

Міністерство освіти і науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

**НОВИЙ СВІТОГЛЯД ЛІДЕРСТВА В УМОВАХ
ЧЕТВЕРТОЇ ПРОМИСЛОВОЇ РЕВОЛЮЦІЇ ТА
ЙОГО ВПЛИВ НА ВИБІР ТЕХНОЛОГІЇ
УПРАВЛІННЯ**

**КОЛЕКТИВНА
МОНОГРАФІЯ**

**Івано-Франківськ
2024**

УДК (338.45+005):622.32(477)

ББК 65.305.143.2

Е 45

Е 45 Новий світогляд лідерства в умовах четвертої промислової революції та його вплив на вибір технології управління: Колективна монографія за редакцією д.е.н, професора Полянської А.С. Івано-Франківськ, 2024. 360 с.

Рецензенти:

Петренко Віктор Павлович д.е.н., професор кафедри публічного управління та адміністрування, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Назарова Галина Валентинівна д.е.н., професор, завідувачка кафедри соціальної економіки, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

Захарчин Галина Миронівна д.е.н., професор, професорка кафедри менеджменту персоналу та адміністрування, Національний університет «Львівська політехніка»

*Затверджено Вченою радою ІФНТУНГ
Протокол № 13/658 від 21.12.2023 р.*

ISBN 978-966-694-411-8

Авторський колектив: *Брінь П., Вендунь Я., Галюк І., Дичковський Р., Кісь Г., Кісь С., Кочкодан В, Кушлик О., Малиновська Г., Овецька О., Пазиніч Ю., Петрина М., Полянська А., Поплавська Ж., Ріщук Л., Савчук С., Станьковська І., Степанюк Г., Тараєвська Л., Тимошенко Д., Яцюк О.*

Наукова монографія «Новий світогляд лідерства в умовах четвертої промислової революції та його вплив на вибір технології управління» охоплює основні результати наукових досліджень вітчизняних вчених щодо питань наукового узагальнення, поширення досвіду та обґрунтування нового погляду на лідерство в умовах четвертої промислової революції та дослідження його впливу на вибір технологій управління через послідовне висвітлення тенденцій управління якістю та конкурентоспроможністю, розвитку корпоративної культури та комунікацій як інструменту ефективного лідерства в корпоративному управлінні, а також людських ресурсів на основі врахування тенденцій та викликів інноваційної та проєктної діяльності в Україні в умовах цифрових трансформацій.

Матеріали будуть корисними для наукових та практичних працівників, керівників підприємств, викладачів вищої школи, аспірантів, магістрантів, студентів.

Матеріал монографії подано в авторській редакції. Відповідальність за їх точність, достовірність та зміст несуть автори.

© Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, 2024 рік

ЗМІСТ

| | |
|---|-----|
| Передмова | 5 |
| РОЗДІЛ 1. Тенденції управління якістю та конкурентоспроможністю в умовах четвертої промислової революції <i>Станьковська І.</i> | 7 |
| РОЗДІЛ 2. Коопетиція як інноваційне поєднання конкуренції та співпраці <i>Поплавська Ж</i> | 36 |
| РОЗДІЛ 3. Використання машинного навчання та штучного інтелекту в розробці нафтогазових родовищ <i>Кочкодан В.</i> | 58 |
| РОЗДІЛ 4. Why does corporate social responsibility start with culture <i>Тymoshenko D.</i> | 84 |
| РОЗДІЛ 5. Новий досвід організації комунікаційної взаємодії для досягнення цілей сталого розвитку. <i>Галюк І.</i> | 107 |
| РОЗДІЛ 6. Інноваційні аспекти економічного розвитку підприємств за умов трансформаційних змін <i>Петрина М.</i> | 136 |
| РОЗДІЛ 7. Управління проектами організаційного розвитку підприємств нафтогазової галузі України: стан та перспективи <i>Овецька О.</i> | 161 |
| РОЗДІЛ 8. Краудфандинг та імпакт фінансування в контексті соціально відповідального бізнесу <i>Тараєвська Л.</i> | 185 |
| РОЗДІЛ 9. Особливості розвитку проєктного менеджменту в умовах цифровізації <i>Савчук С.</i> | 208 |
| РОЗДІЛ 10. Професійна мобільність в умовах війни: наслідки та перспективи для повоєнного відновлення <i>Полянська А.</i> | 231 |
| РОЗДІЛ 11. Інструменти лідерства та технології управління в умовах реалізації засад четвертої промислової революції | 258 |

| | |
|--|-----|
| 11.1 Соціально-етичні аспекти управління підприємств та їх оцінка <i>Кушлик О., Степанюк Г.</i> | 258 |
| 11.2 Вплив стратегії сталого розвитку на конкурентоспроможність підприємства <i>Брінь П., Венлунь Я.</i> | 279 |
| 11.3 Теоретико-методологічний підхід до навчання дорослих в умовах сталого розвитку <i>Пазиніч Ю., Дичковський Р.</i> | 290 |
| 11.4 Ресурсне забезпечення та проблеми розвитку людського капіталу нафтогазових підприємств <i>Малиновська Г., Кісь Г., Яцюк О., Кісь С.</i> | 314 |
| 11.5 Інноваційний розвиток через гармонізацію ефективності у стратегічній та операційній діяльності підприємства <i>Полянська А., Кушлик О., Ріщук Л.</i> | 336 |
| Висновки та напрями подальших досліджень | 358 |

ПЕРЕДМОВА

Вислів про те, що найбільш стабільним явищем у нашому житті є зміни сьогодні як ніколи раніше актуальний. У прагненні знайти кращу модель розвитку, концепцій змін та механізмів їх реалізації наша країна знаходиться з початку 90-х років. Сьогодні ми маємо результати таких тривалих пошуків - війну, яка змінила наше життя, змінила політику нашої держави, змінила життя усіх українців. В умовах війни особливо важливо оглянутись на зроблене, оцінити зусилля, переоцінити цінності сучасного життя та вибрати ту траєкторію розвитку, яка нарешті зміцнить незалежність, стійкість, безпеку та добробут України та її громадян.

Протягом 2021-2023 років кафедра менеджменту та адміністрування працювала над проблематикою сучасних викликів та їх впливу на вибір технологій управління в регіональних та галузевих соціально-економічних системах. Наукові публікації науковців кафедри та її стейкхолдерів були спрямовані на дослідження проблем сталого розвитку, цифрової трансформації, розвитку людських ресурсів як критерію гуманізації сучасного розвитку тощо. З початком війни до існуючих викликів додався новий - перемога над ворогом та повоєнне відновлення, яке орієнтоване на кардинальні зміни в усіх сферах життя країни.

Завдання науковців у даному контексті полягає у пошуку, обґрунтуванні та узагальненні тих знань, які стануть цінним ресурсом на шляху формування планів та програм повоєнного відновлення. Джерелом таких знань є досвід та напрацювання науковців, як вітчизняних так і зарубіжних, кращі практики формування та реалізації концепцій та моделей, сформованих на основі узагальнення сучасних теорій та досвіду менеджменту, врахування результатів спостережень, досліджень, аналізу актуальних соціально-економічних та технологічних явищ науковцями.

Звідси метою написання даної монографії є узагальнення сучасних тенденцій розвитку управлінської теорії та практики в умовах українських реалій та визначення перспективних напрямів розвитку із пропозицією конкретних заходів, які є релевантними для реалізації цілей сучасного розвитку із урахуванням актуальних проблем повоєнного відновлення на основі узагальнення результатів роботи науковців за держбюджетною тематикою кафедри менеджменту та адміністрування протягом 2021-2023 років: Новий світогляд лідерства в умовах четвертої промислової революції та його вплив на вибір технологій управління розвитком галузевих та регіональних суспільних систем, а також із врахуванням думок та поглядів науковців вітчизняної академічної спільноти.

Досягнення даної мети базується на розкритті питань, що покладені в основу кожного розділу монографії, зокрема:

- тенденції управління якістю та конкурентоспроможністю в умовах четвертої промислової революції;
- коопетиція як інноваційне поєднання конкуренції та співпраці;

- використання машинного навчання та штучного інтелекту в розробці нафтогазових родовищ;
- why does corporate social responsibility start with culture;
- новий досвід організації комунікаційної взаємодії для досягнення цілей сталого розвитку;
- інноваційні аспекти економічного розвитку підприємств за умов трансформаційних змін;
- управління проектами організаційного розвитку підприємств нафтогазової галузі України: стан та перспективи;
- краудфандинг та імпакт фінансування в контексті соціально відповідального бізнесу;
- особливості розвитку проектного менеджменту в умовах цифровізації;
- професійна мобільність в умовах війни: наслідки та перспективи для повоєнного відновлення;
- інструменти лідерства та технології управління в умовах реалізації засад четвертої промислової революції

Ми рекомендуємо ознайомитись із монографією та її основними положеннями фахівців, що цікавляться проблемами управлінської діяльності, слідкують за сучасними науковими думками та ідеями, потребують конкретних напрямів та заходів розвитку в окреслених у роботі темах, а також для науковців, студентів та аспірантів з метою поширення наукових ідей та здобутків.

*Д.е.н., професор
завідувач кафедри менеджменту
та адміністрування*

Алла ПОЛЯНСЬКА

РОЗДІЛ 1
ТЕНДЕНЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТА
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ В УМОВАХ ЧЕТВЕРТОЇ
ПРОМИСЛОВОЇ РЕВОЛЮЦІЇ

Ірина Станьковська

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,
Івано-Франківськ, Україна, irinastankovska@gmail.com

Анотація. В дослідженні «Тенденції управління якістю та конкурентоспроможністю в умовах четвертої промислової революції» обґрунтовано: необхідність забезпечення конкурентоспроможності енергетичних підприємств у зв'язку з розвитком енергоринку України та доцільність забезпечення конкурентоспроможності через покращення якості бізнес-процесів підприємств; необхідність використання комплексного підходу до управління якістю з використання функцій менеджменту для реалізації стандартів серії ISO та концепцій управління якістю TQM і Шість сигм; визначено напрями, за якими доцільно покращувати якість роботи енергетичних підприємств; обґрунтовано, що забезпечення якості діяльності енергетичних підприємств повинно відбуватися з врахуванням засад та критеріїв сталого розвитку з дотриманням міжнародних стандартів; проаналізовано необхідність реалізації принципу клієнтоорієнтованості підприємств як один з головних критеріїв забезпечення якості діяльності підприємства та вимог споживачів, а відповідно і власної конкурентоспроможності; проаналізовано методики визначення рівня клієнтоорієнтованості, визначено рівень клієнтоорієнтованості газорозподільного підприємства; запропоновано сценарії розвитку клієнтоорієнтованості; на основі дерева рішень розраховано економічну ефективність запропонованих сценаріїв та обрано найбільш результативний варіант для реалізації сценарію.

Ключові слова: концепції управління якістю, стандарти серії ISO, сталий розвиток, клієнтоорієнтованість, сценарне планування, дерево рішень

Вступ. Актуальність. Аналіз сучасного стану розвитку суспільства та надані прогнози науковців стосовно особливостей четвертої промислової революції [1], зокрема, стрімкого розвитку технологічних інновацій, широкого використання штучного інтелекту, обробки великих масивів даних, зростання продуктивності праці та ефективності виробництва, що супроводжується скороченням витрат ресурсів, можливістю ширшої та швидшої взаємодії в ланцюгу «споживач - розробник - виробник», ведуть до загострення конкуренції на ринку, піднімають на новий рівень проблеми управління якістю та конкурентоспроможністю підприємства.

Актуальними є питання управління конкурентоспроможністю енергетичних підприємств в умовах розширення співпраці з Європейським Союзом, поступовим розвитком енергетичного ринку та ринку газу в Україні, що

стимулює формування умов конкуренції, а відповідно і необхідності забезпечувати конкурентоспроможність енергетичних підприємств, запровадженні міжнародних стандартів якості, систем управління якістю виробництва та надання послуг паливно-енергетичними підприємствами [2].

До складу підприємств паливно-енергетичного комплексу (ПЕК) відносять:

- паливну промисловість, що включає вугільну, нафтову, газову та пов'язану з ними транспортну систему трубопроводів;
- електроенергетику до якої входять ТЕС, ГЕС, АЕС, вітрові, сонячні електростанції та системи ліній електропередач [3].

З огляду складових, що входять до ПЕК потреби споживача можуть бути забезпечені різними джерелами енергії, що вже свідчить про наявність функціональної конкуренції. Підприємства ПЕК можуть конкурувати на мікрорівні (міжфірмова внутрішньогалузева конкуренція між підприємствами однієї галузі, наприклад, кінцеві продукти нафтопереробної галузі, надання послуг з постачання газу та сервісних послуг, що пов'язані з обслуговуванням населення-споживача газу) та на мезорівні (міжгалузева конкуренція - конкуренція між підприємствами різних галузей, що конкурують за гроші споживача, наприклад забезпечення теплом домашніх господарств можливе за рахунок підприємств паливної промисловості (вугільної, нафтової, газової галузей) та електроенергетичної промисловості до якої входять ТЕС, ГЕС, АЕС, вітрові, сонячні електростанції. Революційний переворот в індивідуальному опаленні прогнозують від використання батареї Tesla, що дасть можливість накопичувати електроенергію, коли вона дешевша та використовувати її коли з'явиться потреба. Науковці активно працюють над розширенням альтернативних джерел енергії, зокрема енергії підземних вод, біоресурсів та можливо інших [2].

Слід зазначити, що конкуренція спостерігається між виробниками, постачальниками та продавцями енергетичних ресурсів кінцевому споживачеві. Тому для управління конкурентоспроможністю та якістю енергетичних підприємств доцільно застосовувати як класичні так і нові підходи, яких вимагає сучасне бізнес-середовище. Серед таких підходів можна виокремити:

- розгляд діяльності підприємства як взаємопов'язаних бізнес-процесів;
- управління якістю бізнес-процесів діяльності підприємства;
- впровадження сучасних концепцій управління якістю, зокрема філософія виробництва та надання послуг за системою Тойота, що передбачає реалізацію ряду принципів [4], серед них: кайдзен, точно вчасно (just-in-time), каракурі (karakuri), дзідока (Jidoka), дзикотей канкетсу (Jikotei-kanketsu), андон (andon), пока-йоке (рока-йоке), генчі генбуцу (gentchu genbutsu);
- застосування адміністративних важелів для забезпечення якості та конкурентоспроможності підприємства;
- стратегічне управління процесами забезпечення якості та конкурентоспроможності;
- забезпечення діяльності підприємств на засадах сталого розвитку;

- клієнтоорієнтованість підприємств;
- діджиталізація процесів управління якістю та вибору оптимального рішення в сфері її забезпечення.

Слід зазначити, що особливої уваги вимагає проблема управління якістю на всіх етапах реалізації бізнес-процесів підприємства з метою забезпечення його конкурентоспроможності.

Огляд літератури. Проблема управління якістю присвячено праці як закордонних так і вітчизняних науковців, зокрема, підходи до контролю якості продукції, комплексному управлінню якістю розглянуто в роботах Дж. Джурана, Е. Демінга, А. Фейгенбаума [5] та інших, проблемам розроблення, впровадження та функціонування систем управління якістю приділено увагу в роботах [6, 7] та інших.

Управлінням конкурентоспроможністю займалися науковці І. Ансофф, Х. Віссем, О. С. Віханський, П. Друкер, Ф. Котлер, Ж. Ж. Ламбен, М. Портер, А. А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд, Дж. Еванс, Б. Берман.

Дослідженнями управління процесами на підприємстві займаються закордонні та українські науковці, зокрема: Дж. Харрінгтон, К. С. Есселінг, Х. Ван Нимвеген [8], Л. Г. Шемаєва, К. С. Безгін [9], Нікітенко Г. А [10] та інші.

Якість та конкурентоспроможність підприємства не може бути забезпечена без його орієнтації на забезпечення інтересів споживача, його клієнтоорієнтованості. Дослідженням проблеми клієнтоорієнтованості присвячено праці Р. Дешпанде, Дж. Фарлі і Дж.Ф. Вебстера, Фарлея Дж. У., Вебстера Ф. Е. та Манна І., Еверта С.

Однак питання управління якістю в сучасних умовах господарювання, гармонізація міжнародних та національних стандартів, їх практична реалізація на підприємствах, зокрема паливно-енергетичного комплексу, клієнтоорієнтованість підприємств, як складова управління якістю та конкурентоспроможністю потребують подальших досліджень.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань застосовано методи теоретичного узагальнення - для формування визначень понять, підходів та принципів; аналізу та синтезу, системного та комплексного аналізу; формалізації та структурування, моделювання, метод індексу NPS, метод дерева рішень, аналітичний та графічний методи, метод лінійного прогнозування та наукового узагальнення.

Результати. В наш час, коли розвивається гостра конкурентна боротьба за пріоритети споживача, необхідною умовою забезпечення сталих конкурентних позицій на ринку є дотримання відповідних стандартів якості та впровадження систем управління якістю на підприємствах. В умовах глобалізації потреба забезпечення якості постає у всіх сферах економічного, соціального, політичного, науково-технічного, організаційного життя будь-якого суспільства. Ключовими завданнями, що постають перед сучасним суспільством є забезпечення якості виробництва, послуг, товарів, праці, ресурсів, навколишнього середовища, життя людини.

Як показує світовий досвід, вирішення проблеми якості значною мірою

залежить від системи управління якістю, що запроваджується в організації. Нормативною базою для впровадження та функціонування систем якості є міжнародні стандарти серії ISO серії 9000, що сформовані з врахуванням досвіду управління якістю багатьма країнами світу.

Забезпечуючи якість, необхідно пам'ятати, що дана проблема є комплексною і передбачає застосування для її вирішення всіх функцій управління (планування, організування, мотивування, контролю та регулювання), системного, інтеграційного та процесного підходів.

Відповідно до директив та регламентів ЄС [2], необхідною умовою розвитку та ефективного функціонування підприємств паливно-енергетичного комплексу (ПЕК) є формування конкурентного енергетичного ринку в Україні, що приведе в дану сферу нових гравців і змусить існуючі підприємства галузі працювати над забезпеченням власної конкурентоспроможності.

Конкуренція на енергоринку України буде розвиватися та поступово загострюватися. Відповідно до закону про «Ринок газу в Україні» та умов його реформування «Нафтогаз» зобов'язаний продати газ будь-якій компанії, що уклала угоди з кінцевим споживачем про продаж газу. Компанія, що купує газ у «Нафтогазі» для потреб населення за тією ж ціною, що і облгази, повинна завоювати прихильність споживача та забезпечити власну конкурентоспроможність за рахунок визначальних факторів конкурентоспроможності: ціни, отримуючи меншу маржу; якості послуг, що надають споживачам; маркетингу, що є невід'ємною складовою успішного функціонування будь-якого підприємства на ринку.

Тому, враховуючи умови конкуренції на ринку, специфіку ціноутворення, підприємствам ПЕК слід сконцентрувати свої зусилля на питаннях покращення якості виробництва та надання послуг.

Теоретичні підходи до забезпечення та управління якістю в світовій практиці та Україні пройшли певні етапи розвитку та реалізовані у значній кількості відомих концепцій, зокрема: концепції загального контролю якості (TQC - Total Quality Control); концепції забезпечення якості (QA - Quality Assurance); комплексній системі управління якістю (КСУ ЯП); концепції постійного покращення якості (AQI - Annual Quality Improvement, KAIZEN); концепції будинку якості (QH - Quality House); концепції загального управління якістю (TQM - Total Quality Management); концепції Шість сигм та інших.

Концепції управління - це філософія покращення якості, що має в своїй основі відповідне розуміння поняття «якості» та «управління якістю». Поняття «якість» не слід розуміти як щось абсолютне «найкраще», у цьому контексті «якість» - це найкраще з позиції споживача в даний період часу. Відповідно «управління» - це адміністративна діяльність, яка базується на реалізації всіх функцій менеджменту: плануванні, організації взаємодії, мотивуванні, контролюванні та регулюванні.

Реалізація систем управління якістю не є самоціллю підприємств. З їх впровадженням зростають економічні показники діяльності підприємства та як результат - прибуток. Висока економічна ефективність від впровадження систем

управління якістю пояснюється підвищенням рівня задоволення потреб споживача, зниженням експлуатаційних витрат у споживача (ціни експлуатації), збільшенням ступеня використання наявних ресурсів підприємства.

Система управління якістю - це узгоджена робоча структура, яка діє на підприємстві і застосовує ефективні технічні, технологічні та управлінські методи, що забезпечують оптимальну взаємодію людей, машин та інформації з метою задоволення вимог споживача до якості продукції (послуг) з оптимальними витратами на якість.

В даний час, в сфері управління якістю в нашій країні увага акцентується на необхідності впровадження підприємствами філософії концепції TQM, яка є управлінським підходом, що розглядає організацію як систему, де основний акцент поставлено на командну роботу працівників, процеси, статистичний аналіз даних, постійне вдосконалення всієї діяльності підприємства та випуск продукції (послуг), що задовольняють та перевершують очікування споживачів.

Концепція TQM може розглядатися як філософія ефективного ведення бізнесу. Дана концепція передбачає участь керівництва в управлінні якістю, впровадження систем якості на підприємствах, залучення всього персоналу до процесу забезпечення якості та реалізації функцій менеджменту з чітким поділом повноважень, відповідальності та взаємодії всіх рівнів управління. TQM передбачає якість як у всіх внутрішніх процесах, так і якість у задоволенні інтересів стейкхолдерів: споживачів, постачальників, акціонерів, службовців, суспільства та конкурентів при потребі співробітництва в інтересах підприємства чи організації. Основна ціль TQM - планомірна систематична реалізація поставлених завдань через постійне покращення процесів діяльності за рахунок якості менеджменту в організації. Дану концепцію можна вважати інтегральною концепцією успішного розвитку організації [14].

На сучасному етапі розвитку TQM знайшла своє відображення в концепціях «бізнесу світового класу», в основу яких, поряд із основними принципами TQM, взято філософію фірми Тойота. В основу виробничої системи Тойота (TPS), розробленої в 50-роках покладено ряд принципів, спрямованих на постійне вдосконалення процесу виробництва за рахунок поетапного контролю якості, зменшення витрат виробництва, оптимізацію кожної технологічної операції і пошуку найбільш функціональних способів обслуговування виробництва на кожному етапі. Саме філософію фірми Тойота взято за основу сучасних систем виробництва світового класу WCM (World Class Manufacturing) та технологій їх реалізації [15, 16].

Єдина система управління виробничими процесами, дотримання її основних принципів, чітка послідовність операцій і строгий контроль на кожному етапі виробництва є гарантом якості та передумовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Філософія системи Тойота включає: філософію кайдзен, систему точно вчасно (just-in-time), принципи побудови виробництва: каракурі (karakuri), дзідока (Jidoka), дзикотей канкетсу (Jikotei-kanketsu), андон (andon), пока-йоке (рока-уоке), генчі генбуцу (gentchu genbutsu). Розглянемо їхній зміст.

Філософія «кайдзен» передбачає постійне вдосконалення всіх етапів виробництва або надання послуг, що призводить до оптимізації виробничого процесу і контролю якості. Кайдзен дає можливість оцінити, як окремі технологічні операції, так і виробничий процес в цілому, мінімізувати ресурсні та часові втрати.

Принцип «каірію» використовують для технологічних та організаційних перетворень, його реалізація потребує, на противагу «кайдзен», значних фінансових інвестицій та малої кількості залученого персоналу.

Принцип «порядку» вводить строгий контроль за дотриманням чистоти і порядку на всіх етапах виробничого процесу, який забезпечує організацію ергономічних робочих місць і систему зберігання інструменту.

Система «точно-вчасно» (just-in-time) це - точна координація постачання і виробництва необхідних деталей і матеріалів в необхідній кількості в точні терміни, що поставлений в основу системи канбан. Канбан (kanban) - включає унікальну систему карточок, що дозволяє планувати своєчасне постачання продукту точно-вчасно. За зібраними інформаційними картками, забраними через певні періоди часу, оператори можуть прорахувати точну кількість продукту та час, коли він потрібен. Система дозволяє скоротити витрати на утримання і обслуговування складських приміщень.

Важливими є принципи, що дають можливість покращити виробничий процес та запобігти невідповідностям, а саме:

- каракурі (каракугі) - впровадження і використання механічних пристроїв, часто функціонуючих за рахунок сили гравітації, створених для полегшення праці робітників, скорочення часу на виконання певного завдання і оптимізації робочого простору;

- дзідока (Jidoka) - впровадження в процес виробництва додаткових пристроїв, що дозволяють зупинити роботу обладнання і при виникненні порушень в процесі виконання технологічних операцій;

- дзикотей канкетсу (Jikotei-kanketsu) - технологія виробництва «завершеність і якість, вбудовані в процес». Це принцип, при якому на кожен наступний етап передається тільки повністю перевірений виріб, що гарантує якість і надійність.

Для реалізації якісної роботи та управління процесами виробництва відповідно до принципів системи управління виробництвом Тойота (TPS) використовують системи андон, канбан та принципи пока-йоке, генчі генбуцу.

Андон (andon) це - система, що є засобом інформаційного управління станом виробництва, яка дає уяву про поточний стан протікання виробничого процесу та при необхідності створює візуальне та звукове попередження про виникнення дефектів. Даний інструмент є одним із головних принципів організації виробництва дзідока - зупинка процесу з метою покращення якості.

Пока-йоке (рока-уоке) передбачає застосування пристроїв, що не дають можливості продовжити виробничий процес, якщо операція не була закінчена або виконана некоректно. Це дає можливість оператору вчасно сповіщати відповідального за техпроцес керівника про виявлення дефекту або порушення в

роботі обладнання і не дозволити відхиленням вплинути на наступний технологічний етап.

Застосування принципу генчі генбуцу (*gentchu genbutsu*) - «піді і подивися», інколи використовують термін гемба - місце, вимагає особистої присутності працівника чи відповідальної особи на місці виникнення недоліків в реальній виробничій ситуації, що дозволяє побачити ситуацію повністю, провести детальний аналіз, виявити та ефективно ліквідувати причину відхилень технологічного процесу. Такий підхід дає можливість уникнути похибок при передачі інформації та є запорукою прийняття правильного кваліфікованого рішення стосовно конкретної проблеми.

Застосування систем та підходів TPS забезпечує можливість ефективної реалізації концепції TQM на підприємствах, конкурентоспроможність та розвиток підприємств за рахунок покращення якості управління, процесів, продукції, послуг.

Сучасні тенденції розвитку концепції TQM, її реалізація на підприємствах повинна відбуватися з одночасним врахуванням сучасних факторів економічних та конкурентних переваг, таких як: якість, знання, інформація, люди.

Впровадження концепції TQM, та ефективних систем управління виробництвом на підприємствах ПЕК є необхідною умовою зменшення витрат виробництва, покращення показників якості, та реалізація принципів TQM, які охоплюють управління усіма аспектами діяльності організації: гармонізацію взаємовідносин та орієнтацію на результат, який повинен задовольняти інтереси зацікавлених сторін; співпрацю із споживачами та постачальниками; лідерство та відповідність цілям - розвиток культури, цінностей організації; управління, що ґрунтується на процесах і фактах, коли поточне управління та вдосконалення приймається на підставі достовірної інформації, розробленої системи показників, система планування відслідковування та вдосконалення показників, використання комплексної методики прийняття рішень; розвиток персоналу, його навчання, інформування, стимулювання, залучення до вдосконалення та надання повноважень; відповідальності перед суспільством [17].

Для реалізації основних принципів TQM, як уже зазначалося необхідно володіти фактичними даними. Якість послуг, які надають електророзподільчі підприємства значною мірою залежать від стану обладнання, мотивації персоналу підприємства, системою менеджменту на підприємстві, управління якістю послуг, дотримання екологічних норм та стандартів пов'язаних з управлінням якістю. На даний час саме за цими напрямками діяльності електророзподільчі підприємства потребують покращення [18].

Одним із показників, який характеризує якість надання послуг енергорозподільчим підприємством є індекс SAIDI. SAIDI - індекс середньої тривалості перебоїв у системі, що характеризує середній час, протягом якого мали місце перерви в електропостачанні споживачам. Показник розраховується як відношення сумарної тривалості відключень за звітний період до загальної кількості клієнтів. Фактично, чим нижче цей показник, тим вище рівень надійності електропостачання. Дана інформація доводиться споживачам

відповідно до постанови НКРЕКП від 30.03.2017 р. №464 «Про щорічне забезпечення споживачів ключовою інформацією про послуги у сферах енергетики та комунальних послуг» [19].

НКРЕКП створила нормативну базу регулювання показників SAIDI для компаній, які переходять на стимулююче регулювання, шляхом коригування необхідного доходу за результатами виконання завдання щодо досягнення цільових показників SAIDI. Цільові завдання для кожної компанії, починаючи з першого року першого регуляторного періоду, лінійно зменшуються з часом так, щоб, з початку переходу на стимулююче регулювання, досягти цільових значень SAIDI: 150 хвилин для міської та 300 хвилин для сільської територій [20].

Для прикладу, для аналізу показників якості енергопостачання застосуємо один із методів, що використовують в TQM є метод бенчмаркінгу. В табл. 1 представимо тривалість перерв в електропостачанні (індекс SAIDI).

Таблиця 1

SAIDI, тривалість перерв в електропостачанні

| Роки | Тривалість перерв, хв (середнє значення) | | | | | |
|---------------------|--|-----------|---------|---|-----------|-----------|
| | ПАТ «Прикарпаттяобленерго» | | Україна | | Країни ЄС | |
| | планові | непланові | планові | непланові | планові | непланові |
| 2016 | 1107 | 909 | 522 | 690 | 153 | 190 |
| 2017 | 937 | 762 | 485 | 728 | 104 | 138 |
| 2018 | 882 | 770 | 455 | 698 | 160 | 102 |
| 2019 | 861 | 710 | 478 | 683 | 82 | 96 |
| 2020 | 805 | 656 | 484 | 816 | 160 | 102 |
| 2021* | 309 | 609 | 482 | 582 | -** | - |
| 2022* | 190 | 25539 | 426 | 242 (тех. порушення) 1034 (форс-мажор) | - | - |
| 2023* (1-й квартал) | 152 | 18338 | - | - | - | - |

* без даних АТ «ДТЕК Донецькі електромережі», ТОВ «Луганське енергетичне об'єднання», АТ «Херсонобленерго», ПрАТ «ДТЕК ПЕМЕнерговугілля», ТОВ «ДТЕК Високовольтні мережі», а також враховуючи обмеження щодо повноти даних у 2022 р. від ПАТ «Запоріжжяобленерго», АТ «Харківобленерго», АТ «Укрзалізниця».

** дані відсутні.

Джерело: складено автором на основі [www.nerc.gov.ua, <https://www.oe.if.ua>, <https://www.nerc.gov.ua>].

АТ «Прикарпаттяобленерго» у «Пояснювальній записці до Інвестиційної програми АТ «Прикарпаттяобленерго» на 2022 рік» відобразило планові показники якості на 2022-2024 роки (таблиця 2), однак війна внесла свої негативні корективи.

Покращення даного інтегрального показника вимагає аналізу значної кількості процесів, що приймають участь у електропостачанні споживачам.

Відповідно до стандартів ISO 9000:2015: «Послуга (service) - це вихід

організації за обов'язкового виконання принаймні одного виду роботи між організацією та замовником. Домінантні елементи послуги, зазвичай, нематеріальні. Послугу, зазвичай, відчуває замовник» [23].

Таблиця 2

Планові показники якості АТ «Прикарпаттяобленерго»

| Показники якості, хв | Роки | | |
|-------------------------------|------|------|------|
| | 2022 | 2023 | 2024 |
| SAIDI для міської території | 304 | 290 | 276 |
| SAIDI для сільської території | 850 | 800 | 750 |

Джерело: складено автором на основі [21]

Оскільки «якість - це ступінь, до якого сукупність власних характеристик задовольняє вимоги» [23], то для забезпечення об'єктивності результатів оцінювання якості послуг необхідно враховувати вимоги до якості з позиції і надавача і споживача послуги та застосувати:

$$Я = Я_{вп} + Я_{сп} \quad (1)$$

де $Я_{вп}$ - якість в розумінні виробника послуги;

$Я_{сп}$ - якість в розумінні споживача послуги.

Загальну умову якості послуги можна виразити нерівністю:

$$\beta > 0 \quad (2)$$

Проведення оцінювання якості послуг з позиції зацікавлених сторін в реалізації послуги забезпечить об'єктивність процесу та дасть можливість подальших покращень якості з врахуванням потреб споживачів та надавачів послуг з обов'язковим дотриманням стандартів якості.

Клієнтоорієнтовані електророзподільні підприємства закладають вирішення проблемних моментів, пов'язаних із забезпеченням якості у своїх стратегічних планах, які перегукуються із прийнятою Енергетичною стратегією України на період до 2035 року «Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність» [22].

Тому в «Плані розвитку АТ «Прикарпаттяобленерго» на 2020-2024 роки» визначено пріоритетні цілі в подальшій діяльності підприємства:

- підвищення надійності роботи системи розподілу;
- покращення якості електричної енергії;
- покращення технічного стану електромереж;
- зменшення рівня технічних витрат.

Відповідно до стандартів ISO 9000:2015 «Управління якістю - це скоординована діяльність, яка полягає у спрямуванні та контролі організації, в тому, що стосується якості» [23].

«Управління якістю може охоплювати формування політики у сфері якості та встановлення цілей у сфері якості, а також процеси, щоб досягати цих цілей у сфері якості через планування якості, забезпечування якості, контролювання якості та поліпшування якості» [23].

З метою ефективного управління якістю послуг запропонована модель

процесу управління якістю (рис.1).

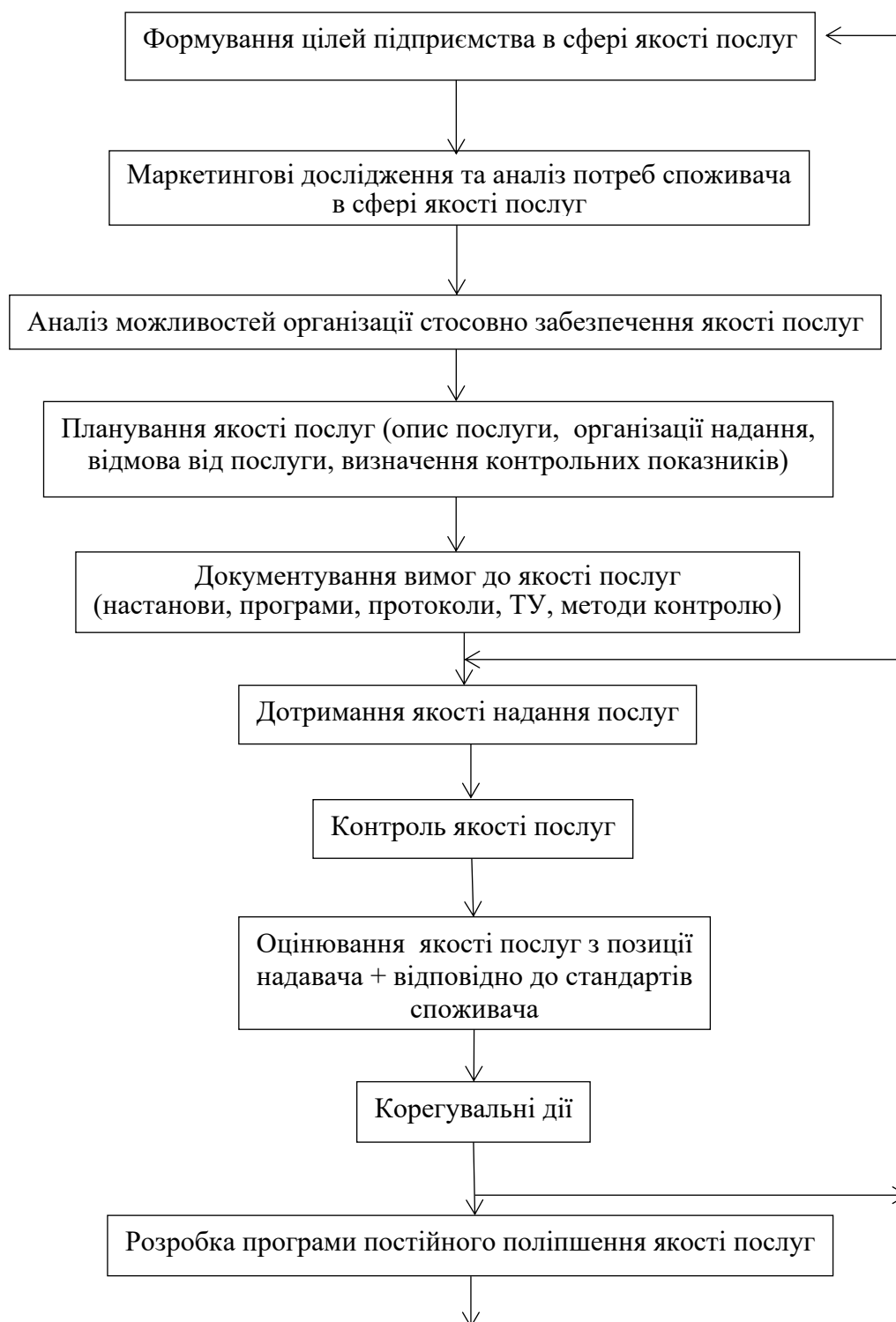


Рисунок 1. Модель процесу управління якістю послуг

Джерело: [23]

Формування моделі управління якістю послуг електророзподільних підприємств дає можливість виокремити основні процеси в управлінні якістю, забезпечити їх ефективну реалізацію, з метою усунення невідповідностей застосувати вище зазначені принципи концепцій TQM та TPS.

Слід зазначити, що TQM є динамічною концепцією, яка постійно

розвивається, включаючи в себе нові сучасні методи та підходи ефективного ведення бізнесу, запорукою його розвитку та конкурентоспроможності. Підходи TQM є гнучкими, це філософія управління, яка визначає базові концепції підприємства, залишає свободу вибору шляхів їх реалізації. Запропоновано застосовувати основні підходи системи TPS, що забезпечить можливість ефективної реалізації концепції TQM на підприємствах.

Однак, ряд західних науковців Грег Брю, Ранде П., Неуман Р., Кевенах Р [24] вважають, що TQM є тільки надійним фундаментом, на якому можна будувати наступний рівень управління якістю - підхід за принципом Шести сигм.

Шість сигм - це філософія управління, статистична концепція в основу якої покладено оцінку процесу діяльності в параметрах невідповідностей (браку) 3,4 невідповідності на мільйон можливих, а основна увага зосереджена на усуненні браку за рахунок застосування таких управлінських, технічних та технологічних прийомів, які забезпечують аналіз результатів вимірювань та вдосконалення процесів. Класично методологія Шість сигм базується на необхідності реалізації п'яти етапів для проведення постійного вдосконалення, що виражені аббревіатурою DMAIC, де:

D - (define) визначати - необхідність визначати цілі покращення, характеристики продукції (послуг), що задовольняють споживача;

M - (measure) вимірювати - постійно вимірювати поточні показники процесів діяльності;

A - (analyze) аналізувати - аналізувати та визначати причини відхилень та виникнення невідповідностей;

I - (improve) вдосконалювати - удосконалювати окремі операції процесів, де виявлено відхилення (брак) та невідповідності;

C - (control) контролювати - проводити контроль показників, що характеризують процеси.

Для наочності, в табл. 3 представлено кількість невідповідностей, що виникає на мільйон можливих, при певних рівнях (значеннях) сигми.

Таблиця 3

Імовірність виникнення браку при різних рівнях сигм

| Рівень сим (потенціал процесу) | Кількість дефектів на мільйон можливих, шт. |
|---------------------------------------|--|
| 2 | 308537 |
| 3 | 66807 |
| 4 | 6210 |
| 5 | 233 |
| 6 | 3,4 |

Джерело: [24]

Впровадження вище зазначених концепцій управління якістю є актуальним для всіх підприємств паливно-енергетичного комплексу. Для практичної реалізації даних концепцій на підприємствах, в Україні проводиться узгодження державних стандартів ДСТУ до міжнародних стандартів серії ISO, які містять як загальні настанови, щодо систем управління якістю, так і

вузькоспеціалізовані технічні внутрішньогалузеві стандарти.

Загальними настановами до функціонування систем якості на підприємствах є, ідентичні або гармонізовані до міжнародних, Державні стандарти України з індексом ДСТУ ISO:

- Державний стандарт України ДСТУ ISO 9000:2007 (ISO 9000:2005, IDT). Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. Чинний від 1.01.2007 року;

- Державний стандарт України ДСТУ ISO 9001:2009. Системи управління якістю. Вимоги. Чинний від 1.09.2009 року;

- Державний стандарт України ДСТУ ISO 9004:2009. Системи управління якістю. Наставови щодо поліпшення діяльності. Чинний від 30.10.2009 року;

- ДСТУ ISO 14001:2006 (ISO 14001:2004, IDT). Системи екологічного керування. Вимоги та настанови щодо застосовування;

- ДСТУ ISO/TS 29001:2010. Системи управління якістю. Вимоги до організацій, які постачають продукцію і надають послуги в нафтовій, нафтохімічній і газовій промисловості (ISO/TS 29001:2010, IDT).

Стандарт ДСТУ ISO/TS 29001:2010 є галузевим стандартом, що забезпечує реалізацію всіх вимог ISO 9001 та містить додаткові вимоги до документування системи якості, виробничої інфраструктури, аналізу даних, навчання персоналу, проектуванню, закупках та субпідрядних роботах, управлінню процесами. Даний стандарт регулює стандарти діяльності державних та регулюючих установ в нафтовій та газовій промисловості, а також стосується виробників обладнання та постачальників послуг.

У відповідності до концепцій управління якістю підприємствам НГК слід забезпечувати основне - необхідність задоволення потреб споживача.

Стратегічно-орієнтовані підприємства будь-якої галузі, в першу чергу, повинні орієнтуватися на якість власної продукції (послуг), а для цього необхідною умовою є впровадження відповідних міжнародних стандартів та систем управління якістю. Це стосується і підприємств нафтогазової галузі. Постачання природного газу газорозподільними підприємствами повинно, за своїми показниками, відповідати усім вимогам стандартів якості, які діють в Україні. Показники якості підтверджені сертифікатами, які видаються хімічними лабораторіями газотранспортних та газовидобувних підприємств. Компонентний хімічний склад газу оцінюється за стандартами ДСТУ ISO 6974-4:2007, а фізико-хімічні показники газу обчислюються на основі компонентного складу газу за ДЕСТ 22667-82, ДЕСТ 30319.1-96 [2].

З метою забезпечення конкурентоспроможності постає питання необхідності гармонізації та запровадження міжнародних стандартів серії ISO, їх дотриманні та сприянні покращенню, що є базовою засадою сучасних концепцій управління якістю.

Виконання цих завдань повинна забезпечити адміністративна діяльність в сфері управління якістю, зокрема спонукати до: встановлення стандартів; оцінки відповідності продукції (послуги) цим стандартам; прийняття заходів при виході за межі визначені стандартами; сприяння поліпшенню стандартів.

В стандарті ISO 9001:2009 встановлено вимоги до систем управління якістю, які є універсальними для всіх організацій різних галузей промисловості та економіки та запропоновано перелік етапів, які необхідно виконувати при розробленні, впровадженні та підтримуванні в робочому стані системи управління якістю. В стандарті ISO 9001:2009 зазначено:

«Організація повинна розробити, задокументувати, запровадити й підтримувати систему управління якістю та постійно поліпшувати її результативність відповідно до вимог цього стандарту. Організація повинна:

- a) визначити процеси, необхідні для системи управління якістю, та їх застосування в межах організації;
- b) визначити послідовність і взаємодію цих процесів;
- c) визначити критерії та методи, необхідні для забезпечування результативності функціонування та контролювання цих процесів;
- d) забезпечувати наявність ресурсів та інформації, необхідних для підтримування функціонування й моніторингу цих процесів;
- e) здійснювати моніторинг, вимірювання, якщо це можливо, і аналізування цих процесів;
- f) уживати заходів, необхідних для досягнення запланованих результатів і забезпечення постійного поліпшування цих процесів.» [25].

Перераховані в стандарті етапи перегукуються з етапами DMAIC, на яких базується концепція Шість сигм. Саме дана концепція зорієнтована на вдосконалення процесів діяльності, використання статистичної основи для оцінки, аналізу та покращення процесів для досягнення поставлених цілей у сфері якості та діяльності підприємства в цілому.

Вдосконалення процесів діяльності прогресивних енергетичних підприємств, які зосереджують свою діяльність на задоволенні потреб споживача та дотриманні вимог якості, повинно відбуватися з врахуванням засад та критеріїв сталого розвитку, опираючись на міжнародні стандарти.

Сталий розвиток - це підхід до управління підприємством, який передбачає економічне зростання, соціальну відповідальність та охорону навколишнього середовища.

Якість бізнес-процесів підприємства, яке прагне розвиватися на засадах сталого розвитку, передбачає забезпечення його стійкого розвитку за рахунок збалансованого взаємозв'язку між економічним, соціальним та екологічним компонентами [26].

З метою ефективного управління якістю на підприємстві доцільно розглядати його діяльність виокремлюючи відповідні бізнес-процеси, про що зазначено в міжнародних стандартах ISO 9000:2015, IDT: ДСТУ ISO 9000:2015, які є гармонізованими з міжнародними нормативними документами.

У стандарті ISO 9000:2015, IDT: ДСТУ ISO 9000:2015 зазначено, що: «Організація має процеси, які може бути визначено, виміряно та поліпшено. Ці процеси взаємодіють, щоб давати результати, узгоджені з цілями організації та перетинають її функційні межі. Деякі процеси можуть бути критично важливі, тоді як інші - ні. Процеси мають взаємопов'язані роботи з входами для

перетворювання їх на виходи.» [23].

Зазвичай, на кожному підприємстві реалізуються бізнес-процеси пов'язані з:

- виробництвом, яке включає сукупність взаємозв'язаних основних, допоміжних та обслуговуючих процесів, дій людей, засобів праці та природи, потрібних для перетворення вхідних матеріалів та напівфабрикатів у готові вироби;

- постачанням, що охоплює процеси, пов'язані з придбанням матеріалів, контролем їхньої якості та управлінням запасами;

- маркетингом та продажами, що включає процеси, пов'язані з дослідженням ринку, розробкою маркетингових стратегій, залученням потенційних клієнтів, продажем товарів, послуг та підтримкою клієнтів після продажу;

- управлінням персоналом, що включає процеси з приводу рекрутингу, навчання, оцінки та збереження персоналу;

- фінансами, що охоплює процеси, пов'язані з управлінням фінансовими ресурсами, бухгалтерським обліком, податковою звітністю та аудитом;

- інформаційними технологіями, які забезпечують процеси, пов'язані з управлінням інформаційними системами, розробкою програмного забезпечення та захистом даних [26].

Ефективність управління якістю процесів на підприємстві забезпечується дотриманням стандартів ДСТУ ISO 9000:2015, де зазначено, що «Узгоджені та передбачувані результати досягають більш результативно та ефективно, якщо діяльність розуміють та нею керують як взаємопов'язаними процесами, які функціонують як цілісна система. Розуміння того, як ця система отримує результати, дає змогу організації оптимізувати систему та її дієвість.»

Управління якістю процесів, відповідно до стандартів ДСТУ ISO 9000:2015 передбачає такі вигоди для підприємства:

- підвищення здатності зосереджувати зусилля на ключових процесах і можливостях для їх поліпшення;

- послідовні та передбачувані результати в системі узгоджених процесів;

- оптимізована дієвість завдяки результативному керуванню процесами, ефективному використанню ресурсів і зниженню міжфункційних бар'єрів;

- забезпечена змога організації формувати довіру зацікавлених сторін в її послідовності, результативності та ефективності.

Для ефективної реалізації та забезпечення якості процесів відповідно до стандартів ДСТУ ISO 9000:2015 потрібно провести такі дії:

- визначити цілі підприємства та процесів, потрібних для їх досягнення;

- установити повноваження, обов'язки і підзвітності щодо керування процесами;

- проаналізувати можливості підприємства та визначити обмеження в ресурсах;

- визначити взаємозалежності між процесами та системою управління підприємством, проаналізувати вплив змін в окремих процесах на діяльність

підприємства як системи в цілому;

- забезпечити управління процесами та їх взаємозв'язками як єдиною системою для результативного та ефективного досягнення цілей;

- забезпечити наявність інформації, необхідної для функціонування та поліпшення процесів;

- проводити моніторинг, аналізування та оцінювання дієвості, результативності та ефективності процесів;

- забезпечити управління ризиками, які можуть вплинути на виходи процесів і загальні результати діяльності підприємства;

- забезпечити стандартизацію в підходах до архітектури процесів та управління ними;

- забезпечити взаємозв'язок між технологіями та персоналом;

- визначити регламенти, посадові інструкції, організацію підготовки персоналу, вирішення завдань з автоматизації процесів управління.

Ефективне управління бізнес-процесами підприємства на засадах сталого розвитку можна реалізовувати використовуючи «петлю якості», яка передбачає дотримання вимог якості на всіх етапах життєвого циклу виробництва та у відповідних бізнес-процесах.

Управління якістю бізнес-процесів повинно опиратися на міжнародні стандарти та відповідати критеріям сталого розвитку.

До стандартів, розроблених Міжнародною організацією із стандартизації (ISO) з врахуванням вимог до діяльності підприємств в умовах сталого розвитку можна віднести такі:

ISO 14001: Стандарт, який встановлює вимоги до систем управління навколишнім середовищем, які допомагають підприємствам знизити негативний вплив на навколишнє середовище та покращити екологічну стійкість.

ISO 26000: Стандарт, який надає вказівки з соціальної відповідальності для підприємств. Він допомагає підприємствам визначити та дотримуватись етичних та соціальних принципів, які відповідають міжнародним стандартам.

ISO 9001: Стандарт, який встановлює вимоги до систем управління якістю, які допомагають підприємствам забезпечити високу якість продукції і послуг та задоволення потреб клієнтів, що сприяє економічній стійкості підприємства.

ISO 50001: Стандарт, який встановлює вимоги до систем управління енергоефективністю, які допомагають підприємствам знизити споживання енергії та забезпечити економію витрат.

ISO 26000-1: Стандарт, який встановлює вимоги до систем управління соціальною відповідальністю, що допомагають підприємствам відповідати вимогам суспільства, забезпечуючи стійкий розвиток та дотримання етичних принципів.

Управління якістю передбачає формування відповідних оцінних критеріїв. Критерії оцінювання якості процесів, які функціонують з врахуванням критеріїв сталого розвитку, повинні включати:

- економічну стійкість: процеси повинні мати стійкий прибуток та високу рентабельність на довготривалий період часу;

- екологічну стійкість: процеси повинні здійснюватися з урахуванням впливу на довкілля, знижуючи викиди шкідливих речовин та мінімізуючи споживання природних ресурсів;

- соціальну стійкість: процеси повинні проводити соціально відповідальну політику, забезпечуючи високу якість життя своїх працівників, дотримуючись принципів справедливості та рівності, взаємодіяти із споживачами, громадськими організаціями та державними органами, враховуючи права та інтереси кожного з них, наприклад, віддавати частину прибутку на благодійні проекти тощо;

- культурну стійкість: забезпечувати збереження культурних цінностей та традицій, дотримуючись моральних та етичних принципів;

- інноваційну стійкість: бути готовим до змін та розвитку, впроваджуючи нові технології та процеси, щоб забезпечити конкурентоспроможність на ринку.

Як зазначалося вище, одним із головних критеріїв забезпечення якості діяльності підприємства, вимог споживачів та власної конкурентоспроможності стала клієнтоорієнтованість.

Клієнтоорієнтованість енергетичних підприємств може частково забезпечити їм конкурентні переваги на запровадженому в Україні ринку газу. Адже функціонування конкурентного ринку змусило підприємства змінити свій підхід до функціонування, продемонструвало, що навіть монополні ринки, які звикли до повної стабільності, сьогодні зазнають значних перетворень та непередбачуваних змін.

Науковці по-різному сприймають поняття клієнтоорієнтованості. Наприклад, такі вчені як Р. Дешпанде, Дж. Фарлі і Дж.Ф. Вебстер стверджують, що клієнтоорієнтованість становить набір переконань, які роблять першочерговими інтереси споживача, при цьому враховуючи інтереси підприємства (власників, працівників) та сприяючи розвитку компанії [27]. Схожу думку висловила й Американська асоціація маркетингу: «Клієнтоорієнтованість - підхід до продажу, в якому потреби та інтереси клієнта мають першочергове значення» [28].

Інша група науковців - Фарлей Дж. У., Вебстер Ф. Е. та Манн І., розглядаючи клієнтоорієнтованість як стратегію чи спосіб ведення бізнесу, зауважую, що це ініціація позитивних емоцій в існуючих клієнтів, що веде до повторних покупок і здобуття нових клієнтів за рахунок рекомендацій існуючих клієнтів [29].

Еверт С. стверджує, що клієнтоорієнтованість - це здатність підприємства виявляти потенційні та приховані потреби клієнта та задовольняти їх [30, с. 309].

У науковій літературі виокремлюють декілька груп поглядів на визначення клієнтоорієнтованості [30, с. 309-310]:

- як врахування інтересів споживачів за першочергові, оцінка лояльності клієнтів;

- як вид стратегічного управління підприємством, концепція ведення бізнесу;

- як один з інструментів менеджменту, характеристику бізнесу.

Клієнтоорієнтований підхід - це концепція ведення бізнесу, основним орієнтиром у якій, виступає задоволення потреб клієнта, підвищення його рівня лояльності та досягнення спільних цілей підприємства та клієнта.

Зазвичай такий підхід приносить певні вигоди як клієнту (споживачу), так і самому підприємству. Розглянемо основні вигоди для клієнта: [31, с. 166].

1. Фінансові - отримання бонусів, персональних знижок, участь в акціях та розіграшах подарунків [31, с. 166].

2. Психологічні - відчуття особливості та емоційної приналежності до підприємства.

3. Соціальні - встановлення нових партнерських, дружніх взаємовідносин з працівниками, індивідуальний підхід під час обслуговування.

Основними вигодами підприємства виступають - збільшення рівня конкурентоспроможності, отримання додаткового прибутку, створення позитивної репутації та встановлення партнерських відносин з клієнтами, що в свою чергу дозволяє зменшити витрати пов'язані з плинністю клієнтів та їх постійним пошуком [31, с. 166].

З огляду на вищезазначені визначення, запропонуємо власне. Клієнтоорієнтованість - це концепція діяльності підприємства спрямована на задоволення домінуючих інтересів реальних та потенційних клієнтів для встановлення довгострокових лояльних, партнерських відносин з метою забезпечення сталих вигод підприємства [32].

Для оцінки стану клієнтоорієнтованості підприємства та розробки шляхів його покращення доцільно визначати рівень клієнтоорієнтованості.

Рівень клієнтоорієнтованості - це ступінь та якість впровадження клієнтоорієнтованого підходу в основних сферах діяльності підприємства.

Для визначення рівня розвитку клієнтоорієнтованого підходу підприємства досліджують показники, які можна розділити на три групи: [33, с.6].

- показники, що досліджують клієнтоорієнтованість персоналу;
- показники, що визначають клієнтоорієнтованість підприємства через оцінювання клієнтів;
- показники, що досліджують клієнтоорієнтованість за станом підприємства.

Для визначення рівня клієнтоорієнтованості підприємства можна застосовувати такі методики:

1. Методика ALADIS (Attentive Listening &Accounting for the Degree of Influence on Satisfaction) - уважне слухання та врахування ступеню впливу на задоволення [34, с.27].

В основі методу лежить інтерв'ю клієнта, під час якого він відповідає на запитання пов'язані з основними недоліками та проблемами компанії з якими раніше зустрічався, оцінюючи їх за 5-бальною шкалою. Таке оцінювання дає можливість визначити недоліки в роботі підприємства, оцінити міру їх впливу на споживача та його ставлення до підприємства [34, с.27].

Після опитування відповіді респондентів розподіляються на групи: [35].

- повністю задоволені (не бачать недоліків або не вважають їх

важливими);

- цілком задоволені, проте мають певні зауваження;
- цілком задоволені, проте зауважують певні недоліки;
- незадоволені, періодично або регулярно наштовхуються на проблемні аспекти діяльності компанії.

Опісля опрацювання результатів, дані групи клієнтів (окрім повністю задоволених) вивчають більш детально [35].

2. Методика Mystery Shopping (таємний покупець) або Real Contacts Audit (RCA) (аудит реальних контактів).

Mystery Shopping (для офлайн каналів) або RCA (для онлайн каналів) розраховує індекс обслуговування (що в свою чергу вказує на рівень задоволеності клієнтів). Дана методика допомагає встановити відповідність стандартам обслуговування та визначити повноту й достовірність наданої клієнту інформації. Етапи проведення аналізу [32]:

- 1) формування бланку запитань, пов'язаних з рівнем обслуговування;
- 2) визначення меж оцінювання - виконано повністю, частково, не виконано;

3) встановлення вибірки звернень клієнтів (тема звернення, тривалість спілкування, дата тощо) або проведення опитування вибірки клієнтів;

4) виставлення експертної оцінки звернень або відповідей на анкети;

5) встановлення результатів на основі індексів обслуговування згідно з основними показниками: відмінно, добре, задовільно чи незадовільно [32].

Така методика дозволяє дослідити як офлайн канал, так і онлайн канал взаємодії з клієнтами, а також визначити рівень обслуговування як підприємства, так і окремого працівника.

3. Індекс NPS - Net Promoter Score (чистий індекс промоутерів)

Індекс NPS як показник вимірювання клієнтської лояльності був запропонований у 2003 р. Фредом Райхельдом у журналі Harvard Business Review. Методика NPS стверджує, що рівень лояльності клієнта є взаємозалежним із його готовністю рекомендувати компанію іншим споживачам (колегам, родичам, друзям тощо) [36, с. 198].

Методика опирається на проведенні опитування під час якого клієнту задають два запитання. Головним запитанням виступає: «За шкалою від 0 до 10 наскільки ймовірно, що ви будете рекомендувати продукт або послугу цієї компанії своїм колегам?» при цьому 0 – означає «точно не порекомендую». Базуючись на отримані оцінки, клієнти поділяються на три групи [30, с.311; 7, с. 26]:

1. «Промоутери» (promoters) – оцінки 9-10 – володіють найвищим рівнем лояльності, вони з упевненістю рекомендуватимуть вашу компанію іншим та підтримуватимуть її навіть у важкі часи.

2. «Нейтралі» (passive clients) – оцінки 7-8 – «пасивні клієнти», вони нейтрально ставляться до підприємства і неохоче рекомендуватимуть його іншим, не відчують незадоволеності, але й не бачать позитивних сторін компанії. З легкістю перейдуть до конкурента [30, с.311].

3. «Критики» (detractors) – оцінка 0-6 – найбільш незадоволені клієнти, не тільки не рекомендуватимуть компанію іншим, а й створюватимуть їй негативний імідж.

Індекс NPS розраховується як різниця між процентним співвідношенням «промоутерів» і «критиків» і показує рівень клієнтської лояльності. Значення індексу коливається від +100 до -100. Якщо індекс NPS є позитивним- рівень лояльності вищий за середній. Відмінним вважається значення індексу +50, проте досягнути його підприємству важко [30, с.311].

Визначивши рівень клієнтоорієнтованості, потрібно вибрати, запланувати та реалізувати шляхи його підвищення. Для вибору та реалізації оптимального варіанту забезпечення клієнтоорієнтованості доцільно використати методи сценарного планування. Сьогодні сценарне планування є одним з найбільш ефективних інструментів сучасного управління та стратегічного аналізу. Розробка сценаріїв почалася понад 60 років тому з метою заміни моноваріантних прогнозів майбутнього розвитку конкретної компанії.

Сценарний підхід полягає у проведенні сценарного дослідження, у ході якого будується кілька альтернативних картин майбутнього або сценаріїв. Герман Кан, вважається батьком сценарного планування, стверджує, що сценарій являє собою «набір гіпотетичних подій, які відбуваються в майбутньому, створених для прояснення можливого ланцюга причинно-наслідкових подій, а також точок їх вирішення» [37, с.23].

Сценарне планування - це інструмент стратегічного управління, в основі якого лежить розгляд та аналіз декількох найбільш можливих альтернатив розвитку майбутнього, формування відповідних кожній з альтернатив заходів підприємства.

До методів розробки сценаріїв належать:

1. Метод побудови системи діаграм. Даний метод запропонував Р. Акофф як підхід до вибору та формування стратегії діяльності підприємства.

Даний метод базується на використанні систем діаграм у якій прописуються основні цілі підприємства, створюються сценарії майбутнього для кожної з підсистем та на цій основі формується стратегія підприємства [38, с.154].

2. Метод критичних полів. Сценарії формуються на основі структури підприємства. Під час розробки сценаріїв досліджують основні висхідні пункти прийняття рішень, що можуть змінити структуру підприємства. Найчастіше критичними полями виступають - акціонерні збори, збори директорів чи наглядової ради тощо. В такому випадку сценарії прогнозують можливі дії акціонерів та їхній вплив на підприємство [39].

3. Метод ЕТА. Використовується при розробці сценаріїв можливих подій з урахуванням ефекту доміно. ЕТА дає змогу вказати, чи спрацювали спеціальні пристрої безпеки, які реагують на появу наступної події розгалуження, чи ні. ЕТА дозволяє розглядати сценарії з високим ступенем складності, спрямований на виявлення причин і помилок [40].

4. Метод «логіки можливого розвитку». Сценарії базуються на

встановленні та аналізі факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що матимуть вплив на діяльність підприємства.

5. Метод дерева рішень. Перш за все, проводиться аналіз діяльності підприємства та навколишнього середовища, на основі отриманих результатів будується «дерево рішень», що формується на основі вузлів (основних, критичних подій) та гілок, що з'єднують дані події між собою [41].

Для визначення найбільш ефективного результату розраховують ймовірність настання того чи іншого сценарію, а також його NPV (net present value - чиста приведена вартість).

Використаємо сценарне планування для вибору оптимального варіанту покращення рівня клієнтоорієнтованості газорозподільного підприємства АТ «Івано-Франківськгаз» як однієї з умов забезпечення якості його функціонування та конкурентоспроможності [34].

Проведений PEST- та SWOT-аналіз АТ «Івано-Франківськгаз» дозволили виокремити такі основні недоліки його діяльності:

1. Довготривале перебування у кризовому стані. У зв'язку з невідповідністю тарифу НКРЕКП, загальна сума збитків товариства станом на початку 2021 року становила 615 млн. грн [32].

2. Фізично та морально застаріла технічна база, що призводить до значних витрат на ремонт обладнання та мереж, низької якості природного газу.

3. Висока собівартість продукту та значна залежність в процесі ціноутворення від держави.

4. Низький рівень платоспроможності (відсутність власного капіталу).

5. Відсутність зовнішнього фінансування та репутація збиткового підприємства. АТ «Івано-Франківськгаз» серед споживачів товариства, постачальників, конкурентів та інвесторів асоціюється зі збитковим підприємством. Через що інвестори відмовляються активно фінансувати товариство, адже невпевнені в його платоспроможності та фінансовій стійкості. А споживачі для запобігання проблем, що можуть виникнути, у зв'язку з банкрутством підприємства, надають перевагу конкурентам [42].

У роботах [42, 43] було проаналізовано передумови та необхідність навчання персоналу АТ «Івано-Франківськгаз» та досліджено основні hard та soft навички працівників. Було встановлено, що однією із важливих навичок персоналу є навички клієнтоорієнтованого підходу.

Встановлено доцільність навчання робітників за двома напрямками (отримання hard та soft навичок) та позитивного впливу навчання на розвиток клієнтоорієнтованості підприємства. З проведеного у статті дослідження можемо зрозуміти, що клієнтоорієнтованість виступає основним елементом підвищення конкурентоспроможності АТ «Івано-Франківськгаз» [44].

Аналіз рівня розвитку клієнтоорієнтованості АТ «Івано-Франківськгаз» проведено на підставі індексу NPS розрахованого за результатами анкетування (рис. 2), проведеного серед клієнтів «Івано-Франківськгаз» різних вікових груп (анкета подана за посиланням [32]).

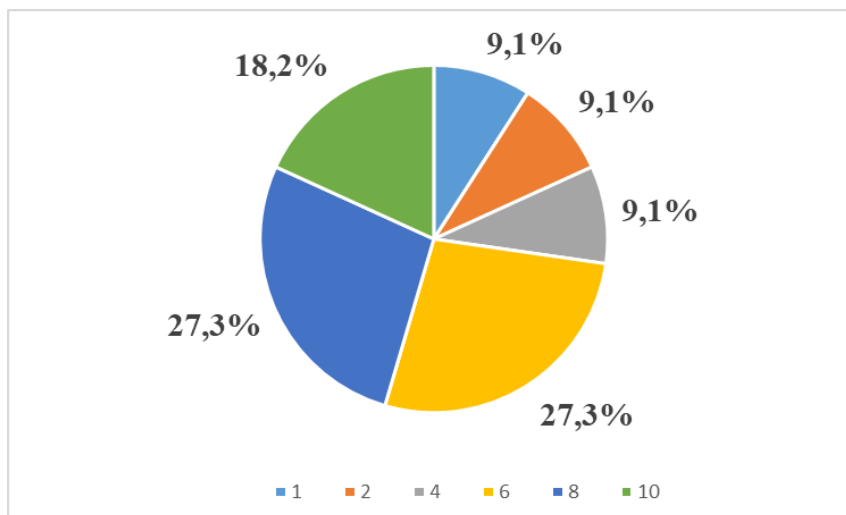
Згідно з проведеним опитування «промоутери» займають 20 %;

«нейтралі» - 20%; «критики» - 60%.

Індекс NPS = 20 - 60 = - 40%

Оскільки значення індексу є від'ємним, ми можемо стверджувати, що товариство володіє низьким рівнем обслуговування. Серед основних причин отриманого результату респонденти визначили: рівень цін, якість та своєчасність постачання, якість надання консультацій та репутація підприємства.

Отже, саме визначені респондентами сфери, потребують удосконалення та можуть завдяки розвитку клієнтоорієнтованості значно підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства [32].



1, 2, 4, 6, 8, 10 - Оцінки респондентів

0, 3, 5, 7, 9 - Оцінки респондентів були відсутні

Рисунок 2. Результати опитування клієнтів АТ «Івано-Франківськгаз»

Джерело: [32]

Низький рівень клієнтоорієнтованості АТ «Івано-Франківськгаз», спричинений проблемами у системі управління персоналом та загальним станом підприємства. На основі ідентифікованої проблеми формуємо три сценарії покращення клієнтоорієнтованості підприємства (табл. 4).

Таблиця 4

Сценарії розвитку клієнтоорієнтованості АТ «Івано-Франківськгаз»

| Сценарій №1 | Сценарій №2 | Сценарій №3 |
|---|---|---|
| Проведення серії екшн- та кейс-навчань | Проведення капітального ремонту газотранспортної мережі, шляхом залучення додаткових коштів з державної інвестиційної програми | Розробка плану реструктуризації дебіторської заборгованості |
| Ймовірність: 0,55 | Ймовірність: 0,75 | Ймовірність: 0,65 |
| Мета: - набуття персоналом нових навичок обслуговування; - підвищення професіоналізму; - збільшення кількості | Мета: - підвищення якості газотранспортної мережі; - покращення ставлення клієнтів та рівня безпеки; - залучення 11 млн. грн. | Мета: - реструктуризація 10,50% дебіторської заборгованості та приведення її до 145 575,5 тис. грн.; - донесення до споживачів |

| Сценарій №1 | Сценарій №2 | Сценарій №3 |
|---|---|---|
| позитивних відгуків клієнтів; | державних інвестицій для відбудови мережі; - щорічний ремонт 50 км. мережі. | можливості реструктуризувати заборгованість. |
| Специфіка: Таке навчання спочатку доцільно провести для працівників сфери постачання (конкурентна сфера діяльності) чисельність яких становить 75 осіб. Витрати на проведення навчання розраховані гіпотетично, згідно з інформацією наявною у Інтернет мережі, вартість таких видів навчання на одну особу складає близько 1 тис. грн.. | Специфіка: - питання безпеки та стану мережі є одними з найбільш важливих для клієнтів; -газотранспортна мережа Прикарпаття є однією з найстаріших в Україні; - обґрунтування необхідності держінвестування; - розробка Плану капітального ремонту на 5 років; - покриття 50% витрат з державної інвестиційної програми. | Специфіка: Станом на квітень 2021 року дебіторська заборгованість «Івано-Франківськгаз» становить 611,413 млн грн.. Розробка детального Плану реструктуризації та повідомлення споживачів про таку можливість. Заборгованість реструктуризується на строк до 12 місяців залежно від суми боргу та рівня сукупного доходу клієнта. Зазвичай заборгованість необхідно погашати рівними частинами, а розмір першого внеску складає від 30 до 50 відсотків. |
| Вигоди: 1. Підвищення професіоналізму персоналу (75 осіб) сфери постачання . 2. Опанування сучасних підходів до навчання. 3. Відпрацювання екстрених ситуацій. 4. Зростання рівня обслуговування та надання консультаційних послуг. 5. Збільшення достовірності наданої клієнтам інформації. 6. Скорочення часу обслуговування клієнтів. 7. Підвищення рівня лояльності клієнтів. | Вигоди: 1. Чітка організація заходів для покращення стану мереж 2. Зниження витрати на утримання газотранспортної мережі, 3. Зниження собівартість природного газу. 4. Наближення товариства до необхідного обсягу робіт - 50 км. Щорічно 5. Отримання 11 млн. грн. інвестицій. 6. Підвищення рівня безпеки. 7. Збільшення рівня лояльності клієнтів. | Вигоди: 1. Реструктуризація 10,50% дебіторської заборгованості, що становить 17,079 млн. грн.; 2. Збільшення коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості. 3. Отримання додаткових кошти, 4. Зменшення витрати на судові процедури пов'язані з поверненням боргів споживачів, 5. Підвищення рівня обслуговування клієнтів та рівень їхньої довіри. |
| Ризики: - понесення витрат на навчання = 75 тис. грн. (вартість проведення екшн-навчання) + 75 тис. грн. (вартість проведення кейс-навчання) = 150 тис. грн | Ризики: - неотримання додаткових інвестицій; - понесення значних витрат 11,05 млн.грн. - збільшення розміру збитку товариства. | Ризики: - відсутності попиту серед споживачів; - зростання дебіторської заборгованості; - втрата 7,660 млн. грн.. |

Джерело: [32]

Оцінення ймовірності настання запропонованих сценаріїв, відбувалося на основі даних PEST-аналізу, а також [32].

На основі даних зазначених в таблиці 4 формуємо дерево рішень (рис. 3).

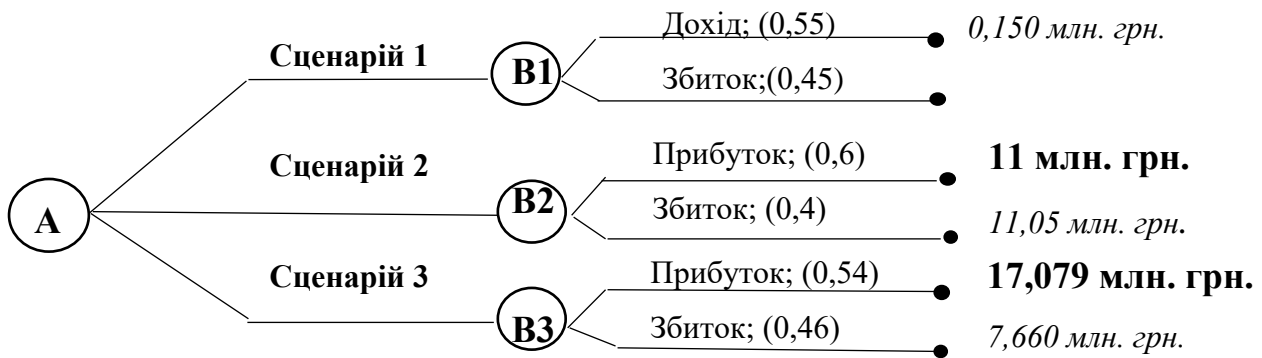


Рисунок 3. Дерево рішень АТ «Івано-Франківськгаз»
Джерело: розробка автора

Розраховуємо економічну ефективність запропонованих сценаріїв та обираємо найбільш результативний та можливий для реалізації сценарій (табл. 5).

Таблиця 5

Очікуваний прибуток підприємства скоригований на ймовірність, млн. грн.

| Показник | Сценарій №1 | Сценарій №2 | Сценарій №3 |
|---|-----------------------|----------------------|-------------------------|
| Ймовірність | 0,55 | 0,75 | 0,65 |
| Планований прибуток: | - | 11,0 | 17,079 |
| Планований прибуток скоригований на ймовірність | - | $11,0 * 0,6 = 8,25$ | $17,079 * 0,65 = 11,10$ |
| Планований збиток скоригований на ймовірність | $0,150 * 0,45 = 0,07$ | $11,5 * 0,25 = 2,88$ | 7,660 |

Джерело: розробка автора

Економічну ефективність запропонованих сценаріїв розраховуємо за формулою:

$$\text{Ефективність} = \text{Ефект} / \text{Витрати} \quad (3)$$

Сценарій 1. Проведення серії екшн- та кейс-навчань. Оскільки, через брак даних важко визначити кількісний вплив проведення навчання працівників сфери збуту, на основі досліджень Американської асоціації менеджменту [45], можемо стверджувати, що такі заходи, в світовій практиці, дозволяють збільшити вдвічі продуктивність працівників. Тобто це дозволить скоротити час обслуговування клієнта, що відповідно збільшить кількість клієнтів, яким була надана консультація. Окрім цього, в такому випадку, зросте лояльність як персоналу, так і клієнтів [46, 47] .

Сценарій 2. Отримання інвестицій з державної програми на проведення капітального ремонту застарілої газотранспортної мережі.

$$\text{Ефективність} = 11 * 0,75 / 2,88 = 2,86$$

Оскільки значення показника Ефективності значно більше 1, отже, компанія отримає позитивний ефект від реалізації даного сценарію. Окрім цього

не варто забувати про те, що дана оцінка не враховує газотранспортної мережі, яка при цьому буде замінена, до того ж в даному сценарії ми співставляємо інвестиції держави та витрати компанії.

Сценарій 3. Розробка Плану реструктуризації дебіторської заборгованості.

$$\text{Ефективність} = 17,079 * 0,65 / 7,660 = 1,45$$

Оскільки значення показника Ефективності > 1, отже, компанія отримає позитивний результат від впровадження даних заходів [32].

Для ефективної реалізації процесів пов'язаних з управлінням якістю та конкурентоспроможністю, важливим є забезпечення ефективної взаємодії між усіма виробничими та управлінськими процесами, необхідним є врахування великої кількості інформації, робота з великими масивами даних, розгляд усіх змінних впливу середовища функціонування підприємств, що вимагає застосування процесного підходу в управлінні підприємством на засадах діджиталізації.

Діджиталізація процесів управління якістю дає можливість збору та систематизації статистичної інформації, швидкої обробки даних, отримання швидких результатів розрахунку кожного альтернативного варіанту розв'язання поставленого завдання та прийняття оптимального рішення.

Для дослідження процесного підходу в управлінні якістю на засадах цифровізації використано математичну модель обґрунтування ефективності процесів у сфері енергетики та програму, реалізовану в середовищі Python для двокритеріальної оптимізації процесу управління конкурентоспроможністю. Для визначення процесів ефективного управління конкурентоспроможністю підприємством використовуємо «петлю якості». Відповідно до стандартів (ISO 9000) для ефективної діяльності підприємства необхідно реалізувати кожен з процесів, що формують петлю та забезпечити їх якість. Проте є необхідність у економічному обґрунтуванні реалізації кожного процесу, що вимагає певних фінансових витрат, які підприємство враховувати при прийнятті рішення щодо оптимізації процесу управління. Для вирішення даного завдання використано програмний продукт розрахунку економічної ефективності альтернативних варіантів покращення процесів на підставі реалізації «петлі якості» за критеріями середня доходність - ризик [48].

Висновки. В результаті проведеного дослідження:

- обґрунтовано необхідність забезпечення конкурентоспроможності підприємств в сфері енергетики у зв'язку з розвитком енергоринку України;
- проаналізовано доцільність забезпечення конкурентоспроможності підприємств, акцентуючи увагу на покращенні якості усіх бізнес-процесів;
- обґрунтовано доцільність комплексного підходу до управління якістю та реалізацію для цього всіх функцій менеджменту;
- проаналізовано концепції управління якістю, зокрема TQM та методологію Шість сигм;
- проаналізовано філософію, системи та принципи побудови виробничих процесів управління якістю на підприємстві;
- представлено модель процесу управління якістю;

- визначено напрями за якими доцільно покращувати якість роботи енерготоргівельних підприємств;
- проаналізовано індекс SAIDI, який характеризує якість надання послуг енерготоргівельним підприємством;
- розглянуто поняття якості послуг відповідно до стандартів ISO 9000:2015 та запропоновано для забезпечення об'єктивності результатів оцінювання якості послуг враховувати вимоги до якості з позиції і надавача і споживача послуги;
- обґрунтовано застосування адміністративних методів менеджменту з метою запровадження та дотримання міжнародних та внутрішньогалузевих стандартів серії ISO, зокрема і в нафтогазовій галузі;
- обґрунтовано, що невід'ємною умовою забезпечення якості діяльності енергетичних повинно відбуватися з врахуванням засад та критеріїв сталого розвитку з дотриманням міжнародних стандартів;
- проаналізовано необхідність реалізації принципу клієнтоорієнтованості підприємств як один з головних критеріїв забезпечення якості діяльності підприємства та вимог споживачів, а відповідно і власної конкурентоспроможності;
- проаналізовано методики визначення рівня клієнтоорієнтованості, визначено рівень клієнтоорієнтованості газорозподільного підприємства;
- на основі PEST- та SWOT-аналізу та методик сценарного планування запропоновано сценарії розвитку клієнтоорієнтованості;
- на основі дерева рішень розраховано економічну ефективність запропонованих сценаріїв та обрано найбільш результативний варіант для реалізації сценарію.

Перелік використаних джерел

1. *The Fourth Industrial Revolution: what it means and how to respond.* (2020, September 22). World Economic Forum. <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/>
2. Станьковська І. М. (2016) Теоретичні та прикладні засади управління якістю виробництва та надання послуг підприємствами ПЕК для забезпечення їх конкурентоспроможності. *Вісник Одеського національного університету.* 4(21). С. 109-113.
3. Станьковська І. М., Станьковський Т.В. (2017). Формування фінансової стратегії управління конкурентоспроможністю підприємств паливно-енергетичного комплексу. *Економіка та управління в нафтогазовому комплексі України: актуальні проблеми, реалії та перспективи:* монографія. За редакцією д.е.н., проф. Данилюка М. О., д.е.н., проф. Полянської А. С. Івано-Франківськ, С. 195-212.
4. Liker, J. K. (2004). *The Toyota way : 14 management principles from the world's greatest manufacturer.* <http://ci.nii.ac.jp/ncid/BA65390491>
5. Feigenbaum, A. V. (1991b). *Total quality control.* McGraw-Hill Companies.

6. Шаповал М. І. (2006). *Менеджмент якості*. Підручник. К.: Знання, 471с.
7. Bergman, B., & Klefsjö, B. (2010). *Quality from Customer Needs to Customer Satisfaction: 3rd Edition*.
8. Harrington, H. J., Esseling, E. K. C., Nimwegen, V., & Van Nimwegen, H. (1997). *Business Process Improvement Workbook: Documentation, analysis, design, and management of business process improvement*. McGraw Hill Professional.
9. Шемаєва Л. Г., Безгін К. С. (2011). Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві. *Вид. ХНЕУ*, 240 с.
10. Нікітенко Г.А., Пророчук Ж.О. (2009). Основні теоретичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів торговельних підприємств. *Publishing house Education and Science*.
http://www.rusnauka.com/16_NPRT_2009/Economics/47747.doc.htm.
11. Deshpande R., Farley J.U., Webster F.E. (1993). Corporate Culture Customer Orientation, Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of marketing*. 57(1). P. 23-37.
12. Воржакова Ю. П. (2012). Використання клієнтоорієнтованого підходу при формуванні конкурентної політики на поліграфічних підприємствах. *Економіка підприємства: теорія та практика: зб. матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. конф. (12 жовтня 2012 р., Київ)*. Київ: КНЕУ.. С. 240 -242.
13. Продан І. О., Різник Ю. І. (2017). Клієнтоорієнтований підхід як передумова конкурентоспроможності підприємства. *БІЗНЕСІНФОРМ: Економіка, менеджмент і маркетинг*. № 1. С. 308-312. https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2017-1_0-pages-308_313.pdf.
14. Станьковська І. М. (2018). Сучасні тенденції управління конкурентоспроможністю та якістю на засадах TQM. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону: науковий журнал*. 14 (1), С. 106 -111.
15. Станьковська І. М. (2017). Теоретичні засади реалізації WCM системи в управлінні конкурентоспроможністю. *Економічний розвиток держави, регіонів, підприємств і підприємництва: проблеми та перспективи: матеріали Міжнародної наук.-практ. конф. (м. Запоріжжя, 6 травня 2017 р.)*. м. Запоріжжя: Запорізька державна інженерна академія, С. 114-115.
16. Chuiko M.M, Vytvytska L. A., Stankovska I. M. (2017). Quality control of surfactants for oil and gas extraction intensification. *Journal of Hydrocarbon Power Engineereng*, IFNTUOG. 4 (1), P. 43-48.
17. Станьковська І. М. (2018). Сучасні тенденції управління конкурентоспроможністю та якістю на засадах TQM. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону: науковий журнал*. 14 (1), С. 106 -111.
18. Станьковська І. М., Станьковський Т. В., Шабан Л. Р. (2019). Формування процесу управління якістю послуг електророзподільчих підприємств в умовах трансформації енергоринку України. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*.. Вип. 15, Т. 2, С. 64 -72.

19. Energy, U. (2020, June 19). SAIDI: перерви в електропостачанні у 2019 році. *Українська Енергетика*. <https://ua-energy.org/uk/posts/saidi-perervy-v-elektropostachanni-u-2019-rotsi>
20. Про затвердження Звіту про результати діяльності Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг. Постанова від 23.03.2018 № 360. <https://ips.ligazakon.net/document/GK39865>.
21. Пояснювальна записка до Інвестиційної програми АТ «Прикарпаттяобленерго» на 2022 рік. https://www.oe.if.ua/uploads/question_document/document/61bb5484db9c427f811d35d5/%D0%9F%D0%BE%D1%8F%D1%81%D0%BD%D1%8E%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0_%D0%B7%D0%B0%D0%BF%D0%B8%D1%81%D0%BA%D0%B0_%D0%B4%D0%BE_%D0%86%D0%9F_2022.pdf
22. Розпорядження №605-р «Енергетична стратегія України на період до 2035 року «Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність»». <https://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/605-2017-%D1%80>.
23. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000: 2007, IDT): ДСТУ ISO 9000: 2015. К.: Держспоживстандарт України, 2016. 34 с.
24. Brue, G. (2005). *Six Sigma for small business*. McGraw-hill.
25. ДСТУ ISO 9001:2009. Національний стандарт України. Система управління якістю. Вимоги. <http://main.hbpi.com.ua/download/DSTUIISO9001.pdf>.
26. Станьковська І. М., Станьковський Т. В., Станьковський М.В. (2023). Управління якістю процесів на засадах сталого розвитку. «*Сталий розвиток економіки, суспільства та підприємництва*» «*Sustainable development of the economy, society and entrepreneurship*» (SDESE2023). Матеріали міжнародної науково-практичної конференції. 27-28 квітня 2023 р., м. Івано-Франківськ.
27. Deshpande R., Farley J.U., Webster F.E. (1993). Corporate Culture Customer Orientation, Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of marketing*. Vol. 57. №1. P. 23-37.
28. American Marketing Association. (2023, March 21). *What is Marketing? - The Definition of Marketing - AMA*. <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
29. Воржакова Ю. П. (2012). Використання клієнтоорієнтованого підходу при формуванні конкурентної політики на поліграфічних підприємствах. *Економіка підприємства: теорія та практика*: зб. матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. конф. (12 жовтня 2012 р., Київ). Київ: КНЕУ. С. 240-242.
30. Продан І. О., Різник Ю. І. (2017). Клієнтоорієнтований підхід як передумова конкурентоспроможності підприємства. *БІЗНЕСІНФОРМ: Економіка, менеджмент і маркетинг*. № 1. С. 308-312 https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2017-1_0-pages-308_313.pdf.
31. Романчукевич М. Й. (2018). Клієнтоорієнтованість як інструмент формування конкурентних переваг компанії економіка та управління

- підприємствами. *Інфраструктура ринку*. 21. С. 165-172. <http://dSPACE.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33237/1/30.pdf>.
32. Stankovska I. M., Shyptur O. V., Stankovskyi T. V. (2022). Scenario planning of the customer orientation of the company. *The actual problems of regional economy development*. 18 (2). P. 127-137.
33. Халіна В., Васильєва Т. (2020). Структурно-функціональний підхід до формування клієнтоорієнтованої стратегії розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*, (22). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-83.c.1-7>
34. Офіційний сайт АТ «Івано-Франківськгаз» <https://if.104.ua/>.
35. Щирін Ю., Черненко О. (2018). Як почути рівень задоволеності клієнта? *Маркетинг в Україні*. 3. С. 28-30.
36. How to Improve Customer Experience: The Definitive Net Promoter Guide. https://cdn2.hubspot.net/hub/268441/file-220371862-pdf/eBooks/eBook_Satmetrix_Customer_Experience_Guide.pdf.
37. Muhammad Amer, Tugrul U. Daim, Antonie Jetter. (2013). A review of scenario planning. *Portland State University, Portland, OR, USA Futures* (February 2013). 46. P. 23-40. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0016328712001978>.
38. Минчинська І.В. (2006). Стратегія підприємства: Курс лекцій. *Національна академія ДПС України*. Ірпінь.. С. 314.
39. Шершньова З. Є. (2004). Стратегічне управління: підручник 2-ге вид. Київ: КНЕУ. С. 699. <http://ubooks.com.ua/books/000251/inx15.php>.
40. *Scenariusze możliwych zdarzeń - Encyklopedia Zarządzania*. (n.d.). https://mfiles.pl/pl/index.php/Scenariusze_mo%C5%BCliwych_zdarze%C5%84.
41. Використання «дерева рішень». *Навчальні матеріали онлайн*. https://pidru4niki.com/10780621/ekonomika/vikoristannya_dereva_rishen.
42. Станьковська І.М., Шиптур О.В. (2021). Розвиток та навчання персоналу газорозподільних підприємств. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу* (серія «Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості»). №1 (23). С.7-20 DOI: [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2021-1\(23\)](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2021-1(23)).
43. Станьковська І., Шиптур О. (2021). Сучасні підходи до розвитку персоналу як складової управління конкурентоспроможністю підприємства. *Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах* : Матеріали VI Міжнародної наук.-практ. конф. (Тернопіль, 31 березня - 01 квітня 2021 р.) Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 141 с.
44. Станьковська І. М., Шиптур О. В. (2021). Аналіз складових системи управління персоналом на ПАТ «Івано-Франківськгаз». *Публічне управління та адміністрування: конкурентні виклики сучасності*: Матеріали IV всеукраїнської наук.-практ. інтернет-конф.(Львів, 9 квітня 2021 р.) Львів: ТЗОВ «Галицька видавнича спілка», С. 43-45.

45. Debbie Zmorenski. Increase Training to Improve Results. *ReliablePlant* URL: <https://www.reliableplant.com/Read/29153/training-improves-results/>

46. Станьковська І. М., Шиптур О.В. (2021). Якість управління конкурентоспроможністю газорозподільних підприємств. *Проблеми формування та реалізації конкурентної політики*: Матеріали VII міжнародної наук.-практ. конф. (16-17 вересня 2021 р.) Львів: ТзОВ «Галицька видавнича спілка», С. 65-66.

47. Станьковська І. М., Шиптур О. В. (2021). Врахування критерію якості при стратегічному плануванні діяльності газорозподільних підприємств. *Нафтогазова енергетика 2021*: матеріали Міжнародної конференції (Івано-Франківськ, 30 вересня 2021 р.) Івано-Франківськ, С.139-140.

48. Stankovska I, Polyanska A, Stankovskyi T, and Savchuk S. (2019). «The Process Approach on the Basis of Digitalization as a Technology to Ensure the Efficiency of Enterprise's Management» *In 7th International Conference on Modeling, Development and Strategic Management of Economic System, Ivano-Frankivsk and Polyanytsia village (TC Bukovel), Advances in Economics, Business and Management Research, Vol. 99, pp. 345-349. doi https://doi.org/10.2991/mdsmes-19.2019.65 .*

РОЗДІЛ 2

КООПЕТИЦІЯ ЯК ІННОВАЦІЙНЕ ПОЄДНАННЯ КОНКУРЕНЦІЇ ТА СПІВПРАЦІ

Жанна Поплавська

Національний університет «Львівська політехніка», Львів, Україна,
zhanna.v.poplavska@lpnu.ua

Анотація. Розглянуто новий погляд на розвиток конкуренції, що базується на пошуку способів узгодження конкурентних інтересів та досягненні спільних вигод шляхом формування і утримання позитивних взаємних стосунків. На основі виділення чотирьох типів відносин між конкурентами, а саме співіснування, співпраця, конкуренція та коопетиція, як найвищий рівень взаємодії із конкурентами, розглянуто моделі різних способів коопетиції, зокрема: Monoplayer, Contender, Partner, Adapter та охарактеризовано відповідні форми поведінки типових представників. Узагальнено та охарактеризовано переваги та перешкоди виникнення коопетиційних відносин. Визначено фактори, що визначають конкурентну співпрацю та відповідні конкурентні переваги.

Ключові слова: конкуренція, коопетиція, інновація, співпраця

Вступ. Зазвичай конкуренція і кооперація розглядаються як дві протилежні концепції. Однак сьогодні праці таких авторів, як R.L. Dunbar і A. Mina [28], Chen і Chen [15], які стосуються і теоретичної, і практичної сфери, вказують на те, що конкуренція і кооперація стали такими близькими, як ніколи. У точці перетину конкуренції і кооперації появилася коопетиція, яка стала їх альтернативою у динамічному сучасному світі і означає наближення двох протилежних інтеракцій з конкурентом [7]. Імпульсом до таких дій, попри існуючі загрози, є бажання поділу ризику і витрат на дослідження і розвиток, ефект синергії [25] або необхідність виконання існуючих вимог чи стандартів [55].

Коопетиція пов'язана з проблематикою конкуренції. Ринкові умови свідчать, що дія цінового механізму, яка проявляється через суперництво суб'єктів господарювання, супроводжується створенням кооперативних відносин між конкурентами [41, с. 67]. Тепер вони не лише конкурують, співіснують чи співпрацюють, але і одночасно будують нові відносини, які називають коопетицією. Вона є своєрідним феноменом [64, с. 67], який вимагає врахування парадоксу, названого B.de Wit і R.Meyer [76] як парадокс конкуренції проти співпраці. Це означає, що взаємозв'язані підприємства повинні узгодити аспект конкурування та співпраці. Але чи справді так є? Співпраця не є новою формою конкуренції, а зовсім новим способом побудови стосунків з іншими господарськими суб'єктами - способом, який всім суб'єктам, втягнутим у такі відносини, забезпечує вигоду [60]. У сучасному світі багато підприємств не лише конкурують між собою, а й вважають за необхідне співпрацювати.

Дослідження, здійснені А. Brandenburger і В. Nalebuff [9, 10], G. Dagnino і G. Padula [23, 24] описують ситуації, в яких одночасно проявляється конкурентна діяльність і співпраця, і які названі терміном коопетиція.

Під час таких проявів співпраця не спричиняє зникнення конкурентних відносин. На першому етапі коопетиції зазвичай виникає спроба співпраці, яка спричиняє покращення існуючих продуктів і послуг та створення нових чи зростання існуючих ринків. Як вказує Y. Luo [50], коопетиція не є новим явищем, але сприймається в новій перспективі.

Створення нової парадигми вимагає, щоб однаковою мірою аналізувати два протилежні явища, які проявляються в коопетиції. Водночас прикладом однобічного погляду на це явище є праця G. V. Dagnino і G. Padula *Untangling the Rise of Coopetition*. Як слушно зауважує W. Czakon, не сам факт співпраці з конкурентом вирізняє коопетицію, а одночасний розгляд процесів створення і привласнення вартості, яка виникає внаслідок взаємодії між коопетиторами [20, с. 11-14].

Огляд літератури. Останнім часом дослідження коопетиції розвиваються досить інтенсивно, а сама концепція коопетиції використовується для з'ясування економічних та соціальних наслідків різних форм співпраці організацій. До 1996 року такі дослідження були обмежені пропозиціями А. Brandenburgerа і В. Nalebuffа [9,10,11]. У другій половині 1990-х років появилось багато публікацій у цьому напрямку, зокрема M. Bengtsson і S. Kock [7, 8], Luo [43]. Так, M. Bengtsson і S. Kock вважають, що вигоди, отримані внаслідок коопетиції, є наслідком поєднання тиску конкурентів (ефект конкуренції) та доступу до ресурсів (ефект співпраці). З одного боку, конкуренція між підприємствами змушує шукати або створювати найкращу з можливих позицію на ринку з продуктово-ринкової точки зору. З іншого боку, співпраця є способом, який підприємства використовують для покращення/вдосконалення власних компетенцій, репутації і ресурсів.

На думку А. Brandenburgerа і В. Nalebuffа, підприємства можуть перебувати в ситуації коопетиції, тобто, з одного боку, кооперуючись і поділяючи невизначеність, яка виникає під впливом оточення, а ,з другого - і далі залишатися конкурентами у інших сферах діяльності. Вони можуть і далі будувати і підтримувати конкурентну перевагу.

Коопетиція є новою бізнес-моделлю, яка все ще залишається малодослідженою. Вперше цей термін був використаний у 1980 році R. Noordom, засновником фірми Novell [72, с.14]. Першодослідники цього явища вважають, що коопетиція - це «одночасний прояв конкуренції і кооперації між конкурентами» [9, с. 4]. Цей термін поєднує в собі дві перспективи - конкурентну і коопераційну. У стратегічному управлінні конкурентна парадигма вказує на коливання навколо суперництва між фірмами [58, с. 21-23] як у горизонтальній, так і у вертикальній площині і спирається на досягнення індивідуальних вигод [24, с. 27]. Вживання організації у такому разі залежить від того, наскільки вона зможе зміцнити свою конкурентоспроможність і створити конкурентну перевагу [40]. Враховуючи нестабільність сучасних ринків і властиву їм

гіперконкуренцію, D’Aveni вважає, що фірми повинні вдаватися до агресивної або гіперконкурентної поведінки [22, с. 183].

Зовсім інший погляд на залежності між організаціями і забезпечення їм ринкового виживання домінує у коопераційній перспективі. Згідно з парадигмою співпраці світ бізнесу є впорядкований мережами динамічних стосунків між організаціями і підтримується співпрацею стратегічного характеру [38, за: [58], с. 35]. Натиск на розвиток кооперації впливає з переконання, що організації можуть покращити свої результати шляхом поєднання взаємодоповнюваних ресурсів, компетенцій і можливостей. Тому замість пошуку способів здобуття конкурентної парадигми організації повинні зосереджуватися на досягненні спільних вигод шляхом формування і утримання позитивних взаємних стосунків. Наслідком таких дій є досягнення конкурентної переваги шляхом утворення стратегічних альянсів чи формування мереж.

Поміж названими перспективами міститься третя, спрямована на врівноваження суперечностей у двох попередніх. Це коопетиція, яка охоплює фірми, споживачів, постачальників, конкурентів та доповнювачів [64, с.66]. Всі названі коопетитори створюють, на думку Brandenburgera і Nalebuffa, так звану мережу вартості, яка відображає взаємні стосунки між ними.

Другий фундаментальний вимір окреслили A.Lado, N.G.Boyd і S.C.Hanlon, які самі не спробували визначити поняття коопетиції. Так само, як і попередники, вони, використовуючи теорії ігор та ресурсну теорію, звернули увагу на особливості конкурентних та кооперативних стратегій. Крім того, на їх думку, кооперацію і конкуренцію у тривалій перспективі варто сприймати як межі якогось неперервного процесу, але не сам процес [45]. Проте успіх у бізнесі часто вимагає паралельного використання як кооперативного, так і конкурентного підходу.

Наслідком таких поглядів на міжорганізаційні відносини стало виділення чотирьох типів поведінки організацій, які прагнуть до отримання прибутків або ренти (рис.1).

| | | Конкурентна орієнтація | |
|-------------------------|--------|--------------------------|-----------------------|
| | | Слабка | Сильна |
| Коопераційна орієнтація | Сила | Монополістична поведінка | Конкурентна поведінка |
| | Слабка | Коопераційна поведінка | Змішана поведінка |

Рисунок 1. Поведінка організацій, яка характеризує пошук прибутків

Джерело: [45,с.121]

Варто наголосити на значний внесок у розвиток коопетиції M.Bengtsson і S.Kock. Їх визначення коопетиції - «двоїстий і парадоксальний зв’язок поміж двома фірмами, які співпрацюють у рамках тої самої діяльності, а конкурують в межах інших видів діяльності» [7, с.181]. Теоретичною основою у цьому випадку була ресурсна теорія і теорія мереж. Найчастіше співпраця, на їх думку,

стосується певних функцій ланцюга вартості, наприклад, спільного виробництва, діяльності R+D, а конкуренція - обслуговування клієнтів і/або товарної пропозиції. Такі стосунки можуть спиратися як на економічному, так і позаекономічному обміні, який спричиняється до тривалого знайомства, приятелювання, довіри та взаємних послуг. Сила співпраці у коопетиції базується перш за все на функціональних аспектах ланцюга вартості, натомість конкуренція - на силі і ринковій позиції фірми порівняно з конкурентами. Залежно від відносної позиції фірми в галузі та потреби залучення зовнішніх ресурсів організація може вибирати між чотирма типами відносин між конкурентами: конкуренцією, кооперацією, співіснуванням та коопетицією [7, с.181]. Знаменною рисою конкуренції є відмінність, яка відображається в отриманні перемоги лише однією із сторін.

Отже, коопетиція є поєднанням конкуренції і кооперації в один тип відносин. Однак в літературі існують різні підходи та дослідницькі перспективи у з'ясуванні цього явища.

Таблиця 1

Визначення коопетиції

| Автор | Визначення |
|---|---|
| 1. Lado, Boyd, Hanlon (1997) | Коопетиція означає певний спосіб діяльності підприємства відносно його ринкових суперників |
| 2. Fieldstadt (2004) | Коопетицію можна визначити як різновид конкурентних дій |
| 3. Bengstton, Hinttu, Kock (2003) | Коопетиція є одним з видів між організаційних відносин |
| 4. Dagnino (2008) | Коопетиція є частковою узгодженістю інтересів і цілей визначених інтересантів |
| 5. Dagnino, Le Roy, Jami, Czakon (2008) | Система акторів у інтеракції, яка спирається на часткове узгодженість інтересів і цілей |
| 6. Stańczyk-Hugiet (2011) | Коопетиція є стратегією, спрямованою на використання синергії, яка є результатом діяльності підприємств у мережі та їх відповідні конфігурації з врахуванням учасників секторів чи ринків |

Джерело: сформовано автором

У дослідженнях українських вчених, попри те, що зустрічаються публікації, пов'язані із вивченням взаємодії підприємств в умовах коопетиції, частіше використовуються терміни колаборація [78], соконкурентна стратегія і кооперенція, які найчастіше вважаються тотожними коопетиції, зокрема, Г.Швиндіною. М.В.Мальчик визначає соконкурентну стратегію як допомогу під час конкуренції [79, с.65]

Методи дослідження. Поведінку підприємств у межах коопетиційних відносин найчастіше пояснюють на основі використання трьох теоретичних концепцій: теорії ігор, теорії трансакційних витрат та ресурсного підходу.

Теорія ігор дає можливість проаналізувати поведінку конкурентів, тому

вона вважається фундаментом концепції коопетиції. Вона допомагає проаналізувати, в який спосіб двоє чи більше гравців виробляють стратегії, які впливають на кожного з них.

Дослідження кооперативних ігор започаткувала стаття J. Nasha (1953) «Кооперативні ігри двох осіб». У ній наведена ситуація двох суб'єктів, інтереси яких ані не збігаються, ані не є протилежними. Вони можуть вибрати таку стратегію, щоб кожна із сторін отримала вигоду. В такому випадку вибір кооперативного підходу дає більше користі, ніж вибір підходу конфронтаційного. Отже, теорія ігор є сферою, яка займається описом різних ситуацій, у яких суб'єкти приймають рішення, наслідки яких можуть змінити їх становище. Можна припустити, що такі рішення можуть провадити до досягнення конкурентної переваги деяких суб'єктів. Якщо врахувати, що ця теорія займається не лише конфліктними ситуаціями, а й ситуаціями, коли інтереси гравців збігаються, досить легко можна знайти елементи, які можуть бути вихідним пунктом для коопетиції.

У теорії трансакційних витрат виділяють витрати, що передують трансакції, посттрансакційні витрати. Основи теорії трансакційних витрат були закладені у праці R.H. Coase 1937 року, яку складно було використати в емпіричних дослідженнях, але у ній була наведена дефініція трансакційних витрат. Перше її використання було помічене у праці T.Scitovskogo *A Study of Interest and Capital*, 1940 [66]. Використання теорії для емпіричних цілей стало можливим завдяки праці O. E. Williamsona *Strategy Research: Governance and Competence Perspectives* [75].

Рисами реальних економічних процесів у сучасних умовах є інтенсифікація економічної співпраці між різними регіонами і країнами, яка часто має ознаки коопетиції. Основними джерелами виникнення трансакційних витрат є специфіка активів, невизначеність, складність оточення, обмежений доступ до інформації, безперервні трансакції та бюрократичні витрати [42, с. 60]. Крім того, стимулятором виникнення трансакційних витрат є обмежена раціональність, опортуністична поведінка та обмежений вибір партнерів. Фірми виберуть форму співпраці, в тому числі з конкурентом, коли витрати як ринкових трансакцій, так і ієрархічних структур будуть надто високі [27, с.102]. Якщо співпраця буде формальною, наприклад, угода, до трансакційних витрат можна зарахувати витрати на виконання та моніторинг год.

Ресурсна теорія, яка отримала розвиток в половині 1980-х років в основному завдяки праці B. Wernerfelt [73]. Однак специфічні для підприємства і способу господарювання ресурси були описані в економічній теорії задовго перед 1980 р. E.H. Chamberlinom, який досліджував вплив диференціації ресурсів на конкуренцію та отримання прибутку. Витрати підприємств сприймаються як матеріальні, так і нематеріальні ресурси. До нематеріальних ресурсів зараховують знання і кваліфікацію працівників, мотивацію до успіху, організаційну культуру, репутацію фірми, досягнення у формі задумів, винаходів, інновацій та функціональність структур і процедур, а також значною мірою інтелектуальну власність [35].

Ресурсний підхід, який базується на припущенні, що конкурентна перевага є наслідком вміння поєднати і використати матеріальні і нематеріальні ресурси, є третьою теоретичною концепцією, яка лежить в основі коопетиції. Це спричинено як тим фактом, що підприємства характеризуються різним ресурсним забезпеченням, так і відсутністю мобільності деяких ресурсів між ними. Важливим нематеріальним ресурсом за цим підходом стають знання, які є основою побудови конкурентної переваги, що в поєднанні з концепцією організації, яка навчається, відображає ланцюг динамічних компетенцій і вмінь. Ресурсна теорія безпосередньо пов'язує досягнення стійкої конкурентної переваги з володінням ключовими ресурсами і їх належним використанням. За цим підходом вважається, що досягнення стійкої конкурентної переваги можливе завдяки ефективному використанню таких ресурсів у процесі створення товарів і послуг. Звичайно, не всі ресурси за ресурсною теорією відіграють таку саму роль у досягненні переваги. Найважливішими стають ті, які є складними до наслідування, що пов'язується з кількістю бар'єрів, які унеможливають їх імітацію. Підприємства, які використовують для досягнення конкурентної переваги тільки матеріальні ресурси, наражаються на ризик імітації, що в час глобалізації та цифризації ускладнює утримання досягнутої в такий спосіб переваги. В ситуації, коли два або більше підприємства володіють подібними нематеріальними ресурсами, ключовим елементом повинна стати ефективність їх використання, яку слід розуміти не тільки як зниження витрат, але також створення деякої вартості. Тому коопетиція повинна не лише забезпечувати взаємне використання ресурсів коопетиторів але й зосереджуватись на створенні нових вартостей і отримання з них вигоди. Наближений до викладеного підхід про те, що конкурентну перевагу складно досягнути за допомогою статичних компетенцій, презентують K.Eisenhardt і J.Martin [29, с.2].

Цікавий підхід, який свідчить про закінчення традиційної конкуренції, запропонувала у своїй праці R. McGrath [53], яка у Harvard Business Review навела концепцію, за якою у добу глобалізації та цифризації досягнення стійкої конкурентної переваги не є можливим. Тому фірми повинні будувати портфель конкурентних переваг, які можна легко отримати і однаково легко втратити. В такому підході можна знайти подібність до підходу A. Parkera, оскільки R. McGrath пропонує, щоб в процесі побудови переваги більше зосереджуватися на клієнтах, а особливо на відносинах із ними. Саме це може стати елементом, якого інші фірми не зможуть швидко наслідувати. Незважаючи на те, що величину вигод від співпраці з суперниками складно передбачити, важливо, що обидві сторони досягають вигоди відповідно до засади гри з ненульовою сумою. Важливими є й інші вигоди, які впливають з такої співпраці, наприклад досвід, набутий під час співпраці.

Результати досліджень. Згідно з парадигмою співпраці підприємства переконані, що завдяки поєднанню комплементарних ресурсів, вмінь і можливостей вони можуть покращити свої результати. З цією метою вони вибирають форми коопетиції, які допомагають їм у досягненні конкурентної

переваги. За К. Romaniuk [64], підприємства замість пошуку способів досягнення переваги над суперниками повинні концентруватися на отриманні спільних вигод через пошук і отримання взаємних зв'язків. Наслідком впровадження такої перспективи є досягнення переваги через альянси чи мережі, тобто шляхом коопетиції. Коопетиція охоплює як клієнтів, так і постачальників, конкурентів і комплементаторів, що Brandenburger і Nalebuff представили у вигляді мережі вартості. Необхідність вдаватися підприємствам до нових концепцій, які збільшують шанси досягнення конкурентної переваги, зауважили теж М. Bengtsson і S. Kock.

М. Bengtsson і S. Kock [8, с. 416] вважають, що існує три підкатегорії коопетиції:

- домінування кооперації;
- домінування конкуренції;
- рівноважна, де рівень співпраці і конкуренції такий самий.

За цими авторами, згідно з мережевим підходом, підприємство зважується на один з чотирьох видів відносин залежно від двох змінних. До типів відносин за таким підходом зараховують коопетицію, конкуренцію, співпрацю і співіснування, а двома змінними є відносна позиція в секторі і потреба в зовнішніх ресурсах (рис.2).

| | | Відносна позиція в секторі | |
|--------------------|--------|----------------------------|---------------|
| | | Сильна | Слабка |
| Потреба в ресурсах | Сильна | Коопетиція | Співпраця |
| | Слабка | Конкуренція | Співіснування |

Рисунок 2. Відносини між конкурентами

Джерело: [8, с. 418]

А.А. Lado, N.G. Boyd і S.C. Hanlon [45] наводять різні моделі коопетиції, не послуговуючись проте поняттям коопетиції. У своїй праці вони зосереджуються на пошуку прибутків при виборі стратегічної орієнтації. Використовуючи підхід Lado, основою успіху за яким є використання як конкурентного, так і кооперативного підходу, можна виділити чотири типи поведінки на шляху до отримання прибутків (рис.3).

Тип монополіст (Monoplayer) - це підприємство, яке не входить в інтеракції, дотримуючись як низького рівня конкуренції, так і кооперації.

Тип Contender характеризується високим рівнем конкурентної боротьби за низького рівня співпраці.

Тип Partner дбає про високий рівень співпраці, але низький рівень суперництва з іншими гравцями ринку.

Тип Adapter - це підприємство високого рівня співпраці та високого рівня конкуренції.

| | | | |
|------------------|---------|---------------------|--------------------|
| | | Рівень конкуренції | |
| | | низька | висока |
| Рівень співпраці | низький | Тип 1 Monoplayer | Тип 2 Contender |
| | високий | Тип 3 Partner | Тип 4 Adapter |

Рисунок 3. Модель різних способів коопетиції

Джерело: [45, с.119]

Кожен з наведених типів поведінки може містити як певні елементи конкуренції, так і кооперації. І ця концепція стає вихідним пунктом для подальших досліджень. Якщо сприймати синкретичний підхід традиційно, тобто через призму конкуренції, це буде означати поєднання двох суперечливих відносин. Якщо ж спробувати пояснити ці залежності в категоріях гри, як пропонують А.М. Brandenburger і В. J. Nalebuff [9], тоді конкуренція не буде означати прагнення до витіснення противника або його подолання, але навпаки, повинна прямувати до реалізації стратегії «виграш-виграш». Стратегія «виграш-виграш» є оптимальним рішенням з огляду на труднощі з усуненням конкурентів з ринку [10].

Важливий внесок в аналіз типів і форм коопетиції внесли М. Bengtsson і S. Kock, які вважають, що конкуренція між партнерами проявляється ближче до споживача, в той час як кооперація - у відносинах, більше віддалених від клієнта. Коопетиція має багатовимірний і багатоаспектний характер, набуваючи різних форм і проявляється на різних рівнях в ієрархії господарських систем (табл. 2). Такого типу залежності найчастіше виникають у телеінформатиці, біотехнології, фармацевтиці і машинобудуванні, тобто в науковомістких галузях, а також в туризмі.

Таблиця 2

Типи коопетиції залежно від рівня аналізу

| Аналітичний рівень | Коопетитори |
|--------------------|---|
| 1.Глобальний | Національні економіки, інтеграційні угруповання |
| 2.Макроекономічний | Кластери, галузі, сектори економіки |
| 3.Мезоекономічний | Підприємства в галузях, суб'єкти в кластерах |
| 4.Мікроекономічний | Функціональні підрозділи в фірмі, відділи, стратегічні бізнес-одиниці |
| 5.Мікро-мікро | Працівники фірми |

Джерело: [41, с. 80]

Інші економісти зосереджують свою увагу на мезоекономічному рівні. За цим підходом виділяють чотири типи коопетиції залежно від кількості ринкових суперників та кількості ланцюга вартості (табл. 3).

Коопетицію можна також розглядати в категоріях напрямків відносин між суб'єктами. За цим критерієм виділяють:

- вертикальні зв'язки;
- горизонтальні зв'язки;
- багатосторонні зв'язки.

Таблиця 3

Типи коопетиції залежно від кількості ринкових суперників

| Тип коопетиції | Риси взаємодії |
|---------------------------------|--|
| Коопетиція білатеральна | На одному рівні і одному типі діяльності в межах ланцюга вартості (наприклад R + D) |
| Коопетиція білатеральна складна | Стосується двох типів діяльності, причому в одному з них є співпраця, а в іншому конкуренція |
| Коопетиція мережева проста | Відносини фірм, які є і споживачами, і постачальниками |
| Коопетиція мережева складна | Кластерні утворення, в яких мають місце багатосторонні бізнес - домовленості |

Джерело: [24, с.30]

З використанням портфельного підходу наведені вище типи коопетиції можна представити у вигляді матриці (рис.4).

| | | Кількість учасників | |
|----------------------------------|-----------|---------------------------------|-----------------------------|
| | | 2 | >2 |
| Кількість дій у ланцюгу вартості | поодинокі | коопетиція білатеральна проста | коопетиція мережева проста |
| | кілька | коопетиція білатеральна складна | коопетиція мережева складна |

Рисунок 4. Типи коопетиції

Джерело: [24, с. 30]

Залежно від мети розвитку коопераційних відносин між конкурентами можна виділити такі типи коопетиції:

- тип А, в якому мета і час чітко окреслені;
- тип В - це ситуація, за якої фірми не визначають часу тривання відносин;
- тип С стосується ситуацій, коли фірми зважуються на співпрацю, оскільки в протилежному випадку наступить їх витіснення з ринку.

Підсиленню коопетиції сприяє припущення, що кожен з партнерів не в стані самостійно досягнути мети, якої можна досягнути завдяки співпраці. З одного боку, поглиблення глобалізації підсилює тиск конкуренції, з другого - дає можливість недосяжного раніше розвитку.

К. Walley [72, с.15-16] пропонує такі типології коопетиції:

- домінування кооперації, де у співпраці між двома суб'єктами господарювання проявляється більше співпраці, ніж конкуренції;
- рівна співпраця: у випадку такої коопетиції співпраця і змагання виступає однаковою мірою в межах існуючої взаємодії;
- домінування конкуренції, де проявляється більше змагальності, ніж співпраці.

Існує інша класифікація - Bengtsson і Коска [7, с.15], які поділяють коопетицію на такі типи:

- взаємної коопетиції (reciprocal cooepetition);
- багатовекторної коопетиції (multipolar cooepetition).

К. Walley також звертає увагу на особливий вид коопетиції, який виникає всередині організації. В такому випадку підрозділи конкурують через ресурси.

Організації конкурують в одних сферах своєї діяльності, а співпрацюють в інших. На кооперацію, конкуренцію і коопетицію впливає багато чинників, змінних у часі і просторі; чинником, що сприяє кооперації, є існування комплементарних сфер між організаціями, тоді як субституційні сфери можуть спричиняти конкуренцію між ними. Сильна конкурентна позиція деякої організації заохочує шукати з нею коопераційних зв'язків, утримувати їх і розвивати. Але кооперування повинне також сприяти зміцненню позиції кооперантів порівняно з їх конкурентами.

Розвиток процесів глобалізації змушує фірми створювати розгалужені партнерські відносини не лише з постачальниками, клієнтами, але також із надавачами послуг, конкурентами, фінансовими інституціями, освітніми та адміністративними закладами, тобто з інституціями, які підтримують підприємництво.

Джерел тривалої конкурентної переваги слід шукати у такій співпраці з представниками оточення, ризиками якої є спільний розвиток і коопетиція. У ній підкреслюється значення впливу партнерських мережевих відносин на характер конкурентної поведінки. Конкурентоспроможність підприємств є обов'язковою умовою його існування та розвитку. Джерел посилення своєї конкурентоспроможності фірми шукають не тільки через внутрішній розвиток або виключно через зовнішні можливості, вони шукають їх також шляхом формування різних взаємозв'язків.

Існує великий спектр можливих переваг від коопетиції, які одночасно сприяють формуванню такого типу відносин.

Попри різні підходи та дослідницькі перспективи існує спільність думок щодо того, що стратегія такого типу повинна забезпечити фірмам певні вигоди.

На прикладі сектора високих технологій, який функціонує на межі економіки і науки і є інноваційним, можна стверджувати, що вигоди від коопетиції стосуються перш за все:

- взаємного навчання і спонукання до інноваційності;
- вдосконалення та створення нових технологічних рішень;
- зниження трансакційних витрат;
- досягнення вигоди від спеціалізації;
- зростання вартості фірми;
- доступу до ресурсів;
- зміцнення позицій фірми порівняно з конкурентами, не охопленими коопетиційними відносинами;
- повнішого використання ринкових можливостей;
- доступу до нових ринків.

Ці вигоди одночасно є мотивами для коопетиційної діяльності. Однією з них є перспектива навчання організації внаслідок доступу до знань [48, с. 17-19]. Їх вагомість зростає внаслідок зростання ролі знань у діяльності організації та зміцнення їх конкурентоспроможності. Коопетитори можуть навчатися know-how і вмінь, мають доступ до ключових технологій інших фірм, внаслідок чого відбувається розвиток нових ринків та зростання доступу до них. Внаслідок цього можливим стає отримання ефекту синергії.

Коопетиція допомагає будувати кращі відносини з клієнтами внаслідок можливості пропонування широкої гами продуктів високої якості, виробництво яких було б неможливим у випадку здійснення діяльності індивідуально.

Співпрацюючи в процесі конкурування, організації можуть будувати глобальну конкурентну перевагу, спільно створюючи таку гаму ресурсів, яка дозволить коопетиторам результативно конкурувати з тими, хто не є одночасно кооперантами [51].

Сучасні глобальні умови формують особливу потребу у коопетиції J.Luo слушно зазначає, що ніколи не було таких важливих причин, як сьогодні, для виникнення такого типу відносин. Наростаюча конкуренція і кооперація між організаціями суттєво збільшили економічну, технологічну та трансакційну залежність між глобальними конкурентами. Крім того, тиск конкуренції і прагнення до співпраці вважаються двома потужними силами, які провокують ситуації, у яких два глобальних конкуренти прагнуть до створення прибутку внаслідок змішаної поведінки [50, с. 131]. Коопетиція спричинена співіснуванням ринкової спільноти та асиметричності ресурсів між конкуруючими фірмами. Ринкова спільнота більше спричиняється до зростання конкуренції, тоді як асиметрія ресурсів - до посилення кооперації. Коопетиційна поведінка відображає пошук так званої позитивної суми за теорією ігор і більшу ефективність конкуренції та співпраці. У ситуації, коли конкуренції не уникнути, а невідповідні параметри ринку (наприклад, постійний розмір ринку, обмежена можливість інвестування, обмежений доступ до ринкових ресурсів та ін.) відповідають нульовій сумі, коопетиція допомагає супротивникам, що співпрацюють, збільшувати їх внутрішні вміння/можливості, розвивати технології і одночасно захищати від посилення конкурентної переваги більш амбітного партнера [39]. Крім того, коопетиція сприяє інтерналізації вмінь, входження на нові географічні ринки, розвитку нових продуктів і нових видів діяльності, скороченню витрат і зниженню ризику, підвищенню ефективності виробництва, впровадженню інноваційних продуктів як на існуючий ринок, так і на новий. Коопетиція зміцнює колективну могутність глобальних партнерів у стосунках із зовнішніми зацікавленими сторонами, наприклад, з органами державної влади, а також ринкову позицію організацій, між якими виникли коопетиційні відносини.

Окрім безумовних переваг внаслідок виникнення коопетиційних відносин, вона також стикається з рядом перешкод.

Довіра, яка є дуже важливою у формуванні конкурентних відносин, є беззаперечним чинником успіху співпраці. Але варто зазначити, що цей чинник

справляє гальмівний вплив на кооперативну динаміку.

Хоч проблема ролі довіри у функціонуванні коопетиції привернула увагу порівняно недавно, як зазначили Castaldo S., Dagnino G.V, дослідження цього аспекта коопетиції досягли вищого ступеня наукової обґрунтованості, ніж, наприклад, дослідження співпраці у сфері коопетиції [13, 8-18]. Складається враження, що це питання зазвичай розглядається дещо відособлено [21], тим більше, що досліджень кооперації стає все більше і більше, а кількість наукових досліджень коопетиції в основних базах даних наукових публікацій перевищила десять тисяч.

Загалом, питання довіри зазвичай розглядається як фактор, що обумовлює співпрацю, але це питання ще потребує глибокого дослідження. Зазвичай воно присутнє у контексті парадоксу співпраці і коопетиції та стосується проблем, пов'язаних з ним, і способів його врегулювання [31].

Вважається, що необхідним для ефективною коопетиції є відповідний, хоч і не визначений, рівень довіри. Причому це має бути справжня довіра, а не позірна, декларативна. Тому виникають логічні питання, який рівень довіри визначає момент, коли варто розпочинати співпрацю.

Хоча кілька досліджень феномену довіри в коопетиції на сьогоднішній день були багаторівневими, в них використовувалися різноманітні економічні, соціологічні та психологічні аргументи, найчастіше вони зустрічалися в роботах, присвячених менеджменту та маркетингу, вони не мали міждисциплінарного характеру і зазвичай здійснювалися ізольовано, не беручи до уваги комплексності цієї проблеми. Як і у випадку з іншими аспектами коопетиції, питання довіри між учасниками коопетиції найчастіше відображалися у теоретичних дослідженнях та кейсах. Таким прикладом усвідомлення важливості довіри чи недовіри для покращення результатів стосунків, які спотворюють конкуренцію, є дослідження 225 шведських компаній, які показали, що це може слугувати механізмом втручання, завдяки якому інтенсивність співпраці підвищує ефективність відносин [60].

Згадувана нестабільність коопетиційних відносин пов'язана з їх асиметричністю інформації і можливістю виникнення конфліктів, серед іншого, на організаційних та культурних засадах. На цій основі можна зробити висновок, що співпраця, заснована на низькому рівні взаємної довіри, може означати вищі трансакційні витрати. Тут варто пригадати, що в основі теорії трансакційних витрат лежить припущення щодо обмеженої раціональності поведінки, яка визначає вищі витрати, і в протидії, що веде до пріоритетності ідентифікації та досягнення власних стратегічних інтересів [74]. Це, своєю чергою, спричиняє приховування справжніх намірів під час укладення контрактів, неправильний вибір чи неетичну поведінку. Перед лицем цих загроз трансакційними витратами є витрати на отримання інформації про справжні наміри та витрати на моніторування договорів.

Оскільки кожна трансакція містить елементи довіри, її рівень визначає понесені витрати. Обмежена раціональність, складність і невизначеність, як правило, не дозволяють отримати належне уявлення про трансакцію та її

потенційні вигоди. Наявна інформація може бути навмисно спотворена або може надходити з одного джерела, навіть якщо вона має інше походження. Така асиметрія є природним станом і може бути наслідком різниці в інформаційному потенціалі сторін.

Співпраця в рамках коопетиції може зменшити ці витрати, але не повністю їх усунути, тому рівень довіри, пов'язаний не тільки з трансакційними витратами, є вирішальним. У цьому контексті можна додати, що довіра не тільки зменшує трансакційні витрати, впливаючи на чесність ринкової поведінки та обмежуючи протидію, але, у ширшому розумінні, визначає економічний розвиток і суспільний добробут. Відсутність довіри можна порівняти з додатковим суворим податком на підприємницьку діяльність [32]. Тому довіра - це щось, що можна описати як «стратегічне благо», джерело стратегічної переваги [37]. Це своєрідний рецепт на хронічну невизначеність, коли її джерелом є ставлення партнерів по співробітництву. Як стверджує М. Bratnicki, довіра успішно проходить тест на стратегічну цінність і має типові риси стратегічного ресурсу та є основою для створення ефективної стратегії [12].

Варто зауважити, що чим більшою є асиметрія інтересів партнерів, тим вищі трансакційні витрати, які зростають до рівня, неприйняттого для одного або кількох партнерів. Однак із зростанням довіри важливість взаємного контролю зменшується, що може спонукати одного з партнерів до його опортуністичної поведінки. Тому опортунізм і довіра співіснують в тому самому контексті, але різною мірою.

Співпраця в рамках коопетиції не означає безмежної лояльності та довіри, а мірилом успішності співпраці є не її злагодженість, а інші загальновідомі параметри, такі як: прибуток, частка ринку або добробут акціонерів. Їх не змінює логіка і практика співпраці. У цьому контексті можна додати прагматичне зауваження, що багатосторонній характер відносин між суб'єктами господарювання змушує визнати, що організації, які примножують такі відносини, є нездатними запанувати над ними і повністю контролювати їх, так само як вони не здатні передбачити їхні наслідки. Тому ті, хто співпрацює з іншими організаціями, повинні знати, що їх партнери завжди можуть спокуситися послабити їхню позицію. Тому вирішальне значення має довіра до того, що партнер по співробітництву дотримається своїх зобов'язань.

Все це дозволило зробити кілька спроб накреслити рамки багаторівневої структури, яка пояснює значення довіри у коопетиції. До них відноситься концепція А. Lascaux [46], який пропонує нову типологію взаємодії на основі довіри. Це не єдине визначення. Наприклад, G.de Jong R.K. Woolthuis пропонують тезу про те, що моральна чесність і доброзичливість довіреної особи є основою довіри [26].

Одна особа може довіряти іншій особі чи групі людей, наприклад, команді всередині компанії чи партнерській організації. Таким чином, довіра описує ступінь, до якого члени організації поділяють спільну орієнтацію на довіру до фірми-партнера

Daniel J. McAllister у своїй праці здійснив поділ довіри до організації на

когнітивну, яка спирається на наявні дані та обґрунтовані переконання, і афективну, яка виникає на основі емоційного зв'язку між людьми [52]. Однак концепція Lascaux має вищу цінність, оскільки більшою мірою враховує складність проблеми і пропонує відповідну основу для роздумів.

Загалом, створення довіри між організаціями зазвичай пов'язане з відкритістю стосунків, взаємною залежністю, попередніми відносинами та очікуваннями щодо їх безперервності [26]. Дослідження переконливо довели, що довіра може виникати як результат попереднього знайомства партнерів і того, що потенціал іншої сторони є очевидним. Важливою є репутація партнера, а також такі інституційні показники, як сертифікати. Було також встановлено, що знання, які створюють і зміцнюють довіру, можуть включати інформацію щодо компетенції та доброї волі чи намірів партнера та угод між ними, оскільки контракти вважаються раціональною основою довіри між організаціями [30]. Кілька досліджень також показали, що конфлікти, які виникають між партнерами з коопетиції, не означають розриву відносин і можуть бути проявом і свідченням взаємовигідної співпраці [39].

Також вважається, що довіра сприяє покращенню ефективності організацій у проектах, які реалізуються в рамках співпраці, зменшує ризик опортуністичної поведінки партнерів і збільшує обмін інтегруючими знаннями. Однак нестача довіри загрожує елементів співпраці в рамках коопетиції та перешкоджає передачі знань. Своєю чергою, надмірна довіра між організаціями може призвести до неправильного сприйняття цілей конкуруючих фірм і недооцінки їхніх конкурентних намірів, що може спричинити розчарування динамікою відносин співпраці [1].

Усе викладене вище приводить до висновку, що дослідження довіри розвиваються та створюють багатоаспектну, складну картину знань про це явище. Останнім часом вони зосереджені на таких факторах довіри, як інтеграція елементів конкуренції та співпраці в одній організації, впливу вже існуючої усталеної організаційної культури та ролі інших структурних аспектів в конкурентних умовах [46].

Важливою засадою є довіра у співпраці, що формується всередині мережі та між мережами. У цьому випадку спільний досвід, який не сприяє досягненню задовільних результатів, включає передусім інформаційну асиметрію, відсутність прямих контактів і залежність від знань третіх сторін при побудові стратегії співпраці. Наприклад, аналіз механізмів побудови довіри показав, що досить часто вплив третіх сторін відіграє ключову роль у прийнятті рішення приєднатися до мережі. Інші дослідження показали, що довіра між мережами ґрунтується на фундаменті, відмінному від довіри між організаціями і розвивається в поєднанні з еволюцією міжособистісної довіри в рамках конкуренції/мережі співробітництва [46].

Досліджуючи фактори, що визначають співпрацю в довірчих мережах, можна виокремити такі з них, як тип відносин, заснованих на співпраці або ступінь взаємозалежності між суб'єктами. Кейс-стаді про вплив довіри на співпрацю на різних організаційних рівнях (міжособистісному,

міжособистісному міжорганізаційному та міжособистісному мережевому) показують, що довіра між людьми зміцнює міжгалузеві зв'язки, а взаємне ставлення на основі довіри поступово впливає на довірчі відносини між організаціями. Крім того, створення довіри між організаціями впливає на процес сприйняття ідентичності, а відчутна довіра відіграє ключову роль як посередника у розвитку міжособистісної та міжгрупової співпраці.

Дискусія. Можливість доступу до знань є не лише однією з ключових передумов виникнення коопетиції, але і одночасно це важливий елемент, який обмежує розвиток цього явища. Організація повинна відшукати відповідь на питання, якими знаннями вона хоче ділитися, з ким, коли і на яких умовах. Варто пам'ятати, що трансфер знань має негативний вплив на того, хто їх надає [40, с. 642]. Це пов'язано із втратою індивідуальної вартості знань фірми після того, як вона поділиться ними з кооперантами.

Важливою проблемою є також потенціальна можливість використання отриманих знань поза окреслені угодою рамки. Крім того, доступ до знань вимагає проникливості організації щодо запобігання неконтрольованим витоком інформації. Тому необхідно створювати стандарти контролю.

Розвиток явища коопетиції обмежений через суперечності і намагання скористатися з нагоди [48, с. 165]. Довготривала коопетиція повинна спиратися на засади доброзичливості і надійності співпраці. Особливу роль відіграють очікування, спрямовані до усіх партнерів, щодо якнайефективнішої діяльності, чесності і порядності намірів і здатності досягнення спільних цілей без необхідності інтенсивного контролювання коопетиторів.

Практика свідчить, що не завжди такі засади поважаються конкурентами, що співпрацюють. Бувають випадки протидії з боку коопетиторів. Найчастіше це стосується бажання отримання ресурсів чи доступу до них нечесним способом. Співпраця в рамках мережі часто занедбується, тобто коопетитори віддають перевагу конкуруванню. Ця проблема є складною, оскільки у випадку великої кількості партнерів не завжди швидко і результативно вдається зрозуміти, що хтось з них змінив стратегію діяльності.

Коопетиція може також спричинити деяку асиметричність між партнерами. Вона стосується як залученого сторонами конкурентного потенціалу, так досягнутих завдяки їй результатів. Не завжди більше залучення матеріальних і нематеріальних ресурсів, які є власністю однієї із сторін у спільний проект означає одночасне збільшення вигоди.

Таким чином, одночасність співпраці та конкуренції породжує певні загрози, які умовно можна назвати втратами. Серед них найчастіше називають [29; 55; 16]:

- ризик вимивання знань know-how з фірм, що може спричинити втрату контролю над технологіями;
- опортуністична поведінка коопетиторів;
- конфлікти між конкурентами, які паралізують співпрацю;
- інвестиції у специфічні ресурси, тобто такі, що є нетиповими для фірми і будуть використовуватись тільки для цієї співпраці, але вимагають інвестицій;

- втрата можливості співпраці з іншими конкурентами;
- асиметрія відносин, яка може бути наслідком помилок при створенні коопетиційних зв'язків або виникати в процесі розвитку відносин і яка може перетворитися на втрату організаційної незалежності та в ухваленні рішень внаслідок дії сильного партнера;
- низька ефективність спільно реалізованих процесів і цілей;
- послаблення ринкової позиції та сприйняття фірми.

Паралельність процесів конкурування та співпраці завжди породжує напруженість через суперечність у таких діях. Тому у стратегії коопетиції важливо, щоб очікувані вигоди переважали потенційні загрози, а отримані результати спричинилися до розвитку усіх коопетиторів.

Висновки. Складність процесів, які мають місце у сучасному економічному світі, нагальна потреба зміцнення конкурентного потенціалу змушує науковців зануритися у дослідження зростаючої кількості та зміну природи взаємодії сучасних організацій. Тепер вони не лише конкурують, співіснують чи співпрацюють, але і одночасно будують нові відносини, які називають коопетицією. Першодослідники цього явища вважають, що коопетиція - це «одночасний прояв конкуренції і кооперації між конкурентами» [10]. Цей термін поєднує в собі дві перспективи - конкурентну і коопераційну. Особливим різновидом співпраці є коопетиція, відповідно до якої перспектива співпраці вимагає врахування парадоксу, названого B.de Wit і R.Meyer [66] як парадокс конкуренції проти співпраці. Це означає, що взаємозв'язані підприємства повинні з'єднати аспект конкурування та співпраці. Але співпраця не є новою формою конкуренції, а зовсім новим способом побудови стосунків з іншими господарськими суб'єктами - способом, який всім суб'єктам, втягнутим у такі відносини, забезпечує вигоду [60]. У сучасному світі багато підприємств не лише конкурують між собою, а й вважають за необхідне співпрацювати. Дослідження, здійснені A.Brandenburger і B.Nalebuff, G.Dagnino і G.Padula описують ситуації, в яких одночасно проявляється конкурентна діяльність і співпраця, названі терміном коопетиція.

Конкурентна парадигма вказує на коливання навколо суперництва між фірмами [50] як у горизонтальній, так і у вертикальній площині і спирається на досягнення індивідуальних вигод [21]. Виживання організації у такому разі залежить від того, наскільки вона зможе зміцнити свою конкурентоспроможність і створити конкурентну перевагу [34]. Враховуючи нестабільність сучасних ринків і властиву їм гіперконкуренцію, D'Aveni вважає, що фірми повинні вдаватися до агресивної або гіперконкурентної поведінки [19]. Зовсім інший погляд на залежності між організаціями і забезпечення їм ринкового виживання домінує у коопераційній перспективі. Згідно з парадигмою співпраці світ бізнесу є впорядкованими мережами динамічних зв'язків між організаціями і підтримується співпрацею стратегічного характеру [32]. Акцент на розвиток кооперації впливає з переконання, що організації можуть покращити свої результати шляхом поєднання взаємодоповнюваних ресурсів, компетенцій і можливостей. Тому замість пошуку способів здобуття

конкурентної парадигми організації повинні зосереджуватися на досягненні спільних вигод шляхом формування і утримання позитивних взаємних стосунків. Наслідком таких дій є досягнення конкурентної переваги шляхом утворення стратегічних альянсів чи формування мереж.

Поміж названими перспективами міститься третя, спрямована на врівноваження суперечностей у двох попередніх. Це коопетиція, яка охоплює фірми, споживачів, постачальників, конкурентів та взаємозв'язані організації [55]. Всі названі коопетитори створюють так звану мережу вартості, яка відображає взаємні стосунки між ними.

Інший фундаментальний вимір коопетиції окреслили A.Lado, N.G.Boyd і S.C.Hanlon. Вони, використовуючи теорії ігор та ресурсну теорію, звернули увагу на особливості конкурентних та кооперативних стратегій. Крім того, на їх думку, кооперацію і конкуренцію у тривалій перспективі варто сприймати як межі якогось перерваного процесу, але не сам процес [39]. Проте успіх у бізнесі часто вимагає паралельного використання як кооперативного, так і конкурентного підходу.

Наслідком таких поглядів на міжорганізаційні відносини стало виділення чотирьох типів поведінки організацій, які прагнуть до отримання прибутків. Організації можуть вибирати монополістичну поведінку, яка не є ані агресивною, ані коопераційною. Вони можуть зважитися на коопераційну поведінку, яка акцентує на співпраці за одночасного обмеження конкуренції. Можуть віддати перевагу конкурентній політиці, яка полягає у агресивній діяльності ринкових суперників, подібній до діяльності за умов гіперконкуренції. Організації можуть також вдатися до змішаної поведінки, яка включає як конкурентний, так і коопераційний підхід щодо інших організацій. Ця остання являє собою суть коопетиційної поведінки.

Таким чином, конкуренція не мусить означати прагнення до визначення противника чи його подолання, а навіть навпаки, повинна прямувати до боротьби на чітко окресленому полі за одночасного кооперування в іншій сфері. Крім того, варто зазначити, що така діяльність дає можливість реалізації мети, яка не була б можливою, якщо б фірма функціонувала індивідуально.

Останнім часом дослідження коопетиції розвиваються досить інтенсивно, в сама концепція коопетиції використовується для з'ясування економічних та соціальних наслідків різних форм співпраці організацій. Вигоди, отримані внаслідок коопетиції, є наслідком поєднання впливу конкурентів (ефект конкуренції) та доступу до ресурсів (ефект співпраці). З одного боку, конкуренція між підприємствами змушує шукати або створювати найкращу з можливих позицію на ринку з продуктово-ринкової точки зору. З іншого боку, співпраця є способом, який підприємства використовують для покращення власних компетенцій, репутації і ресурсів

Перелік використаних джерел

1. Akpınar M., Vincze Z. (2016). The dynamics of coopetition: A stakeholder view of the German automotive industry. *Industrial Marketing Management*, Vol. 57,

53-63.

2. Albert S. (1999). E-commerce Revitalizes Co-opetition, *Computerworld*, vol. 33, no. 15, P. 36.

3. Auto Business News. (2013). Renault and Nissan Launch New Common Module Family Vehicle Architecture. *Auto Business News*.

4. Barclay, S. (2011). Renault-Nissan Alliance Opens Silicon Valley Research Office. *Automotive Industries*, 191 (6).

5. Barmeyer, C. i Mayrhofer, U. (2008). Management interculturel et processus d'intégration. Une analyse de l'alliance Renault-Nissan. *Revue Management & Avenir*, 22, 109-131.

6. Baumard P. (2008). Learning strategies in coepetitive environments, w: *Coopetition: winning strategy for the XXIst century*, Le Roy F., Yami, S. (red.), Edward Edgar Publishing, Northampton, MA.

7. Bengtsson M., S. Kock S.(2000). Cooperation and Coopetition in relationship between competitors in business networks, *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. 14, nr 3, P. 178-190

8. Bengtsson, M., Kock, S. (2000). «Coopetition» in business networks—to cooperate and compete simultaneously, *Industrial Marketing Management*, 29: 411-426.

9. Brandenburger A.M., Nalebuff B.J.(1996). Co-Opetition : A Revolution Mindset That Combines Competition and Cooperation : The Game Theory Strategy That's Changing the Game of Business, *HarperCollinsBusiness*, London.

10. Brandenburger A.M., Nalebuff B.J. (1995). The right game: use game theory to shape strategy. *Harvard Business Review*. Vol. 73, Issue 4.

11. Brandenburger A.M., Stuart H.W. (1996). Value-Based Business Strategy, *Journal of Economics & Management Strategy*, vol. 5, no. 1.

12. Bratnicki M. (2000). Podstawy współczesnego myślenia o zarządzaniu. *Dąbrowa Górnicza*.

13. Gnyawali D.R., Madhavan R., He J., Bengtsson M. (2016). The competition-cooperation paradox in inter-firm relationships: A conceptual framework. *Industrial Marketing Management*, Vol. 53, 7-18.

14. Chamberlin, E.H. (1933). The Theory of Monopolistic Competition, Harvard University Press, Cambridge, y: Clulow, V., Gersman, J., Barry, C., 2003, The Resource- 214 Based View and Sustainable Competitive Advantage: The Case of a Financial Services Firm, *Journal of European Industrial Training*, nr 5(27), P. 220-232.

15. Chen, Y.S., Chen, B.Y. (2011). Utilizing patent analysis to explore the cooperative competition relationship of the two LED companies: Nichia and Osram. *Technological Forecasting and Social Change*, , vol. 78: P. 294-302.

16. Coase, R.H. The Nature of The Firm, *Economica*, 1937, nr 4. <http://web.cenet.org.cn/upfile/30998.pdf>

17. Cygler J. (2014). Cranice inspiracji i kooperencji y: Granice zarządzania, red. M. Romanowska, J. Cygler, *Wyd SGH*, Warszawa, P.325-341

18. Cygler J. (2009). Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i

korporacyjne. *Oficyna Wydawnicza SGH*, Warszawa.

19. Czakon W. (2013). Kierunki badań nad kooperacją. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, , Vol. 14, No 13, P. 7-15

20. Czakon W. (2009). Kooperacja - splot tworzenia i zwałaszczania wartości. *Przegląd organizacji*, №12.

21. Czakon W., Fernandez A.S., Minà A. (2014). From paradox to practice: The rise of coopeitition strategies. *International Journal of Business Environment*, Vol. 6, No. 1, 1-10.

22. D'Aveni R.A. (1998). Waking up to the New Era of Hypercompetition, *The Washington Quarterly*. vol. 21, no. 1.

23. Dagnino G. B., Le Roy F, Jami S., Czakon W. (2008). Strategie kooperacji - nowa forma dynamiki międzyorganizacyjnej. *Przegląd organizacji*, № 6, P. 3-7

24. Dagnino G.B. (2009). Coopetition Strategy. A New Kind of Interfirm Dynamics for Value Creation, [y:] G.B. Dagnino, E. Rocco (red.), *Coopetition Strategy. Theory, Experiments and Cases*, *Routledge Taylor & Francis Group*, London and New York. P.30

25. Das, T. K., Teng, B.S. (2000). A resource-based theory of strategic alliances, *Journal of Management*, № 26: 31-61.

26. de Jong G., Woolthuis R.K. (2008). The institutional arrangements of innovation: antecedents and performance effects of trust in high - tech alliances. *Industry and Innovation*, Vol. 15, No. 1, 45-67.

27. Dietrich M. (1994). Transaction Cost Economics and Beyond. Towards a New Economics of the Firm, *Routledge*, London-New York.

28. Dunbar, R. L., Mina, A. (2012). Conceptualizing coopeitition strategy as management innovation. *In Academy of Management Annual Meeting*.

29. Eisenhardt, K., Martin, J. Dynamic Capabilities: What are they?, *Strategic Management Journal*, vol. 21/2000, s. 2.

30. Eriksson P.E. (2008). Achieving suitable coopeitition in Buyer-Suslier relationships: The case of AstraZeneca. *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 15, No. 4, 425-454.

31. Fernandez A.S., Chiambaretto P. (2016). Managing tensions related to information in coopeitition. *Industrial Marketing Management*, Vol. 53, 66-76.

32. Fukuyama F. (1997). Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu. Warszawa; 38.

33. Ghosn, C. (2002). Saving the Business Without Losing the Company. *Harvard Business Review*, (January), 37-45.

34. Gnywali D., He J., (2006), Madhavan R. Impact of co-opeitition on firm competitive behavior: an empirical examination, *Journal of Management*. vol. 32, no. 4.

35. Granstrand, O. (2000), The shift towards intellectual capitalism - the role of infocom technologies, *Research Policy*, 29: 1061-1080.

36. Greimel, H. (2013), Nissan-Renault Unlikely to Hit 2016 EV Target. *Automotive News*, 87 (6568).

37. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M. (2007).

Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych. Warszawa.

38. Hakansson H., Snehota L. (1995). *Developing Relationships in Business Networks*, *Routledge*.

39. Hamel G., Doz Y.L. Prahalad C.K. (1989). Collaborate with your Competitors and Win, *Harvard Business Review*, vol. 63. 495-502.

40. Hill C.W.L. (1990), Cooperation, Opportunism, and the Invisible Hand: Implications for Transaction Cost Theory, *Academy of Management Review*. vol. 15, no. 3.

41. Jankowska B. (2009). Konkurencja czy kooperacja. *Ekonomista*, 1, P. 67-89.

42. Jones G. R., Hill C. W. L. (1988). Transaction Cost Analysis of Strategy-Structure Choice, *Strategic Management Journal*, Volume 9, Issue 2, P. 159-172.

43. Klasik A. (2002). Strategie regionalne. Formułowanie i wprowadzanie w życie. *Wyd. A. E. Katowice*.

44. Korine, H., Asakawa, K. i Gomez, P.-Y. (2002), Partnering with the Unfamiliar: Lessons from the Case of Renault and Nissan. *Business Strategy Review*, 13 (2), 41-50.

45. Lado A., Boyd N.G., Hanlon S.C. (1997), Competition and Cooperation, and the Search for Economic Rents: A Syncretic Model, *Academy of Management Review*. vol. 22, no. 1.

46. Lascaux A. (2020). Coopetition and trust: What we know, where to go next. *Industrial Marketing Management*, Vol. 84, 2-18.

47. Levy M., Loebecke C., Powell P.SMSs, (2001). Co-opetition and Knowledge Sharing: The is Role, Global Co-Operation in the New Millennium, *The 9th European Conference on Information Systems Bled*, Slovenia.

48. Loebecke C., Van Fenerna P.C., Powell P. (1999), Co-opetition and Knowledge Transfer, *The DATA BASE for Advances in Information System*, vol. 30, no. 2.

49. London, за: G. Padula, G.B. Dagnino, (2007). Untangling the Rise of Coopetition. The Intrusion of Competition in a Cooperative Game Structure, *International Studies of Management & Organization*, vol. 37, no. 2,

50. Luo Y. A. (2007), Coopetition Perspective of Global Competition, *Journal of World Business*, vol. 42, iss. 2.

51. Ma H.Toward. (2004), Global Competitive Adentage-Creation, Competition, Cooperation and Co-option, *Management Decision*, vol. 42, no. 9.

52. McAllister D.J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 1, 24-59.

53. McGrath, R.G. (2013), The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business, *Harvard Business Review Press*.

54. Morosini, P. Renault-Nissan. (2005), The Paradoxical Alliance. *European School of Management and Technology*, (ESMT-305-0047-1).

55. Nakamura, M. (2003), Research alliances and collaborations: Introduction

to the special issue, *Managerial and Decision Economics*, 24, P. 47-49.

56. Oliver A.L. (2004), On Duality of Competition and Collaboration: Network-Based Knowledge Relations in the Biotechnology Industry, *Scandinavian Journal of Management*, vol. 20, iss. 1.

57. Padula, G., Dagnino, G. (2007), Untangling the Rise of Coopetition, *International Studies of Management and Organization*, vol. 37, nr 2, P. 32-52.

58. Porter M.E., (1979). What is Strategy?, [y] M.E. Porter (red.). On Competition, *Harvard Business Review*.

59. Nissan News USA. (2024, January 1). *Renault-Nissan Alliance Posts Record Synergies of 2.69 Billion Euros in 2012, with Particular Gains in Emerging Markets*. Official U.S. Newsroom. <https://usa.nissannews.com/en-US/releases/renault-nissan-alliance-posts-record-synergies-of-2-69-billion-euros-in-2012-with-particular-gains-in-emerging-markets>

60. Raza-Ullah T., Kostis A. (2019). Do trust and distrust in coopetition matter to performance? *European Management Journal*, Vol. 38, No. 3, 367-376. 1

61. Nissan Global Newsroom. (2022, December 13). *Renault-Nissan Alliance and Daimler AG announce wide-ranging strategic cooperation*. Global Nissan Newsroom. <https://global.nissannews.com/en/releases/100407-01-e>

62. Renault-Nissan. Alliance Facts & Figures 2012-2013. <http://www.renault.com/en/lists/archivesdocuments/alliance-facts-and-figures-2012.pdf>

63. Ritala P., Hurmalinna-Laukkanen P. (2009), What's it for me? Creating and Appropriating Value in Innovation-Related Coopetition, *Technovation*, vol. 29.

64. Romaniuk K. (2012). Koopetycja przedsiębiorstw - nowa perspektywa strategiczna. *Współczesne zarządzanie*, 4.

65. Rusko R. (2010), Valuecreation and Networking in Cooperation and Public Value Management - The Two Challenging Complementing Framework of Management Studies. *Manager Journal*, No. 12, s. 209-223.

66. Scitovsky, T.A. (1940), Study of Interest and Capital, *Economica*, nr 7.

67. Segrestin, B. (2006). Towards a New Form of Governance for Inter-firm Cooperation? Lessons from the Renault-Nissan Alliance. *International Journal of Automotive Technology and Management*, 6 (2), 199-213.

68. Segrestin, B. (2005), Partnering to Explore: The Renault-Nissan Alliance as a Forerunner of New Cooperative Patterns. *Research Policy*, 34, 657-672.

69. Stańczyk-Hugiel E. (2011). Koopetycja, czyli dokąd zmierza konkurencja, *Przegląd organizacji*, №5.

70. Stanieda J. (2012), Strategia koopetycji w klastrach. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*. T. 20,n.1

71. Tidstrom A. (2008), Perspectives on coopetition on actor and operational levels, *Management Research*, vol. 6, no. 3.

72. Walley K., (2007). Coopetition. An Introduction to the Subject and Agenda for Research. *International Studies of Management & Organization*, vol. 37, no. 2.

73. Wernerfelt, B. A. (1984), Resource-Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, nr 5, s. 171-180.

74. Williamson O.E. (1991). Strategizing, economizing, and economic organization. *Strategic Management Journal*, Vol. 12, No. S2, 75-94.

75. Williamson, O.E. (1999), Strategy Research: Governance and Competence Perspectives, *Strategic Management Journal*, nr 20.

76. Wit de, B. i Meyer, R. (2007), Synteza strategii. Warszawa: PWE.

77. Zineldin M. (2004), Co-opetition: the organisation of the future, *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 22, no. 7.

78. Галинська Ю.В. (2017). Взаємодія видобувних підприємств України в умовах коопетиції. *Вісник Одеського національного університету ім. І. І. Мечнікова Серія: Економіка*, Одеса: Вид-во ОНУ ім. І. І. Мечнікова. Том 22, Випуск 7(60). С. 27-31.

79. Геєць І.О. (2017). Формування соконкурентної стратегії розвитку регіональних аеропортів та хабів. *Економіка та управління підприємствами*. Випуск № 1(57), с.64-72

РОЗДІЛ 3

ВИКОРИСТАННЯ МАШИННОГО НАВЧАННЯ ТА ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В РОЗРОБЦІ НАФТОГАЗОВИХ РОДОВИЩ

Володимир Кочкодан

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,
Івано-Франківськ, Україна, k.volodya@gmail.com

Анотація. В монографії розглянуто технології штучного інтелекту, що використовуються в нафтогазовій галузі.

Зазначено, що інтелектуальне нафтогазове родовище - це розширена версія цифрового нафтогазового родовища, яка представляє собою передову систему автоматичної ідентифікації, що охоплює всі аспекти нафтогазового родовища на основі застосування передових технологій автоматизації та штучного інтелекту, а також сенсорних та професійних технологій.

Встановлено види діяльності, що розглядаються в рамках цифрової нафтопромисловості. Виокремлено проблеми нафтогазових підприємств, що призвели до появи інтелектуальних нафтогазових родовищ.

Розглянуто завдання, що потребують вирішення в компаніях на шляху до успішної інтелектуалізації нафтогазовидобування. Наведено класифікацію технологій інтелектуальних нафтогазових родовищ за функціональністю. Зображено вплив технологій інтелектуальних нафтогазових родовищ на компанії з різних галузей нафтогазового сектора. Показано приклади використання інтелектуальних технологій різними компаніями НГК.

Окреслено можливі причини невдач реалізації проектів інтелектуальних нафтогазових родовищ та наведено рекомендації для компаній нафтогазового сектора, які сприятимуть успішному впровадженню технологій інтелектуальних нафтогазових родовищ.

Встановлено, що в нафтогазовій галузі використовуються такі технології штучного інтелекту, як штучні нейронні мережі (ANN), нечітка логіка, метод опорних векторів (SVM), гібридні інтелектуальні системи (HIS), генетичні алгоритми (GA), оптимізація роєм частинок (PSO) тощо.

Досліджено сфери застосування ШІ-технологій в розробці та експлуатації нафтогазових родовищ, наведено переваги та недоліки окремих ШІ-технологій, що застосовуються для вирішення тих чи інших питань, пов'язаних з прогнозуванням показників видобутку вуглеводнів, оптимізацією плану розвитку родовища, ідентифікацією залишкових вуглеводнів, виявленням розривів пластів, підвищенням нафтогазовіддачі третинними методами видобутку вуглеводнів, підвищенням безпеки праці.

Ключові слова: штучний інтелект, інтелектуальне нафтогазове родовище, штучні нейронні мережі, гібридні інтелектуальні системи.

Вступ. Штучний інтелект (ШІ) веде свою історію з 1950 року, коли британський математик Алан Тюрінг поставив відоме запитання: «Чи можуть

машини мислити?». Офіційно вважається, що штучний інтелект як наукова дисципліна зародився в 1956 році, коли в Дартмутському коледжі на першій конференції зі штучного інтелекту зібралася невелика група дослідників на чолі з Джоном Маккарті. Потім настала перша весна штучного інтелекту, коли ШІ почали застосовувати в різних сферах. На думку низки експертів того часу, машини повинні були замінити людину в багатьох галузях. Проте, вже в 70-х роках минулого століття розвиток штучного інтелекту сповільнився через неможливість реалізувати масштабну або складну роботу. За декілька років, з широким використанням експертних систем, ШІ знову почав процвітати. Однак, оскільки експертні системи вимагали значних потужностей для обробки інформації і високих витрат на обслуговування, істотного прориву у використанні систем на основі ШІ не було. Вдосконалення роботи ШІ-систем відбулося завдяки стрімкому розвитку комп'ютерної техніки наприкінці 1990-х років. Після більш ніж 60 років злетів і падінь ШІ повернувся в центр уваги у 2016 році, коли програма AlphaGo від Google обіграла чемпіона світу з гри в го, набагато складнішої, ніж шахи або шашки [19]. Потім у 2017 році з'явилася AlphaGo Zero з високошвидкісним самонавчанням без участі людини, що викликало підвищену увагу усіх верств суспільства та принесло нові ідеї щодо розвитку ШІ в різних сферах. З розвитком хмарних обчислень, великих даних, штучних нейронних мереж, глибокого навчання та інших новітніх технологій можна сказати, що ШІ зробив значний стрибок у своєму розвитку і змінив наше повсякденне життя. Автомобілі без водія, точне розпізнавання облич та інші програми штучного інтелекту більше не є лише вигадками в науковій фантастиці. ШІ застосовують в усіх аспектах повсякденного життя, в усіх галузях економіки. Нафтогазова промисловість також використовує технології на основі ШІ-систем, що забезпечує нові технологічні прориви в розвідці, розробці, видобутку та транспортуванні вуглеводнів.

Технології штучного інтелекту, що використовуються в нафтогазовій галузі, включають в себе штучні нейронні мережі (ANN), нечітку логіку, метод опорних векторів (SVM), гібридні інтелектуальні системи (HIS), генетичні алгоритми (GA), оптимізацію роєм частинок (PSO) тощо. В даний час зростає застосування ШІ-систем в нафтогазовій промисловості, оскільки концепція ШІ поступово проникає в різні етапи галузі, такі як пошук, буріння, видобування, транспортування та переробка вуглеводнів.

За допомогою алгоритмів штучного інтелекту розробники запропонували низку практичних технологій застосування в розвідці та розробці. У сфері розвідки використання методу штучних нейронних мереж вже дало хороші результати щодо зниження ризиків розвідки та підвищення ефективності розвідувальних свердловин [32]. У сфері буріння нове обладнання, таке як автоматична бурова установка та інтелектуальна бурильна труба, дозволило значно знизити вартість робіт [10]. При розробці нафтогазових родовищ, орієнтуючись на історичні дані видобутку вуглеводнів, за допомогою ШІ-технологій проводиться оптимізація плану розробки. Системи на основі штучного інтелекту також забезпечують точніший метод вибору цільових

пластів, розробки схем їх гідророзриву, вибору місця розташування свердловин, що максимізуватимуть видобуток вуглеводнів з родовища.

Метою дослідження є розкриття сутності інтелектуального нафтогазового родовища, порівняння переваг та недоліків основних існуючих алгоритмів штучного інтелекту, які застосовуються в інтелектуалізації видобутку вуглеводнів, а також розробка рекомендацій стосовно застосування штучного інтелекту в розробці нафтогазових родовищ.

Аналіз сучасних зарубіжних і вітчизняних досліджень і публікацій.

Вагомий внесок у дослідження застосування машинного навчання та штучного інтелекту в розробці нафтогазових родовищ зробили провідні зарубіжні вчені, зокрема Taylor W., Havaluddin H., Alfred R., Oliveira D., Reynolds A., Temizel C., Canbaz C. H., Palabiyik Y., Putra D., Asena A., Ranjith R., Kittiphong J. A., Wanasinghe T., Wroblewski L., Petersen B., Gosine R., James L., De Silva O., Mann G.K.I., Warriar P., Thomas E. C., Mohmad N., Mandal D., Amat H., Sabzabadi A., Masoudi R., Sircar A., Yadav K., Rayavarapu K., Bist N., Oza H., Xinping L., Qingbin X., Mingyu H., Quanyou L., Morozov V., Chen B., Pawar R. J., Shelley R. F., Lechner J. P., Zangl G. та ін. У роботах зазначених вчених досліджено сценарії застосування машинного навчання та інтелектуальних технологій задля підвищення ефективності діяльності нафтогазових компаній, а також оцінено вплив технологій штучного інтелекту на економічні показники діяльності підприємств.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є загальнонаукові та спеціальні методи. Методи аналізу та синтезу, наукового абстрагування, системного аналізу, індукції та дедукції, логічного підходу були покладені в основу розкриття сутності інтелектуального нафтогазового родовища. Методи компаративістики, структурно-функціонального підходу застосовано при аналізі емпіричних даних, які стосуються передумов їхнього розвитку і соціально-економічних наслідків. Висвітлення суперечностей і проблем використання машинного навчання та штучного інтелекту в розробці нафтогазових родовищ здійснено на основі емпірико-індуктивного, абстрактно-аналітичного й інституційного методів наукового пізнання.

Результати. В даний час розробка нафтогазового родовища передбачає опрацювання величезного обсягу даних, з чого випливає, що без інтеграції ресурсів та автоматичного управління неможливо досягти високої ефективності діяльності. Цифрове нафтогазове родовище - це використання передових управлінських практик, доповнене інформаційними технологіями, що застосовуються на усіх етапах від розвідки до видобутку [11, 23]. Таким чином, цифрові нафтопромислові підприємства є більш ефективними та конкурентоспроможними порівняно з їх традиційними аналогами. В свою чергу, інтелектуальне нафтогазове родовище - це розширена версія цифрового нафтогазового родовища, яка представляє собою передову систему автоматичної ідентифікації, що охоплює всі аспекти нафтогазового родовища на основі застосування передових технологій автоматизації та штучного інтелекту, а також сенсорних та професійних технологій. Інтелектуальне нафтогазове родовище

відіграє провідну роль в інформатизації діяльності нафтопромислових підприємств та формує майбутній тренд їх діяльності [33], оскільки забезпечує зниження собівартості видобутку вуглеводнів, збільшує відсоток їх видобутку з пласта, підвищує ефективність управління підприємствами та сприяє економічному та соціальному їх розвитку. Основним напрямком розвитку системи цифрового нафтогазового родовища є створення інтелектуального нафтогазового родовища, яке використовуватиме новітні технології Інтернету речей (IoT), хмарних обчислень, великих даних тощо для оптимізації операційної діяльності, зниження витрат, підвищення якості робіт та зростання ефективності суб'єкта господарювання.

Інтелектуальне нафтогазове родовище являє собою систему контролю і управління нафтогазовими операціями в режимі реального часу, забезпечує безперервну оптимізацію інтегрованої моделі пласта і моделі управління видобутком для підвищення видобутку вуглеводнів і скорочує операційні та капітальні витрати. Компанія «Deloitte», яка консультує нафтогазові компанії з питань реалізації електронних технологій в своїй діяльності, визначає розумні родовища в такий спосіб: «Це не що інше, як еволюція і інтеграція нових технологій буріння нафти і газу, а також розвідка і видобуток за допомогою електронного управління в поєднанні зі стандартними комунікаційними технологіями» [1, с. 187].

Метою використання моделі інтелектуального нафтогазового родовища є максимізація нафтогазовидобутку, зменшення непродуктивного часу роботи, а також підвищення прибутковості шляхом розробки і впровадження інтегрованих робочих процесів. Робочі процеси моделей інтелектуальних нафтогазових родовищ поєднують управління бізнес-процесами разом з використанням новітніх інформаційних технологій та інженерних знань для оптимізації і, в багатьох випадках, автоматизації виконання завдань, що виконуються крос-функціональними командами.

Дослідження, проведене в 2003 році Кембриджською асоціацією енергетичних досліджень (Cambridge Energy Research Association - CERA) виявило, що інтелектуальні родовища покращують показники видобутку нафти та газу на 2-10 % в порівнянні з їх «нецифровими» побратимами. Це саме дослідження підтвердило, що розумні родовища економлять в середньому 4-8 млн. дол. США на рік за рахунок скорочення експлуатаційних витрат [8].

Компанії Shell, Saudi Aramco, BP, Statoil, Chevron, Conoco Phillips, Тоталь є лідерами в області впровадження цифрових технологій в процеси буріння та видобутку вуглеводнів. Інноваційні цифрові технології нового покоління мають свої назви в кожній з цих компаній: Shell - розумне родовище; Chevron - інтелектуальне родовище, або i-field; BP - родовище майбутнього; Petro - Smart Operations (розумні операції), Statoil - інтегровані операції; Halliburton - операції в режимі реального часу; Schlumberger - розумні свердловини; CERA - цифрове нафтове родовище майбутнього; Cap Gemini - інтелектуальна оптимізація родовища і дистанційне керування; ADCO - інтегроване управління активами і т.д.

Незважаючи на різницю в їхніх назвах, нові цифрові технології управління в основному схожі і ідентичні за своїми цілями і задачами, які вони вирішують, в режимі реального часу: швидка обробка великих обсягів геоінформації, моделювання різних сценаріїв видобутку, максимізація виробництва і досягнення високих темпів видобутку вуглеводнів, прийняття правильних рішень для оптимізації нафтогазового виробництва.

Концепція інтелектуального нафтогазового родовища включає в себе: 4D-сейсмозв'язку, розробку програмного забезпечення, сейсміку в процесі буріння, розумні свердловини, дистанційні операції, технологію віртуалізації тощо [1, с. 188].

Термін «інтелектуальне нафтогазове родовище» використовується для опису різних видів діяльності, і його визначення охопили настільки ж широкий спектр інструментів, завдань і сфер діяльності. Всі вони намагаються описати різні застосування передових програмних продуктів та методик аналізу даних для підвищення рентабельності операцій з видобутку нафти і газу. В рамках цифрової нафтопромисловості розглядаються наступні види діяльності, зображені на рис. 1.

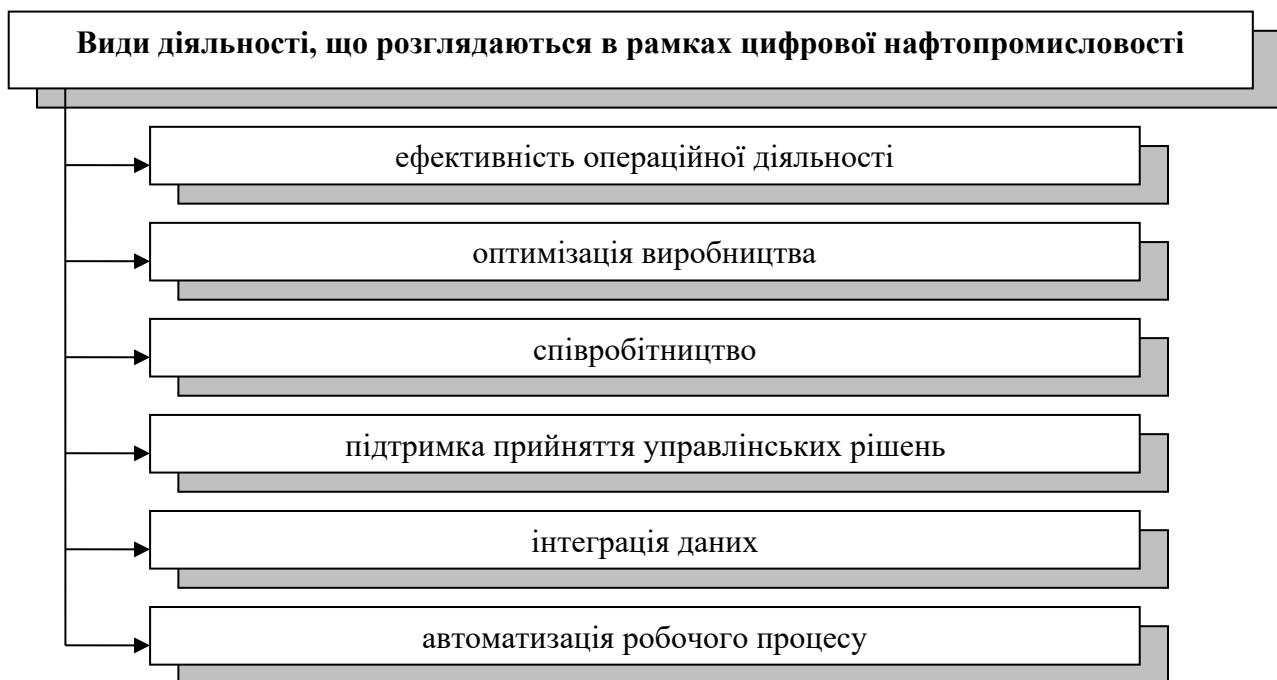


Рисунок 1. Види діяльності, що розглядаються в рамках цифрової нафтопромисловості
Джерело: [1, с. 188]

Поява цифрових технологій у нафтогазовій промисловості спричинена низкою безпрецедентних проблем, з якими в даний час стикаються підприємства нафтогазового комплексу. Перелік даних проблем наведений на рис. 2.

Саме моделі інтелектуальних нафтогазових родовищ намагаються компенсувати більш високу складність і вартість операцій, які повинні бути виконані меншою кількістю не таких досвідчених співробітників. Для досягнення цієї мети, моделі інтелектуальних нафтогазових родовищ повинні

прискорити виконання багатьох завдань і процесів, які традиційно виконуються інженерами, геофізиками, техніками, фінансовими аналітиками і навіть менеджерами. Набори таких завдань отримали назву робочих процесів, а професіонали галузі все частіше думають над проектуванням таких процесів.

Проектування робочих процесів є сферою, яка історично найбільш часто практикується промисловими інженерами та спеціалістами з управління операціями. Процес видобутку нафти і газу змінився, щоб відобразити прийняття їх методів. Традиційний поділ обов'язків між функціональними лініями інтегрується в інженерні робочі процеси та бізнес-процеси, які більш широко відображають корпоративні цілі, що повинні бути досягнуті. Можна сказати, що моделі інтелектуальних нафтогазових родовищ включають в себе набори робочих процесів, які дозволяють швидке, спільне виконання взаємопов'язаних завдань серед розподілених (віртуальних) команд, з кінцевим результатом, який є оптимальним, ефективним і більш прибутковим [26].

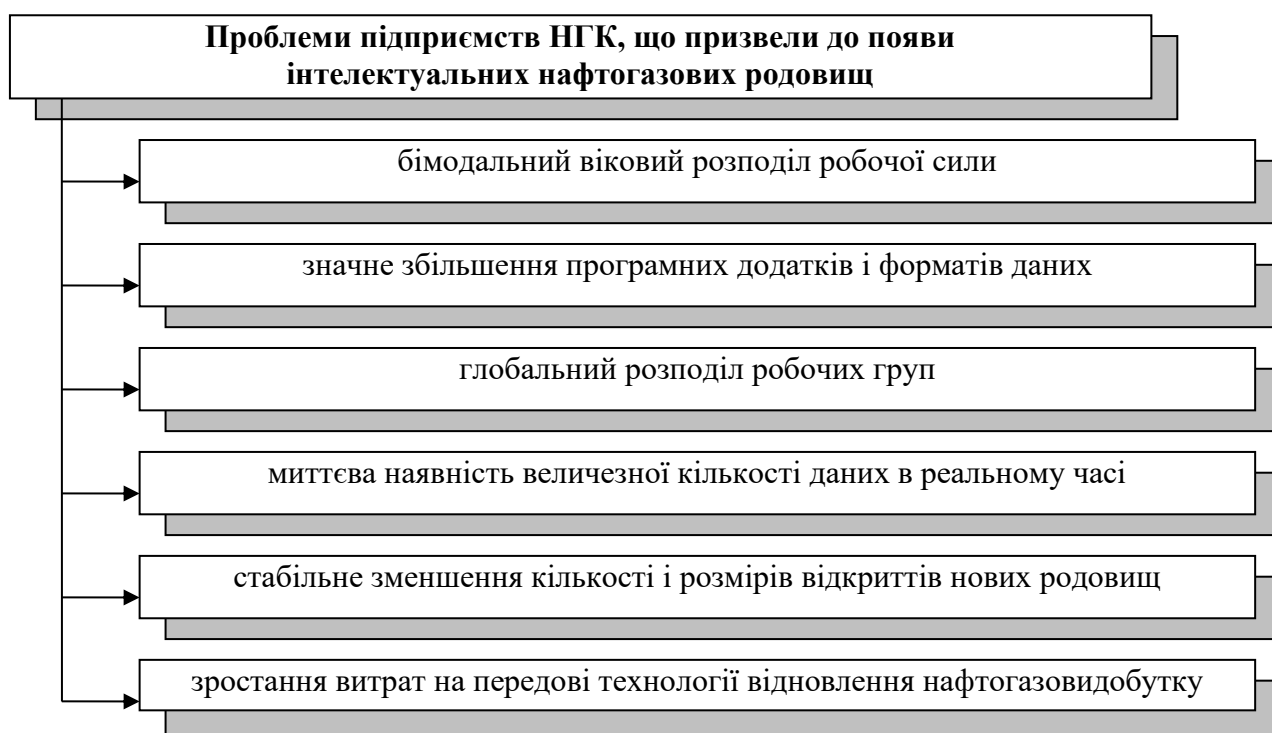


Рисунок 2. Проблеми підприємств НГК, що призвели до появи інтелектуальних нафтогазових родовищ
Джерело: [1, с. 188]

На даному етапі розвитку технології інтелектуальних родовищ дають можливість:

- оптимізувати продуктивність обладнання і продуктивність свердловин за рахунок аналізу дебетів, тисків, температур та інших даних;
- передбачати на основі минулих даних терміни виснаження свердловин. Одночасно дані старих свердловин з багатою історією видобутку можна використовувати для прогнозування поведінки нових свердловин;
- централізовано керувати великою кількістю свердловин за допомогою

систем дистанційного моніторингу [1, с. 189].

Розкриття потенціалу цифрових технологій не можливе без активного залучення працівників і внесення змін в існуючі бізнес-процеси, для чого в нафтогазовій промисловості використовується підхід «зверху вниз». Мова йде про те, що імплементація технологій інтелектуальних нафтогазових родовищ розпочинається з головного офісу компанії, де, для прикладу, керівництво вносить зміни в бізнес-процеси, щоб мати змогу використовувати результати аналізу значних об'ємів інформації, яка поступає та обробляється в реальному часі, для зменшення часу простоїв обладнання.

Розглянемо передумови впровадження технологій інтелектуальних нафтогазових родовищ. На сьогодні інженерно-технічні працівники та робітники стикаються з проблемою доступу до потрібних даних, тим самим створюючи перешкоди в аналізі важливої інформації та в оптимізації виробництва. Зазвичай інженери витрачають більше 75 % свого часу на пошук даних та менше 25 % - на аналіз та прийняття рішень. Інженери з виробничих операцій стикаються щонайменше з трьома загальними проблемами: недостатній доступ до інформації, фрагментарна інформація та неефективне управління знаннями [30, с. 5]. Ситуації постійно моделюються, за результатами чого приймаються рішення, які, проте, не завжди є обґрунтованими. Такі знання є надзвичайно корисними при аудиті прийнятих рішень та навчанні нових інженерів. Для отримання необхідної їм інформації операторам, інженерам та менеджерам, можливо, доведеться звертатись до сотень чи тисяч джерел даних, серед яких багато баз даних, що наповнюються у режимі реального часу. Такі бази даних дозволяють отримати інформацію про тиск, температуру, швидкість та інші змінні процесу нафтогазовидобування за лічені секунди або хвилини. До інших джерел даних відносяться системи, що генерують додаткову інформацію про активи: підземні та поверхневі моделі, конфігурації споруд, виробничі плани. Однак перелічені джерела даних рідко інтегруються, що робить пошук відповідної виробничої інформації трудомістким і ще більше ускладнює процес прийняття рішень.

З точки зору психолога, людина може оперувати лише трьома-чотирма новими відомостями одночасно в робочій пам'яті [31, с. 78]. Коли інженери перевантажені занадто великою кількістю інформації, це негативно впливає на їх здатність вирішувати проблеми та приймати якісні рішення. Перевантаження інформацією спричиняє не тільки помилкові чи несвоєчасні рішення, але також може негативно впливати на здоров'я людини.

Сьогодні інженери використовують тисячі технічних додатків - електронні таблиці, підземні та поверхневі моделі, програмне забезпечення для управління виробництвом, системи планування ресурсів підприємства (ERP) та багато іншого. Кожен додаток має унікальну структуру та засоби взаємодії з іншими програмами. Керувати ручними підключеннями між такою кількістю компонентів майже неможливо.

Як результат, різні групи в межах однієї організації можуть приймати рішення на основі неповних уявлень про один і той же об'єкт. Наприклад, різні

набори даних та додатків могли б генерувати модель свердловини та різні варіанти її експлуатації, які не узгоджуються між собою. Таким чином, різні команди можуть рекомендувати різні рішення однієї і тієї ж виробничої проблеми. Конфліктні рішення ставлять під загрозу можливість підприємства оптимізувати роботу своїх активів.

Іншим викликом, з яким стикаються багато організацій в процесі ведення господарської діяльності, є обмеженість досвіду. Часто необхідні підприємству фахівці знаходяться на значній відстані від місця, де проводяться роботи, і їх не так легко переконати переїхати у віддалений район. Велика кількість досвідчених інженерів виходять на пенсію або наближаються до пенсійного віку. Компанії ризикують втратити цінні знання про виробничі процеси, які їх досвідчені інженери здобули з часом. Це зумовило потребу в збільшенні робочої сили за допомогою ефективних стратегій, таких як більш жорстке планування спадкоємності, програми утримання, проактивне планування майбутнього, цілеспрямоване наставництво та відповідна ринкова компенсація робочих годин.

Також нормативні вимоги продовжують розвиватися. Місцеві, національні та міжнародні агентства регулярно приймають нові, більш вимогливі правила безпеки та охорони навколишнього середовища, збільшуючи при цьому складність операцій. Перелічене вище може бути вирішено за допомогою застосування технологій інтелектуальних нафтогазових родовищ, що дозволяють підвищувати продуктивність працівників та збільшувати вартість активів компаній за допомогою розв'язання наступних проблем:

- підвищення безпеки операцій;
- оптимізації видобування вуглеводнів;
- підвищення захисту навколишнього середовища;
- максимізації виявлених резервів;
- підтримання конкурентних переваг;
- зменшення потреби в капремонтах свердловин.

На шляху до успішної інтелектуалізації нафтогазовидобування компаніям необхідно буде вирішити низку завдань (рис. 3).

Перш за все слід подолати опір змінам. Перевага використання перевірених та звичних технологій над руйнівними інноваціями є однією з головних перешкод уповільнення темпів прийняття інтелектуальних технологій в нафтовій і газовій промисловості. На різних рівнях відповідальності, від виконавчого рівня до рівня управління, бракує бажання приймати зміни, оскільки вони завжди пов'язані зі стресом та необхідністю тривалого навчання. Опитування, проведене компанією British Petroleum, показало, що 60 % керівників нафтогазових підприємств вважають, що опір змінам є найбільшою перешкодою для реалізації повного потенціалу технологій інтелектуальних нафтогазових родовищ. Компанія BP вважає, що якщо не здійснювати інноваційних змін, це призведе до значної втрати можливостей, яку жодне з підприємств НГК не може собі дозволити [24].

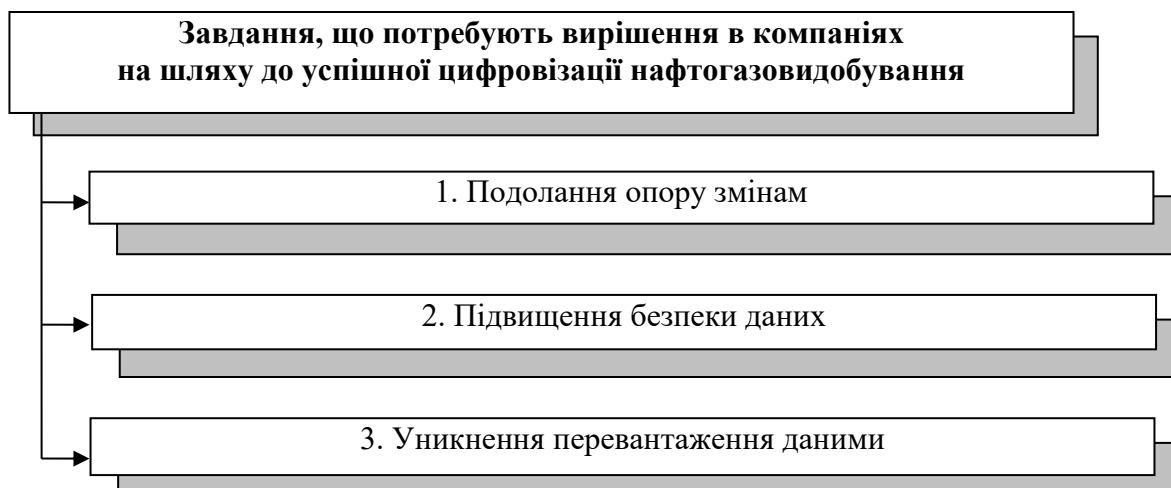


Рисунок 3. Завдання, що потребують вирішення в компаніях на шляху до успішної інтелектуалізації нафтогазовидобування

Джерело: [4, с. 13]

Другим завданням, яке слід вирішити компаніям з метою успішної реалізації проєктів інтелектуальних нафтогазових родовищ, є підвищення безпеки даних. Для багатьох компаній інтелектуалізація діяльності містить як переваги, так і ризики, що ускладнює прийняття відповідного управлінського рішення. Однією із найважливіших перешкод на шляху прийняття технологій інтелектуальних нафтогазових родовищ, на яку посилаються фірми, є проблема забезпечення безпеки даних та відповідності регуляторним нормам у рамках відкритої, спільної моделі систем. Не менш важливою на порядку денному є потреба у безпеці колективів та окремих працівників. Повністю зашифровані бездротові мережі можуть забезпечити універсальне покриття, одночасно логічно розділяючи дані між приватними точками доступу зі збереженням цілісності даних, в той час як віддалені спостереження, моніторинг та підтримка надають безпеку співробітникам, незалежно від того, де вони перебувають.

Ще одним завданням, яке слід вирішити компаніям в процесі імплементації проєктів інтелектуальних нафтогазових родовищ, є уникнення перевантаження даними. Переваги інтелектуальних технологій на підприємствах НГК не з'являться просто від встановлення бездротових з'єднань на об'єктах та натискання перемикача в увімкнуте положення. Можуть виникати перешкоди на шляху сигналу від перекривання бездротових мереж одна однією або від радіочастотного шуму, крім того значні об'єми даних, що отримуватимуться з датчиків, можуть паралізувати, а не спростити процес прийняття рішень.

Хоча віртуалізація є обов'язковою, слід належним чином встановити, що саме віртуалізувати. Зі зменшенням витрат на сервери та обладнання для зберігання даних легко потрапити в пастку перевантаження даних та інформації. Баланс між «недостатньо» та «занадто багато» має вирішальне значення для того, щоб системи підтримки прийняття рішень мали релевантні дані [18]. Тому впровадження технологій інтелектуальних нафтогазових родовищ - це складне завдання оптимізації, яке вимагає реорганізації існуючих робочих процесів. Те, що деякі компанії НГК ще не цілком комфортно почуваються з цією

технологією, зрозуміло, але із застосуванням правильних методів управління даними інформаційне перевантаження - це те, з чим можна боротися.

Технології інтелектуальних нафтогазових родовищ можуть забезпечити низку індивідуальних переваг для певної нафтогазової компанії, залежно від її власної унікальної корпоративної структури, діяльності та позиції на ринку. Проте, існують спільні переваги для організацій, які успішно впроваджують технології інтелектуальних нафтогазових родовищ в свої робочі процеси, серед яких швидше прийняття якісніших управлінських рішень, збільшення обсягів виробництва, зниження ризику, зниження витрат і підвищення ефективності роботи, зростання інвестиційного потенціалу. Крім того, забезпечується позитивний вплив на оточуюче середовище за рахунок підвищення екологічної безпеки; в працездатного населення з'являється більше можливостей для працевлаштування; в наукових організаціях зростає можливість проведення нових інноваційних досліджень тощо.

Існує величезна кількість унікальних технологій інтелектуальних нафтогазових родовищ. В табл. 1 наведена класифікація даних технологій за функціональністю.

Таблиця 1

Класифікація технологій інтелектуальних нафтогазових родовищ за функціональністю

| Функціонал технології | Суть технології | Застосування |
|--------------------------------------|---|--|
| Прогностичне обслуговування | Дані фактичного використання обладнання збираються та аналізуються з метою визначення доцільності проведення сервісного обслуговування. Це знижує ймовірність несподіваних збоїв в роботі обладнання і подальших витрат на ремонт | - управління парком обладнання; - прогностичні алгоритми; - цифрові повідомлення від обладнання (наприклад, електронні повідомлення) |
| Оптимізація роботи обладнання | Оптимізація покращує можливості існуючого обладнання, додаючи більше вартості або до кінцевої продукції, або до самого обладнання | - віртуальні об'єкти-близнюки (точна цифрова копія фізичного об'єкта, що використовується для тестування сценаріїв його роботи); - інтелектуальні насоси (з управлінням через Інтернет речей) |
| Ефективність та безпека експлуатації | Обладнання та програмне забезпечення можуть підвищувати ефективність виробничої діяльності або зменшувати ризики для працівників | - інтелектуальні зони стеження за обладнанням (цифрові «паркани» навколо родовищ, які зменшують ймовірність інцидентів); - безпілотні автономні транспортні засоби (дрони, вантажівки тощо); - дистанційний моніторинг обладнання, що не потребує присутності працівників на місцях; - інтелектуальний спецодяг (дозволяє виявляти небезпечні середовища) |
| Посилення співпраці | Засоби посилення комунікації та співпраці можна охарактеризувати за | - бездротова технологія 5G; - інтелектуальні засоби для носіння |

| Функціонал технології | Суть технології | Застосування |
|--|---|---|
| | допомогою досягнень, які сприяють обміну більшою кількістю точнішої інформації, доступною за менший час | (обладнання «вільні руки» з прозорими дисплеями) |
| Підтримка прийняття управлінських рішень | Технології інтелектуальних нафтогазових родовищ допомагають підвищити якість прийняття управлінських рішень | - збір та обробка великих об'ємів даних (big data); - когнітивні обчислення (штучний інтелект) і аналітика |
| Інтеграція даних та автоматизація робочого процесу | Інтернет речей забезпечує взаємозв'язок обчислювальних пристроїв, вбудованих у виробниче обладнання, з хмарними сховищами даних. Це дозволяє збирати інформацію в реальному часі з безлічі джерел, а також опрацьовувати дані для прийняття оперативних рішень і передачі відповідних команд | - Інтернет речей; - хмарні обчислення |

Джерело: [3, с. 801]

Компанії нафтогазового сектора поділяють на ті, що займаються розвідкою та видобуванням вуглеводнів, їх транспортуванням і зберіганням, а також їх переробкою. Кожна галузь надає унікальні можливості для використання технологій інтелектуальних нафтогазових родовищ. На рис. 4 наведено вплив таких технологій на ефективність діяльності компаній залежно від галузі.

За результатами досліджень компанії Vantage Market Research, глобальний ринок технологій інтелектуальних нафтогазових родовищ в 2022 році оцінено в 25,44 млрд. дол. США; також очікується, що до 2030 року розмір даного ринку досягне 40,57 млрд. дол. США, щорічно зростаючи на 6 % відносно 2022 року. Одним із головних факторів росту ринку є зростаюча тенденція нафтогазових компаній до автоматизації операцій, іншим фактором є все більше використання штучного інтелекту в бізнесі [34].

За останні два десятиліття використання інтелектуальних технологій допомогло підвищити нафтогазовилучення з пластів, що призвело до зменшення собівартості робіт. Разом з дистанційним зондуванням, збиранням та аналізом великих масивів даних, хмарними обчисленнями, промисловим Інтернетом, блокчейном, штучним інтелектом, четверта промислова революція вже розпочалася в нафтогазовій промисловості.

В 2017 році в компанія «British Petroleum» інвестувала 20 мільйонів доларів США у компанію «Beyond Limits», що спеціалізується на когнітивних комп'ютерних обчисленнях [9]. Більшість технологій когнітивних обчислень компанії «Beyond Limits» засновано на машинному навчанні та зборі і аналізі даних з датчиків і розпізнаванні відеоінформації, а також на людському мисленні й автоматизації процесів прийняття управлінських рішень.

Інтелектуальні технології компанії «Beyond Limits» приносять користь

там, де за складні операції відповідає людина, особливо в сферах з чітким технологічним процесом і передовими методами роботи. Когнітивні обчислення підвищують швидкість прийняття рішень, їх якість, виявляють невідомі елементи і сприяють передаванню знань і досвіду експертів іншим співробітникам в цифровому вигляді.



Рисунок 4. Вплив технологій інтелектуальних нафтогазових родовищ на компанії з різних галузей нафтогазового сектора

Джерело: [3, с. 802]

Завдяки співпраці з «Beyond Limits» «BP» планує вийти на новий рівень в пошуку і розробленні родовищ, видобуванні та перероблянні вуглеводнів, а також збуті нафтопродуктів. На думку представників «BP», штучний інтелект має стати тією технологією, яка виведе компанію на новий рівень продуктивності [6], крім того, існує перспектива інтеграції технологій «Beyond

Limits» з так званими масштабованими графами знань «Belmont», що відкриває нові горизонти для підвищення ефективності операційної діяльності.

Інвестиції «British Petroleum» спрямовані на найм фахівців з когнітивних комп'ютерних обчислень і оброблення даних, розробників програмного забезпечення, а також маркетологів для роботи з високим попитом на ринку.

Ще одним прикладом інвестицій в інтелектуальні технології нафтогазовидобування є розробка компанією «GE Oil & Gas» платформи Predix, на основі якої в листопаді 2018 року запущено Predictive Corrosion Management (Предикативне управління корозійним руйнуванням) - новий інструмент для безперервного збору даних і хмарної аналітики стану труб. «Цифровий контроль» використовує ультразвукові датчики GE Rightrax і операційну систему Predix. Серед клієнтів і партнерів платформи Predix фігурують компанії «BP», «Teledyne Controls» і «Maersk Drilling» [6].

Нафтогазова компанія «Lundin Petroleum» також активно впроваджує інтелектуальні технології в свою діяльність. Компанію створено в 2001 році в Швеції, операції з розвідування та видобування нафти і газу виконує в Норвегії філія «Lundin Petroleum Norway» на норвезькому континентальному шельфі, а також в Північному та Баренцовому морях [17].

«Lundin Petroleum Norway» ставить дві головні цілі: по-перше, бути єдиною нафтогазовою компанією в Норвегії, яка керує родовищами з Осло, і, по-друге, поширювати на операції свою філософію прозорого доступу до інформації, чесного оцінювання ситуації і делегувати досвідченим виконавцям повноваження діяти швидко, використовуючи їх специфічний інтелект і знання.

Наприклад, під час проектування, розроблення та введення в експлуатацію родовища Едварда Гріга, «Lundin Petroleum Norway» запровадила процес укладання контрактів так, щоб експерти-контрактники могли застосовувати свої знання без втручання та заохочували відкритий і чесний діалог. Це означало, що будь-які проблеми можна було вирішувати взаємовигідно. Через такий підхід часові та фінансові рамки проекту було дотримано.

Завдяки інтелектуалізації діяльності «Lundin Petroleum Norway» вдалося вирішити такі проблеми:

- головному офісу, що базується в Осло, було забезпечено віддалений нагляд за своїми співробітниками;

- компанії вдалось уникнути витрат часу на непродуктивні зустрічі, забезпечуючи найактуальнішою інформацією про стан справ на виробництві весь персонал;

- компанія надала ключовим особам, які приймають рішення, доступ до всіх даних фірми, а не лише до тієї частини, яка стосується конкретного управління;

- компанія налагодила процеси об'єктивного дослідження виробничих проблем і обміну та використання результатів досліджень в реальному часі.

Перевагами такого рішення для «Lundin Petroleum Norway» стала висока рентабельність інвестицій в сучасні інформаційні технології (понад 500%), та низькі прості обладнання (менше 10% часу).

Ключовими в інтелектуалізації діяльності були операції компанії, а не інформаційні технології. «Lundin Petroleum Norway» не потрібно було інвестувати великі суми в складні системи, оскільки компанії не довелося змінювати ці системи. Все, що вимагалось - це розмістити інформаційний шар зверху. Це надало можливість експертам компанії швидко порівнювати відповідну інформацію з різних систем в реальному часі, її інтегровано аналізувати на робочому місці без необхідності проводити наради.

Наступним кроком «Lundin Petroleum Norway» на шляху до створення інтелектуального нафтогазового родовища стала розробка унікальної системи управління використанням енергії. Всі виробничі установки на норвезькому шельфі вимірюють енергоспоживання. Цю інформацію повідомляють органам влади, які видають дозволи на викиди вуглекислого газу. Завданням «Lundin Petroleum Norway» було автоматизувати процес звітності, щоб уникнути ручної роботи. У ході цієї роботи працівники компанії побачили, що вони можуть зробити додатковий крок - від енергетичного моніторингу до оптимізованого використання енергії.

Час від ідеї до функціонуючої системи склав всього п'ять місяців. Чотири працівники витрачали частину свого робочого часу на проект протягом цього періоду. Всю роботу виконували без необхідності вкладати кошти в нове обладнання або програмне забезпечення.

Все почалося з простих вимірювань споживання енергії, тепер використовують просунуті алгоритми і моделі штучного інтелекту для вимірювання потенційно втраченої енергії у випадку неоптимальної роботи об'єкта.

Енергетичні втрати в подальшому розділяють на дві категорії: операційні втрати, на які компанія може впливати під час роботи, і проектні втрати, які є наслідком обмежень або властивостей окремих компонентів. Для останньої категорії необхідні фізичні зміни або модифікації для компенсації втрат енергії.

Система управління використанням енергії дозволяє отримувати звіти про втрати та споживання компонентів, що стає основою оцінювання економічної ефективності їх модифікації чи заміни.

Розрахунки втрат показують, що завдяки оптимізації операцій можна досягти суттєвої економії коштів і скоротити викиди парникових газів [16].

Нижче наведено ще декілька прикладів використання технологій інтелектуальних нафтогазових родовищ.

Компанія «SAS», світовий лідер у галузі цифрової аналітики, розробила систему оптимізації роботи обладнання для підприємств, що видобувають нафту з пісковмісних нафтоносних горизонтів. Дана система створює моделі, здатні обчислити оптимальне розподілення водяної пари в масштабах усього родовища. «SAS» вважає, що її технологія допоможе видобувати додатково 40 барелів нафти в день з однієї свердловини, що для родовища зі ста свердловин дасть додатково 1,4 млн. барелів нафти щорічно або 95 млн. доларів США за ціною 68 дол. США за барель [29].

Компанія «Stream Systems» розробила програмне забезпечення, яке за

допомогою хмарних обчислень дозволяє користувачам налаштовувати та перевіряти свої проекти у віртуальному середовищі з метою максимізації результатів капіталовкладень. Це технологія дозволяє скоротити капітальні витрати в нафтогазовидобуванні на 20% [29].

Корпорація «OPEX» спеціалізується на автоматизації робочих процесів своїх клієнтів, серед яких є і нафтогазові компанії. Завдяки використанню технологічних рішень від «OPEX», підприємства НГК сектора отримують зростання обсягів виробництва на 2-5 % та зменшення критичних системних відключень на 50 % [14].

Компанія «Hifi Engineering Inc» застосовує оптоволоконні технології моніторингу свердловин і трубопроводів для зменшення витоків і розливів шляхом запобігання корозії. Суть технології полягає у моніторингу акустичної енергії, деформації та температури, що дозволяє операторам вчасно виявляти місця, де виникають проблеми. Власний алгоритм «Hifi Engineering Inc» поєднується з операційною системою GE Predix [12].

Компанія «Ambyint» використовує комп'ютери розміром з iPhone, цифрові сигнали і складні алгоритми для контролю видобутку нафти зі старих свердловин, підвищуючи при цьому їх продуктивність і зменшуючи простой обладнання [35].

Італійська нафтогазова компанія ENI використовує системи прогнозного аналізу (дозволяють оптимізувати логістичні витрати, витрати на технічне обслуговування та експлуатацію), а також алгоритми машинного навчання (скорочують час простою обладнання та збільшують темпи виробництва) [13].

Компанія Shell використовує штучний інтелект для передбачення необхідності технічного обслуговування компресорів, клапанів та іншого обладнання, а також для допомоги в керуванні процесами буріння сланцевих порід. Крім того, технології штучного інтелекту, використовуючи дані в режимі реального часу, допомагають змінювати напрям буріння свердловини задля підвищення продуктивності та зменшення зношення бурового інструменту [22].

Компанія Saudi Aramco також використовує інтелектуальні технології для оптимізації розробки та експлуатації нафтогазових пластів. Фахівці компанії розробили програмний продукт «Інтегроване середовище пластової інженерії» (REOnline), покликаний допомогти інженерам краще планувати, розробляти та керувати пластами та родовищами [25].

ПАТ «Укрнафта» в 2017 році запустила систему дистанційного моніторингу власної розробки на свердловинах, обладнаних електроцентробіжними насосами. Вона дозволяє на відстані відстежувати стан роботи свердловин в режимі 24/7 і оперативно змінювати параметри обладнання, мінімізуючи простой [21].

На шляху до вдалого впровадження технологій інтелектуальних нафтогазових родовищ існує значна кількість перешкод, проте їх об'єднує спільна риса: всі вони є внутрішніми перешкодами, пов'язаними з бізнесом. На рис. 5 наведено причини, з яких реалізація проектів інтелектуальних нафтогазових родовищ не дала бажаного результату.

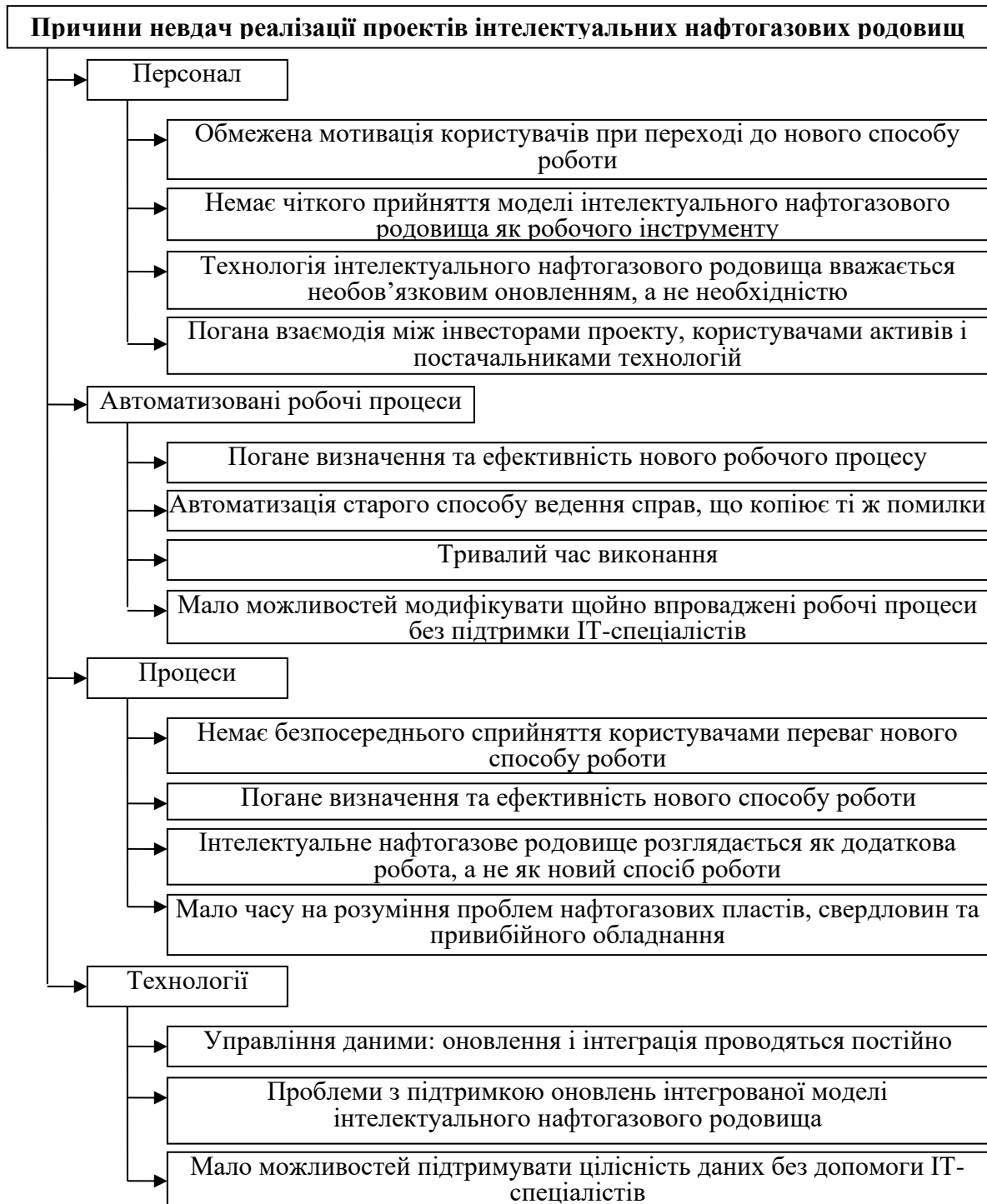


Рисунок 5. Причини невдач реалізації проектів інтелектуальних нафтогазових родовищ
Джерело: [2, с. 184]

Управління змінами на різних рівнях організації як і раніше є ключовим фактором успіху, наприклад, впровадження нових систем, розробка ефективних спільних способів роботи, навчання людей, підтримка управління задля зосередження на оптимізації видобутку нафти і газу в реальному часі.

Як постачальникам, так і користувачам технологій інтелектуальних нафтогазових родовищ необхідно активізувати процеси подолання опору впровадженню технологій. Все починається з повнішого розуміння

запропонованої технології та її переваг в організації. Завдяки інформуванню та навчанню працівників можна досягнути більш чіткого розуміння переваг технології, що впроваджується, що дозволить подолати наявні перешкоди та забезпечити її успішну реалізацію.

Таким чином, інтелектуальні нафтогазові родовища з часом стануть автоматизованими нафтогазовими родовищами, які вимагатимуть меншого повсякденного нагляду, трансформуючи способи ведення бізнесу нафтогазовими компаніями.

Для успішного впровадження технологій інтелектуальних нафтогазових родовищ компаніям необхідно дотримуватись дій, наведених на рис. 6.

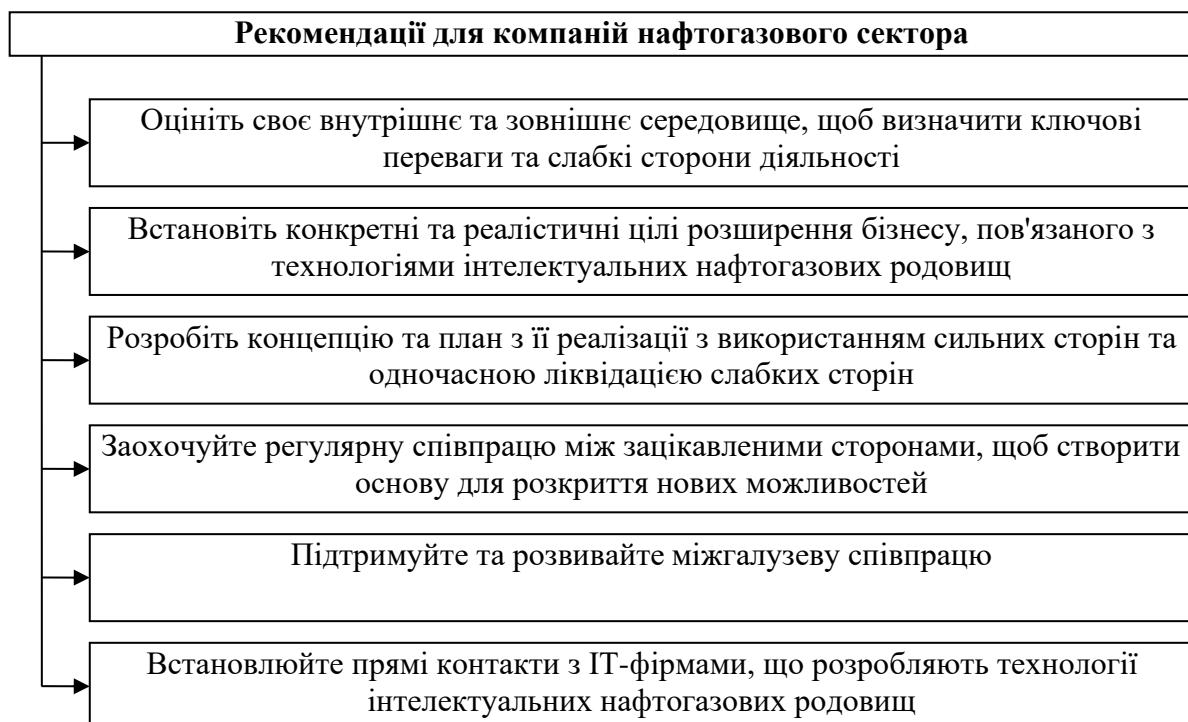


Рисунок 6. Рекомендації для компаній нафтогазового сектора, які сприятимуть успішному впровадженню технологій інтелектуальних нафтогазових родовищ

Джерело: [3, с. 804]

В першу чергу, підприємствам необхідно провести оцінку свого внутрішнього та зовнішнього середовища, щоб визначити ключові переваги та слабкі сторони діяльності. Повний SWOT-аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища є критично важливим для розуміння того, чи присутні в компанії потрібні інгредієнти для підтримки прийняття технологій інтелектуальних нафтогазових родовищ. Це є важливим для визначення основних цілей, які слід досягати, виявлення зацікавлених сторін та учасників, а також оцінки конкурентних переваг компанії - усіх ключових компонентів стратегії економічного розвитку.

Компаніям також необхідно встановити конкретні та реалістичні цілі розширення бізнесу, пов'язаного з технологіями інтелектуальних нафтогазових родовищ. Оцінка цілей допоможе визначити можливості для впровадження

таких технологій і, таким чином, можливість залучення ІТ-фірм, що спеціалізуються в цій галузі.

Нафтогазовим компаніям потрібно розробити концепцію плану її реалізації з використанням сильних сторін та одночасною ліквідацією своїх слабких сторін. З реалістичними та досяжними цілями компанія може планувати шлях розвитку від свого поточного стану до майбутньої концепції, яка підтримується власними сильними сторонами та можливостями зовнішнього середовища. Цей план є стратегічним документом, орієнтованим саме на заохочення зростання в рамках підсектора технологій інтелектуальних нафтогазових родовищ.

Підприємствам також необхідно заохочувати співпрацю між зацікавленими сторонами, щоб створити основу для розкриття нових можливостей. Можливі зацікавлені сторони включають науково-дослідні інститути, заклади вищої освіти, галузеві асоціації тощо. Групи зацікавлених сторін не тільки пропонують неоціненний доступ до можливостей, але можуть забезпечити якісний зворотній зв'язок щодо стратегії та підвищити обізнаність за межами типових комунікаційних мереж.

Нафтовим і газовим компаніям доцільно підтримувати та розвивати міжгалузеву співпрацю, яка повинна бути спрямована на розвиток неформальних каналів для обговорення з підприємствами, що не беруть безпосередньої участі в технологіях інтелектуальних нафтогазових родовищ. Сюди можна віднести обмін досвідом з галузями, що не входять до нафтогазового або технологічного секторів. Бажані результати включають нові ідеї або зв'язки з технологіями і можуть служити для закріплення іміджу компанії як експерта в галузі.

Ключовим компонентом стратегії розширення є офіційне спілкування з ІТ-фірмами, які визначені як найкращі для інвестування в технології інтелектуальних нафтогазових родовищ. До таких фірм варто віднести великих іноземних виробників інноваційного програмного забезпечення, невеликих продуцентів нафтопромислових технологій, а також стартапи або місцеві ІТ-компанії, які втілюють передові ідеї.

Зазначимо, що технології штучного інтелекту є надзвичайно важливим інструментом в розробці та експлуатації нафтогазових родовищ, зокрема за допомогою оптимізації розробки на основі історичних даних про видобуток вуглеводнів. Використання великих даних вимагає вивчення їх цінності та виявлення, за допомогою ШІ-систем, прихованої, раніше невідомої і потенційно цінної інформації. Однак, застосування штучного інтелекту в нафтогазовій промисловості пов'язане зі специфікою даних, які необхідно опрацьовувати, оскільки, крім великого обсягу, їх отримують з багатьох джерел. Крім того, такі дані є неструктурованими, мають складний формат та отримані з об'єктів дослідження, що є вкрай неоднорідними. Застосування великих даних одночасно з безперервним удосконаленням алгоритмів штучного інтелекту відіграє все важливішу роль у сфері розробки нафтогазових родовищ. Крім того, поєднання з іншими сучасними технологіями, такими як хмарні обчислення, Інтернет речей, віртуальна реальність, стає важливим способом зниження витрат та підвищення

ефективності компаній у сфері НГК.

В розробці та експлуатації нафтогазових родовищ використовуються різні алгоритми штучного інтелекту, найстаршим з яких є алгоритм штучної нейронної мережі (ANN) Маккалоха - Пітса (1943 р.). Він є найбільш поширеним та простим алгоритмом, проте вимагає високої якості вхідних параметрів. Використання методу нечіткої логіки Заде (1965 р.) не потребує точної математичної моделі, проте точність такого підходу є низькою. Метод генетичного алгоритму (GA) Холанда (1970 р.) має високий рівень паралелізації, може швидко знаходити рішення і легко поєднується з іншими алгоритмами, проте його процес програмування є складним, а час навчання довгим. Метод оптимізації роєм частинок (PSO) Еберхарта та Кеннеді (1995 р.) легко реалізовується та може бути використаний без попереднього знання деталей задачі, але його точність є низькою. Метод опорних векторів (SVM) Вапника та Кортеса (1995 р.) підходить для навчання на обмежених вибірках та є чутливим до реальних даних. Хоча ці алгоритми й мають певні обмеження, правильний вибір та застосування відповідного алгоритму, або ж їх поєднання, є ключовим для успішного вирішення проблем.

Розглянемо сфери застосування ІІІ-технологій в розробці та експлуатації нафтогазових родовищ.

1. ІІІ-технології в роботі з попередньо накопиченими даними з родовища. Одним із головних завдань при розробці нафтогазових родовищ є складання обґрунтованого плану розвитку на основі наявних даних. Проте, внаслідок високої складності фактичної розробки нафтогазових родовищ, яка залежить від багатьох факторів, прогнозування майбутнього розвитку шляхом використання накопичених історичних даних з родовища є вельми складним завданням, якщо таке прогнозування відбуватиметься звичайними методами. В таких випадках допомагає використання нейронних мереж та інших технологій штучного інтелекту, що дозволяє, опираючись на накопичені дані розробки родовища, ефективно фіксувати нелінійність проблем з високою швидкістю збігу та точністю.

2. ІІІ-технології в динамічному прогнозуванні показників видобутку вуглеводнів. Прогнозування показників видобутку вуглеводнів відіграє важливу роль у дослідженнях з розробки пластів на нафтогазових родовищах. Показники видобутку в основному використовуються для оцінки поточного стану розробки нафтогазових родовищ (наприклад, обсягів закачування води в пласт, кумулятивного обсягу видобутку вуглеводнів тощо) та прогнозування тенденцій динамічних змін (наприклад, швидкість видобутку вуглеводнів, швидкість зростання обводнення пластів тощо). Методи динамічного аналізу видобутку вуглеводнів можна розділити на такі, що потребують даних про видобуток (метод чисельного моделювання нафтогазових родовищ, метод характеристичної кривої, метод падіння видобутку, метод матеріального балансу тощо) і на такі, що даних про видобуток не потребують (метод аналогій, метод емпіричних формул і метод діаграм) [20]. Хоча згадані вище методи застосовувалися для прогнозування видобутку вуглеводнів протягом багатьох

років, вони все ще мають певні обмеження через існування різноманітних складних факторів, які впливають на динамічне прогнозування показників видобутку. В даний час набуває поширення метод прогнозування показників продуктивності видобутку вуглеводнів, заснований на штучному інтелекті, де використовується нейронна мережа в поєднанні з нечіткою теорією або інтелектуальним алгоритмом, що дозволяє досягати високої точності, опираючись на статичні і динамічні дані видобутку.

Варто зазначити, що на сьогодні в процесі розробки нафтогазових родовищ застосовується багато алгоритмів штучного інтелекту, результати моделювання яких зосереджені на показниках видобутку вуглеводнів і вмісті води у видобутій суміші, в той час як швидкості видобутку вуглеводнів приділяється мало уваги. Для прикладу, штучні нейронні мережі зворотного поширення є найбільш широко використовуваним і найбільш зрілим алгоритмом штучного інтелекту, що використовується для динамічного прогнозування видобутку вуглеводнів на даний момент [28]. Такий алгоритм доцільно оптимізувати шляхом комбінації з алгоритмом методу опорних векторів та генетичним алгоритмом, що дозволить створити новітню динамічну ШІ-технологію моніторингу та прогнозування швидкості видобутку вуглеводнів. Ця технологія має потенціал для розробки системи динамічного прогнозування дебету родовища з багатьма свердловинами, що враховуватиме інтерференцію між свердловинами та між пластами на основі підвищення точності прогнозування видобутку з однієї свердловини.

3. ШІ-технології в оптимізації плану розвитку родовища. Розробка родовищ вуглеводнів передбачає формування відповідного плану розвитку, необхідного для забезпечення подовженого циклу життя свердловин та максимізації видобутку вуглеводнів з родовища. У 1960-х роках метод лінійного програмування вже застосовував оптимізацію з метою підвищення ефективності видобутку з однорідних пластів, проте в ті часи оптимізації розробки нафтогазових родовищ не приділялося багато уваги. В кінці минулого століття ситуація навколо розвитку нафтогазових родовищ змінилася, що призвело до гострої необхідності вирішення питання оптимізації планів розвитку [36]. При тривалій розробці родовища шляхом закачування води в пласт таке родовище вступає в період високого обводнення, внаслідок чого проявляється велика неоднорідність між пластами і дебет свердловин різко падає. Ці проблеми можна вирішити за допомогою таких алгоритмів штучного інтелекту як нечіткий кластерний аналіз та нейронні мережі.

Завдяки прогресу комп'ютерних технологій в кінці 90-х років минулого століття великі компанії почали звертати більше уваги на оцінку та оптимізацію плану розробки родовищ, оскільки такий план безпосередньо впливає на тривалість життєвого циклу та ефективність нафтогазових родовищ. Внаслідок взаємного впливу техніко-економічних та соціальних показників під час оптимізації плану розробки родовища важко оцінити виконання такого плану за якимось єдиним показником. Саме тому необхідно створити ефективний метод оцінки та оптимізації плану розробки з використанням нового алгоритму

інтелектуальної оптимізації, оскільки традиційні методи, які наразі застосовуються, є відносно односторонніми та втрачають свою актуальність. Вдосконалена оптимізація плану розробки нафтогазового родовища повинна включати багато аспектів, а не опиратися виключно на економічний чи виробничий аспекти. Динамічна оптимізація плану розробки може бути досягнута шляхом поєднання використання раніше накопичених даних з нафтогазовилучення, геологічних даних, даних динамічного моніторингу нафтогазовидобутку та даних оцінювання економічної вигоди від розробки родовища в реальному часі. Весь цей процес повинен бути стандартизований та базуватися на алгоритмах штучного інтелекту.

4. III-технології в ідентифікації залишкових вуглеводнів. III-технології ідентифікації активно використовуються для розпізнавання обличчя та відбитків пальців, проте такі технології можуть відігравати значну роль й у нафтогазовій промисловості. У процесі розробки нафтогазового родовища ідентифікація залишкових вуглеводнів могла б забезпечити необхідну передумову для коригування плану розробки. До методів дослідження розподілу залишкових вуглеводнів відносять геологічний метод, пластову інженерію, випробування свердловин, метод чисельного моделювання та лабораторних експериментів. Такі дослідження в основному зосереджені на описі розподілу залишкових вуглеводнів, моніторингу їх насиченості тощо [7]. Фактори, що впливають на розподіл залишкових вуглеводнів, можна розділити на два типи: геологічні фактори (неоднорідність пластів, їх структура, розломи тощо) і фактори розробки (зв'язок нагнітання та видобутку, розподіл свердловин, динаміка видобутку тощо). Сукупний вплив цих факторів призводить до різноманітності розподілу залишків вуглеводнів в пласті, що, в свою чергу, потребує використання різних механізмів витіснення для різних типів залишкових вуглеводнів. Це встановлює бар'єри для видобування залишкових вуглеводнів та знижує ефективність їх видобутку. Традиційні методи моделювання включають детерміноване та стохастичне моделювання, але вони не можуть передбачити зміну параметрів пласта в часі [27]. Тому для ефективнішої ідентифікації залишкових вуглеводнів важливо інтегрувати III-технології у вже існуючі інструменти, для чого, в першу чергу, необхідно вивчити передові технічні методи, що застосовуються в інших галузях (наприклад, оптимізація маршрутів на інтелектуальних картах, швидка ідентифікація тощо).

5. III-технології у виявленні розривів пластів. Значний вплив на продуктивність нафтогазових родовищ, особливо нетрадиційних (сланцевих), мають природні та штучні розриви, тому робота з ідентифікації таких розривів має велике значення. Майже всі традиційні нафтоносні пласти мають природні розриви, а в процесі розробки сланцевих родовищ багато штучних розривів утворюються в результаті здійснення гідророзриву пласта [15]. Дослідження розривів розділяють на якісний та кількісний аспекти: спочатку якісно визначають розриви та повторно досліджують пласти, а потім кількісно розраховують розподіл розривів (азимут, довжину, відкритість, пористість тощо). Незважаючи на те, що було проведено багато досліджень щодо

ідентифікації розривів, через значну гетерогенність пластів та складні характеристики просочування, спричинені розривами, точна їх ідентифікація залишається ключовою проблемою, яка все ще потребує свого вирішення. Процес ідентифікації розривів є складним, оскільки нафтогазові пласти містять природні, штучні та індуковані розриви, а параметри для їх ідентифікації в основному ґрунтуються на даних каротажу. Застосування ШІ-технологій для ідентифікації розривів пластів повинно стати новим надійним методом дослідження. Точність ідентифікації пластових розривів підвищиться за рахунок одночасного опрацювання ШІ-алгоритмами сейсмічних даних та даних каротажу, що забезпечить отримання динамічної інформації в режимі реального часу та дозволить проводити комплексне дослідження формування, розкриття та закриття розривів. В результаті цього керівництво компанії матиме можливість зробити обґрунтований аналіз та інтерпретацію результатів ідентифікації, на основі яких прийматиме рішення щодо оптимізації плану розробки нафтогазового родовища.

6. ШІ-технології у підвищенні нафтогазовіддачі третинними методами видобутку вуглеводнів. Починаючи з 1950-х років, третинні методи видобутку вуглеводнів почали відігравати важливу роль у розробці нафтогазових родовищ, оскільки вони забезпечували зростання коефіцієнту нафтогазовилучення з пласта з 20%-50% до 30%-70%. Традиційне підвищення нафтогазовіддачі в третинних методах досягається завдяки нагнітанням вуглекислого газу, закачуванню хімічних реагентів, циклічному нагнітанням пари в пласт або створенню внутрішньопластового горіння [5, с. 194]. Застосування технологій штучного інтелекту для підвищення нафтогазовіддачі третинними методами видобутку вуглеводнів в основному є симуляційним прогнозуванням, яке може значно підвищити ефективність і точність робіт в польових умовах, для чого потрібно проводити відповідне тестування. Зазначимо, що зв'язок між вхідними та вихідними параметрами моделей потребує додаткового вивчення.

7. ШІ-технології в підвищенні безпеки праці. Видобуток вуглеводнів, як і будь-яка інша діяльність, потребує наявності працівників на робочих місцях, і створення безпечних умов праці для них є пріоритетним завданням керівництва. Виробнича діяльність проводиться на об'єктах з підвищеною небезпекою, де присутні системи моніторингу оточуючого середовища, які відповідають за безпеку працівників. Проте, через значну складність та невизначеність умов, в яких проводяться підземні роботи, традиційним технологіям моніторингу важко вчасно помітити аномальні ситуації. В такому випадку на допомогу можуть прийти ШІ-технології, які, завдяки глибокому навчанню на основі великих даних і своєчасному прийняттю рішень відповідно до фактичної ситуації, забезпечуватимуть підвищення точності діагностики впливу небезпечних факторів на персонал та заощаджуватимуть витрати часу та ресурсів.

Завдяки застосуванню технологій штучного інтелекту можна швидше виконувати ідентифікацію проблем, що виникають в процесі розробки нафтогазових родовищ. Для прикладу, вже використовуються ШІ-системи раннього попередження аварійних ситуацій на експлуатаційних свердловинах,

що базуються пошуку незначних аномалій в пластових тисках. Проте, такі системи все ще далекі від ідеалу. Тому необхідно підвищувати точність розпізнавання та діагностики ШІ-алгоритмів раннього попередження аварійних ситуацій, а результатами такої діагностики повинні бути своєчасні управлінські рішення, спрямовані на посилення безпеки персоналу.

Висновки. На основі дослідження застосування технологій штучного інтелекту в розробці нафтогазових родовищ можна зробити висновок, що інтелектуальне нафтогазове родовище знаходиться на шляху до інтеграції бізнес-додатків, координації рішень з управління виробництвом, візуалізації усесторонніх досліджень та обміну інформацією в режимі реального часу. Інтелектуальне нафтогазове родовище згодом стане екосистемою, яка об'єднуватиме управління процесами розвідки, розробки, транспортування та переробки вуглеводнів. Завдяки сформованій екосистемі можна буде приймати ефективніші, якісніші управлінські рішення, спрямовані на продовження життєвого циклу нафтогазового родовища, зниження експлуатаційних витрат та збільшення економічної вигоди бізнесу.

Найпоширенішим і найпростішим алгоритмом для інтелектуалізації нафтогазових родовищ є штучні нейронні мережі, але вони мають підвищені вимоги до вхідних параметрів. Метод оптимізації роєм частинок легко реалізовується та може бути використаний без попереднього знання деталей задачі, але його точність є низькою. Метод нечіткої логіки не потребує точної математичної моделі, проте точність такого підходу є низькою. Метод опорних векторів підходить для навчання на обмежених вибірках та є чутливим до реальних даних. Метод генетичного алгоритму має високий рівень паралелізації, може швидко знаходити рішення і легко поєднується з іншими алгоритмами, проте його процес програмування є складним, а час навчання довгим. Незважаючи на обмеження кожного з цих алгоритмів, вибір та застосування відповідного алгоритму, або їх поєднання, є ключем до успішного вирішення проблем.

Штучні нейронні мережі зворотного поширення є найзрілішим ШІ-алгоритмом, що використовується в інтелектуалізації нафтогазових родовищ. Проте, для досягнення кращої продуктивності в моніторингу та прогнозуванні швидкості видобутку вуглеводнів його доцільно оптимізувати шляхом комбінації з алгоритмом методу опорних векторів та генетичним алгоритмом.

Точність результатів роботи алгоритмів штучного інтелекту суттєво залежить від вхідних даних, крім того такі алгоритми не завжди беруть до уваги фізичні зв'язки між різними параметрами. Таким чином, збір та обробка даних є ключовим моментом в інтелектуалізації нафтогазових родовищ і замість того, щоб сліпо довіряти результатам, отриманим від застосування ШІ-алгоритмів, аналіз та інтерпретація таких результатів повинні бути зведені в замкнутий цикл задля точнішого вирішення практичних проблем.

Дискусія. Для інтелектуалізації нафтогазових родовищ все ще вимагаються додаткові зусилля, тому подальші дослідження стосуватимуться оцінювання потенціалу вітчизняних нафтогазових підприємств для

використання та обміну великими даними, а також інтеграції інтелектуальних систем на різних етапах розробки родовищ.

Перелік використаних джерел

1. Кочкодан В. Б. (2017). Перспективи використання технологій інтелектуальних нафтогазових родовищ в Україні. *Причорноморські економічні студії*, (16), 186-190. http://bses.in.ua/journals/2017/16_2017/40.pdf
2. Кочкодан В. Б. (2017). Причини невдач реалізації проектів інтелектуальних нафтогазових родовищ. У В.А. Банах, О.В. Коваленко, Л.С. Любим, & Н.Г. Метеленко (Ред.). *Економічний розвиток держави, регіонів, підприємств і підприємництва: проблеми та перспективи* (с. 183-185). Запорізька державна інженерна академія.
3. Кочкодан В.Б. (2019). Технологічні можливості та переваги інтелектуальних нафтогазових родовищ. *Інфраструктура ринку (електронний науково-практичний журнал)*, 31, 799-807. http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/31_2019_ukr/123.pdf
4. Кочкодан В.Б. (2020). Цифровізація діяльності підприємств нафтогазового комплексу: сьогодні та майбутнє. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (серія «Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості»)*, 1(21), 26-32. http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvifnunge_2020_1_2
5. Орловський В. М., Білецький В. С., & Сіренко В. І. (2023). *Нафтогазовилучення з важкодоступних і виснажених пластів*. Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, НТУ «Харківський політехнічний інститут», ТОВ НТП «Бурова техніка», Видавництво «Новий Світ - 2000».
6. Aib.expert. (б.д.). *Нефтяная компания BP вложила \$20 млн. в III-стартап*. <https://aib.expert/industry/energy/bp-vlozhila-20-mln-v-ii-startap/>.(20)
7. Chen B., & Pawar R. J. (2019). Characterization of CO₂ storage and enhanced oil recovery in residual oil zones. *Energy*, 183, 291-304. DOI: 10.1016/j.energy.2019.06.142.
8. Control Engineering (б.д.) *Решения Honeywell для создания интеллектуальных/цифровых месторождений*. <http://www.controlengrussia.com/bezopasnost/reshenija-honeywell-dlja-sozdaniya-intellektualnykhcifrovyykh/>.
9. Duckett A. (б.д.). *BP invests in AI to accelerate upstream projects*. <https://www.thechemicalengineer.com/news/bp-invests-in-ai-to-accelerate-upstream-projects/>
10. Feng Yumin, Zhang Hui, & Xie Wenman. (2012). Smart oilfield is the future of oilfield development. *Information system Engineering*, 6, 101-103.
11. Havaluddin H., & Alfred R. (2015). A genetic-based backpropagation neural network for forecasting in time-series data. *2015 International Conference on Science in Information Technology (ICSITech)*, 158-163. DOI: 10.1109/ICSITech.2015.7407796.
12. Haydu C. (2017). *Hifi Engineering jumps into pipeline politics with new fibre*

optic sensing tech. <http://www.jwnenergy.com/article/2017/9/hifi-engineering-jumps-pipeline-politics-new-fibre-optic-sensing-tech/>

13. Huvrdata.com. (б.д.). *How do Oil & Gas Companies Reach Cash Flow Nirvana?* <https://www.huvrdata.com/how-do-oil-gas-companies-reach-cash-flow-nirvana/>

14. Jwnenergy.com. (2018). *Big data revolution boosts offshore production.* <http://www.jwnenergy.com/article/2018/1/big-data-revolution-boosts-offshore-production-oil-gas-uk/>

15. Lechner J. P., & Zangl G. (2005). *Treating Uncertainties in Reservoir Performance Prediction with Neural Networks.* *SPE Europec/EAGE Annual Conference, Madrid, Spain, June 2005.* DOI: 10.2118/94357-MS.

16. Lundin-norway.no (б.д.). *Smart use of data benefits climate.* <https://www.lundin-norway.no/2019/02/08/smart-use-of-data-benefits-climate/?lang=en>

17. Lundin-petroleum.com. (б.д.). *History of Lundin Petroleum.* <https://www.lundin-petroleum.com/about-us/history/>

18. Mehta M. (б.д.). *Technologies for expanding horizon of digital oil field.* <https://www.hartenergy.com/exclusives/technologies-expanding-horizon-digital-oil-field-19092>

19. Metz C. (2016, March 14). *How Google's AI Viewed the Move No Human Could Understand.* *Wired.* <https://www.wired.com/2016/03/googles-ai-viewed-move-no-human-understand/>

20. Mohmad N., Mandal D., Amat H., Sabzabadi A., & Masoudi R. (2020). *History Matching of Production Performance for Highly Faulted, Multi Layered, Clastic Oil Reservoirs using Artificial Intelligence and Data Analytics: A Novel Approach.* *SPE Asia Pacific Oil & Gas Conference and Exhibition, Nov 12, 2020.* DOI:10.2118/202460-MS.

21. Nefteryuk.info. (2019). «Укрнафта» наращує об'єми реалізації концепції *Digital Oilfield* - Калугин. <http://www.nefteryuk.info/novosti/ukrnafta-naraschivaet-obyemy-realizacii-koncepcii-digital-oilfield-kalugin>

22. Norton S. (б.д.). *Shell Announces Plans to Deploy AI Applications at Scale.* <https://blogs.wsj.com/cio/2018/09/20/shell-announces-plans-to-deploy-ai-applications-at-scale/>

23. Oliveira D., & Reynolds A. (2013). *An Adaptive Hierarchical Algorithm for Estimation of Optimal Well Controls.* *SPE Reservoir Simulation Symposium, 18-20 February 2013, The Woodlands, Texas, USA.* DOI: 10.2118/163645-MS.

24. Rigzone.com. (б.д.). *BP: Resistance to Change is Biggest Challenge for Digital Oilfield.* https://www.rigzone.com/news/oil_gas/a/116533/bp_resistance_to_change_is_biggest_challenge_for_digital_oilfield/

25. Saudiaramco.com. (б.д.). *Launching new application for improved reservoir management.* <https://www.saudiaramco.com/en/news-media/news/2017/new-application-improved-reservoir-management>

26. Scribd.com. (б.д.) *Recent Development of Digital Oil Field.* <https://www.scribd.com/document/343694306/Recent-Development-of-Digital-Oil->

Field

27. Shelley R. F. (1999). Artificial Neural Networks Identify Restimulation Candidates in the Red Oak Field. *SPE Mid-Continent Operations Symposium, Oklahoma City, Oklahoma, March 1999*. DOI: 10.2118/52190-MS.

28. Sircar A., Yadav K., Rayavarapu K., Bist N., & Oza H. (2021). Application of machine learning and artificial intelligence in oil and gas industry. *Petroleum Research*, 6/4, 379-391. DOI: 10.1016/j.ptlrs.2021.05.009.

29. Smith M. (2017). *Six digital oilfield techs that hold promise for the oilsands*. <http://www.jwnenergy.com/article/2017/5/six-digital-oilfield-techs-hold-promise-oilsands/>

30. Soma R., Bakshi A., Prasanna V., DaSie W. J., & Bourgeois B. C. (2008). Semantic web technologies for smart oil field applications. *Intelligent Energy Conference and Exhibition*, 1-9. DOI 10.2118/112267-MS.

31. Sousa D. A. (ed.). (2010). *Mind, Brain, & Education: Neuroscience Implications for the Classroom*. Solution Tree.

32. Taylor W. (2012). Chevron's Digital Oilfields Solutions and Base Business Processes Maximize Value at McElroy Field, West Texas. *Paper presented at the SPE Intelligent Energy International, Utrecht, The Netherlands*. DOI: 10.2118/149668-MS.

33. Temizel C., Canbaz C. H., Palabiyik Y., Putra D., Asena A., Ranjith R., & Kittiphong J. A. (2019). Comprehensive Review of Smart/Intelligent Oilfield Technologies and Applications in the Oil and Gas Industry. *SPE Middle East Oil and Gas Show and Conference, Manama, Bahrain, March 2019*. DOI: 10.2118/195095-MS.

34. Vantagemarketresearch.com. (2022). *Digital Oilfield Market - Global Industry Assessment & Forecast*. <https://www.vantagemarketresearch.com/industry-report/digital-oilfield-market-1969>

35. Wethe D. (2017). *Oilfield Rush to High-Tech Helps Smaller Companies Thrive*. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-07-26/oilfield-rush-to-high-tech-opens-doors-for-small-firms-to-thrive>

36. Xinping L., Qingbin X., Mingyu H., Quanyou L., & Morozov V. (2021). Reservoir Characteristics and Its Comprehensive Evaluation of Gray Relational Analysis on the Western Sulige Gas Field, Ordos Basin, China. *Geofluids*. DOI: 10.1155/2021/6641609.

РОЗДІЛ 4
**WHY DOES CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY
START WITH CULTURE**

Dmytro Tymoshenko

Ivano-Frankivsk national technical university of oil and gas,
Ivano-Frankivsk, Ukraine, dmytro.tymoshenko@nung.edu.ua

Abstract. The article is devoted to the analysis of close relationship of corporate social responsibility with corporate culture in order to form organizational values and to increase internal corporate trust as a factor of increasing the efficiency of both the organization and its reputation capital. The content of the concepts of corporate social responsibility and corporate culture is determined. It is proved that building a strong corporate culture is a strategic task of its development of the organization, which determines the priorities of its activities and ways to achieve them. The problems of building a corporate culture in modern conditions are highlighted. The connection of loyalty levels with the levels of corporate culture and values fueled by the common cultural field of Ukraine and Europe as a whole, is demonstrated. Special attention is paid to the values that ensure effective corporate governance, taking into account requirements and challenges of our time, which allows both attracting and maintaining relevant communications with all stakeholders. Given the complexity of functioning environment of modern organization and excessive crisis conditions, attention is focused on the proposal to synchronize the corporate culture and the corporate social responsibility into a single whole, which is presented as key requirements for creating the corporate culture with ways to implement it both at the level of the entire organization and at the level of its structural units.

Keywords: corporate social responsibility, corporate culture, leadership, loyalty, ethical behavior, values.

Introduction. Today, it is difficult to answer the question of whether digital transformation is actually a simulacrum (a copy of reality) as a modern organizational philosophy that echoes the views of J. Baudrillard (and is a materialized metaphor for the «Consumer Society»), or total marketing of information products and services in the further stage of transformation of knowledge economy (information economy) toward digital progress of humanity. Thus, we do not even take into account the «pure reality of things» due to the constant existence of business and, as a result, the socio-economic system in two worlds - virtual and «ordinary» [52]. If earlier Ukrainian socio-economic systems were required to do one thing - to engage at least in supporting their «digital double» on the worldwide Internet along with simple automation of operational activities (as of 2007, 11% of Ukrainians crossed the «digital gap» that separated developed countries from developing countries; this dynamic was considered acceptable at that time [32]), today the latter have fallen behind their western partners by «light years»: in the world famous measure - the Digital Economy and Society Index (DESI) Ukraine is not represented due to the lack of a unified statistical group of indicators (performances).

There is no doubt that digital transformation is necessary for all systems, without exception, which include components such as IT, people, processes, technology, and which makes the latter welcome for all aspects of human society [37]. According to the authors of collective work [6] (who closely observed the nervousness of such former giants as Kodak, Grundig, and Siemens, which feverishly withdrew all non-core assets of themselves at the end of '00s): three of the ten leading players in each industry would be replaced by the digital revolution over the next five years.

This state of affairs emphasizes the need to create a relationship between the corporate and business strategy and the digital strategy in relation to the requirements of «digital present», which is achieved due to:

- 1) The internal goal of socio-economic system, that is to make a profit.
- 2) The external goal of socio-economic system, that is to create a favorable image in the eyes of consumers of products and services.

Thus, it is now possible to combine two goals into one by synchronizing corporate social responsibility programs with corporate culture.

Literature review. Corporate social responsibility (CSR, also the synonymous are corporate responsibility, corporate social opportunities, corporate citizenship) is a voluntary response of an organization to the problems of society. The beginning of this direction is considered to be the publication of the monograph by H. Bowen [5]. The introduction of the principles of corporate social responsibility (CSR) into the practice of domestic enterprises remains one of the most relevant areas of modern researches. The results of examining CSR implementation of Ukrainian business, problems and ways to solve them are covered in scientific publications of domestic and foreign scientists: A. Holovinova, F. Kotler, V. Kryvov, Kh. Leshko, O. Osinska, N. Orlova, H. Perminova. The essence of the concept of corporate culture is considered by scientists as O. Bala, M. Bobylieva, D. Zadykhailo, O. Kibenko, T. Marushchak, D. Merser, T. Nemchenko., K. Paleshutskyi, A. Spivak, H. Khaiet, T. Chernyshova, V. Yurchenko. Scientists Yu. Palekha, L. Savchuk, I. Otenko, E. Shane, V. Yachmenova studied corporate culture as a sphere of influence on the socio-economic system.

The following methods are also used: when studying the evolution of corporate culture and its formation in its modern form, the method of retrospective analysis is used. The method of theoretical generalization is used to study the process of characteristics of individual approaches to the corporate culture management. The method of functional and comparative analysis is used to assess the dynamics of functioning of human relations. The method of scientific abstraction is used to form conclusions.

Results. The corporate social responsibility is defined as the responsibility of business for its influence on society. The concept of corporate social responsibility emerged at the end of the XX century. The essence of corporate social responsibility is that business must behave decently in relation to own employees, state, society, environment and consumers. The highest level of CSR is recognized as charity and patronage, while the basic level is the compliance with laws and payment of taxes.

The corporate social responsibility includes:

- ethical behavior (honest advertising, responsible marketing, anti-corruption

practices, interaction with trade unions, etc.);

- transparency (organization should be transparent in its decisions and activities affecting society and environment);
- accountability (responsibility for compliance with laws and regulations);
- dialogue with all those affected by the company's activities (stakeholders);
- respect for human rights (absence of any discrimination and adequate working conditions).

As soon as the concept of CSR began to enter the Ukrainian business environment, the business environment turned CSR into PR clogging up the information space with numerous messages about their actions in the field of charity and patronage, while continuing to violate tax, labor, environmental and other types of legislation. The state began to demand from businesses the so-called non-financial reporting - assign responsibilities to what should be done by the organization at the behest of the heart. Ukrainian entrepreneurs began to complain that the introduction of western standards of the corporate social responsibility would require additional costs from them, reducing the already low competitiveness of Ukrainian products. Hence, the practice of CSR in Ukraine is the subject of numerous disputes and criticism. The supporters argue that corporations benefit from working for the long term, rather than for instant short-term profits. Critics point out that CSR diverts attention away from the fundamental economic role of business and is an embellishment of reality.

There are two traditional models for CSR practice - American and European [5]. A bias towards philanthropy dominates in the American model, where a company shares a part of its profits by investing it in public initiatives. It is believed that the less it is possible to trace the link between socially responsible companies and the achievement of their business goals, the better.

In the European model, the company's socially responsible activities are directly related to achieving its business goals and are a part of strategy of creating a surplus value. All initiatives funded by the company under this model have direct relation to making a profit and selling products/services.

The corporate social responsibility is guided by the following theories:

The theory of rational egoism: in 1971, the famous economist M. Friedman said that the only responsibility of business is to make a profit. Managers should not waste the company's resources on anything other than meeting the interests of shareholders. The purpose of business exists in the business itself, and the government and municipal authorities should search the funds for social needs.

Altruism theory: corporations are required to make a significant contribution to improving the quality of life in the country.

The centrist theory of rational egoism: by spending money on social programs, a corporation reduces profits, but increases the stability of obtaining this profit in the future (somewhat reminiscent of the saying: you go quieter - you will continue).

In general, the social responsibility theoretically provides the company with the following advantages:

- reduce of staff turnover;
- increase of labor productivity;

- improvement of the company's image, formation of positive reputation;
- long-term stability of the company's development;
- more opportunities to attract investment;
- possibility of receiving tax benefits.

The reasons for business attention to social issues are:

- globalization and increased competition;
- reduction of «weight» and influence of governments in different countries;
- growing activity of citizens;
- growing role of intangible assets.

The social responsibility operates in economic, environmental and social aspects, where the latter can be considered as a special internal care for employees. Similar directions of activity are just the main milestones of the International Labour Organization (ILO), a specialized institution of the United Nations. The actions of a socially responsible organization in relation to the state provide for timely payment of taxes, creating conditions for business transparency and functioning of business processes in accordance with the international standards of business ethics. The social responsibility of organization in relation to personnel means meeting their needs, namely: availability of fair income of employee, safety in the workplace, social protection, prospects for personal development, active participation in managerial decision-making and the same starting positions for men and women.

The impact of implementing corporate social responsibility programs on various sectors of the economy is presented in Table 1.

Table 1

Impact of Implementing Corporate Social Responsibility Programs on Various Sectors of the Economy

| Company Profile | Result from implementing CSR program |
|---|--|
| Production of consumer goods | Development of communities and society as a whole, improving the attitude of employees to the company |
| Construction companies | Improving relations with investors and employees' attitudes towards the company, implementation of innovations, community development |
| Enterprises producing agricultural products | Establishment of relations with major business partners |
| Mass media | Improving the company's reputation and attitude of employees to it; improving financial performances and introducing innovations |
| Telecommunication enterprises | Improving the company's reputation and attitude of employees to it, providing assistance in establishing relations with the authorities. |
| Financial services companies | Establishing relationships with local communities and non-profit government organizations |
| Enterprises producing industrial products | Improving the company's economic performances and reputation |
| Companies providing consulting and legal services | Improving the company's reputation and attitude of employees to it; improving financial performances, introducing innovations |
| Restaurant and hotel business; tourism | Improving the company's reputation and attitude of employees to it; improving financial performances, introducing innovations |

The social responsibility is a component of corporate culture of a modern organization.

Attempt to build an effective corporate culture in organization begins with

understanding of its essence. This refers to culture in general - let us pay attention to the definition of the concept of «culture» in encyclopedic dictionary by F. Pavlenkov (1899), which interprets the concept of culture as: «... 1) education, enlightenment, civilization; especially development, enrichment and improvement of spiritual life of the people; 2) cultivation of any plants.» [1, p. 1026]. Oddly enough, this panoramic interpretation plays into our hands, because it immediately demonstrates the task of corporate culture: create the own copy of non-aggressive «microworld» within the organization - a breeding ground for education, enlightenment, development, enrichment and improvement of all aspects of staff life, including spiritual one. If you agree to less, then you are unlikely to succeed.

P. Drucker, one of the most prominent management theorists of the 20th century, rightly noted that «... we live in one of the historical periods arising every two or three hundred years, when people stop being oriented in the world around them, when the experience of the past is not enough to reasonably explain the future» [11, p. 136].

The aggressiveness of external environment requires a certain «centering» from employees. Corporate culture that promotes the merging of employee's interests and values with the interests and values of his organization. This is somewhat reminiscent of the idea of Rousseau J.-J. «Social Contract», according to which people partially curtail their rights to the state in order to achieve their goals in the future. To form a strategy for the development of socio-economic system in the context of goals, only two conditions are required:

- presence of sufficient intellectual potential of the organization manifested through a subject who is able to set goals and take responsibility.
- existence of stable rules of the game to ensure a long-term planning horizon without which Ukrainian organizations will continue to practice survival.

To get a more realistic idea of the essence of culture, let us pay attention to how the latter is defined by E. Shane [38, pp. 39-40], where the culture connections with the external environment and man are presented in a very interesting way (see Table 2).

The first working steps towards becoming a young specialist also contributed to the study of the «general organizational aura»: it was noticed that culture belongs exclusively to HR department/unit. In most companies, HR managers think neither about business results nor participate in making key decisions. The HR department often does not even have clear business goals, at best - something vague, like «to make everyone around you feel good.» There are notorious corporate parties and team buildings - it seems that they went somewhere, all laughed together, well, for what purpose? Corporate culture as a tool does not work at full capacity.

The problem of relevance of corporate culture management is that, firstly, the quality of human capital in our country is extremely uneven. In the USA and Europe, there are well-known, generally recognized, basic values - what is called work ethics (Eng. work ethics). The company has the right to expect that most employees profess its values by default. This is not how it works for us: regardless of the place of birth, level of education, or work experience, anyone can have completely unpredictable personal values. Such seemingly «unimportant situations» lead to rapid burnout of the

employee due to cognitive dissonance, when there is a clash of conflicting knowledge, ideas, beliefs or behavioral attitudes in the individual's mind, as a result of which the existence of one element denies the existence of another (a classic example is unbeliever priest). Therefore, such «going to work» only for money is dangerous.

Table 2

Nature of the Organization's Cultural Field

| |
|--|
| Culture — what it is about?! |
| Problems of interaction with the external environment. |
| – <i>Mission, strategy, goals (answer to the question «what to do to survive?!»).</i> |
| – <i>Tools: structure, systems, processes (answer to the question «how to do it?!»).</i> |
| – <i>Measurement: error detection and correction systems (how and in what way an organization measures itself, identifies errors, and corrects them).</i> |
| Problems of internal integration. |
| – <i>Common language and concepts (how to think and speak — in what direction and with whom).</i> |
| – <i>Groups, their borders and identity (identification of the membership degree from uniforms, badges and to parking space and purchase of discounted shares).</i> |
| – <i>Nature of authority and relationships (distance in communications, psychological distance between managers and subordinates).</i> |
| – <i>Distribution of statuses and rewards (material and non-material motivation ratio).</i> |
| Problems of deep assumptions. |
| – <i>Human attitude to nature (a choice of three positions: dominant, symbiotic, or passive attitude to the environment).</i> |
| – <i>The nature of reality and its truth (corporate culture is a reflection (construct) of other cultures; «sacred cow of truth» — the degree of trust in authorities).</i> |
| – <i>Human nature identification of the role of Man in the World: «good»/»evil»; human essence (nature) is variable or not).</i> |
| – <i>Nature of human relations (degree of superiority of collectivism over individualism and vice versa; interests of the individual and community — who will be sacrificed?).</i> |
| – <i>Time and space nature (understanding time as linear or cyclic — monochrome or polychrome; these are prerequisites for planning: one operation per time unit or several. Space as an understanding of intimacy and privacy — the concept of distance).</i> |
| – <i>Unknown and uncontrolled (reaction and behavior of employees and management when meeting with the non-rational — the phenomena of «God», «UFO», «intuition», etc.)</i> |

Source: [20, pp. 39-40]

Secondly, we have extremely undeveloped communication culture. Most specialists do not have such skills as the ability to hear the interlocutor or constructively resolve conflicts, that is to transfer a destructive conflict to a constructive one. After all, anyone who has worked in the service industry knows how high the overall level of negativity and domestic rudeness is. A strong culture is one of the few effective tools to avoid such situations.

Thirdly, frequent lack of culture for everyone. The presence of «business homogeneity» - a clearly defined dominant role of employees in the same profession - programmers, merchants, engineers, marketers, etc. requires a mandatory «culture for all.» In order for all above-mentioned representatives of professions to profess the same language of professional communication, the corporate culture must be actively

formed, otherwise the company will be torn apart by internal contradictions.

Fourthly, the absence of «aura of the organization» as its own home. A strong, unique culture is a real barrier against employees fleeing to another company. An aggressively entrepreneurial company is always contrasted with another conservatively consistent company, work at which looks calmer and more interesting. Most often, companies use «the army system» to ensure strict discipline, assuming that many low-skilled people will come to a small salary and the only way to get them to work is to give instructions from «A» to «Z» and to strictly control the performance of work. Such system completely kills any creativity. If an employee is punished for every step, then the employee absolutely does not want to invent something, because any new idea is a risk of error. At the same time, business needs creativity: everything is changing rapidly, new industries are being formed with new models. Hence, cultural requirements become increasingly complex.

Fifthly, imperfect recruitment results in misunderstanding when those who should not be there get into the socio-economic system. And only those who profess the organization's values have the right to be at it: in the first months, a clear picture is formed in the company about insiders and outsiders. Good HR specialists are concerned with «the soul of the company» and defend its values, justify the dismissal of «strangers» and minimize conflict situations.

Sixthly, unprofessional attitude to information as the most important resource. It is important that all employees respond quickly to changes in the environment - information should flow freely. Companies often do not have a single context based on which employees can make the right decisions on their own. This context is formed under the influence of a hellish mixture of rumors, slogans, stereotypes - all these affect the way people make decisions. The task of specialists in corporate culture management should be the direction of forming such context. Even more precisely, the formation of such context with its maximum content of objective information is the main task of specialists in managing the organization's corporate culture!

The above makes a corporate culture a system of values and beliefs that each employee of the organization professes. In addition to values, corporate culture also consists of communications or communication technologies. Let us outline the following interrelated elements of corporate culture in a fairly simplified way:

- values themselves (mission, goals, credo, etc.);
- external elements identifying the organization (rules of behavior and attributes);
- non-financial relationships between the company as a structure and all its employees (motivation, emotional experiences).

All this is critical for implementing a development strategy, not survival. The latter, that is a survival strategy according to B. Firsov [14, pp. 4-8.], is characterized by the following features:

1. Reducing the importance (legitimacy) of business in the eyes of employees and society due to non-payment of all taxes, ignoring the practice of social responsibility of business, etc.
2. Active desire of top management for a political career through deputies,

nepotism, establishing personal contacts with officials and other political stakeholders.

3. Minimization of any long-term investment in personnel development.

4. Social «irresponsibility», which lies in the violation of ethics, ecology, labor protection rules, etc.

5. Systematic violation of labor legislation.

6. Participation of businesses in political activities and public administration, which is carried out «... through deputies, introducing their people to the executive branch, establishing personal contacts with officials.»

Thus, to build a progressive corporate culture, at least two tasks are required solving:

1. Communication task: company employees must convey a common vision and values of the company as part of their official duties, as well as in informal communication. Corporate culture is a description of the image of organization being implemented through the actions and words of employees.

2. Motivational task: motivation with feedback in the form of increasing reputational, intellectual, and social economic capital etc.

All this leads to understanding of the fact that culture of the organization is not a cheap pleasure, because you cannot «practice culture» once to improve performance indicators. As with any task, clear goals, resources, and execution control are required. Although most definitions of the term «corporate culture» will be presented in the next clause, the main interpretation of its phenomenon: this is the willingness of the company's employees to recommend the company as an employer.

For the first time, the term «corporate culture» was formulated and applied by Prussian Helmuth von Moltke [13]. Moltke also became famous for defeating numerous French troops with his small groups, which successfully «... if necessary, could be combined into larger ones and widely involved personnel in planning, improving and standardizing the operational activities of the army» [13, p. 99]. Certain distinctive features that determined the rules of behavior (written and unwritten) were formed within special social groups and communities back in the days of medieval guilds. Most often, violation of these rules could be punished by expelling their members from communities. On the other hand, various associations of individuals often had pronounced external attributes. As a rule, they were expressed by elements of clothing, weapons, accessories, special symbols, manners in behavior - all this highlighted the belonging of people to their community.

Let us also move on to more exotic definitions of corporate culture: «... Culture is described as the organization's DNA - norms, expectations and practices that are not always officially observed, but are somehow embodied in «what we are all doing here.» (italics of the author - Roger Strathausen) [44, p. 82]. Also, it «... can be considered as a long-term memory of organization, a form of identity that develops through the actions of different leaders, but also goes beyond individual and ordinary differences between countries and regions.» [43, p. 126].

There is no doubt that «... Like water in an aquarium, corporate culture is the environment in which a company business takes place. This is reflected in everything that happens within the organization - from how people greet each other in the morning,

to how they behave in meetings, and how decisions are made - all these affect all aspects of business.» [21, p. 258]. We observe the following: most authors, when interpreting the term of «corporate culture», highlight the presence of such features as projection of spiritual life of the team through values, norms, traditions, codes of conduct, and so on. Therefore, a strong corporate culture is characterized by the following factors:

1. Relationships not only in the internal environment, but also with stakeholders of the external environment, which are built on mutual trust and desire to improve the world through the exchange of information, competences, and useful skills.

2. Shifting the focus from material resources to non-material and human ones: attention is paid to the psychological climate and social interaction within reference groups (collectives).

3. Using the latest scientific achievements borrowed from the external environment, including in communication technologies.

4. The presence of systematic approach to understanding culture.

Corporate culture according to V.A. Spivak [43] is characterized by a number of useful functions affecting the company. Let us try to perform their comparative analysis (Table 3) - we will compare the culture functions and their introduction (implementation) at the organizational level.

One of the main features of corporate culture can be considered harmony, when individual elements of culture correspond to each other in terms of the level of development, orientation, ideas, values, and tasks.

In fact, corporate culture manifests itself in the system of values and organization; in the general principles of doing business; in the traditions of organization and peculiarities of its life; in the specific norms of interpersonal relations and personnel policy; in the official credo of the company and the informal beliefs of its employees, as well as in the communication system.

Relying on the corporate culture significantly increases the organization's management capabilities. Without this, first of all, effective strategic management of it is impossible, because the latter is closely related to such components of the corporate culture as the firm's mission, values and norms determining the work of personnel.

Here are some of the parameters of the corporate culture:

- a measure of encouragement to conformism (changes in the individual's opinion towards understanding the group) focused on stimulation on group or individual achievements;

- benefits of group and/or individual forms of decision-making (including degree of centralization-decentralization of decision-making);

- focus on organization's external (customer service, etc.) or internal tasks;

- degree of subordination of the organization's activities to pre-made plans;

- existence of both cooperation and competition between individual members and between groups within organization;

- degree of simplicity or complexity of organizational procedures;

- measure of members' loyalty to the organization;

- degree of members' awareness about their role in achieving the organization's

goals;

- members' devotion to «their» organization.

Table 3

Employees' Implementation of Culture Functions

| Functions of culture (general) | Implementation of culture functions at the organizational level. |
|---|---|
| Development and accumulation of spiritual values. Public memory function. Communication function. Content-forming function. Cognitive function. Regulatory and regulating function. Evaluation and normative function. Recreational function (psychological recovery, spiritual forces). | Using the best culture elements of a country in its «cultural field» of organization. Production of new values with their constant accumulation and updating. Evaluation and normative comparison of human behavior in organization with a common culture and values). Behavior regulatory and regulating function. Knowledge of the organization's culture through awareness of the «general culture»; assistance in employee adaptation (cognitive function). Transformation of corporate values into personal ones (content-forming function). Formation of mutual understanding and building relationships between employees (communication function). Experience and knowledge accumulation — implementation of the knowledge management approach (public memory function). Renewal of spiritual forces as a result of positive results of their activities for the benefit of socio-economic system, stakeholders and the state as a whole (recreational function). |

Ordered based on the source [13]

Corporate culture is also a psychological field of the organization. It is formed, among other things, by the manager's value attitudes. The basis for building an effective corporate culture is not so much the philosophy of the organization, but the actions of top management employees. The manager's behavior is important: it is an attitude to people, resources, technologies, including such concepts as risk, motivation, and so on. Even easier: do not forget that the manager is a carrier of everything resulting from general organizational behavior. If manager is late for work, expect problems with discipline among employees. If manager is not able to establish a communication process with his subordinates, this will be done by an informal leader who will assume the manager's powers in time, which not accidentally slipped through the hands of boss. There are several typologies of corporate cultures. Let us try to present them in the form of Table 4 based on the source [22, pp. 38-43].

Another of the most popular typologies of corporate culture was proposed by K. Cameron and R. Quinn [44, pp. 39-54]. It is based on four groups of criteria determining the basic values of organization:

- flexibility and discreteness;
- stability and control;
- internal focus and integration;
- external focus and differentiation.

Table 4

Types of Corporate Cultures

| Type of corporate culture | Description | Advantages | Disadvantages |
|---------------------------|--|--|--|
| Authoritarian | Centralization of power, strict service hierarchy, total control over personnel. The team's opinion is almost ignored. Decisions are made by the manager alone or in a narrow circle of «cronies». | Manager can control all areas of work. Clear discipline. It can be effective in crisis management and during the transition period. Not recommended for permanent use. | Negatively affects the moral and psychological climate in the team. Leads to decrease in initiative. No reverse connection in a relationship «subordinate-manager.» |
| Liberal | Management of the organization does not take an active part in team management. When solving emerging problems and conflicts, management often takes a neutral position. | The absence of strict control provides the opportunities for staff self-realization. Capable to function in creative teams if staff has a high level of self-discipline. | In the absence of self-discipline and motivational policy, it works exactly the opposite: labor efficiency is rapidly decreasing. |
| Democratic | Rational distribution of staff responsibilities. Delegation of powers and collective decision-making with two-way communication. | Helps to increase a favorable psychological climate with increase in employee loyalty. | It is not always suitable for crisis management due to the great pluralism of opinions. In the absence or shaky credibility of the manager, it leads to sabotage in making managerial decisions. |

Source: [22, pp. 38-43]

In turn, the famous researcher J. Sonnenfeld offers its own, but somewhat exotic typology, which is very different from the presented characteristics of the classical type. Sonnenfeld suggests dividing corporate cultures into «fortress», «academy», «club», «baseball team» [42] (see Table 5). The typology of this author deserves attention - one way or another we can compare the previous parameters - authoritarian, liberal and democratic cultures and compare them with the typology of Sonnenfeld.

Scientists studied the performance indicators of large companies from the point of view of two dimensions. In the light of the first dimension, some companies consider themselves effective if they are sufficiently stable, predictable, and mechanistically holistic, while others - if they are prone to changes, adaptive, and constantly moving forward. The second dimension considers performance criteria either as internal orientation, integration, and unity, or as external orientation, differentiation, and competition. These two dimensions form four squares, to each of which corresponds own corporate culture. This typology is of practical value, because it covers the key characteristics of cultures, in particular, in the field of personnel management, since it

allows obtaining their qualitative and quantitative assessments and practicing diagnostics of changes in the culture of socio-economic systems.

Table 5

Typology of Corporate Cultures According to J. Sonnenfeld

| Type of corporate culture | Content |
|---------------------------|--|
| 1 | 2 |
| Type «Fortress». | Employees are not sure about their future in the company, but there are great career opportunities for those who have specialized skills (credit and financial institutions, automobile companies). |
| Type «Club». | Career start begins from the low level with a constant demonstration of belonging to the reference group (military, lawyers). |
| Type «Academy». | Employees are highly qualified specialists. Availability of opportunities, technologies, and atmosphere for continuous training and self-improvement (large corporations, medical and educational institutions). |
| Type «Baseball Team». | Employees are characterized by complete freedom of actions. They can work multiple jobs and find work elsewhere (advertising companies, investment banks, IT firms). |

Ordered based on the source [23]

Clan corporate culture is characterized by team friendliness, and departments are like large communities. Leaders or heads of organizations are perceived as educators and parents. The organization is «united» thanks to dedication and traditions. Success is interpreted by a good attitude towards employees and stakeholders. Management's understanding of the contribution of teamwork is considerable.

Adhocratic corporate culture is characterized by dynamic organizational processes and presence of creativity. Leaders are considered not only motivators, but also charismatic personalities - they not only motivate employees, but also lead them into a discomfort zone. There is a commitment to experimentation and innovation. Production of new and unique products and provision of exclusive services prevail.

Hierarchical corporate culture lives up to its name in its entirety. The workplace of employees is structured and formalized. The bureaucratic type of corporate culture is fueled more by administration than management. Most employees are surprisingly proud of such strong «organizational skeleton» and rigid management, and consider themselves rationally thinking coordinators and administrators. Official rules, regulations, and orders prevail.

Market corporate culture is characterized by the presence of competition in all its manifestations. The market dictates rules not only at macro environment level, but also goes beyond the organizational threshold: a results-oriented organization sets tasks for employees to be completed at all costs. Leaders act as strong leaders and tough competitors; employees are purposeful and compete with each other. The desire to win and be on the crest of the wave is fueled by the reputation and success of such organization.

The following classification of corporate culture is provided according to T.Yu. Bazarov who divides the corporate cultures into [4, pp. 32-43]:

1. Organic - is based on social needs that help employees identify themselves in a team.

2. Entrepreneurial - is based on a culture of market relations, where profit comes to the fore, and employees are busy with their personal goals. The latter are often indifferent to intermediate tasks: they are only interested in the goal - the degree of return on capital.

3. Bureaucratic - is based on strict methods of control, where professionalism, discipline, and subordination to management are valued.

4. Participatory - is based on the identification of man as a person who needs an individual approach to synchronize his personal goals with the goals of organization. The group method of work is often used.

We already know that corporate culture, according to the most generalized interpretation, is a system of spiritual and material values that determine the individuality of socio-economic system. Such system, first of all, of «spirituality» is manifested in behavior, interaction and communication of employees among themselves and with stakeholders. Let me repeat the most favorite definition of corporate culture - this is the willingness of the company's employees to recommend the latter as an employer.

There is no doubt that employees holding their positions today, affect the employer's brand more than those who quit. This influence should be called loyalty. While researching current literature for the purpose of writing this work, I noticed that researchers of corporate culture often ignore loyalty. Staff loyalty is also, without a doubt, the level of motivation of employees. This level is expressed through commitment, exhaustion to fulfil the tasks and dedication of each employee to the goals and values.

Hence, we conclude the following: first, «... the growth of professionalism is inversely proportional to loyalty.» [51, p. 113]. This often acts as a manipulation of headhunters who offer qualified employees a great motivational package. The major part of specialists is intellectual labor employees for whom most of the motivational factors are purely hygienic.

Second, «... loyalty is sometimes confused with competence.» [51, p. 113]. Competence is what a person is worth on their own - how well they are able to cope with the tasks at the time of control. In turn, loyalty is a collective characteristic. The latter can also change over time. Loyalty also cannot exist without a kind of «basis» - the organization where it manifests itself. Most of all, loyalty is activated «... when the internal qualities of employee (a motivated intellectual resource) are superimposed on the values professed by the organization (which means that loyalty is largely managed by organization).» [51, p. 113].

In order to select «your» employee for the position, the Alain Mayer's [19] scale of «organizational loyalty» and the methodology of assessing staff loyalty according to K.V. Harsky [9] help measure loyalty. However, first focus should be on the employee's values, which are the foundation of loyalty. If such foundation is fragile, then the company's existing motivational mechanisms for such candidate will not work. And if «a theater starts with a cloakroom», then the corporate culture begins with the

first interview, where attention in selecting candidates is focused on the values that the candidate professes for the position. Unfortunately, the values of «black sheep» introduced affect the life positions, views and future quality of the work performed by other employees.

Corporate culture management, according to A. Vlasova [9], is based on a balance between «short money» and «long money». The first refers to the knowledge and skills required to perform a particular specific job: «... Set of competencies of employee is like an iceberg. Its visible part is knowledge and skills. They are necessary to perform any specific work. As a rule, this is what is called competence or professionalism. This visible, therefore, insignificant part of iceberg of competencies determines the company's performance in a short time, that is, 'short money'» [9]. In turn, part of the iceberg of competencies that is under water is the employee's position in relation to the company, their tasks, product, and client. These are internal attitudes based on motivation, coupled with personal characteristics. This is what marks the loyalty of a company member and this is precisely «... the future of the company, its strategic development, that is, qualitative goals, or 'long money'» [9].

Loyalty can be different: there are three classic types of loyalty - emotional, normative and forced (there are also other «exotic» classifications - the author of the work [38] identifies the following subjective types of loyalty as «Veteran», «Dreamer», «Heir» and «Zombie») According to sources [17; 40; 41], loyalty is divided into:

1. Emotional (affective) loyalty - the employee fully shares the company's values and considers the company his second home.
2. Normative loyalty - the employee performs his functions in the course of duty (faith in justice is shaken, and management does not always share the employee's views).
3. Forced loyalty - the employee is «tied» only to «hygiene factors», and there is no incentive to work as such.

The worst option is the transformation of normative loyalty into a forced loyalty, which often occurs during the crisis, when employees have nowhere to go. In this case, employees hold on to their seats and do not change their place of work. The so-called personnel «optimization» contributes to the growth of forced loyalty, when the staff is halved.

It is interesting that along with the types of loyalty, the corporate culture is also decomposed into levels. Special attention should be paid to the deep level. Thus, the most well-known classification of corporate culture belongs to E. Shane according to which there are the following levels [40]:

1. Surface level (objective culture) - the visible visual part of corporate culture. The surface level includes symbols, rituals, ceremonies, dress code, communication style, everyday habits in the company, and other methods of identification at the «friend-foe» level.

2. Subsurface level (subjective culture) - values proclaimed by employees. This includes value orientations and beliefs manifesting through goals, codes of conduct, values, philosophy, development strategy, ethical rules, moral views, and general beliefs.

3. Deep level (subjective culture) - basic ideas including mentality, beliefs, views, a person's attitude to their activities, deep content of objects and phenomena in space and time (Table 6).

Table 6

Levels of Corporate Culture According to E. Shane

| | Levels |
|------------------------|--|
| Corporate culture area | Surface level (Objective culture) External visible signs. |
| | Subsurface level (Subjective culture) Proclaimed values. |
| | Deep level (Subjective culture) Basic ideas. |

Source: [40]

A person's deep perception of the course of things depends on ranking of what he considers important for himself and valuable. Sociology and politics usually understand values as the principles of arrangement of the state, society and family, which the majority of the population professes. The value system introduces moral criteria and assessment of relations not only between people, but also between states and is a kind of coordinate system within which identity is formed. Values can transform over time, but their basis is stable, since it is fixed in customs, lifestyles, rituals of church denominations, dogmas, and legal norms. The «battery» that drives values is history and culture, which generates images of real and mythological heroes of the past: fairytale heroes, prophets and saints, and in our time - cultural and artistic figures; less often - politicians and military personnel. Since Ukraine positions itself as European state, the «deep level» of corporate culture is powered by European values. At the beginning of XIX century, the thinker P.Ya Chaadayev in «Philosophical Letters» noted that «... All nations of Europe have a common physiology and a certain family similarity. <...> In addition to the general character, each of these nations has its own separate character, but both are completely woven from history and tradition. <...> These are the ideas of duty, justice, law, and order. This is the atmosphere of the West; it is more than history, more than psychology; it is the physiology of European man.» [33].

To date, there is no final list of values fixed by experts. Article 2 of the Treaty on European Union states that «... The Union is based on the values of respect for human dignity, freedom, democracy, equality, the rule of law and respect for human rights, including the rights of persons belonging to minorities.» [10]. It is also noted that values are common to all member states within a society characterized by pluralism, non-discrimination, tolerance, justice, solidarity and equality of women and men [10] (which, by the way, is part of any adequate corporate culture of a self-respecting organization).

The Charter of Fundamental Rights of the European Union interprets European values in the same way: «... the Union is founded on the indivisible, universal values of human dignity, freedom, equality and solidarity; it is based on the principles of democracy and the rule of law. It places the individual at the heart of its activities, by establishing the citizenship of the Union and by creating an area of freedom, security

and justice.» [23].

Thus, the European values that form the deep level of corporate culture include multiculturalism, tolerance with special attention to the rights of minorities in society, culture secularity, the priority of human rights over the state, a market economy based on the right of private property, liberal individualism, the rule of law, a common historical fate together with the right of nations to self-determination.

In addition to the macro environment - a common «value pool», which feeds the psyche of Ukrainian employees, the development of corporate culture is influenced by the following factors [28; 30, pp. 139-161]:

1. Personal and behavioral - individual psychological characteristics of employees of the socio-economic system, which are a kind of «fuel» that feeds values. They are divided into:

- a) Purely managerial values - management aspects of individual organization.
- b) Individual personal and professional characteristics of employees - age of employees, hobbies, worldview, as well as the level of professional development.
- c) Personal and professional characteristics of a leader - whether employees respect the leadership, whose example they want to follow or not.

2. Structural and normative - those that are formed on the basis of the structure of organizational unit. These include:

- a) Mission and goals of organization are everything that is invested in the organization's strategy and interaction in it.
- b) Structure of organization up to the placement of office space, which also sets the tone and way the staff communicate with each other.
- c) History of organization that strengthens employees' faith in belonging to something more than just a «money factory».
- d) Ways of motivation and stimulation.
- e) Mechanics (principles) of employee selection that open doors to new employees - candidates for positions.

3. Environmental factors - the level of inflation, competition, taxation, the level of corruption, the demographic situation, and at the end of the war (in other words, the basic parameters that can be placed in PEST analysis).

Therefore, corporate culture is a complex of elements based on employee's social values and values acquired by experience. The goal of corporate culture is a kind of correction of personnel behavior, which contributes to achieving the goals of the socio-economic system.

Effective integration of CSR into the corporate culture is possible with the following recommendations in mind:

- implementation of initiatives in increasing social security of staff;
- systematic implementation of CSR standards under three groups of indicators: environmental, social and information policy.

One of the key components, in my opinion, is the clause «Fair Play». Here I fully share the view of L. Johnson and B. Phillips [21, pp. 49-51] that it is impossible to build a «paradise» for workers on a lie. Johnson and Phillips propose «Six Laws of Absolute Honesty»:

Law of Absolute Honesty No. 1 - «Tell the truth». Your ability to manage others depends on how much they trust you. By constantly telling the truth, you not only gain trust, but also create a psychological duty that forces others to do the same for you.

Law of Absolute Honesty No. 2 - «Tackle the problem». Learn to solve complex problems in a healthy way by giving people the opportunity to maintain their dignity and respect.

Law of Absolute Honesty No. 3 - «Disagree and commit». The law of disagree requires everyone in the organization to agree to express their opinions openly and clearly, even if these opinions contradict the essence of the group: ethics and morality constitute an exception.

Law of Absolute Honesty No. 4 - «Welcome the truth». A culture of honesty depends on the ability to criticize and accept criticism. This should be done openly and not destructively.

Law of Absolute Honesty No. 5 - «Reward the messenger». Unfortunately, rewards for bad news are not practiced in most companies. Encourage employees to tell you all news — even the most unpleasant ones. Otherwise, you run the risk of becoming «The Naked King» from the fairy tale by H.K. Andersen.

Law of Absolute Honesty No. 6 - «Build a platform of integrity». The culture of honesty should be based on the honesty and ethical practice foundation - all this should be stated in the rules and regulations of the corporate culture. It should also clearly state what not to do.

Discussion. Both corporate social responsibility and corporate culture are based on the concept of mutual assistance in organization. It's a kind of «heart» or the «centre» of CSR and CC - corporate culture. Why is mutual assistance important? Let's try to give some examples and actualize the fact that often, in the famous physical experiment with the flow of electrons, the very appearance of observer influenced the behaviour of electrons - the quantum experiment «Electron Diffraction: the Observer Riddle» held by Jenson Klaus in 1961, showed that electrons did not want to manifest their wave nature under the close attention of observer. Later, under complicated conditions, fullerene molecules (closed molecules consisting of dozens of carbon atoms) were trained to be labeled with a laser. Before the start of total tracking, fullerenes quite successfully avoided obstacles (showed wave properties), similar to electrons from the previous example, but later, with the appearance of observer, fullerenes calmed down and began to behave themselves as completely «law-abiding» particles of matter [18].

Shouldn't the laws of physics and consciousness be considered complementary? Similarly to the behavior of elementary particles in these experiments, all employees of all socio-economic systems act - even those who are not aware that the world is changing under the all-powerful view of the observer. However, if the control function and various types of monitoring of activities mostly force employees to show discipline, then is not it better to replace this function of «corporate coercion» with a mutual assistance mechanism?!

Mutual assistance is a tool for synchronizing human perception - M. Roach, the Tibetan monk and businessman, in his work [36] gives the example of multiplicity of

worlds, as the phrase «the truth is in the eye of the beholder» often says: if we put a pen on the ground, it will remain a writing device for us; the pen will become a stick for a dog to play with, and the pen is definitely an obstacle for an ant. Then it's even more interesting: if all three look at this object, then there will also be three realities. Roach emphasizes perception patterns - mental imprints that, for example, humans have and dogs and ants don't. Here, the manager can often fall into a trap, because it is the mental imprint that makes the latter recognize a subordinate as a friend, enemy, competitor, and so on. However, if a manager changes his consciousness, then his subordinates will also change, since all our relatives, friends, colleagues, acquaintances and, of course, enemies are a reflection of our thoughts, purposes, intentions and expectations.

Another example of real importance of mutual assistance is a fundamental problem in game theory called «Prisoner's Dilemma» [12]. According to it, rational players will not always cooperate with each other, even if cooperation is in their best interests. The essence of dilemma is as follows: whatever the behavior of the other player, each of the suspects wins more if they betray. By behaving rationally individually, players come to irrational decision together: if both betray, they will win less in total than if they cooperated. This is the essence of dilemma, which can be represented in the following matrix (see Table 7).

Table 7

Matrix of Game Problem «Prisoner's Dilemma»

| | | |
|----------------------------|--|----------------------------------|
| | Prisoner B remains silent. | Prisoner B testifies. |
| Prisoner A remains silent. | Both get six months. | A gets 10 years. B goes free. |
| Prisoner A testifies. | A goes free. B gets 10 years in prison. | Both gets 2 years in prison. |

Source: [12]

From the point of view of the group (prisoners «A» and «B»), the best way out is to cooperate with each other: it is more advantageous to remain silent and get half a year, which will reduce the total term of imprisonment. Any other solution will be less advantageous.

In the work [31], M.V. Petrenko focuses on prosocial behavior, which «... represents actions committed by one person for another and for his benefit.» [31, p. 185]. It manifests itself through kindness (benefiting without expecting a reward) and altruism (the same, but often at a disadvantage). The topic of prosocial behavior began to appear in western psychology in the 20-30s of the XX century. According to Petrenko, its forms are participation in non-commercial social projects, volunteering, donation, caring, charity and mercy along with kindness to others. Motives and forms of manifestation should be sought in evolutionary psychology, where assistance is provided for the protection of own kind and for mutual exchange (mutual assistance is also common among animals) [49].

If we leave the animal world aside and return to people, it becomes clear that we are most willing to help those we like. In other words, we help those for whom we feel

empathy (the ability to empathize). The scientist S. Batson developed this statement into the Empathy-Altruism Hypothesis [3]. At the same time, there is no doubt that a person demonstrating altruistic motives must be mentally healthy: the level of altruism depends not only on the external environment (rules of society, attitudes, culture and religion) but also on the will of the individual, his emotional stability, courage, etc. And vice versa, demonstrating the survey results by R. Kettel, M.V. Petrenko notes that «... increased anxiety (factor O), ergo tension (factor Q4), as well as excessive vigilance (factor L), <...> significantly reduces the manifestation of altruism.»[31, p. 188].

Wherever we look, we understand that mutual assistance is not a matter for singles: if there is a «donor», then there must be a recipient. Hence, we have the right to consider the phenomenon of mutual support as a team reasoning [2], which is considered in the works of N. Gold and R. Sugden [16]. The work itself is interesting because scientists are trying to find a link between social relationships and individual responsibility — another group of authors (B. Latane and J. Darley) was of identical opinion) [27], whose work was published earlier: the probability of intervention or involvement in the process of (mutual) support is proportional to the number of observers (or other participants). It also focuses on minimizing the responsibility of team members: responsibility is divided into all.

In general, the relationship between mutual assistance and team reasoning can be traced in the works of Hodgson [34], D. Regan [35], M. Gilbert [15], S. Harley [20], J. Searle [39], M. Bratman [7], R. Tuomela [50], R. Sugden [45; 46], M. Bacharach [2], and F. Nally [29], who mentions the concept of «emotional team reasoning» [29, p. 1042] and interprets it as follows: «...The basic idea of team reasoning is that, in relation to a specific decision problem, agents may conceive of themselves not as isolated individuals, but as members of a team, each performing their part in a collective action...» (italics of the author — F. Nally) [29, p. 1042].

On the part of Ukrainian scientists, the field of group reasoning and decision-making in a group is represented by the works of V. Kryvoshein [26], O. Chashechnikova [8], N. Krymova [25], O.L. Korobanova [24], M. Toba [48].

As for the definition of group reasoning, most of the above scientists interpret the latter as a kind of descriptive model, an abstraction that represents the directions of reasoning often used by people in most situations that happen to them in a real world, sometimes even unconsciously, as evidenced by the works of R. Sugden. The same scientist emphasizes the fact that the form of team reasoning is often activated when coordination with others can lead to a more satisfactory result compared to «non-coordination». An example of this is often the rules of the road as typical examples of conventions that are adhered to in order to prevent traffic accidents and fatalities.

Separately it is necessary to highlight the emotional aspect of team building, which consists in the fact that team decisions can often have an emotional coloring, which consists in a certain collectivism: «... a lively awareness by one person of a certain affective state of another person, if the latter's consciousness has similar affective qualities, is pleasant ...» [47, p. 71]. Thus, the aspect that people can be motivated to support group judgments and actions comes to the fore, acting solely from

the position of emotional satisfaction, which consists in merging with the majority (the effect of belonging). Our reasoning is supported by what F. Nally calls «emotional contagion» which defines team reasoning as «...set of reasoning schemes that allows individuals to perceive each other as partners in a joint endeavour and that may be activated in a variety of situations, involving coordination problems, cooperation problems and market behaviour [29, p. 1044].

Conclusions. The formation and development of corporate social responsibility as a component of the corporate culture of organization is to promote the creative development of personnel, their self-realization and to encourage initiatives to increase the value of the socio-economic system of the company. It is also important to introduce and popularize the practice of involving employees in making various managerial decisions, which will ensure the formation of sense of involvement and value of everyone, which ultimately increases the effectiveness of their work. We would like to focus separately on the implementation of social programs, providing employees with full social package, which will contribute to the growth of employee motivation.

The formation of ethical norms and standards of personnel behavior, the implementation of the corporate code are also impossible without the economical use of natural and energy resources, and environmental protection.

The effect of implementing CSR in the corporate culture of domestic business should be the establishment of relationships between all levels of management, the formation of a sense of staff involvement in the common cause, emotional uplift in work and plans for the future, which will significantly increase labor productivity and will contribute to achieving the goal of entrepreneurial activity. The subject of further scientific researches may be the assessment of the level of corporate social responsibility of domestic companies, the development of practical mechanisms for activating development of corporate social responsibility, and so on.

References:

1. Abramov, A, Aitov, D. & Volens, V. (Zav. red.). (1899). Entsiklopedicheskiy slovar' F. Pavlenkova. Tipografiya YU. N. Erlikh.
2. Bacharach, M. (1999). Interactive team reasoning: A contribution to the theory of cooperation. *Research in Economics*. Vol. 53(2), 117-147.
3. Batson, C. D. (1990). How social an animal? The human capacity for caring. *American Psychologist*, Vol. 45, 336-346.
4. Baranskaya, S. S. (2011). Metodyka vymiryuvannya loyal'nosti. *Psykhologichni doslidzhennya - Psychological research*, 1 (15), 32-43.
5. Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper & Row.
6. Bradley, J., Loucks, J., Macaulay, J., Noronha, A., & Wade, M. (2015). *Digital vortex: How digital disruption is redefining industries*. Lausanne, Switzerland : Global Center for Digital Business Transformation, *IMD and CISCO Initiative*.
7. Bratman, M. (1993). Shared intention. *Ethics*. Vol. 104(1), 97-113.
8. Chashechnykova, O. S. (2007). Orhanizatsiyno-diyal'nisnyy blok systemy rozvytku tvorchoho myslennya. *Dydaktyka matematyky: problemy i doslidzhennya*.

Mizhn. zb. nauk. robit. Vyp. 27 - Didactics of mathematics: problems and research: Inter. coll. of science works. Donets'k : Firma TEAN, 69-74.

9. Companion.com.ua (b.d.). Neloyal'naya kompetentnost'. (b. d.). <https://companion.ua/12042/>.

10. Dohovir pro Yevropeys'kyy Soyuz. (b.d.). <https://cutt.ly/aHKPZev>

11. Druker, P. F. (2002). Praktika menedzhmenta. Izdatel'skiy dom «Vil'yams».

12. Dylema V"yaznya - Vikipediya. (b. d.). <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B8%D0%BB%D0%B5%D0%BC%D0%B0%D0%B2%27%D1%8F%D0%B7%D0%BD%D1%8F>.

13. Dzheykobs, Ch. (2010). Neyromenedzhment. Pochemu ne rabotayet motivatsiya metodom knuta i pryanka. *Companion Group*.

14. Firsov, B. (2014). Strategiy net bez formirovaniya institutov i ustanovleniya pravil. & *STRATEGII* - & *STRATEGIES*, 11-12, 4-8.

15. Gilbert, M. (1989). On social facts. *New York : Routledge*.

16. Gold, N., Sugden, R. (2007). Collective intentions and team agency. *The Journal of Philosophy*. Vol. 104(3), 109-131.

17. Grinberg Dzh. & Beyron R. (2004). Organizatsionnoye povedeniye: ot teorii k praktike. *OOO «Vershina»*.

18. Hackermüller, L., Hornberger, K., Brezger, B., Zeilinger, A., Arndt, M. (2004). Decoherence of matter waves by thermal emission of radiation. *Nature*. Vol. 427(6976), 711-714.

19. Hrliga.com. (b.d.) Kak izmerit' loyal'nost' personala k kompanii. (b. d.). <https://cutt.ly/6HGRQIJ>.

20. Hurley, S. (1989). Natural reasons: personality and polity. New York : *Oxford University Press*.

21. Johnson, L. & Phillips, B. (2003). Absolute Honesty : Building A Corporate Culture That Values Straight Talk and Rewards Integrity. *Amacom*.

22. Kaganets, I. (1999). Ukrainskaya model' menedzhmenta. *Personal- Personnel*, 3, 38-43.

23. Khartiya osnovnykh prav Yevropeys'koho Soyuzu. Tsentr hromads'kykh svobod. (b.d.). 29 bereznia 2023 z <https://cutt.ly/MHKSivj>.

24. Korobanova, O. L. (2019). Psykholohichni osoblyvosti hrupovykh fenomeniv v informatsiyno-tsyfrovomu prostori. Informatsiyno-tsyfrovyi osvitniy prostir Ukrainy: transformatsiyni protsesy i perspektyvy rozvytku: zbirnyk - *Information and digital educational space of Ukraine: transformational processes and development prospects: collection*. Vol. 340, 340-349.

25. Krymova, N. O., Lysenko, O. M. (2019). Fenomenolohiya hrupovykh protsesiv. Teoriya i praktyka suchasnoyi psykholohiyi - *Theory and practice of modern psychology*. Vol. 1(2), 76-88.

26. Kryvosheyin, V. V. (2010). Fenomen hrupovoho myslennya yak chynnyk ryzyku pryynyattya politychnykh rishen'. *Naukovi pratsi Chornomors'koho derzhavnoho universytetu imeni Petra Mohyly kompleksu Kyievo-Mohylyans'ka akademiya. Ser.: Derzhavne upravlinnya - Scientific works of the Petro Mohyla Black Sea State University of the Kyiv-Mohyla Academy complex*, 117, 108-113.

27. Latane B., Darley, J. Bystander. «Apathy». (1969). *American Scientist*. Vol. 57, 244-268.

28. Nadeyko, M. M. (2019). Teoretychni zasady systemy korporatyvnoyi kul'tury pidpryyemstva. *Efektivna ekonomika - Efficient economy*, 11. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7449>.
29. Nalli, F. (2023). What Mutual Assistance Is, and What It Could Be in the Contemporary World. *J Bus Ethics*. Vol. 182, 1041-1053.
30. Palekha, YU. I. (2000). Klyuchi do uspikhu abo Orhanizatsiyna ta upravlins'ka kul'tury. *Vyd-vo Yevrop. un-tu finansiv, inform. system*.
31. Petrenko, M. V. (2015). Vzayemodopomoha i vidpovidal'nist' (psykholohichnyy aspekt). *Dukhovno-moral'nisni osnovy ta vidpovidal'nist' osobystosti u doli lyuds'koyi tsyvilizatsiyi : zb. nauk. pr. : za mater. Mizhnar. nauk.-prakt. konf. (5-6 lystopada 2014 r., m. Kharkiv). U 2 ch. CH. 1. Red. O. H. Romanovs'ky, YU. I. Panfilov — Spiritual and moral foundations and responsibility of the individual in the fate of human civilization*. Kharkiv : NTU «KhPI», 185-189.
32. Polyans'ka, A. S., Tymoshenko, D. V., Savchuk, S. V. (2021). Tsyfrova stratehiya yak osnova orhanizatsiynoho liderstva v suchasnykh umovakh. *Aktual'ni problemy menezhmentu v umovakh suchasnykh vyklykiv: materialy I Mizhnar. nauk.-prakt. konfer. (m. Ivano-Frankivs'k, 7-8 kvitnya 2021) - Actual problems of management in the conditions of modern challenges: materials of the 1st International. science and practice conference (Ivano-Frankivsk, April 7-8, 2021)*. Ivano-Frankivsk, 148-150.
33. Portal NEB. Petr Yakovlevich Chaadayev. «Filosoficheskiye pis'ma» (b.d.). <https://cutt.ly/fHKY2LT>.
34. Raz, J. (1968). Consequences of Utilitarianism. By D. H. Hodgson. *Oxford : Clarendon Press*. 37.
35. Regan, D. (1980). Utilitarianism and cooperation. New York : *Oxford University Press*.
36. Roach, G. M. (2000). The Diamond Cutter: The Buddha on Strategies for Managing Your Business and Your Life. New-York : Doubleday.
37. Rudenko, M. V. (2021). Analiz pozytsiy Ukrayiny v hlobal'nykh indeksakh tsyfrovoyi ekonomiky. *Ekonomika ta derzhava - Economy and the state*. 11-18.
38. Schein, E. H. (2009). The corporate culture survival guide. Jossey-Bass.
39. Searle, J. (1990). Collective Intentions and Actions. In Philip R. Cohen Jerry Morgan & Martha Pollack (eds.). Intentions in Communication. *Massachusetts : MIT Press*.
40. Schein, E., & Schein, P. (2016). Organizational Culture and Leadership (5th ed.). *Wiley*.
41. Schultz, D., & Schultz, S. E. (2020). Psychology and Work Today, 10th Edition (1st ed.). Taylor and Francis.
42. Sonnenfeld, J. (1988). The Hero's Farewell: What Happens When CEOs Retire. Oxford University Press.
43. Spivak, E. (2019). PMO Governance: Practical Strategies to Govern Portfolio, Program, and Project Delivery. FriesenPress.
44. Strathausen, R. (2015). Leading When You're Not the Boss: How to Get Things Done in Complex Corporate Cultures. Apress.
45. Sugden, R. (1993). Thinking as a team. *Social Philosophy and Policy*. Vol. 10(1), 69-89.
46. Sugden, R. (2000). Team preferences. *Economics and Philosophy*. Vol. 16(2),

175-204.

47. Sugden, R. (2002). Beyond sympathy and empathy: Adam Smith's concept of fellow-feeling. *Economics and Philosophy*. Vol. 18(1), 63-87.

48. Toba, M. (2011). Vplyv bil'shosti ta menshosti hrupy na pryynyattya hrupovoho rishennya. *Zbirnyk naukovykh prats': filosofiya, sotsiologiya, psykholohiya - Collection of scientific works: philosophy, sociology, psychology*. Vol. 16(2). 96-103.

49. Trivers, R. L. (1985). *Social evolution*. Menlo Park, CA : Benjamin Cummings.

50. Tuomela, R. (1995). The importance of us: a philosophical study of basic social notions. *California : Stanford University Press*.

51. Tymoshenko, D. V. & Slyusar I. V. (2022). Korporatyvna kul'tura: rivni ta tsinnosti. *Naukovyy visnyk Ivano-Frankivs'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu nafty i hazu. Seriya : Ekonomika ta upravlinnya v naftoviy i hazoviy promyslovosti - Scientific Bulletin of the Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas. Series: Economics and Management in the Oil and Gas Industry*, 1(25), 110-118.

52. Tymoshenko, D., Taraevska, L. (2018). The big philosophical question of marketing of postinformation economy. *Marketynh v umovakh rozvytku tsyfrovoykh tekhnolohiy: materialy vseukr. nauk.-prakt. internet-konf. (5 zhovtnya 2018) - Marketing in the conditions of the development of digital technologies: materials all over Ukraine. science and practice Internet Conf.* (October 5, 2018). Lutsk, 408-410.

РОЗДІЛ 5

НОВИЙ ДОСВІД ОРГАНІЗАЦІЇ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Ірина Галюк

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,
Івано-Франківськ, Україна, iryngaliuk11@gmail.com

Анотація. Розглянуто роль організаційних комунікацій у процесі досягнення цілей сталого розвитку підприємства та специфіку комунікаційної взаємодії в умовах змін. В ході дослідження використано метод теоретичного дослідження, загально-логічний та метод узагальнення.

Розглянуто концепцію сталого розвитку, яка передбачає інтеграцію соціальних, економічних та екологічних аспектів у бізнес-стратегії підприємства. Зазначено, що у період змін сталий розвиток підприємства передбачає здатність адаптуватися до змін та пристосовувати свою стратегію до нових умов.

Представлено складові дослідження питань комунікацій та сталого розвитку, до яких віднесено: взаємозв'язок між комунікаціями на підприємстві та сталим розвитком; сприйняття працівниками стратегій сталого розвитку; взаємодія між працівниками та управлінням; взаємозв'язок між комунікаціями на підприємстві та сталою фінансовою успішністю; розробка та впровадження комунікаційних стратегій для досягнення сталого розвитку.

Відмічено, що ефективна комунікація направлена на формування довірливих відносин, росту лояльності працівників до своєї компанії.

Виділено специфіку організаційних комунікацій в умовах змін, до останніх віднесено пандемію та воєнний стан в Україні.

Визначено, що у період карантину недієвими стали звичні прийоми комунікацій. Відбулась зміна формату комунікацій та активний розвиток діджиталізації, що забезпечило сталий розвиток підприємств на іншому рівні взаємодії з працівниками та цільовими групами.

Характерною рисою комунікацій у воєнний час стала емоційна складова, внаслідок чого сформувались основні тренди комунікацій у воєнний час: ціннісний тренд, тренд підтримки і національний тренд.

Зроблено висновки, основний з яких - під час воєнного стану сформувався новий ціннісний підхід до організаційних комунікацій, який дозволяє шляхом розвитку корпоративної культури на якісно вищому рівні забезпечувати динамічний розвиток підприємства та досягнення цілей сталого розвитку у майбутньому.

Ключові слова: комунікаційна стратегія, комунікації в умовах змін, ціннісний підхід, сталий розвиток підприємства.

Вступ. Сталий розвиток підприємства - це концепція розвитку, яка передбачає інтеграцію соціальних, економічних та екологічних аспектів у бізнес-

стратегії підприємства. Головна ідея полягає в тому, щоб забезпечити потреби сучасного покоління, не погіршуючи можливостей майбутніх поколінь. Це означає, що підприємство має приймати рішення, які не тільки забезпечують його успіх у короткостроковому плані, але й покращують стан соціального благополуччя та природного середовища у довгостроковій перспективі.

Сталий розвиток підприємства можна досягти шляхом впровадження практик, що сприяють підвищенню ефективності використання ресурсів, зниженню відходів та викидів шкідливих речовин, а також підвищенню відповідальності перед співробітниками, споживачами, державою та громадськістю загалом. До таких практик можна віднести використання відновлюваних джерел енергії, управління відходами та водними ресурсами, зменшення відбуття, впровадження екологічної сертифікації, забезпечення безпеки та здоров'я співробітників, прозоре управління та звітність перед зацікавленими сторонами.

Сталий розвиток підприємства також передбачає здатність адаптуватися до змін у суспільному та природному середовищі та пристосовувати свою стратегію до нових умов.

Зміна звичного формату життя відбулась в українському суспільстві протягом останніх років. Спочатку карантинні обмеження створили стресову ситуацію, в якій звичні комунікативні зв'язки були розірвані, а нові ще не встигли сформуватись. Утворився вакуум у процесах обміну інформацією. Життя завмерло в очікуванні змін на краще. Але зміни мали лише негативне забарвлення. Компанії змушені були шукати шляхи і способи налагодження роботи, нові способи комунікацій. Перехід роботи в онлайн простір призвів і до нових переваг - діджиталізація впевнено набирала оберти у завоюванні нових горизонтів.

Кожне підприємство напрацьовувало свій шлях у забезпеченні роботи в нових умовах. Хтось скоріше, а хтось пізніше, хтось впевненіше, а хтось боязкіше освоював нові принципи роботи, збирав свій досвід у підтриманні контактів та інформованості персоналу про поточні результати.

Війна кинула новий виклик, набагато потужніший. Релокація підприємств, робота в обмеженому режимі, внутрішня міграція та виїзд частини населення за кордон - все це значно ускладнило роботу для більшості компаній. Страх, паніка, розгубленість, відчай - такий емоційний супровід подій вимагав застосування нових підходів до комунікацій з працівниками.

Сформувався новий досвід, відмінний від попереднього. Період війни триває, повоєнний час буде не менш складним для відновлення повноцінної роботи. Напрацьований досвід комунікацій потребує узагальнення, систематизації, визначення дієвих інструментів взаємодії, окреслення можливостей розвитку та удосконалення, адаптації до умов повоєнного часу з метою забезпечення цілей сталого розвитку у майбутньому.

Огляд літератури. Питанням організації ефективної комунікації в організації приділено багато уваги в працях українських та зарубіжних науковців: В. Бебика, Л. Пруса, В. Різуна, Н. Петрука, М. Мандзюка, Н. Шпака,

О. Шубіна, М. Бадеа, С. Козулі, П. Кожинського та Г. Мазурека та ін. Автори вивчали специфіку комунікацій в організації, особливості її побудови, можливості застосування окремих методів та підходів до підвищення ефективності внутрішнього інформаційного обміну. Невирішеними до кінця залишаються питання організації комунікативних процесів на підприємстві в умовах змін.

Питанням роботи підприємства в умовах змін значну увагу приділено у роботах багатьох дослідників: Т. Гринька, С. Степаненка, С. Стеціва, Д. Савло, М. Райса, Дж. Балогана, та ін. Наковці вивчали питання організаційних змін на різних рівнях організації управлінських процесів, із залученням психологічних аспектів реалізації змін. Однак, єдиного бачення підходів до управління змінами на підприємстві на сьогодні немає.

Методи дослідження. Метою даної роботи є визначення ролі організаційних комунікацій для досягнення цілей сталого розвитку підприємства та специфіки комунікаційної взаємодії в умовах змін. Для досягнення мети дослідження використано метод теоретичного дослідження, загально-логічний та метод узагальнення.

Результати. Парадигма господарювання бізнес-структур на сучасному ринку демонструє важливість використання підходів сталого розвитку як ефективних шляхів забезпечення роботи стійкості підприємств. Стратегія сталого розвитку передбачає застосування бізнес-підходу на основі створення довгострокової вартості із урахуванням умов екологічного, соціального та економічного середовищ. Такий підхід сприяє довголіттю компанії на ринку.

Економіка України в цілому та господарська діяльність окремих підприємств переживає непрості часи, що відображається на результируючих показниках роботи. Спочатку карантинні обмеження не дозволяли провадити повноцінну діяльність та забезпечувати випуск продукції у повному обсязі. Підсилювалась негативна сторона ситуації падінням попиту та платоспроможності частини населення. Економічне підґрунтя похитнулося. Воєнні дії на території України ще дужче посилили хиткість становища багатьох організацій. В таких умовах більшість підприємств стикнулись із питанням врегулювання взаємовідносин у колективі та правильної організації внутрішніх комунікацій. В умовах змін, а тим паче непрогнозованих змін, ці питання набирають ще більшої ваги і потребують ще більших зусиль для їх вирішення [7].

Водночас, сучасні умови господарювання постійно ускладнюються факторами гострої конкуренції, вибагливістю споживацької аудиторії, необхідністю постійного оновлення товарної пропозиції та управлінських технологій діяльності. Дедалі важче утримати «своє місце» в межах галузі діяльності.

Для утримання своїх позицій на ринку підприємству на сьогоднішній день необхідно дбати не лише за економічні та інші фактори, а також і про комунікаційну складову як обов'язкову частину стратегічного управління організацією. За результатами досліджень, проведених аудиторсько-

консалтинговою компанією BDO in Ukraine, 62 % керівників вважають стратегію сталого розвитку необхідною для конкурентоспроможності вже сьогодні, а ще 22 % вважають, що це станеться в недалекому майбутньому [21]. Такі результати демонструють позитивні тенденції розуміння важливості досягнення цілей сталого розвитку.

Розуміння векторів розвитку компанії її керівництвом в обов'язковому порядку має бути підтримане працівниками. Рівень підтримки співробітниками реалізації планів та стратегій залежить від рівня корпоративної культури та системи комунікацій, які сформовані у компанії. У періоди нестабільності роль комунікацій в компанії зростає в рази.

Комунікаційна складова слугує базою для реалізації багатьох управлінських процесів, які мають місце в межах окремої організації [8]:

- процеси планування діяльності передбачають активну взаємодію керівників та дотичних до планованих процесів працівників з метою максимального урахування особливостей робочих процесів та їх перебігу і забезпечення максимального результату;

- реалізація організаційної функції базується на комунікативній узгодженості дій, завдяки якій досягається взаємодія у часі та просторі;

- мотиваційна складова передбачає безпосередній контакт з підлеглими для забезпечення максимальної ефективності процесів стимулювання;

- регулювання та контроль роботи та її результатів включає прямий і зворотний зв'язок як основу для поточних коригуючи дій та урахування попереднього досвіду пр. плануванні майбутньої діяльності;

- прийняття рішень потребує оперативно та достовірної інформації, обговоренні, узгодження;

- впровадження змін потребує поступової підготовки колективу шляхом поетапного інформування про перспективи і наслідки змін;

- формування корпоративної культури підприємства базується на використанні комунікативної політики, направленої на впровадження корпоративних традицій та цінностей, гуртування колективу, «вживлення» розуміння колективної взаємопідтримки та відповідальності за результат.

Комунікаційна стратегія є важливою частиною сталого розвитку, оскільки вона допомагає взаємодії та співпраці між різними зацікавленими сторонами для досягнення спільних цілей, які пов'язані зі збереженням природних ресурсів та забезпеченням сталого економічного та соціального розвитку.

Внутрішні комунікації - це всілякі взаємозв'язки у спілкуванні людей всередині організації. Вони можуть бути усними або письмовими, конкретними або умовними, індивідуальними або масовими. Дієві внутрішні комунікації всіх напрямків - зверху-вниз, знизу-вгору і по горизонталі - це одна з основних задач кожної організації. Сприятлива внутрішня комунікація дає можливість грамотно встановити правильні рольові взаємодії і поділити між працівниками відповідальність [10].

Комунікацію найчастіше розглядають у вигляді обміну інформацією. Як правило, це переговори. Переговори, в рамках яких можуть брати участь

величезна кількість людей. При побудові організації завжди беруть до уваги правило двосторонньої комунікації, що передбачає необхідність керівників прислухатися до своїх підлеглих, і правильно трактувати передану їм інформацію.

Внутрішні комунікації покликані дати можливість працівникові зрозуміти корпоративну культуру, цілі і цінності організації. Співробітники завжди повинні бути в курсі подій і рішень, які зачіпають роботу їхніх відділів. Важливе значення мають сприятливі внутрішні комунікації в період кризи, коли необхідно, щоб кожен без винятку співробітник не просто підкорявся установкам і виконував розпорядження, але мав можливість діяти рішуче. маючи Внутрішня комунікація об'єднує абсолютно всі відділи компанії в єдине ціле, крізь всі щаблі, і утворює відчуття спільності.

Можна виділити наступні ознаки ефективної внутрішньої комунікації: інформативність; ясність; своєчасність; незалежність і неупередженість; лаконічність.

Працівники, які займаються формуванням внутрішніх комунікацій, зобов'язані, у свою чергу, мати в своєму розпорядженні такі якості, як відкритість, чесність, здатність до діалогу [10].

Структура організації визначає і орієнтири, і горизонти комунікаційних потоків в ній, тобто, загальний напрямок інформації по всіляких каналах, в середовищі різноманітних підрозділів та співробітників даної організації.

Можна виділити наступні канали внутрішніх комунікацій:

1. Вертикальні комунікаційні потоки:

- від керівної ланки до рядових працівників: накази, постановка завдань, переконання, підтримка, контроль, кризова комунікація;

- від рядових працівників до керівної ланки: звіти, запити, службові записки, зібрання.

2. Горизонтальні комунікаційні потоки між рівними по рангу працівниками: виробничі комунікації, обмін думками, зібрання, перекури, неформальні зустрічі.

3. Внутрішні комунікаційні потоки - повідомлення, пов'язані з умовним перетином меж організації: реклама, корпоративна реклама, статті, інтерв'ю, виставки, презентації, прес-конференції, прес-релізи, кризові комунікації.

Дослідження комунікацій і оцінка комунікаційних потоків потрібні, оскільки взаємовідносини між співробітниками різних рівнів мають помітний вплив на роботу організації в цілому, впливаючи і на мотивацію, і на системи цінностей, і позиції груп і окремих працівників.

Можна виділити наступні інструменти побудови і підвищення ефективності системи внутрішніх комунікацій:

1. Інформаційні інструменти: корпоративні ЗМІ, розсилка повідомлень, дошка оголошень, внутрішній сайт, листівки.

2. Комунікативні інструменти: корпоративні заходи, професійні змагання, корпоративні тренінги та навчання, система адаптації.

3. Аналітичні інструменти: анкетування, фокус-група, «поштова

скринька», опитування.

4. Організаційні інструменти: розробка і впровадження корпоративних стандартів, виступи керівництва, наради, зібрання.

Розглянемо найбільш ефективні інструменти внутрішніх комунікацій в порядку зменшення ефективності: зустрічі керівництва з працівниками головного офісу; зустрічі керівництва з працівниками регіональних відділень; використання месенджерів, інтернет-розсилки; корпоративні заходи і конкурси; друковані видання; відео-контент.

Основними перешкодами на шляху розвитку внутрішніх комунікацій виступають: нерозуміння керівництвом цілей внутрішніх комунікацій і недостатність людських ресурсів для здійснення діяльності з внутрішніх комунікацій.

У сучасному бізнесі працюють не просто з внутрішніми комунікаціями, а з цілою системою внутрішніх комунікацій. Система внутрішніх комунікацій (СВК) - комплекс інформаційних каналів, що надають дані ділового, інтелектуального і емоційного характеру всередині організації між співробітниками. У зв'язку з цим є можливість акцентувати увагу на представниках комунікаційних каналів: топ-менеджерах, лінійних менеджерах і співробітниках спеціалізованих підрозділів, що виконують свою роботу відповідно до СВК в організації [10].

Виділимо основні критерії оцінки ефективності системи внутрішніх комунікацій: кількість комунікаційних каналів; якість виконання робіт, які вимагають одночасної замученості різних підрозділів; кількість проміжних ланок при передачі інформації; своєчасність розповсюдження інформації; наявність балансу між вертикальними і горизонтальними комунікаціями всередині компанії, між документованими і формальними засобами; стан соціально-психологічного клімату в колективі; кількість неформальних комунікацій.

Керівники кожного рівня сьогодні знають, що, зберігаючи внутрішню аудиторію повністю інформованою, вони швидше досягнуть успіху. Ефективні внутрішні комунікації є важливою частиною збереження талантів в компанії. Співробітники, які працюють у атмосфері, де вони отримують регулярні повідомлення від керівництва, відчують себе частиною організації, яка піклується про них і про те, що вони думають і відчують. Відсутність внутрішніх зв'язків може бути згубним фактором для організації, як великої, так і малої.

Сьогодні все частіше керівники, як правило великих компаній, вдаються до послуг фахівців в області аудиту внутрішніх комунікацій організацій. Аудит комунікацій передбачає:

- Аудит внутрішніх комунікацій: аналіз корпоративної інформації; реконструкція і діагностика внутрішніх комунікацій; експертні оцінки внутрішніх комунікаційних процесів; оцінка ступеня задоволеності працівників існуючою системою комунікаційної взаємодії.

- Аудит зовнішніх комунікацій: аналіз сприйняття зі сторони

споживачів/клієнтів; аналіз експертної думки зі сторони професіонального недійсного агентства; оцінка зовнішніх комунікаційних зусиль зі сторони.

Аудит внутрішніх комунікацій дозволяє опрацювати такі показники, як: глибинні опитування керівників вищого і середнього рівня; опитування та анкетування співробітників, що фокусують бесіди в групах; аналіз внутрішніх інформаційних повідомлень; спостереження за стилем поведінки персоналу на офіційних і неофіційних заходах.

Ефективність комунікаційного аудиту і ставлення до нього персоналу всіх категорій багато в чому залежить від того, які дії зроблять менеджери за його підсумками, а також від ступеня прозорості і доступності результатів. Добре, якщо результати розмістять у вигляді звіту аудиторів на внутрішньому порталі або у внутрішньокорпоративній папці, де будь-який фахівець, який має доступ до даної папки, міг би ознайомитися з результатами [10].

Основні елементи комунікаційної стратегії в контексті сталого розвитку включають наступне [28]:

- аналіз аудиторії: це означає визначення цільової аудиторії, її потреб, поведінки та інтересів. Цей аналіз допомагає розробити ефективну комунікаційну стратегію, яка буде спрямована на задоволення потреб аудиторії та досягнення поставлених цілей сталого розвитку;

- формулювання повідомлення: повідомлення повинно бути зрозумілим, чітким та простим для аудиторії. Воно повинно включати ключові елементи сталого розвитку та їх значення для аудиторії;

- визначення каналів комунікації: це включає вибір каналів, які найбільше підходять для аудиторії. Наприклад, для молоді можуть бути використані соціальні мережі, тоді як для старших людей - традиційні ЗМІ;

- розробка плану дій: план дій має включати конкретні кроки, які потрібно виконати для реалізації комунікаційної стратегії. Це може включати в себе розробку матеріалів для преси, проведення соціальних кампаній, організацію заходів та інше.

- визначення метрик успіху: це допомагає оцінити ефективність комунікаційної стратегії та визначити, чи вдалося досягти поставлених цілей. Метрики успіху можуть включати кількість людей, які беруть участь у заходах, кількість подань у ЗМІ, зростання попиту на продукти, пов'язані зі сталим розвитком та інше.

- співпраця зі зацікавленими сторонами: це включає залучення всіх зацікавлених сторін до розробки стратегії. Це може бути здійснено через консультації, опитування та інші форми залучення громадськості до процесу прийняття рішень.

Існує багато досліджень, що присвячені питанням комунікацій на підприємстві та сталого розвитку. Деякі з основних тем, які досліджуються, включають:

1. Взаємозв'язок між комунікаціями на підприємстві та сталим розвитком: досліджується, як комунікації на підприємстві можуть впливати на реалізацію стратегій сталого розвитку, включаючи ефективне використання ресурсів,

зменшення викидів, енергоефективність та інші.

2. Сприйняття працівниками підприємства стратегій сталого розвитку: досліджується, які ідеї та концепції сталого розвитку сприймають працівники підприємства, їхнє розуміння та відношення до них. При цьому важливим аспектом є формування довірливих відносин в колективі. За даними звіту Kroll Global Fraud Report, 66% випадків шахрайства і 51% проблем з безпекою створюють середні та лінійні працівники зі стажем роботи 1-3 роки [27].

3. Взаємодія між працівниками та управлінням: досліджується, як комунікації між працівниками та управлінням можуть впливати на ефективність реалізації стратегій сталого розвитку та на досягнення спільних цілей.

4. Взаємозв'язок між комунікаціями на підприємстві та сталою фінансовою успішністю: досліджується, як ефективна комунікація на підприємстві може впливати на фінансову успішність та доходи.

5. Розробка та впровадження комунікаційних стратегій для досягнення сталого розвитку: досліджується, які стратегії комунікацій можуть допомогти підприємствам досягти сталого розвитку, включаючи залучення зацікавлених сторін, спілкування з клієнтами тощо. За даними дослідження авторів книжки «Переосмислення репутаційних ризиків» Ентоні Фітцсінмонса і Дерека Аткинса, 80% репутаційних криз влаштовують компаніям їхні власні працівники [26].

Особливого значення питання ефективних комунікацій набирає у часи змін, коли постає завдання зберегти колектив, його емоційний стан та здатність до прийняття виважених рішень, продовження роботи на належному рівні. Саме лідер та його здібності спілкування та переконання можуть забезпечити адекватний перебіг адаптації команди до нових викликів, які є у зовнішньому середовищі, а подекуди, і створюють загрозу життю [7].

Організації стають все більш чутливими в тих моментах, які стосуються репутації, а поведінка співробітників може стати вразливим місцем. Керівники усвідомлюють ризик, пов'язаний з відсутністю комунікації для співробітників, і розуміють необхідність вибудовувати ефективну комунікацію. Так як репутація стає необхідною складовою для підтримки «ліцензії на операційну діяльність» («license to operate»), а репутаційні ризики зростають, організаціям доводиться використовувати інтегрований підхід до вибудовування комунікацій з усіма ключовими клієнтами, зовнішніми і внутрішніми.

Своєчасне отримання необхідної і надійної інформації, доступ до нормативної бази, присутність відпрацьованих каналів обміну відомостями - все це потрібно для успішної роботи співробітників. Оптимізація і «прозорість» бізнес-процесів, створення внутрішньокорпоративних стандартів, регламентів, формалізація зв'язків, виявлення «точок збою» - підстав стримування трансферу або спотворення інформації, надання інформаційної захищеності, сприяють налагодженню комунікацій.

Роль внутрішньої комунікації незаперечна, оскільки вона:

- сприяє досягненню поставлених цілей;
- допомагає простежити взаємозв'язок між діяльністю окремого працівника та баченням організації;

- сприяє залученості працівників до досягнення спільних результатів;
- сприяє ефективній комунікації лідер-команда.

Суть змін полягає у переході від відомого до невідомого. Чим більшою є швидкість змін в організації, тим більше вона потребує комунікативної відкритості керівників. Важливим для ефективного процесу змін є відкрите та чесне спілкування.

Відкрите спілкування займає багато часу і вимагає багато зусиль, однак потенційні переваги, які воно приносить, величезні.

Запровадження такого процесу спілкування з підлеглими вимагає від керівництва володіння вмінням вести відкрите обговорення, надання та отримання зворотного зв'язку.

Організація, яка розробляє зміни, але не повідомляє про них заздалегідь співробітників, має бути готова до сильного опору.

Існує багато рекомендацій щодо побудови моделі внутрішніх комунікацій в організації. Однак, в умовах змін важливість комунікаційної взаємодії зростає в рази. Роль лідера підсилюється [7].

В умовах нормального перебігу функціонування підприємства керівники різних ланок використовують систему внутрішньої комунікації з метою планування, організації, спрямування та контролю дій і зусиль персоналу, посилення його мотивації і заохочення.

Вища ланка управління підприємством, забезпечуючи внутрішню комунікацію, переслідує наступні цілі [30]:

- демонстрація поведінки відповідно до задекларованих принципів, створення культури довіри, помітність, наслідування;
- декларування спільної чіткої організаційної місії, бачення та цінностей;
- інформування про стратегічні пріоритети та результати, ініціювання можливостей трансформаційних змін;
- інформування про своєчасність рішень, прозорість рішень.

Безпосередні керівники є відповідальними за щоденну комунікацію з командою. Саме на них покладена функція заохочення до зворотного зв'язку, обміну думками. Внутрішня комунікація у цьому випадку виступає потужним інструментом управління продуктивністю працівників та розвитку їхніх компетенцій, а розширення можливостей та залучення працівників.

Комунікація «безпосередній керівник - команда» направлена до досягнення наступних цілей:

- формулювання цілей та забезпечення зворотного зв'язку, сприяння досягненню ефективності та виконанню організаційних цілей;
- забезпечення процесів висхідної і низхідної передачі інформації, а також кросфункціональної;
- інформування про очікування, залучення працівників до забезпечення спільних результатів протягом усього життєвого циклу працівників;
- забезпечення щоденної комунікації, представлення актуальної інформації, яка необхідна команді для виконання своїх прямих повсякденних завдань.

Можна узагальнити вище наведену інформацію і виділити ряд основних ролей внутрішньої комунікації на підприємстві:

1. Своєчасне і повне інформування команди про результати роботи і майбутні плани.
2. Забезпечення зворотного зв'язку від команди.
3. Розвиток горизонтальних комунікаційних зв'язків між членами команди.
4. Формування та розвиток стійкої корпоративної культури.
5. Декларування і підтримка цінностей компанії.
6. Підтримка культури змін.
7. Розвиток бренду підприємства.
8. Зростання показника залученості персоналу.
9. Ідентифікація внутрішніх факторів із негативним впливом на розвиток бізнесу.
10. Проведення заходів у рамках режиму кризових комунікацій.

Своєчасне та повне інформування дозволяє працівникам відчувати себе у курсі подій, які мають місце в організації. Це забезпечує відчуття власної важливості і потрібності, оскільки керівництво довіряє їм інформацію про можливі зміни.

Формування налагодженої структури внутрішніх комунікацій дозволяє отримати ряд переваг, а саме [31]:

1. Правильно виставлена комунікація сприяє задоволенню потреб працівників у приналежності та причетності.
2. Створює підстави для команди пишатися своєю організацією.
3. Допомогає вибудувати довірливі відносини з людьми, які працюють в організації.
4. Допомогає створити мікроклімат творчості і доброзичливості, що є важливим для утримання професіоналів.
5. Допомогає стабілізувати ситуацію підчас зовнішніх криз. Команда, яка отримує інформацію у позитивному настрої, легше сприймає зовнішні впливи. У працівників виникає впевненість у тому, що організація піклується про них.

В умовах змін, окрім перелічених дій, додається використання внутрішньої комунікації для збереження спокою в колективі, підтримки психологічної рівноваги, заспокоєння тощо. До уваги слід брати емоційні потреби команди, мотивуючи працівників своїми діями і словами. Така психологічно-емоційна складова є необхідною, особливо в умовах непередбачуваних змін. Наприклад, підчас карантинних обмежень, воєнного стану тощо.

Підтримка внутрішньої комунікації в умовах змін є важливим і обов'язковим незалежно від умов роботи - часткова залученість, призупинення діяльності чи робота у повноцінному режимі. Забезпечення регулярного спілкування допомагає команді впоратися зі стресом, отримати відчуття впевненості та залученості.

Особливої уваги в умовах змін потребує зворотний зв'язок, рівень налагодженості якого дозволяє зрозуміти настрої працівників. Дієвим підходом є проведення щоденних онлайн/офлайн зустрічей для керівного складу та

вузьких онлайн/офлайн зустрічей з командою для обговорення поточних питань та отримання зворотного зв'язку.

Психологічна витривалість команди залежить від емоційної рівноваги її членів. Тому особливістю комунікації з працівниками у період змін є відвертість. Завданням керівників є підтримка людей, пояснення важливих питань, окреслення подальших кроків у діяльності. Розмови про непрості моменти повинні відбуватись із урахуванням реального стану справ, а не бути представленням інформації крізь призму «рожевих окулярів» чи нагнітання негативу. Працівники мають отримати змогу планувати подальші дії і власні фінанси.

Час змін - період відповідального лідерства. Лідер своєю поведінкою демонструє приклад сприйняття ситуації. В умовах змін, коли ситуація дозволяє працювати віддалено, відповідальний лідер буде працювати офлайн, цим самим створюючи атмосферу підтримки для свого колективу, замученості до спільної праці. Така поведінка лідера сприяє гуртуванню до спільних дій і зменшує імовірність панічно-депресивних настроїв, оскільки члени команди відчують причетність до загальної справи [7].

Ефективна внутрішня комунікація дозволяє формувати сильні колективи, які об'єднані спільними цінностями: відповідальністю, командним духом, добросовістю. Таким чином, комунікація в умовах змін повинна виконувати ще одну функцію - підтримуючу, яка дозволяє зберегти емоційну рівновагу у колективі. Цьому сприяє позитивне представлення інформації, демонстрація вдячності колективу за роботу у нелегкий час, розуміння ситуації та долученість до створення спільних результатів. Основну роль у забезпеченні підтримуючої функції комунікації відіграє лідер як основна комунікативна ланка.

Спільна праця, можливість комунікувати, отримання подяки за вклад у спільний результат, відчуття приналежності - найбільший стимул до продовження роботи у період змін, покращення спільних дій.

Розвиток лідерських та комунікативних навичок дозволяє забезпечувати якісний рівень управлінської праці шляхом ефективною взаємодії між керівником та підлеглими, працівниками всередині колективу. Саме тому питання виховання керівників-лідерів, які спроможні організувати комунікаційні процеси на належному рівні та забезпечити високий рівень управлінської праці, є важливим до реалізації на сьогоднішньому етапі розвитку бізнес-середовища.

Слід відмітити, що результативна ефективність комунікативного лідерства тісно пов'язана із стилем керівництва, який має місце в процесі управлінської діяльності, обраної стратегії взаємодії з командою тощо.

Вважається, що на сьогодні ефективність роботи залежить від командної взаємодії. Недаремно існує вислів: «Якщо ви хочете рухатися швидко, дійте один, але, якщо ви хочете рухатися далеко, дійте з командою». Дійсно, робота в команді забезпечує результати, які приходять не відразу. Необхідно витратити час на навчання людей, пояснення існуючої ситуації та перспективи майбутнього, узгодження дій, нагадування, роботу із саботажем, маніпуляціями, які виникають у команді тощо. Однак, отриманий результат буде значно

перевищувати індивідуальний результат [7].

Особливість формування команди полягає у тому, що при підборі її членів в основному звертають увагу на знання, навички, компетенції людини. Однак, такі особливості як життєві цінності, принципи, установки людини залишаються поза увагою. При цьому слід зауважити, що саме останні визначають поведінку працівника, характер взаємодії з іншими членами команди. Саме тому теорія лідерства на сьогодні зміщує акцент з управління за цілями на управління за цінностями. І відбір членів команди повинен теж відбуватися за цінностями. Експерти вважають, що до 90 % проблем з комунікацією можна вирішити уже на цьому етапі [1]. Адже спільність життєвих принципів та цінностей дозволяє забезпечити краще розуміння один одного, встановлення ефективних контактів та взаємодії.

Спілкування у колективі відбувається на постійній основі. Це невинний процес, який передбачає постановку завдань, обговорення їх виконання, визначення проблемних моментів у роботі, вирішення конфліктних ситуацій тощо. Ефективність комунікаційних процесів зараз і в майбутньому залежить від наявності комунікативного «виграшу» у максимальній кількості учасників даного процесу. Це дозволяє згладити і полегшити процес комунікації у всіх наступних ітераціях, оскільки залучені у роботу працівники відчуватимуть повагу до себе як до особистості, вони ставатимуть більш мотивованими до професійного зростання, взаємодії та подальшого спілкування, а отже і віддача буде максимальною. Відчуття комунікаційного «виграшу» дозволяє відчутти удосконалення себе як професіонала, а тому професійна комунікація і взаємодія переходять на більш якісний рівень.

Комунікація в команді потрібна не просто заради спілкування, а заради результатів. А для забезпечення хороших результатів необхідні люди з високим рівнем мотивації до роботи, хорошими компетенціями та здатністю до інтеграції у команду. Все це можна забезпечити за рахунок комунікації. І основна роль у цьому процесі відводиться лідеру як забезпечуючій ланці управлінських процесів.

Спілкування як рутинний процес (наради, ділові розмови, переговори тощо), результатом якого є комунікація заради формальності, давно втратило свою привабливість для працівників. Задля активізації зацікавленості до комунікаційних процесів у команді лідер, як ініціатор кожного виду комунікації, повинен дотримуватись таких основних постулатів:

- окреслення бажаного результату, як бажаного підсумку спілкування;
- розуміння позиції учасників комунікації стосовно питання, яке розглядається, і стосовно бажаного результату спілкування;
- емоційне налаштування співрозмовників на позитивний лад комунікації;
- сприйняття конфліктної ситуації як позитивного моменту, який викриває проблему.

Комунікативний «виграш» дозволяє приймати ефективні командні рішення. Це відбувається внаслідок комунікації на основі «виграв - виграв» для усіх залучених в процес спілкування. Тоді кожен член команди розуміє, що

прийняте рішення є вірним, воно відповідає його цінностям і переконанням [7].

Комунікаційні аспекти супроводжують процес просування товарів і послуг на ринок, допомагають формувати відношення до пропозиції підприємства цільовою аудиторією споживачів, а також іншими контактними групами. Забезпечують адаптаційні процеси підготовки персоналу до змін. Формують основу для забезпечення і зростання публіцитного капіталу компанії

Існує теорія Шелтона [33], яка була представлена широкому загалу ще у 1999 році, але не втрачає своєї актуальності сьогодні, навіть набирає особливої важливості. Згідно даної теорії, сучасна організація повинна забезпечувати аспекти власної «правильної поведінки» відносно суспільства та держави. Однак це тільки одна складова успіху. Другою, і не менш важливою, є гіпотеза «видимості» суспільству. Тобто товари, послуги, соціальна діяльність підприємства повинні активно популяризуватися. Діяльність компанії має відповідати цінностям суспільства. Це відбувається шляхом трансляції інформації про діяльність підприємства, її соціальну активність, успіхи та перемоги тощо за використання різноманітних комунікаційних каналів із врахуванням специфіки контактних аудиторій [17].

«Пабліцитний капітал - особливий вид капіталу, яким володіє ринковий суб'єкт, що функціонує у просторі публічних комунікацій. Цей вид капіталу не зводиться до інших видів, але в суттєвій мірі залежить від них» [32].

Формування даного капіталу може забезпечуватися при використанні таких інструментів та технологій, як зв'язки з громадськістю (public relations), зв'язки з акціонерами, інвесторами і партнерами, використання брендінгу, процеси формування іміджу та управління репутацією, зв'язки із засобами масової інформації (media relations), програм просування (promotion plan) [2].

Практичне використання названих інструментів та технологій повинно забезпечуватися в інтеграційному режимі з метою забезпечення інтегрованої комунікації (integrated communication) та створення ефекту «видимості» організації [16]. Власне симбіоз «правильності» та «видимості» організації дозволяє нарощувати пабліцитний капітал шляхом формування позитивної репутації та іміджу підприємства на ринку, зростання ступеня довіри контрагентів та контактних аудиторій. Водночас, така поведінка підприємства допомагає забезпечувати його сталий розвиток (рис. 1).

Ефективна комунікація направлена на формування довірливих відносин, росту лояльності працівників до своєї компанії.

У США підрахували: на 90% лояльне ставлення до працівників і схвалення їхньої роботи пов'язані з якістю внутрішньої комунікації в компанії [20]. В Україні ситуація мало чим відрізняється: за результатами дослідження EY Human Capital, 67% цінних працівників з великим досвідом частіше змінюють роботу через низьку культуру спілкування в компанії [29].

Спілкування в організації - це передусім передача інформації від однієї людини до іншої [13]. Цей процес і його прозорість впливають на розуміння окремим працівником - індивідом цілей і досягнення спільних результатів командою. Крім того, правильний потік інформації в поєднанні з діалогом

впливає, серед іншого, на мотивацію підлеглих, їх залучення до життя організації або створення організаційної культури.

Комунікаційна діяльність визначає ефективність досягнення результатів у багатьох сферах діяльності підприємства. Практичне впровадження задумів більшості компаній базується на реалізації проектів.



Рисунок 1. Формування публіцитного капіталу компанії з метою досягнення цілей сталого розвитку

Джерело: розробка автора

Практично у всіх методиках організації проектної роботи приділено увагу розробці плану комунікацій. Але на практиці йому не завжди надають належного значення, через що виникає велика кількість неузгоджень та непродуктивних витрат часу при вирішенні питань, що з'являються як результат відсутності ефективного інформаційного обміну та взаємодії між учасниками проектної команди.

Основною метою комунікаційного плану проекту є забезпечення комунікативної взаємодії між учасниками. Позитивні результати використання даного плану очевидні. Основні з них:

- підвищення якості та змістового наповнення інформації. За умови, коли учасники проекту працюють у рамках часових орієнтирів і чітко ознайомлені з темою спілкування на найближчому заході, вони можуть провести цільову підготовку необхідної інформації. При цьому знижується рівень невизначеності поточної роботи;

- усвідомлений рівень процес прийняття рішень. Розуміння того факту, що

прийняте однією людиною рішення впливає на роботу залучених у проєкт працівників, дозволяє приймати відповідальність і планувати час прийняття рішень навіть в умовах неповноти інформації;

- скорочення витрат часу на виконання завдань та прийняття рішень, що відбувається внаслідок зменшення рівня невизначеності у роботі та цільової спрямованості комунікацій. Скорочення тривалості окремих операцій дозволяє підвищити ефективність проєкту загалом;

- покращення дисциплінарних моментів в команді проєкту. Наявність часових орієнтирів та розуміння тематики комунікацій дисциплінує та накладає відповідальність за їх дотримання. Загальний рівень дисципліни в команді проєкту зростає [11].

Таким чином, практичне використання комунікаційного плану проєкту забезпечує підсилення організаційної складової роботи, дії мотиваційних чинників та реалізації функції контролю.

Формування плану комунікацій проєкту повинно відбуватися із урахуванням його відповідності організаційному плану реалізації проєкту. Тільки тоді можна очікувати ефективних результатів від його практичного використання.

Комунікації всередині організації є невід'ємною складовою при роботі з персоналом. Саме вони створюють основу для формування у працівників відчуття приналежності до компанії, важливості їхньої участі у забезпеченні загальних результатів діяльності, розуміння власних можливостей росту у кар'єрному плані та необхідності об'єднання зусиль для досягнення цілей організації.

Комунікаційний супровід реалізації HR-проєктів повинен плануватися перед їх реалізацією і складати частину проєктного плану.

Комунікації в рамках HR-проєктів повинні носити системний характер з метою забезпечення розуміння працівниками сутності роботи і виконуваних завдань, інструментів, які застосовують в управлінні.

При цьому комунікації повинні бути кастомізованими відносно різних категорій працівників, залучених у проєкт. Диференціація відбувається стосовно цільових груп, наприклад, співробітників, управлінської ланки тощо. Таким чином, виникає так звана матриця HR-проєкту.

При формуванні каналів комунікації слід забезпечувати їхню інтеграцію. Відносно кожної цільової групи ефективними є окремі види каналів. Це слід враховувати, оскільки кожна цільова аудиторія має більшу чи меншу довіру до того чи іншого каналу комунікації [6].

Стиль комунікації кожного окремого HR-проєкту відповідає і демонструє стиль команди проєкту та стиль управління проєктом. Тому рекомендується для кожного HR-проєкту використовувати свій стиль комунікацій, який включає зовнішню візуалізацію, канали і формати передачі інформації.

Підвищення ефективності комунікацій при здійсненні HR-проєктів доцільно використовувати так званих лідерів думок, які користуються належною повагою у працівників і можуть допомогти донести необхідну інформацію до

колективу. Тобто використання усіх інструментів, які заплановано проектом, буде підтримано живими людьми.

По завершенні HR-проекту доцільно провести тестування ефективності комунікацій шляхом опитування. Результати такого опитування дозволять виявити прогалини і ліквідувати їх при плануванні наступних HR-проектів, визначити вдалі варіанти комунікацій і посилити їх у майбутньому.

Внутрішні комунікації створюють основу ефективних взаємозв'язків «керівник-підлеглі» і навпаки. Формуванню цих комунікацій слід надавати належного значення в процесі планування кожного HR-проекту.

Ознаками ефективної внутрішньої комунікації є:

- інформативність та ясність. Брак інформації про реальний стан речей сприймається, як правило, як її свідоме замовчування. Чим менше інформації отримують працівники, тим скоріше породжуються чутки;

- своєчасність. За даними PWC, кожен другий працівник потребує зворотного зв'язку в режимі реального часу, а не в ретроспективі [34];

- відкритість. Великі компанії, наприклад Microsoft і Hewlett-Packard, використовують політику відкритих дверей. Будь-який лінійний працівник може прийти зі своїми проблемами, запитаннями або звернутися за порадою до керівника чи головного менеджера. У такий спосіб у компанії встановлюється система довіри й налагоджується комунікація на всіх лініях - і висхідній, і низхідній.

Криза, яка виникла в період пандемії, спричинила потребу використання кризових комунікацій. Криза - «переломний момент у функціонуванні будь-якої системи, у процесі якого вона піддається впливу ззовні чи зсередини, що вимагає якісно нового реагування з боку цієї системи» [19].

Виклики сьогодення, спровоковані спалахом світової пандемії, вимагають від управлінців перегляду і переосмислення звичних підходів до управління.

На часі стає застосування нових підходів до організації роботи персоналу, управління господарською діяльністю. Такі підходи базуються на активізації онлайн роботи та онлайн управління, практики та досвіту застосування яких бракує більшості підприємств та установ.

У цій ситуації на перший план виходять комунікаційні аспекти управління як основні інструменти забезпечення ефективності даного процесу. І якщо в умовах стабільного функціонування окремі організації не надавали особливого значення комунікаційним складовим менеджменту, то основною запорукою ефективної діяльності та управління нею стає якісно вибудована комунікаційна система.

Формат онлайн спілкування з командою накладає свої вимоги. Насамперед, це частота взаємин. Такий формат комунікацій ускладнений внаслідок фізичної віддаленості. Тому частота комунікацій повинна бути збільшена з метою підтвердження факту зрозумілості завдань, які ставляться перед персоналом, оцінки рівня залученості працівників у робочі процеси, підтримання психологічної рівноваги підлеглих та відчуття у них колективної єдності.

Неформальні аспекти комунікацій у онлайн форматі спілкування набирають свою специфіку. Частка даної складової комунікацій повинна бути збільшена, оскільки вона впливає на емоційний фон контактів формальних та емоційне сприйняття підлеглими формальних вказівок.

Важливим аспектом внутрішньої комунікації є канали спілкування, які можуть бути представлені у різноманітних форматах: соціальні мережі, внутріорганізаційні форуми, чат боти, портали для внутрішнього використання тощо. Застосування таких каналів дозволяє збалансувати формальну та неформальну складову комунікацій, створити відчуття залученості працівників у робочі процеси, відчуття власної важливості при розгляді окремих питань і, таким чином, підтримувати мотиваційну складову управління, забезпечувати неперервність інформаційного обміну та отримувати нові важелі та інструменти управлінського регулювання та впливу.

Таким чином, підприємства та установи, у відповідь на виклики ситуації, повинні були оперативного переналаштовувати внутрішню систему комунікацій, а подекуди, формувати з нуля, оскільки без чітко організованої роботи внутрішніх комунікацій жодна система не зможе утримати свої попередні позиції управлінської фаховості і забезпечити адаптацію роботи до нових умов.

Водночас, чітка організація внутрішньої комунікаційної системи дозволяє вибудувати ефективну систему зовнішніх комунікацій, що у період пандемії та переважаючого онлайн формату роботи є запорукою утримання позицій підприємства на ринку та підтримання інформаційних зв'язків з основними контактними групами [5].

Вплив карантинних обмежень призвів до зміни акцентів у організаційних комунікаціях. Звичні підходи відійшли на задній план. Нові принципи ввійшли у практичну роботу з комунікаціями. Значна частина нашого життя перейшла в безконтактний віддалений режим. Рівень діджиталізації роботи піднявся за дуже короткий період часу. Світ змінився. І щоб рухатися в ногу зі світом, слід було навчитися новим тактикам і стратегіям комунікацій.

Бізнес-тренер BDO Academy Наталія Корольова стверджує, що модель необхідних здібностей і навичок, які і є основою ефективних і результативних комунікацій, включає наступні компетенції [18]: здатність до навчання, аналітичність, комунікативність, самоврядність, командність та життєстійкість.

За період пандемії з'явилися наступні інновації у комунікаціях [15]:

- комунікації через месенджери і додатки (Viber, Telegram, Massanger);
- розвиток доставки;
- розвиток онлайн продажів;
- консультації по телефону, онлайн консультації;
- онлайн комунікація;
- ріст обсягу реклами (смс-розсилки, власний сайт, соціальні мережі);
- відео-підтримка, відео-продажі, відео-презентації.

Цікавим є факт, що згідно результатів опитування 79% опитаних споживачів не помітили різку зміну способів комунікації. У ситуації карантинних обмежень те, що було інновацією вчора, сьогодні стало просто

необхідністю та буденним явищем. На діджитал рейки перейшли навіть абсолютно офлайнві бізнеси - спортивні клуби, заклади харчування, релігійні організації.

Зміна формату комунікацій дозволила забезпечити сталий розвиток підприємств на іншому рівні взаємодії з працівниками та цільовими групами на основі діджиталізації даного напрямку.

Таким чином, було забезпечено сталий розвиток підприємств шляхом зміни формату комунікацій.

Ситуація воєнного стану теж вважається кризовою. Але виклики даної ситуації є дещо відмінними від попередньої ситуації.

Воєнний період є складним в усіх аспектах життя суспільства. В межах окремого підприємства - це час випробування системи на міцність - витримає чи не витримає кризові зміни, адаптується чи «завмре» і зупиниться, стане активним учасником допомоги чи згорне діяльність до кращих часів.

За результатами дослідження, проведеного компанією Factum Group [23], різні компанії опановували «військовий шок» у різний період. Сервісні компанії швидше включилися в роботу та поновили бізнес (навіть у 3-10 днів), у той же час, як деякі продуктові зупиняли виробництво на період до 3-4 місяців.

Кожна 4-та компанія має скорочений штат працівників після початку війни, в середньому на 22%. Спостерігається «натуральний відтік» персоналу - коли люди вирішили виїхати за кордон та почати будувати своє життя там.

29% компаній запроваджували заходи з релокації офісу - найчастіше це часткова релокація за кордон чи у більш безпечні області України. Наразі для більшості компаній переважає віддалений режим роботи. Віддалено з-за кордону працює в середньому близько 15% співробітників.

Звичайно, сценарій розвитку залежить від управлінських дій, які було здійснені до періоду війни, та поточного управління у воєнний час.

Результати минулої роботи можуть слугувати основою для полегшеного процесу адаптації до роботи в нових реаліях. Фундамент довірливого мікроклімату в колективі, прозорості управління, ефективних внутрішніх комунікацій стає відправним плацдармом для моделювання взаємин з персоналом у цей кризовий період.

Відкритість спілкування з персоналом повинно бути забезпечено обов'язковим чином. Однак, до уваги слід брати і емоційні потреби команди, мотивуючи працівників своїми діями і словами.

При роботі з командою слід збільшити і розширити потоки комунікацій. Це можна зробити шляхом збільшення каналів спілкування, щоб донести необхідні відомості до більшої кількості працівників. При цьому важливим моментом є забезпечення двосторонньої комунікації. Це необхідно для можливості працівникам задати питання, які їх хвилюють, уточнити незрозумілі речі тощо. Можливість спілкування з керівним складом і впевненість у отриманні відповідей формують відносно відчуття безпеки для персоналу.

Відкритість спілкування, яка в мирний час відповідала вимогам функціонування підприємства. У воєнний час цей підхід потребує використання

додаткових уточнень, подачі розгорнутої інформації про подальші кроки підприємства, можливі фінансові труднощі чи зупинку роботи. Інформованість дозволить працівникам розуміти ситуацію і планувати свої витрати, подальші дії тощо.

Подання інформації про долученість підприємства до допомоги військовим, постраждалим підкріплює моральний дух працівників. Вона відчувають себе частиною даної підтримки, створюють спільні цінності. А це завжди є мотивуючим фактором.

Незважаючи на результати роботи підприємства, слід демонструвати вдячність працівникам за їхню долученість до спільної справи, виконання роботи у непростий період, бойовий дух і бажання разом йти до перемоги.

Формування духу єдності в колективі надзвичайно важливе у воєнний час. Спільна праця, можливість комунікувати, отримання подяки за вклад у спільний результат, відчуття приналежності до наближення перемоги - найбільший стимул до продовження роботи, покращення спільних дій.

Робота з колективом у тяжкі часи стане відправною точкою при роботі у повоєнний час. Тому важливо тримати зв'язок, підтримувати колектив, розвивати відчуття єдності та важливості спільного результату.

Період війни супроводжується стресовими відчуттями реальності. У такий період внутрішні комунікації на підприємстві повинні бути організовані у специфічний спосіб, який не завдає додаткових переживань, а навпаки, створює атмосферу підтримки і відчуття єдності.

Завданням номер один для керівництва стає питання організації відкритого та довірливого процесу спілкування з командою [9].

Як стверджують автори брифу CEO's New Role: Chief Empathy Officer, «Комунікувати факти - це лише половина обов'язків для лідерів. CEO, серед іншого, мають реагувати на емоційні потреби своїх підлеглих - своїми словами і вчинками... щоб мотивувати їх у ці непрості часи» [10].

Виходячи з даного вислову, можна сформулювати специфічні особливості, які мають місце у внутрішній комунікації на підприємстві в умовах війни.

Насамперед, слід не скорочувати потік комунікації, а навпаки, по можливості нарощувати, створюючи додаткові канали з метою донесення інформації до максимальної кількості учасників команди. При цьому не слід нарощувати обсяги інформації негативного чи трагічного змісту. Навпаки, слід демонструвати здобутки команди, спільні результати тощо.

При цьому потрібно пам'ятати про елементи двосторонньої комунікації як необхідної частини спілкування з працівниками. Команда має мати можливість ставити запитання, потребувати уточнень тощо і цю можливість слід надати.

Обов'язковою умовою є відкритість спілкування. Слід розуміти, що період війни - це період змін, а тому потребує особливо прозорого процесу подачі інформації про можливі зупинки у діяльності, труднощі у фінансових питаннях тощо. Люди повинні бути поінформовані про стан речей. При розумінні ситуації люди зможуть планувати свої подальші кроки у плані діяльності та фінансових трат.

Підтримка морального духу працівників може бути забезпечена інформуванням про долучення підприємства до допомоги військовим, постраждалим. Спільні цінності завжди сприяють єднанню і мотивованості.

Слід бути вдячними працівникам і демонструвати це. Дякувати за розуміння ситуації і їхню роботу у важкі часи. Подяка завжди є елементом залученості.

Отримуючу детальну інформацію про плани підприємства, сповідуючи цінності у плані долучення до наближення перемоги, отримуючи подяку за свою роботу, працівники з розумінням і належною віддачею докладатимуться до створення спільного результату, їхній емоційний стан буде відносно зрівноважений, відчуття єдності мотивуватиме до спільної праці [9].

Щоб зрозуміти, як змінились комунікації та як ця зміна вплине на майбутній розвиток подій, слід спочатку ідентифікувати основні тренди комунікацій у період війни.

З перших днів війни, поки більшість населення перебувала у стані страху та оціпеніння, вищі органи влади в Україні продемонстрували відкритість та якісний контент у спілкування з суспільством. Висвітлення новин, щоденні звернення Президента - все це сприяло формуванню довіри і підтримувало дух.

Бізнес теж підключився до взаємодії із працівниками, цільовими групами. Але характер комунікацій змінився. Емоційна складова, яку не завжди використовували бізнес-структури у своїх комунікаційних стратегіях, активізувала свою позицію як така, що допомагала підтримувати довірливі відносини і відчуття приналежності у працівників.

Можна виділити основні три тренди комунікацій воєнного часу [12]:

1. Ціннісний тренд. Він проявився як у держструктурах, так і у бізнесі. Продуктова орієнтація у комунікації змінилась на іміджеву. Іміджева взаємодія демонструвала свідому позицію компанії у ситуації війни. Роль корпоративної відповідальності посилилась в рази. Бізнес-структури переорієнтували стратегії сталого розвитку на програми допомоги ВПО, ЗСУ, програми волонтерства.

2. Тренд підтримки. Він став «рятівним колом» для багатьох жителів України та співробітників компаній. Психологічна підтримка «Тримаймося», «Разом до Перемоги», «Працюємо разом на Перемогу», «Донатимо», «Віримо у перемогу» тощо укріплювали віру людей у необхідність об'єднання зусиль задля спільної мети. Головним трендом стало суттєве збільшення витрат на соціальні проекти та підтримку країни. Компанії виділяють бюджети на гуманітарну допомогу, підтримують благодійні фонди та ЗСУ, сприяють висвітленню подій на міжнародному рівні, беручи участь та організовуючи заходи на підтримку країни [22].

На рівні підприємств зросла кількість підтримуючих комунікацій керівної ланки з працівниками - регулярні зустрічі в онлайн чи офлайн режимі, висвітлення робочої ситуації, прогноз перспектив. Такі дії дозволяли працівникам бути в курсі подій, не загубитися у інформаційному полі, відчувати приналежними до компанії.

3. Національний тренд. Популяризація України та її символики, традицій

та культури - все це вийшло за межі країни і поширилось світом. За даними дослідження соціологічної групи «Рейтинг», у 2021 році гордість за країну відчували менше половини населення, у 2022 році це відчуття в середині держави було домінуючим і становило 80% [4].

За даними опитування, проведеного компанією Factum Group [23], відбулись зміни у тематиках зовнішніх комунікацій. Респонденти виділили 3 базові напрями, що з'явилися у комунікації в 2022 році:

- інформація, що компанія працює, залишилась на ринку і обслуговує клієнтів;

- підтримка людей, армії, цінностей (плюс - підтримка національної ідентичності);

- інформація щодо розриву зв'язків з ринками.

Внаслідок воєнної ситуації змінились і суспільні комунікації і бізнес-комунікації. Вектор суспільної комунікативної взаємодії направлений на розуміння того, що майбутнє залежить від моральної зрілості і відповідальності у регулюванні соціальних відносин.

Зміни у звичному форматі праці призвели і до трансформації комунікаційних процесів. Звичайно, найкращим варіантом реалізації комунікаційної складової є «живе» спілкування. Однак, умови сьогодення - карантинні обмеження, війна в Україні, наклали свій відбиток на забезпечення функціонування підприємств. Робота в онлайн режимі призвела до активного застосування діджиталізації як в окремих організаціях, так і у державі загалом. Зокрема, зросла увага до застосування платформ спільної взаємодії як майданчика спільних комунікацій.

Поступово підприємства оцінили переваги електронних комунікацій: швидкість обміну інформацією; зручність використання; можливість ефективно взаємодіяти за рахунок поєднання усних та письмових комунікацій; можливість відтермінування відповіді; легкість відтворення інформації; можливість створення віртуальних об'єднань за інтересами; відсутність обмежень територіально та у просторі.

Не зважаючи на недоліки такого формату спілкування: необхідність наявності навичок і вмінь; потреба у фінансових вкладеннях у програмне забезпечення; маніпулювання інформацією (фейки, діпфейки тощо); інформаційне перевантаження працівників; залежність якості комунікаційних мереж від стану комп'ютерної техніки - прийоми електронних комунікацій дедалі впевненіше витісняють традиційні підходи до організації цих процесів [8].

У внутрішніх комунікаціях підприємств має місце зміщення акцентів взаємодії. Воно проявляється в наступному:

- комунікації із працівниками мають регулярний характер, керівники намагаються бути постійно на зв'язку. Згідно досліджень, проведених Європейською Бізнес Асоціацією в партнерстві з журналом «Управління Персоналом» серед бізнес-структур різного масштабу діяльності, у 23% компаній керівна ланка веде комунікацію з керівниками структурних підрозділів, які потім доводять інформацію до підлеглих, 20% проводять онлайн зустрічі, на

яких кожен працівник може звернутися до керівника компанії із запитаннями, у 17% компаній кожен співробітник може прямо звернутися до керівника компанії з питанням, яке для нього важливе, 15% керівників публікують повідомлення у месенджері, а 9% публікують відео-звернення щотижнево. Ще у 15% компаній комунікацію зазвичай веде HR директор. Важливо зазначити, що 45% працівників дуже задоволені рівнем зовнішньої комунікації керівництва компанії під час воєнного стану, 28% працівників частково задоволені, 20% працівників зазначають, що керівництву ще є над чим попрацювати і лише 6% працівників незадоволені рівнем комунікації керівництва компанії [14] (рис. 2);

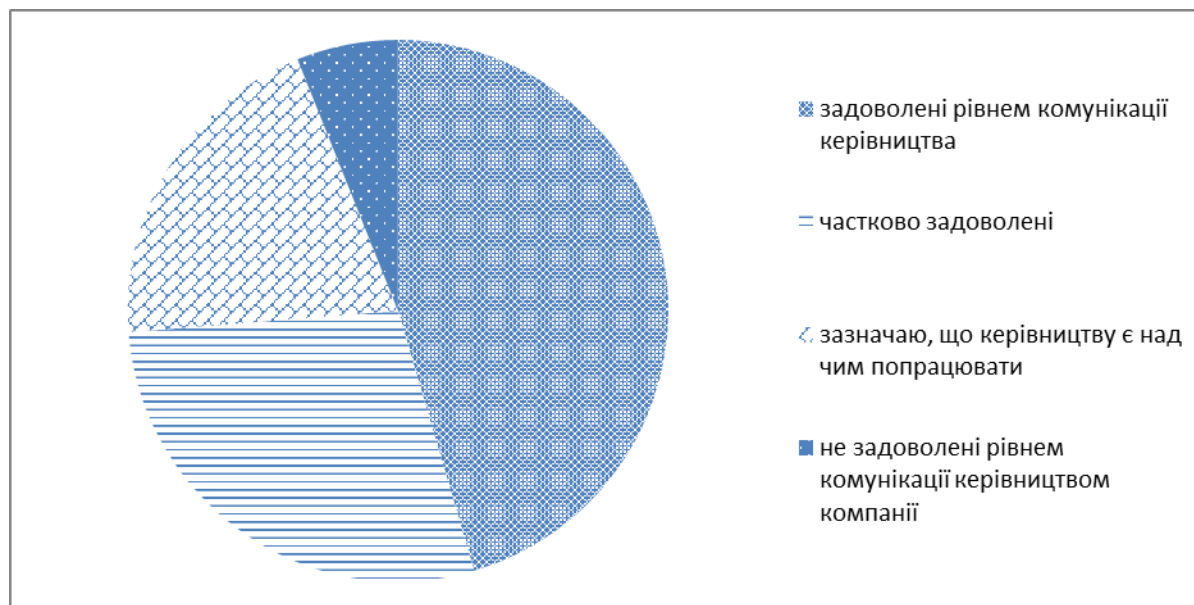


Рисунок 2. Задоволення працівників рівнем комунікації керівництва компанії під час війни

Джерело: складено автором на основі [14]

- подавати інформацію про стан справ на підприємстві слід максимально відкрито, не приховувати дані про проблеми, погіршення показників роботи чи можливі скорочення штату. За даними вище наведеного дослідження, 38% компаній зазначили, що їх працівники активно залучаються і відкрито обговорюють і задають питання щодо релокації, реорганізації компанії. У 31% компаній бізнес-питання обговорюються лише на рівні керівництва, у 18% компаній такої практики взагалі немає, у 8% компаній працівники не залучаються та виконують прийняті керівництвом рішення (рис.3). При цьому важливо зазначити як самі працівники оцінюють якість комунікації керівників компаній з ними у умовах воєнного стану. Як позитивну якість комунікацій відмічає 42% опитаних працівників, 27 % опитаних відмічають, що змін у якості комунікаційної взаємодії не відчують, 14 % компаній мають позитивну динаміку якості спілкування з працівниками, у 8 % компаній якість комунікацій оцінено як негативну, у решта 8 % якість комунікацій визнано як ту, що погіршилась (рис.4);

- у медіа полі підприємства слід теж бути активним, не можна допускати інформаційного вакууму. Це може негативно впливати на репутацію компанії.

Водночас, компанії, які ведуть активну соціальну позицію, «бонусом» отримують і продажі. Своєю небізнесовою діяльністю вони будують позитивне враження про себе і зрощують довіру, а отже - частіше стають вибором з-поміж конкурентів (звісно, за умови достойної якості продукції) [25];

- підприємство не може бути осторонь соціальних ініціатив. Долучення до спільних заходів дозволяє пришвидшити процес адаптації до нових умов роботи. На початку війни окремі компанії (здебільшого міжнародні) реагували дуже «тихо і обережно», немов у очікуванні розвитку подій. Вони боялися ризикувати своєю репутацією. Інші компанії активно увірвалися в інформаційний простір зі своєю підтримкою з перших годин вторгнення. Для них зміна комунікації полягає у переході зі слів у дії. Сьогодні практично всі компанії намагаються бути корисними, підтримувати українців і проявляти єдність зі своєю аудиторією. Тому вага соціальної ролі їхніх брендів зростає в рази. Укрзалізниця забезпечувала евакуаційні рейси із самих гарячих точок України, ТМ byMe переналаштувала власне виробництво із пошиття модного одягу на відшив бронезилетів [24]. Таких прикладів є безліч;

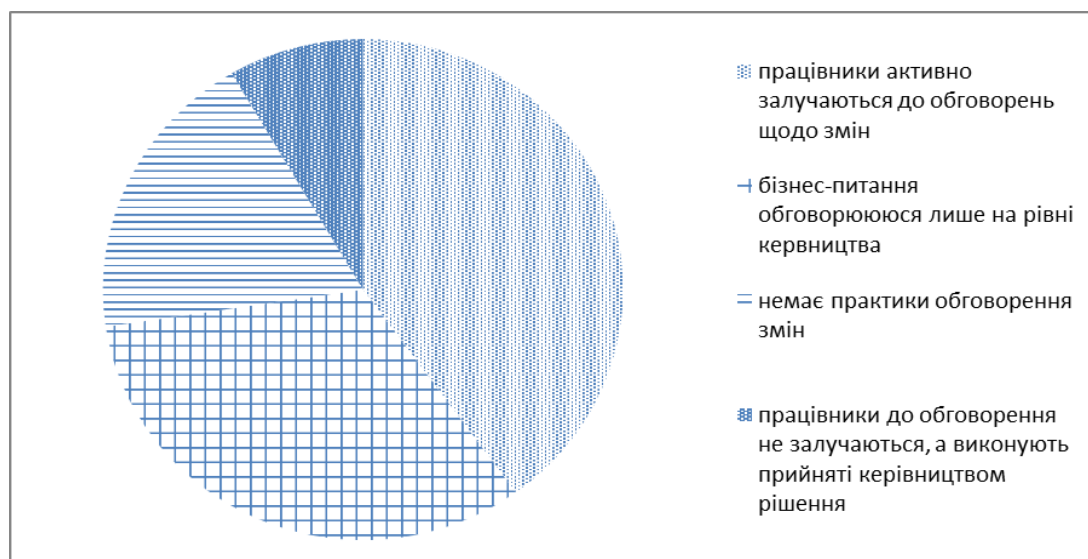


Рисунок 3. Залучення працівників до обговорення питань щодо змін

Джерело: складено автором на основі [28]

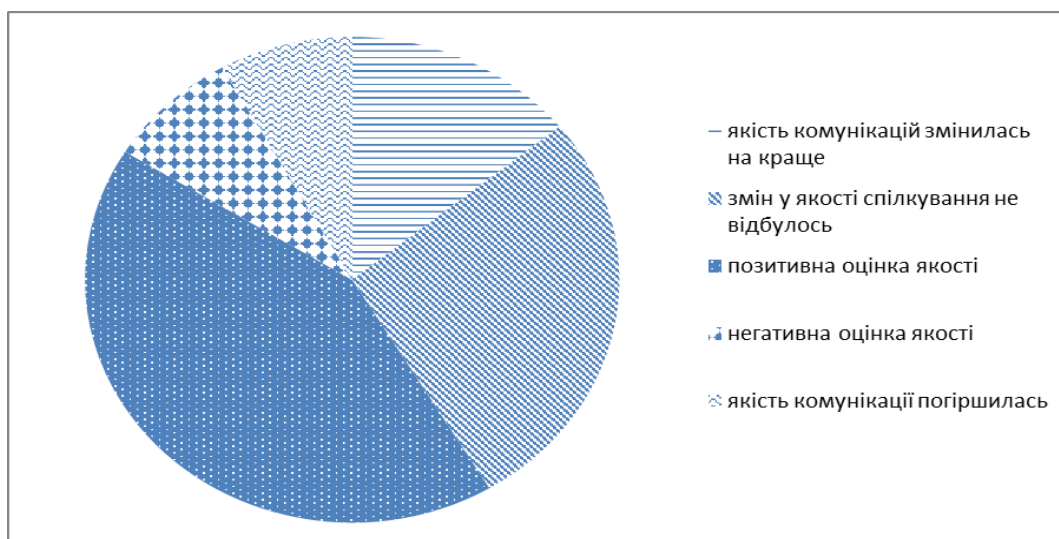


Рисунок 4. Оцінка якості комунікацій керівника компанії з працівниками в умовах війни

Джерело: складено автором на основі [22]

- кожна криза несе нову можливість. Завданням підприємства є пошук цих можливостей - використання нових підходів до роботи, оптимізація витрат, формування більш довірливих відносин з працівниками тощо. Спікерки проєкту «HRоніки війни» зазначили, що умови війни відкрили нові горизонти для розвитку лідерства, яке відіграє визначальну роль у підтримці команди та демонструє власний приклад поведінки і реагування на виклики сьогодення [24].

Виходячи і з вищенаведеної інформації, можна говорити про доповнення акцентів у теорії Шелтона відносно «правильності» та «видимості» організації в умовах війни. «Правильність» можна доповнити ціннісно орієнтованою діяльністю, яка полягає у підтримці своїх працівників та направлена на допомогу суспільства та армії. «Видимість» можна доповнити медіа активністю підприємства, яка направлена на демонстрацію власного прикладу допомоги та підтримки суспільства з метою поширення даного досвіду на інші компанії та стимулювання підтримуючої функції у них. Можна узагальнити загальну специфіку комунікацій в період сталого функціонування та у воєнний період (табл. 1).

Досягати поставлених цілей підприємствам допоможе ефективна комунікація, яка визначає аспекти взаємодії і сприяє розвитку у такі непрості часи.

Нові тренди комунікацій формують новий ціннісний підхід до організації взаємодії. Комунікації впливають на формування і поширення цінностей. Виникає коло взаємозалежності: ефективні комунікації формують цінності, цінності впливають на якісний рівень комунікацій, в результаті чого укріплюються цінності та народжуються нові. За таких умов підприємство готове до нових викликів, забезпечуючи власний динамічний розвиток та досягнення цілей сталого розвитку загалом (рис. 5).

Таблиця 1

Специфічні акценти організаційних комунікацій у період сталого функціонування підприємств та у воєнний період

| Позиції порівняння | Комунікації у період сталого функціонування | Комунікації у воєнний період |
|---|---|---|
| Орієнтація комунікацій | Продуктова | Іміджева |
| Цілі комунікації | Підвищення обізнаності, збільшення довіри та зміну поведінки | Збільшення довіри |
| «Правильність» організації | Інформування про роботу у рамках правових норм | Інформування про роботу, направлену на допомогу і підтримку |
| «Видимість» організації | Популяризація діяльності підприємства | Популяризація позиції підприємства |
| Вектор комунікаційної стратегії | Сталого розвитку | Допомоги |
| Характер комунікацій | Інформативний, раціональний | Підтримуючий, емоційний |
| Періодичність комунікацій | Планова | На постійні основи |
| Обсяги інформації | Достатні для виконання робочих обов'язків | Детальна розширена інформація про поточний стан роботи і прогнози майбутнього |
| Суспільна позиція | Взаємодія з цільовими групами з метою просування підприємства і його продукції | Активна участь у соціальних ініціативах з метою участі та організації заходів на підтримку країни |
| Значення для діяльності | Обов'язкова для виконання | Складова надважливого значення |
| Напрямок впливу на зовнішні контактні групи | Унікальна пропозиція | Національна ідентифікація |
| Ефективність комунікацій | Сила впливу звернень на аудиторію, ступінь її охоплення, формування ставлення споживачів до бренду та його послуг чи продукту, створення іміджу | Рівень довіри, показник помітності, аналіз ринку і конкурентів. |

Джерело: розробка автора

Дискусія. Представлені результати дослідження показують загальну динаміку зміни акцентів у комунікаційній взаємодії на рівні суспільства та на рівні окремого підприємства. Однак, як вже було представлено вище, кожна організація по своєму реагує на зміни умов функціонування, керівна ланка кожного окремого підприємства визначає свої пріоритети у забезпеченні поточної роботи та контактів з працівниками, формує корпоративну культуру та цінності, визначає вектори сталого розвитку та збереження потенціалу. Тому на рівні різних підприємств ситуація може бути відмінною від загально означеної у даному дослідженні.

Висновки. Метою даної статті було визначення ролі організаційних комунікацій для досягнення цілей сталого розвитку підприємства та специфіки комунікаційної взаємодії в умовах змін. Проведене дослідження дозволило зробити наступні висновки:

1. Сталий розвиток підприємства як концепція розвитку передбачає інтеграцію соціальних, економічних та екологічних аспектів у бізнес-стратегії підприємства. У період змін сталий розвиток підприємства передбачає здатність

адаптуватися до змін та пристосовувати свою стратегію до нових умов.

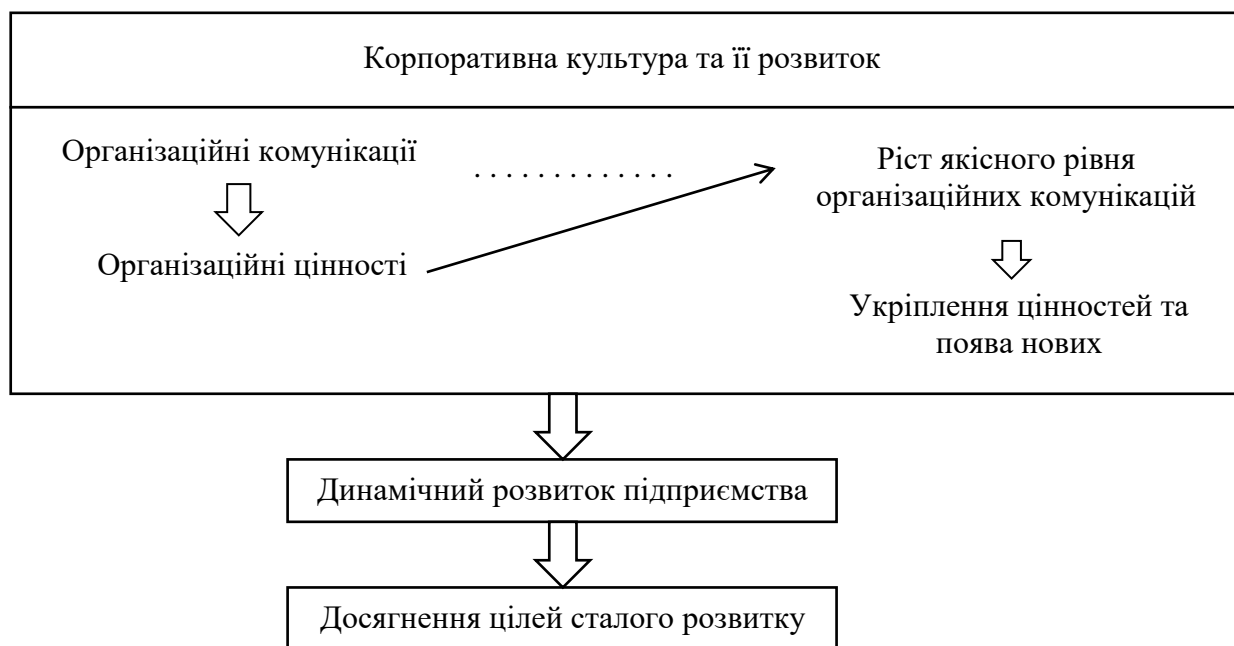


Рисунок 5. Значення організаційних комунікацій для досягнення цілей сталого розвитку

Джерело: розробка автора

2. Дослідження питань комунікацій на підприємстві та сталого розвитку передбачають вивчення наступних складових: взаємозв'язок між комунікаціями на підприємстві та сталим розвитком; сприйняття працівниками підприємства стратегій сталого розвитку; взаємодія між працівниками та управлінням; взаємозв'язок між комунікаціями на підприємстві та сталою фінансовою успішністю; розробка та впровадження комунікаційних стратегій для досягнення сталого розвитку. Результати цих досліджень демонструють залученість працівників до реалізації стратегії та розуміння ними важливості кінцевих цілей та їхньої участі у досягненні результатів.

3. Ефективна комунікація направлена на формування довірливих відносин, росту лояльності працівників до своєї компанії. Її ознаками є: інформативність та ясність, своєчасність, відкритість.

4. Кризовим є переломний момент у функціонуванні системи, при цьому вона піддається впливу ззовні чи зсередини. Це вимагає якісно нового реагування з боку цієї системи. До кризових відносимо ситуації, спричинені пандемією та воєнним станом.

5. Карантинні обмеження зробили неідеальними звичні прийоми комунікацій. Зміна формату комунікацій та активна діджиталізація діяльності забезпечила сталий розвиток підприємств на іншому рівні взаємодії з працівниками та цільовими групами.

6. Воєнний стан в Україні змінив характер комунікацій. Емоційна складова комунікаційної взаємодії стала визначальною у підтримці довірливих відносин і відчутті приналежності у працівників. Як результат, сформувались основні тренди комунікацій у воєнний час: ціннісний тренд, тренд підтримки і

національний тренд.

7. Комунікаційна взаємодія на рівні підприємств змінила вектори у напрямку збільшення комунікацій з працівниками, донесення до них поточної інформації та прогнозів роботи у найближчому майбутньому. Діджиталізація комунікаційної взаємодії набрала ще вищих обертів внаслідок географічної розкиданості співробітників та самих підприємств.

8. Події воєнного часу сприяли формуванню нового ціннісного підходу до організаційних комунікацій, який дозволяє шляхом розвитку корпоративної культури на якісно вищому рівні забезпечувати динамічний розвиток підприємства та досягнення цілей сталого розвитку у майбутньому.

Перелік використаних джерел

1. Бебик В. М. (2005) *Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка паблік рилейшнз* : монографія. К. : МАУП, 2005. 440 с.
2. Бурмака, Т. М., Великих, К. О. (2019) *Комунікативний менеджмент: конспект лекцій*. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова.
3. Внутрішні комунікації: як бути «точкою опори» для працівників у морі невизначеності / *Executives. Журнал для управлінців*. (2023) <https://executives.com.ua/vnutrishni-komunikatsii-yak-buty-tochkoiu-opory-dlia-pratsivnykiv-u-mori-nevyznachenosti/>.
4. Восьме загальнонаціональне опитування: Україна в умовах війни. (2022) https://ratinggroup.ua/research/ukraine/vosmoy_obschenacionalnyy_opros_ukraina_v_usloviyah_voyny_6_aprelya_2022.html.
5. Галюк І. Б., Андрійович М. О. (2021). Комунікаційні аспекти забезпечення ефективності процесів управління в умовах пандемії. *Публічне управління та адміністрування: конкурентні виклики сучасності*. Матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції. (Львів, 19 березня 2021 р.). Львів: «Галицька видавнича спілка», С.9.
6. Галюк І. Б., Андрійович М. О. (2021). Комунікаційний супровід реалізації HR-проектів. *Управління проектами: проектний підхід в сучасному менеджменті*. Матеріали XII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції фахівців, магістрантів, аспірантів та науковців. (м. Одеса, 21-22 жовтня 2021 р.). Одеса: ОДАБА, С.48-49.
7. Галюк І. Б., Вербовська Л. С., Стецко О. І. (2022). Специфіка організації внутрішніх організаційних комунікацій та поведінки лідера в умовах змін. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону: науковий журнал*. Івано-Франківськ: Вид-во Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника, Вип. 18. Т. 2. С.116-124.
8. Галюк, І. Б., Галюк, Т. С. (2023) *Комунікаційна діяльність підприємств в умовах діджиталізації ринку*. <https://docs.google.com/document/d/11Wu2BCnrPdHyj0gyZ-hQjaRRufCKQwJhZtP9-W-e2Kw/edit>.
9. Галюк І. Б., Михайлюк В. Р. (2022). Специфіка управління персоналом

та організації внутрішніх комунікаційних процесів на підприємстві у воєнний період. *Публічне управління та адміністрування: конкурентні виклики сучасності*. Матеріали V всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (м. Львів, 2 червня 2022 р.). Львів: ТзОВ «Галицька видавнича спілка», С.16-17.

10. Галюк І. Б. (2019). Роль організаційних комунікацій для забезпечення ефективності діяльності в умовах сучасного бізнесу. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 15(2), С. 41-46.

11. Галюк І. Б. (2021). Специфіка та значення використання плану комунікацій у проектній діяльності. *Актуальні проблеми менеджменту в умовах сучасних викликів*. Матеріали I міжнародної науково-практичної конференції. (м. Івано-Франківськ, 7-8 квітня 2021 р.). Івано-Франківськ, с. 106.

12. Говори вдумливо: як війна змінює стратегічні комунікації у бізнесі та соціумі. (2022) <https://mind.ua/openmind/20252079-govori-vdumливо-yak-vijna-zminyue-strategichni-komunikaciyi-u-biznesi-ta-sociumi>

13. Гріфін, Р., Яцура, В. (2001) *Основи менеджменту*: підручник. Львів: БаК.

14. Дослідження ринку праці України під час війни: які нюанси? (2022) <https://news.dtk.ua/labor/labor-relations/76436-doslidzennia-rinku-praci-ukrayini-pid-cas-viini-iaki-niuansi>.

15. Жосан, Г. (2022) Розвиток діджиталізації бізнесу в умовах падемії COVID-19. *Економіка та суспільство*, (24). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-40>.

16. Климанська, Л. (2009) Технологічні особливості PR-діяльності в політичному процесі. <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/10271/1/%D0%A2%D0%95%D0%A5%D0%9D%D0%9E%D0%9B%D0%9E%D0%93%D0%86%D0%A7%D0%9D%D0%86%20%D0%9E%D0%A1%D0%9E%D0%91%D0%9B%D0%98%D0%92%D0%9E%D0%A1%D0%A2%D0%86%20PR%20-%20%D0%94%D0%86%D0%AF%D0%9B%D0%AC%D0%9D%D0%9E%D0%A1%D0%A2%D0%86%20%D0%92%20%D0%9F%D0%9E%D0%9B%D0%86%D0%A2%D0%98%D0%A7%D0%9D%D0%9E%D0%9C%D0%A3%20%D0%9F%D0%A0%D0%9E%D0%A6%D0%95%D0%A1%D0%86.pdf>

17. Комова, М. (2012) Пріоритети трансформаційної моделі розвитку соціальних комунікацій. *Світ соціальних комунікацій*. Т. 8.

18. Комунікації: Залучити! Розташувати! Переконати! (2020) <https://www.bdo.ua/uk-ua/news-2/2020/communications>.

19. Організаційно-економічні передумови антикризового управління. (2005) *Бібліотека економіста*. <https://library.if.ua/book/60/4269.html>.

20. Сім очевидних помилок на старті проекту, про які забувають стартапери. (2019) <https://ckp.in.ua/ru/business/16264>.

21. Сталий розвиток, як один із шляхів розвитку бізнесу на перспективу. (2020) <https://www.bdo.ua/uk-ua/news-2/2020/sustainable-development-as-one-of-the-ways-of-business-development-for-the-future>.

22. Тенденції в управлінні маркетинговими комунікаціями під час війни: стан справ та майбутнє українських компаній-рекламодавців. (2022) <https://vrk.org.ua/news-events/2022/advertisers-research-2022.html>.
23. Тенденції 2022 в управлінні маркетинговими комунікаціями. (2022) <https://vrk.org.ua/images/Factum%20Group%20Marketing%20Directors%20Poll%20Report%202022.pdf>.
24. Український досвід: комунікації брендів під час війни. (2022) <https://cases.media/article/ukrayinskii-dosvid-komunikaciyi-brendiv-pid-chas-viini>.
25. Утримання команди, внутрішня комунікація та навички лідера: про що розповіли спікерки проекту «Хроніки війни». (2022) <https://delo.ua/business/utrimannya-komandi-vnutrisnya-komunikaciya-ta-navicki-lidera-pro-shho-rozpovili-spikerki-projektu-hroniki-viini-404398/>.
26. Fitzsimmons, A., Atkins, D. (2017) *Rethinking Reputational Risk How to Manage the Risks that can Ruin Your Business, Your Reputation and You*. 1st Edition. Kogan Page. P. 336.
27. *Global Risks Report 2023 | World Economic Forum*. (2024, January 4). World Economic Forum. <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2023/>.
28. Haliuk, I., Haliuk, T., Haliuk, O. (2023) Kształtowanie nowych doświadczeń w organizowaniu interakcji komunikacyjnych dla zapewnienia celów zrównoważonego rozwoju. *Актуальні проблеми розвитку регіону: науковий журнал*. Вип. 19. Т. 2. С.180-190
29. How and why human capital disclosures are evolving. (2019). https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_us/topics/cbm/ey-how-and-why-human-capital-disclosures-are-evolving.pdf.
30. Посібник з планування внутрішньої комунікації. (2021) https://eu4pfm.com.ua/wp-content/uploads/2021/06/EU4PFM_148x2103mm.pdf.
31. New normal у внутрішніх комунікаціях - сторітелінг для бізнесу. (2021). <https://hurma.work/blog/05-2021-new-normal-u-vnutrishnih-komunikaciyah-storiteling-dlya-biznesu/>.
32. Olins, W. (2000) *Why Brands are Taking over the Corporation*. Oxford : Oxford University Press.
33. Shelton, C.D. and Darling, J.R. (2003), «From theory to practice: using new science concepts to create learning organizations», *The Learning Organization*, Vol. 10 No. 6, pp. 353-360. <https://doi.org/10.1108/09696470310497195>.
34. Winning today's race while running tomorrow's. (2023) <https://www.pwc.com/ceosurvey>.

РОЗДІЛ 6

ІННОВАЦІЙНІ АСПЕКТИ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЗА УМОВ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН

Марія Петрина

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,
Івано-Франківськ, Україна, petrynamy@gmail.com

Анотація. В роботі розглянуто інноваційні аспекти економічного розвитку підприємств за умов трансформаційних змін. Інноваційні процеси створюють основу соціально-економічного розвитку, а їх активізація сприяє глобалізації економічного розвитку та трансформації суспільства загалом. Запропоновано основні шляхи і способи розв'язання проблеми збалансованого розвитку національної інноваційної системи, які визначаються в рамках розробки і реалізації проактивної та послідовної інноваційної політики, пріоритетно-орієнтованої на стимулювання попиту на інновації.

Відзначено, що цільова функція інноваційної політики України має полягати у забезпеченні збалансованого розвитку національної інноваційної системи при відповідному стимулюванні співробітництва між її акторами за визначеними провідними напрямками. Виокремлено організаційні умови функціонування інфраструктури інноваційного підприємництва в Україні.

Аналіз стану об'єкта управління та визначення основних факторів, що впливають на розвиток вітчизняних інноваційних структур, дозволив визначити основні передумови розвитку інноваційного підприємництва, які мають бути забезпечені на рівні держави. З огляду на тенденції формування українських структур інноваційного бізнесу та фактори, що впливають на процес їх розвитку, на рівні держави мають бути забезпечені відповідні адміністративні, економічні та організаційні передумови для створення інфраструктури інноваційного підприємництва.

Доведено, що розвиток інноваційної діяльності підприємств України також передусім залежить від якісно організованої та обґрунтованої системи фінансового забезпечення, від можливостей мобілізації капіталу для здійснення інноваційних проєктів. Тому, виділено шляхи підвищення фінансового забезпечення інноваційної діяльності.

Ключові слова: інноваційні аспекти, інноваційна діяльність, інноваційний потенціал, розвиток підприємств, трансформаційні зміни, фінансове забезпечення.

Вступ. Основою динамічного розвитку виробничих потужностей та передумовою загального прогресу держави є активізація інноваційних процесів, від яких сьогодні залежить конкурентоздатність і стійкість промислових підприємств та місце України на світовому ринку.

Інноваційні процеси створюють основу соціально-економічного розвитку, а їх активізація сприяє глобалізації економічного розвитку та трансформації

суспільства загалом. Питання трансформації суспільства на сьогодні є надзвичайно актуальним, оскільки в своїй основі воно містить перетворення суспільства в цілому чи окремих його функціональних підсистем (демографічних, екологічних, технологічних, економічних, державно-політичних, соціокультурних) або територіально-просторових підсистем (точкових, регіональних, національних, цивілізаційних, глобальних) [4]. Сам процес трансформації розглядається як результат циклічного розвитку, який в своїй основі містить інноваційну складову. Тобто трансформація суспільства відбувається шляхом його інноваційного оновлення з використанням результатів інновацій, їх соціально-економічних наслідків перед суспільством чи переведення окремих його елементів в якісно новий стан. На фоні загальної трансформації суспільства відбувається зростання актуальності питань інноваційного розвитку.

Огляд літератури. Закінчення першого етапу трансформаційних змін в економіці України та початок другого збіглися у часі із поширенням та поглибленням глобальних тенденцій, які характеризуються підвищенням ролі людини, особистості, та забезпеченням економічного зростання шляхом інтенсифікації інноваційної діяльності [8]. Результати досліджень за цими напрямками таких провідних вітчизняних вчених як О. Бородіна, О. Грішнова, С. Вовканич, С. Злупко, Ю. Канигін, О. Кендюхов, В. Куценко, О. Лапко, Є. Марчук, В. Прошак, Л. Семів, О. Стефанишин, А. Чухно та ін. демонструють, що процеси формування ефективного ринкового механізму використання суспільством притаманного йому людського потенціалу і капіталу диктує необхідність пошуку і застосування відповідної моделі ринку праці носіїв неординарного інтелекту - фахівців та особливого акценту на інноваційних аспектах економічного розвитку підприємств.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених в науковій роботі завдань використовувалися методи: теоретичного узагальнення - для вивчення теоретичних засад інноваційної діяльності; аналізу і синтезу - для диференціації і узагальнення складу факторів інноваційного економічного розвитку підприємств; статистичного аналізу - для оцінки рівня інноваційного розвитку підприємств України; графічний - для візуалізації висновків.

Результати. Нові відкриття, винаходи, технології, принципово нові товари створюються не епізодично, а систематично і стають сталою складовою економічних процесів у рамках міжнародної кооперації. А враховуючи, що галузі високих технологій займають все більш високу питому вагу в світовій економіці, зростаюча конкуренція вимагає всебічного підвищення якості нових товарів, як наслідок, більш високих вимог до професійних можливостей людини, її підготовки і кваліфікації, освітнього рівня в цілому.

Гуманітарно-інноваційний характер процесів, конкуренція окремих країн, що намагаються вийти на новий рівень науково-технічного процесу, визначили три основних світових пріоритети, де здійснюється прорив до нових технологій, нових технологічних укладів [3]:

- інформаційні технології: поєднання комп'ютера і сучасних засобів

зв'язку;

- біотехнологія, на базі якої перетворюється, якісно змінюються медицина, сільське господарство, фармацевтична, хімічна промисловість;

- нові матеріали: полімери, кераміка, нові металеві сплави та композиційні матеріали, які все більше витісняють традиційні матеріали.

За експертними оцінками, в індустріально розвинутих країнах приріст валового внутрішнього продукту завдяки сучасним знанням, новій інформації та новим технологіям складає 90 %, тоді як в Україні - всього 0,7 % [9].

Аналіз структури економічного зростання в Україні викликає занепокоєння, оскільки вказує на невідповідність структурі «економіки знань», характерною ознакою якої є зростання частки 5-го і 6-го технологічних укладів, які ґрунтуються на сучасних наукових досягненнях [12]. В економіці України домінують галузі нижчих технологічних укладів. Саме тому на сьогодні особливо актуальним є питання створення дієвого механізму перетворення реальних знань у продуктові або технологічні нововведення, а вирішальну роль у цьому процесі повинен відіграти перехід до інноваційної моделі розвитку економіки.

Необхідність формування та забезпечення розвитку національної інноваційної системи як безальтернативного шляху реалізації системної та послідовної державної політики, спрямованої на активізацію інноваційних процесів, забезпечення технологічного розвитку та оновлення національної економіки визначена в Концепції розвитку національної інноваційної системи [14]. Цим документом визначено завдання з активізації інноваційних процесів у національній економіці, повноцінного використання потенціалу науки в процесі технологічної модернізації національної економіки, передбачено збільшення з 10,7 до 25 % частки промислових підприємств, що провадять інноваційну діяльність та підвищення з 0,95 до 1,5 % наукоємності валового внутрішнього продукту за допомогою усіх джерел фінансування [11].

На жаль, доводиться констатувати, що до цього часу процес практичної реалізації державної інноваційної політики бажаних результатів не приніс, хоча аналіз останніх досліджень вказує на те, що Україна спроможна забезпечити економічну незалежність і подолання розриву з розвиненими державами [13].

Науковцями розроблено також Проєкт нової редакції концепції розвитку Національної інноваційної системи України (на період 2016 - 2026 років) [6]. Незадовільний стан фінансування наукової сфери (за рахунок усіх джерел) безпосередньо впливає на стан інноваційних процесів в країні, активізація яких залишається актуальною проблемою протягом усього періоду незалежності України, оскільки від її вирішення багато в чому залежать результати внутрішніх структурних перетворень.

Статистичні дані говорять про загасання останніми роками й без того слабких інноваційних процесів, що обумовлено сучасними складними макроекономічними умовами, несприятливим до інновацій станом ділового та регуляторного середовища, недостатніми та нестабільними обсягами фінансування інноваційних процесів у промисловості.

Інноваційна діяльність українських підприємств здійснюється переважно за рахунок закупівлі обладнання: у структурі загальних інноваційних витрат переважають витрати на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення, у той час як на проведення досліджень і розробок витрати підприємств є в рази меншими. Перед Україною наразі стоїть складне завдання щодо забезпечення розбудови інноваційно-орієнтованої економічної моделі розвитку. Однак прикро констатувати, що українська влада так і не сформувала чіткого ставлення до інноваційної діяльності. Проект нової редакції Концепції орієнтовано на забезпечення формування в Україні дієвої інноваційної системи, яка б враховувала складність, нелінійність та динамізм інноваційних процесів, а також вплив на них факторів геополітики, міжнародної економічної інтеграції та конкуренції.

Основні шляхи і способи розв'язання проблеми збалансованого розвитку національної інноваційної системи визначаються в рамках розробки і реалізації проактивної та послідовної інноваційної політики, пріоритетно-орієнтованої на стимулювання попиту на інновації. Державна інноваційна політика має бути узгоджена із загальноєвропейською, а також з державною політикою в інших сферах діяльності, що впливають на інновації, насамперед, з освітньою, промисловою, податковою, регуляторною.

Цільова функція інноваційної політики України має полягати у забезпеченні збалансованого розвитку національної інноваційної системи при відповідному стимулюванні співробітництва між її акторами за такими провідними напрямками [6]:

1. Вироблення стратегічних науково-технологічних та інноваційних орієнтирів розвитку країни шляхом: розробки Стратегії інноваційного розвитку на основі розширеного діалогу між усіма акторами інноваційної системи у тісній кореляції з документами стратегічного планування, зокрема Угодою про асоціацію між Україною, з одного боку, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншого боку, а також з урахуванням чинників, обумовлених тенденціями протікання сучасних геополітичних, інтеграційних та конкурентних процесів; формування єдиної системи пріоритетних напрямів науково-технологічного та інноваційного розвитку з визначенням форм державного регулювання їх пріоритетної реалізації по відношенню до загального переліку досліджень.

2. Розвиток інноваційного середовища, сприятливого до інновацій, як базової передумови їх генерування, розповсюдження та використання у частині:

- формування дієвих ринкових механізмів по залученню приватних інвестицій до інноваційної системи та стимулювання конкуренції шляхом: удосконалення системи економічного (податкового, кредитного, митного, страхового) стимулювання бізнесу до впровадження винаходів і технологій, комерціалізації об'єктів права інтелектуальної власності, у тому числі шляхом запровадження стимулюючих механізмів фінансово-податкових пільг, а саме: списання витрат на проведення досліджень і розробок, зниження ставок та/або звільнення від сплати окремих податків, безвідсоткове кредитування,

використання механізмів прискореної амортизації основних засобів; спрощення механізму створення науковими установами та/або вищими навчальними закладами малих інноваційних фірм шляхом започаткування цільових програм стимулювання передачі знань і технологій з наукових установ та/або вищих навчальних закладів до нових фірм, субсидування діяльності інноваційних бізнес-інкубаторів, реалізації ваучерних схем підтримки інноваційної діяльності малих інноваційних фірм з метою ефективного використання об'єктів права інтелектуальної власності; визначення та запровадження неподаткового механізму заохочення бізнесу до інноваційної діяльності шляхом надання підприємствам можливості працювати у сприятливому інвестиційному середовищі при готовій виробничій та соціальній інфраструктурі; забезпечення відкритості та прозорості процесу державних закупівель продукції/послуг, в основу критерія вибору яких мають бути покладені фактори якості на інноваційності; розробки системи заходів щодо залучення до фінансування інноваційних процесів венчурного капіталу та організації мережі регіональних венчурних фондів; розробки системи заходів щодо зняття регуляторних та адміністративних бар'єрів доступу на ринки інноваційних продуктів/послуг; введення технічних стандартів, санітарних і фіто-санітарних норм Європейського Союзу для забезпечення якості та безпеки продуктів з метою доступу до європейського ринку; впровадження нових технологій прогнозування тенденцій розвитку ринків, зокрема методології Форсайт (методів Дельфі, експертних панелей, критичних технологій, дорожнього картування) і вироблення на цій основі пріоритетних напрямів науково-технологічного та інноваційного розвитку;

- формування якісного інституціонального забезпечення інноваційних процесів шляхом: прийняття законодавчих актів, які упорядковують взаємодію між акторами (інституціями) інноваційної системи, у тому числі пакету законів, що регулюють комерціалізацію інновацій, функціонування інноваційної інфраструктури, визначають систему економічних стимулів до впровадження інновацій; законодавчого врегулювання питань захисту прав інтелектуальної власності, у тому числі щодо захисту авторських прав і патентних прав на винаходи і промислові зразки, розподілу майнових прав інтелектуальної власності на результати наукової діяльності, отримані за державні кошти; підвищення ефективності роботи судової системи, у тому числі з питань охорони прав інтелектуальної власності; створення ефективного антимонопольного законодавства та забезпечення належного державного захисту конкуренції у підприємницькій діяльності завдяки незалежній діяльності відповідного державного органу для запобігання зайняттю великими бізнес-структурами значних сегментів ринку; усунення протиріч у законодавчому регулюванні процесів інфраструктурної підтримки інновацій, що, насамперед, стосується визначення правової природи посередницьких структур і механізмів активізації інноваційного розвитку за їх допомогою, розкриття типів інноваційної інфраструктури, які можуть діяти в національному інноваційному просторі та інструментів державної підтримки їх розвитку;

- формування інноваційної культури суспільства шляхом: коригування навчальних програм і впровадження нових технологій навчання з метою формування професійних навичок, необхідних для інноваційної економіки; започаткування програм підвищення юридичної грамотності вчених і керівних кадрів державних установ у сфері охорони інтелектуальної власності, підвищення престижу професії вченого, у тому числі через популяризацію інноваційної діяльності в мережі Інтернет і засобах масової інформації, запровадження системи матеріальних і моральних стимулів для зайняття науковою діяльністю; підвищення інтересу вчених до підприємництва, їх компетентності в питаннях комерціалізації інновацій; підвищення культури використання знань і технологій через освоєння зарубіжних технологій та залучення іноземних фахівців.

3. Забезпечення єдності інноваційної системи з метою успішної комерціалізації інновацій шляхом: сприяння створенню партнерства за участі наукових організацій, вищих навчальних закладів і промислових підприємств з метою заснування малих інноваційних фірм на базі їх розробок; розбудови ефективної системи комерціалізації результатів наукової діяльності, у тому числі за рахунок упровадження відповідних механізмів фінансування малих інноваційних фірм на різних стадіях їх розвитку: на стадії створення бізнес-ідеї та заснування фірми - за рахунок краудфандінгу, залучення коштів бізнес-янголів, венчурних фондів, що інвестують у новостворені інноваційні фірми; на стадії розвитку фірми - за рахунок банківських кредитів, венчурних інвестиційних фондів, первинного розміщення акцій на фондових ринках; підтримки створення спеціалізованих інноваційних посередників з питань технологічного аудиту інновацій як об'єкту комерціалізації, оцінки вартості та забезпечення охорони прав інтелектуальної власності, пошуку фінансування та потенційних покупців інноваційної продукції/послуг; створення інноваційних платформ як інструменту комунікації акторів системи для вироблення спільних рішень найбільш гострих соціальних та економічних проблем, що надасть можливість оперативно коригувати заходи політики відповідно до змін кон'юнктури ринку, не допускати неефективного витрачання бюджетних коштів; сприяння процесу спільних інновацій, заснованих на моделі державно-приватного партнерства, з метою спільної розробки підходів до задоволення державного попиту на інноваційні продукти/послуги або отримання конкурентних переваг підприємствами, їх виробниками; процес спільних інновацій також передбачає залучення споживачів до розробки нових або удосконалення існуючих продуктів/процесів.

Реалізація Концепції здійснюється шляхом актуалізації кожні два-три роки провідних напрямів збалансованого розвитку національної інноваційної системи, розробки системи моніторингу інноваційної системи з визначенням переліку показників та їх цільових значень.

Формування національної інноваційної системи - складний поетапний процес, в який мають бути залучені абсолютно всі елементи інноваційної діяльності: від найвищого рівня, тобто державних органів управління, до власне

самих інноваційних підприємств. На державу покладається місія регулятора інноваційної активності. Це завдання може бути виконане в ході реалізації обраної моделі інноваційного розвитку. Однак, наслідування єдиної моделі не дасть позитивних результатів. Ефект може бути досягнутий в ході комплексного поетапного використання моделей розвитку, кожній з яких притаманний певний рівень розвитку економічної системи в державі в цілому. Для України пропонується на даному етапі використання моделей ефективного використання локальної концентрації інноваційного потенціалу та регіональних пріоритетів інноваційного розвитку. Передбачається, що реалізація цих моделей дозволить активізувати наявні інноваційні потенціали в межах розвиненої інфраструктури інноваційного підприємництва, що забезпечить економічний та соціальний розвиток регіонів. Визначено, що для системного управління інноваційною діяльністю необхідно створити спеціальний орган управління з питань вибору пріоритетів науково-технічного розвитку та регулювання інноваційної діяльності, що забезпечить комплексне планування, управління та контроль у сфері інноваційного підприємництва. В подальшому можливим є використання наступних моделей - централізованого управління інвестиційною діяльністю в інноваційній сфері (дозволить перейти регіональним пріоритетам у розряд загальнодержавних), єдиного інноваційного простору СНД та міжнародного співробітництва інноваційній сфері (забезпечить відповідність розвитку пріоритетів держави із світовими). Реалізація запропонованої стратегії потребує вирішення багатьох питань та розробки програми дій, які потребують більш детального розгляду.

Таким чином, організаційні умови функціонування інфраструктури інноваційного підприємництва в Україні повинні полягати в наступному:

- функціонування інфраструктури інноваційного підприємництва повинно узгоджуватись із визначеними моделями інноваційного розвитку держави, забезпечувати реалізацію обраних пріоритетів та програм розвитку;

- зведення до мінімуму суперечностей у правовій базі, що регулює процеси створення та функціонування інноваційних структур, доповнення необхідними нормативними актами (законом про інноваційні та венчурні підприємства, законом про трансфер технологій тощо);

- створення системи моніторингу діяльності складових інфраструктури інноваційного підприємництва та формування інформаційної бази попиту і пропозиції на інноваційні розробки, що спрощує процес стикування інвесторів та виконавців інноваційних проектів;

- забезпечення умов для здійснення процесів трансферу технологій у виробничу сферу;

- у межах національної інноваційної системи має забезпечуватись розвиток інтелектуального потенціалу України шляхом визначення науки пріоритетним напрямком розвитку, що передбачає її першочергове фінансування (а не за залишковим принципом, як це відбувається на сьогоднішній день). Для залучення молоді у наукову сферу слід розробити систему стимулювання, яка включає премії, стипендії, гранти на наукові дослідження і т.п.;

- сприяння формуванню інноваційних структур регіонального та галузевого рівнів та створення відповідних інфраструктур;
- формування мережі підтримки інноваційних структур шляхом стимулювання створення венчурних фондів, центрів з проведення експертизи та оцінювання технологій, лізингових компаній, центрів трансферу тощо;
- стимулювання залучення регіональних та галузевих органів влади до підтримки діяльності інноваційних структур;
- формування ефективних взаємозв'язків між складовими інфраструктури шляхом забезпечення системи інформаційного обміну та економічно привабливих умов співпраці.

Цілі управління інфраструктурою інноваційного підприємництва можна визначити як узгодження дій та взаємозв'язків між структурними елементами для:

- забезпечення економічного і соціального розвитку суспільства на інноваційній основі - цілі вищого порядку;
- створення умов для активізації діяльності інноваційних структур, розвиток науково-технічних та інноваційних потенціалів, стимулювання розвитку інноваційного підприємництва, вирішення питань інноваційного розвитку галузей промисловості, інтеграції освітянської, виробничої і наукової сфер, розвиток регіонів, зокрема депресивних, тощо - цілі нижчого порядку.

Аналіз стану об'єкта управління та визначення основних факторів, що впливають на розвиток вітчизняних інноваційних структур, дозволяє визначити основні передумови розвитку інноваційного підприємництва, які мають бути забезпечені на рівні держави (рис. 1):



Рисунок 1. Необхідні передумови для розвитку інноваційного підприємництва

Джерело: [4]

1. Визначення на законодавчому рівні ролі інноваційного підприємництва в економічному розвитку держави, його офіційний статус, умови діяльності із врахуванням специфіки цього напрямку роботи. Законодавчого регулювання потребує становлення та функціонування венчурного бізнесу, перспектива розвитку якого є очевидною з огляду на світовий досвід.

2. Налагодження механізму роботи фондового ринку, який створює умови для роботи інноваційного та венчурного підприємництва в плані створення фірм та участі інвесторів в діяльності компанії.

3. Створення системи економічного стимулювання інноваційного підприємництва, яка включає податкові пільги для інноваційних фірм, можливість варіацій амортизаційної політики, систему пільгового кредитування, державних дотацій, пільговий податковий режим для інвесторів.

4. Формування інформаційної інфраструктури, яка містить банки даних попиту та пропозиції в сфері високотехнологічного виробництва (для прикладу, основні інформаційні блоки: технологічні пропозиції та попит, інвестиційні проекти, науково-дослідні пропозиції та попит), що сприятиме налагодженню контактів між науковою, виробничою та інвестиційною сферами та активізує процес трансферу технологій.

5. Створення системи державних гарантій. Держава повинна декларувати свою готовність ділити ризики разом із підприємницькою сферою. Звичайно, це не гра у бізнес, а зацікавленість у розвитку пріоритетних напрямків, яка супроводжується інвестуванням державних коштів нарівні із приватним сектором в розробки першочергового значення.

6. Формування інфраструктури інноваційного підприємництва, на базі якої відбувається зближення науки та інноваційного бізнесу. Світовий досвід доводить, що структури інноваційного підприємництва, об'єднані в єдиний інфраструктурний комплекс, перетворюються у потужне джерело інноваційної активності. Власне у рамках інноваційної інфраструктури використання «ефекту інтерференції» дасть очікувані результати та сприятиме застосуванню отриманого досвіду в рамках національної інноваційної системи. Тому питання формування інфраструктури інноваційного підприємництва повинно бути одним із головних завдань інноваційної політики держави.

З огляду на тенденції формування українських структур інноваційного бізнесу та фактори, що впливають на процес їх розвитку, на рівні держави мають бути забезпечені відповідні адміністративні, економічні та організаційні передумови для створення інфраструктури інноваційного підприємництва.

Важелі управління інфраструктурою інноваційного підприємництва визначають напрямки державного регулювання діяльності інноваційних структур. Враховуючи необхідність погодження інтересів учасників інфраструктури інноваційного підприємництва (ІІП), процес управління має забезпечувати системне керування, яке включає адміністративний, економічний та організаційний напрями.

Адекватне і стабільне нормативно-правове забезпечення функціонування ІІП (адміністративний напрям) визначає і регулює:

- визначення ІІП інструментом реалізації стратегії інноваційного розвитку регіонів та держави;
- специфіку діяльності всіх видів інноваційних структур;
- порядок створення кожного виду інноваційних структур і визначення їх складових елементів;
- відносини учасників інноваційних структур між собою та зовнішніми представниками;
- процес управління інноваційними структурами;

- рівень втручання державних, регіональних та місцевих органів влади в управління інноваційною структурою;
- захист прав інтелектуальної власності;
- процес трансферу технологій;
- правову основу ресурсного забезпечення інноваційних структур;
- визначення ролі державних, регіональних та галузевих органів влади у сприянні розвитку інноваційних структур;
- процес венчурного фінансування;
- правові основи функціонування фондового ринку;
- регламентація функцій та меж державного, регіонального та галузевого управління інфраструктурою інноваційного підприємництва.

Економічний напрям передбачає:

- економічний механізм створення та діяльності інноваційної структури;
- диференційована шкала пільг для діяльності інноваційної структури та її учасників;
- механізм економічного стимулювання потенційних інвесторів інноваційної структури;
- механізм економічного стимулювання учасників інноваційної структури та її клієнтів
- система стимулювання виконавців науково-технічних проектів;
- широкий спектр фінансових джерел забезпечення діяльності інноваційних структур;
- залучення нетрадиційних джерел фінансування діяльності інноваційних структур;
- створення фінансового посередника для фінансування діяльності інноваційних структур;
- система держзамовлень на виконання науково-технічних робіт в межах інноваційних структур;
- система державних гарантій під залучені інвестиції для діяльності інноваційних структур.

Організаційний напрям передбачає:

Формуються в межах національної інноваційної системи та включають наступні складові:

- механізм підтримки ІПП державними та регіональними органами влади;
- механізм венчурного фінансування;
- механізм роботи фондового ринку;
- механізм ресурсного забезпечення інноваційної структури;
- система підготовки кваліфікованих менеджерів для управління інноваційною структурою;
- система формування прошарку інноваційно спрямованого малого підприємництва;
- наявність ВНЗ та наукових організацій, які можуть стати осередком створення інноваційних структур;
- механізм ресурсного забезпечення діяльності інноваційних структур;

фінансового, майнового, кадрового, інформаційного та ін;

- система державних, галузевих та регіональних програм інноваційного розвитку, які передбачають формування відповідної ІІІ;

- система інформаційного забезпечення та обміну, яка дозволяє проводити моніторинг попиту та пропозиції інноваційних проектів та розробок;

- система оцінки ефективності діяльності інноваційних структур.

Таким чином, у межах основних складових механізму управління інфраструктурою інноваційного підприємництва - економічної та організаційної, мають забезпечуватись процеси фінансування, стимулювання всіх складових інфраструктури та формування мережі підтримки інноваційних структур (рис. 2).

Проведене дослідження дозволило отримати наступні висновки:

- організаційні умови функціонування інфраструктури інноваційного підприємництва повинні забезпечуватись в межах національної інноваційної системи і сприяти реалізації пріоритетів розвитку держави;

- пріоритетними є напрямки розвитку, в яких вітчизняні науковці та виробники мають розробки, які відповідають чи перевищують міжнародні стандарти і забезпечать стійке позиціонування України на зовнішніх ринках;

- в сучасних умовах для України доцільним є реалізація моделі використання локальної концентрації інноваційного потенціалу та моделі регіональних пріоритетів інноваційного розвитку;

- формуванню адекватного механізму управління розвитком інфраструктури інноваційного підприємництва повинно передувати визначення основних передумов розвитку інноваційного підприємництва на основі аналізу тенденцій розвитку та чинників, що впливають на цей процес;

- у вітчизняних реаліях необхідними передумовами формування інфраструктури інноваційного підприємництва визначено передумови адміністративного, економічного та організаційного характеру, відповідно до яких виділено напрями та важелі управління;

- основу механізму управління інфраструктурою інноваційного підприємництва складають організаційна та економічна складові, в межах яких забезпечуються процеси фінансування, стимулювання складових інфраструктури та формування мережі підтримки інноваційних структур;

- організаційні умови функціонування інноваційних структур повинні комплексно забезпечувати їх розвиток шляхом формування системи організаційно-адміністративного регулювання;

- для зменшення впливу негативних чинників інституціонального характеру на розвиток інноваційного підприємництва необхідним є використання системи стимулювання інноваційного підприємництва, реалізація якої повинна відбуватись на макро-, мезо- та мікрорівнях шляхом застосування відповідних важелів управління;

- регулятивний вплив держави на розвиток інфраструктури інноваційного підприємництва може бути збільшений шляхом використання як інструментів управління, що використовуються на макрорівні, так і тих, що стимулюють

інноваційний розвиток на мікрорівні.

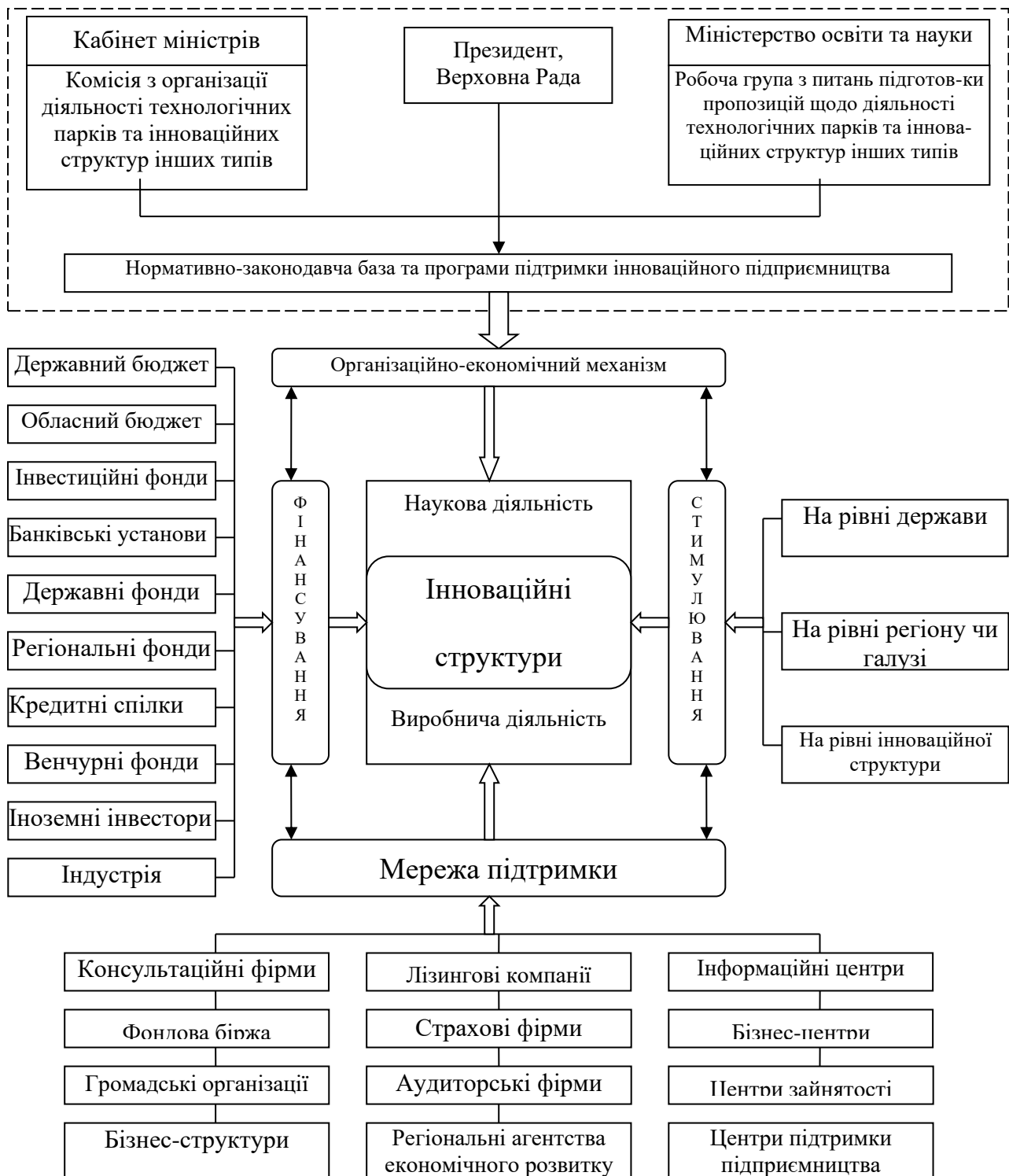


Рисунок 2. Основні складові механізму управління інфраструктурою інноваційного підприємництва

Джерело: [4]

В умовах нерівномірності економічного розвитку окремих територій постає необхідність раціонального розміщення виробничих сил та збалансування розвитку окремих регіонів та областей. Така трансформація пояснюється причинами як організаційного, так і функціонального характеру. Використання

єдиного механізму управління розвитком регіонів є недосконалим через відмінність рівнів розвитку, наявних потенціалів та умов для їх активізації. У більшості розвинених країн питання економічного вирівнювання територій займає центральне місце поряд із стратегічними напрямками економічної політики. В силу специфіки кожного регіону, яку необхідно враховувати при формуванні загальної програми інноваційного розвитку країни та окремої території, акцент в управлінні інноваційним розвитком території переноситься значною мірою на самі регіони, а участь держави в цьому випадку обмежується непрямыми методами регулювання (за винятком найбільш відсталих регіонів). На сьогодні в працях українських науковців більше уваги приділяється проблемам розвитку інноваційної діяльності на рівні держави чи окремого підприємства. Проблеми регіонального чи обласного інноваційного розвитку мають дещо інший характер через специфіку їх розвитку. При створенні програм розвитку для окремо взятого регіону необхідно враховувати, що активізація підприємництва та розвиток інноваційного потенціалу області напряму залежить від рівня мобілізації, активізації та розвитку її внутрішніх резервів для досягнення економічних та соціальних результатів. Активізація потенціалу кожного регіону дозволяє зосередитись на існуючих можливостях, розвиток яких несе реальну користь державі та дозволяє вивести дану перевагу із розряду регіональної в загальнодержавну.

На сьогодні в регіонах склались фрагменти структур інноваційного підприємництва, але сформована належним чином інноваційна інфраструктура окремого регіону здебільшого відсутня. Пояснюється це відсутністю у більшості областей сформованої стратегії та програми інноваційного розвитку, в межах яких вирішуються питання створення інфраструктури інноваційного підприємництва.

Кожен регіон (як і кожна держава) встановлює пріоритети та вирішує питання інноваційного розвитку із врахуванням своїх особливостей, наявних ресурсів та потреб. Тому планування та організація структур інноваційного бізнесу повинні сприяти реалізації визначених пріоритетів розвитку регіону шляхом інтенсифікації наявних інноваційних потенціалів. На рівні регіону пріоритети розвитку промислового сектору визначаються, в основному, у галузях, які є традиційними і розвиток яких забезпечить соціальне та економічне зростання території [5].

Обмеженість кількості державних пріоритетів розвитку не заперечує визначення їх більшої кількості на рівні регіону, але в межах загальнодержавних пріоритетів. Таким чином, формування інноваційних структур на рівні регіону забезпечує його розвиток у напрямках, які визначені пріоритетними, та реалізацію загальнодержавних пріоритетів як визначальних в регулюванні економікою держави. Формування регіональних інноваційних структур повинно узгоджуватись з регіональними цілями інноваційного розвитку, планування і організація структур інноваційного бізнесу повинні бути складовою програм інноваційного розвитку регіонів і виступати на цьому рівні інструментом реалізації стратегій інноваційного розвитку.

Вихідною точкою для планування інноваційного розвитку є визначення, характеристика та оцінка ефективності наявного потенціалу інноваційного розвитку в регіоні. За результатами оцінки інноваційного потенціалу формується загальна політика інноваційного розвитку території, визначається стратегія розвитку, будується програма її реалізації та створюється механізм управління практичною реалізацією в регіоні інноваційної програми.

Ефективність управління інноваційним розвитком передбачає розробку коротко- та довгострокових цілей, визначення яких має базуватися на планових та прогнозних показниках використання наявного в регіоні потенціалу: кадрового, інтелектуального, природних ресурсів, технологічної бази, - та вивчення наслідків реалізації цих проектів. Отже, в процесі визначення цілей необхідно розробляти різнотермінові прогнози розвитку регіону.

Розробка різнотермінових цілей розвитку регіону повинна раціонально поєднуватись із реалізацією інноваційних проектів - оперативних, які націлені на вирішення поточних задач, та стратегічних, завданням яких є забезпечення конкурентних переваг у перспективі.

Важливим етапом є оцінка інноваційного потенціалу області, ступінь розвитку якого залежить від рівня інноваційної активності та визначає рівень інноваційного розвитку. З викладеного вище випливає, що рівень інноваційного розвитку, як і рівень інноваційної активності, залежить від ряду чинників, які прямо чи опосередковано впливають на ступінь використання інноваційного потенціалу регіону.

Інноваційний потенціал, в свою чергу, характеризується можливістю здійснення інноваційної діяльності за наявних ресурсів: природних, матеріально-технічних, кадрових, фінансових, інформаційних, інтелектуальних, та відповідних наукових та науково-технічних структур - технопарків, інкубаторів, центрів тощо [18].

Усвідомлюючи важливу роль інноваційної діяльності підприємств, держави більшості розвинених країн світу запроваджують для таких підприємств особливу економічну політику, яка включає надання податкових та кредитних пільг, цільове фінансування окремих інноваційних розробок, державне замовлення на інноваційну продукцію тощо. Розвиток інноваційної діяльності підприємств України також передусім залежить від якісно організованої та обґрунтованої системи фінансового забезпечення, від можливостей мобілізації капіталу для здійснення інноваційних проектів. Тому, питання фінансового забезпечення інноваційної діяльності, а також пошук шляхів підвищення його рівня набуває особливої актуальності на сьогодні.

Відомо, що основним джерелом фінансування інноваційної діяльності підприємств є власні кошти: прибуток від господарської діяльності та амортизаційні відрахування. Однак, власні кошти є незначними для їх ефективної діяльності, тому постає проблема додаткового залучення коштів із зовнішніх джерел. І чи не найголовнішу роль тут відіграє система банківського кредитування [25]. Ще фундатор інноваційної теорії Й. Шумпетер розглядав кредитну емісію як основне джерело інноваційного розвитку [22], тому значення

ресурсів банків важко переоцінити. Зауважимо, що в даному випадку мається на увазі довготерміновий банківський кредит.

Аналіз фінансового забезпечення інноваційної діяльності України за останні роки свідчить про повільні зміни у використанні кредитних коштів для реалізації інноваційних проектів, які з великою натяжкою можна охарактеризувати як позитивні. Короткострокові кредитні вкладення банків до 2011 року більш як удвічі перевищували довгострокові [1]. Незначна частка довгострокового кредитування є наслідком дії багатьох факторів, серед яких можна виділити три головні: високий рівень ризику довгострокового кредитування; висока вартість кредитування; відсутність у банків коштів, притягнутих на тривалий період.

Щодо відсутності у банків коштів, притягнутих на тривалий період, слід зазначити, що існує кілька шляхів акумулювання таких ресурсів: внески населення, пенсійні нагромадження, депозити суб'єктів господарської діяльності [2].

За останній час відбувалося поступове відновлення довіри до банківської системи та національної валюти, про що свідчив стабільний приріст коштів на рахунках у банках, насамперед у національній валюті. Так, на 01.01.2023 р. зафіксоване зростання обсягів депозитів, залучених від фізичних осіб [17].

Протягом року на фоні відновлення економічної активності спостерігалось поліпшення структури депозитів за строками. Процентна політика інших депозитних корпорацій (банків) в умовах достатньої ліквідності була спрямована на створення стимулів для нарощування обсягів довгострокових депозитів.

Щорічний приріст заощаджень населення складає близько 20 млрд грн, але лише третина з них надходить у банківську систему [16]. І чи не найважливішим завданням тут є трансформація цих заощаджень через комерційні банки в інвестиції в економіку. Досягти цього можна підвищенням стійкості довіри населення і зниженням кредитних ризиків. Так, з цією метою, за Указом Президента України № 996/98 від 10 вересня 1998 року створено Фонд гарантування вкладів фізичних осіб. Функціонування цієї інституції врегульовано Законом України №2740-III від 20 вересня 2001 року «Про Фонд гарантування вкладів фізичних осіб». Ефективна робота Фонду гарантування вкладів фізичних осіб є важливим чинником зміцнення довіри вкладників та інших кредиторів до банківської системи і, отже, підвищення здатності банківської системи до залучення необхідних фінансових ресурсів для їх подальшого інвестування. Необхідним є також створення системи страхування внесків населення, що, як показує світова практика, є одним з найважливіших факторів стабільності банківського сектора.

Ще одним важливим шляхом акумулювання ресурсів в банку є пенсійні нагромадження громадян. Згідно з прийнятим Законом України «Про недержавне пенсійне забезпечення» в Україні сформована система недержавного пенсійного забезпечення, яка на основах добровільної участі гарантує формування пенсійних нагромаджень з метою одержання громадянами додаткових до загальнообов'язкового державного пенсійного страхування

пенсійних виплат. Станом на 30.09.2022 в Державному реєстрі фінансових установ містилася інформація про 63 недержавні пенсійні фонди (далі - НПФ) та 19 адміністраторів НПФ (довідково: станом на 30.09.2021 у Державному реєстрі налічувалось 63 НПФ та 19 адміністратори). При цьому, слід зазначити, що аналітична інформаційна довідка сформована за даними 19 адміністраторів щодо діяльності 58 діючих недержавних пенсійних фондів [10]. Тут також можна розраховувати на збільшення пенсійних нагромаджень громадян в майбутньому через збільшення доходів населення, зниженням частки «тіньового» заробітку, збільшенням кількості осіб, що виплачують внески на формування накопичувальної частини пенсії за максимальною ставкою. Тому, маючи такий потенціал, вітчизняним банкам слід проводити більш активну політику по залученню довгострокових ресурсів.

Що стосується наступної проблеми - високих процентних ставок, - то за останні кілька років склалася стійка тенденція до здешевлення кредитних ресурсів [15]. Крім того, з метою стимулювання інвестиційної активності, НБУ проводить пільгове рефінансування банків, що здійснюють довгострокове кредитування інноваційних підприємств [7]. Динамічне зниження ставок рефінансування НБУ і ставок по кредитах і депозитах все більше і більше наближають ці показники до загальносвітових [2]. Не слід забувати і про закріплену в Законі України «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків» від 16.07.1999 №991-XIV повну чи часткову компенсацію відсотків за рахунок бюджетних коштів, сплачуваних виконавцями проектів технологічних парків комерційним банкам та іншим фінансово-кредитним установам за кредитування проектів технологічних парків.

Спираючись на вищенаведені факти, головною перешкодою в кредитуванні інноваційної діяльності підприємств є високий рівень ризику довгострокового кредитування, який є наслідком загальної економічної і політичної нестабільності в Україні [7]. І головним завданням тут постає пошук шляхів зниження такого ризику.

Для зменшення рівня ризику кредитування інноваційних проектів доцільним постає процедура проведення попереднього добору. Подібного роду процедура, проведена за допомогою кваліфікованих експертів, дозволить банкові вже на початкових етапах аналізу виділити найбільш привабливі проекти і відмовитися від занадто ризикованих.

Важливим аспектом активізації інноваційної діяльності комерційних банків є забезпечення зниження ризику цього напрямку їх діяльності з боку держави. Це сьогодні має стати одним з важливих державних завдань, без вирішення якого неможливо серйозно говорити про оздоровлення економіки [24]. Якщо держава хоче залучити банки до участі в процесі інвестування, то вона повинна потурбуватися про збереження нормального рівня доходів банків, які беруть участь в інвестиційно-інноваційній діяльності.

В розгляді питання кредитування інноваційної діяльності підприємств вагомим пунктом постає період залучення кредитів, який можна поділити на два етапи: пільговий період, протягом якого позичальнику надається відстрочка

платежів за кредитом, та період погашення кредиту. Цей поділ є досить умовним, оскільки в залежності від багатьох умов (економічної ситуації в країні, особливостей кредиту тощо) пільговий період позичальнику може не надаватися взагалі, або навпаки, - позичальнику надається можливість погасити кредит одноразово, всю суму в кінці кредитного періоду.

Якщо, за розрахунками, необхідний період залучення кредитних ресурсів перевищує термін, запропонований банком, то підприємствам, що займаються інноваційною діяльністю, необхідно розглянути та оцінити можливі варіанти розв'язання цього протиріччя:

- використати можливість прискорення інноваційного циклу в частині розширення масштабів виходу на ринки з готовою продукцією. Це може бути вдосконалення умов постачання товарів, зміни асортименту, цінової політики тощо. Такий шлях дозволить від вже діючих інноваційних проектів отримати додаткові ресурси для виведення на ринки нових розробок та може виступати самостійним досить вигідним шляхом залучення ринкових грошей у діяльність підприємств;

- вивчити можливість збільшення частки позабанківських форм кредитування;

- розглянути можливість отримання кредиту на більш тривалий термін в інших банківських установах, фінансових інститутах, інвестиційних фондах тощо.

Значний інтерес викликає закордонний досвід створення сприятливого клімату фінансування інноваційних проектів. Відомо, що кожна інноваційна структура, пов'язана з банківськими установами, як джерелом фінансування інновацій. Тому тут доцільним було б перетворення в своєрідні промислово-фінансові групи, в яких банк, що входить до складу групи, виконує цілий спектр послуг, що сприяють розвитку інноваційної діяльності, а тому виступає ключовою ланкою у інноваційному процесі [23]. Доцільність об'єднання промислово-торговельного та банківського капіталів викликається необхідністю виконання великих науково-технічних проектів. З'являються можливості інтегрування в єдиний процес усіх основних стадій виробництва: від наукових досліджень, проектування, проведення дослідно-конструкторських робіт до запуску нових видів продукції у виробництво. Останнє досягається об'єднанням під егідою головної компанії капіталу банків, промислових підприємств, наукових організації тощо.

Участь у такій промислово-фінансовій групі надасть певні переваги як банкам, так і іншим учасникам - виробничим і невиробничим структурам. Банки тут мають можливість збільшити власну фінансову базу шляхом розширення клієнтури, залучити максимальну кількість фінансових засобів внаслідок відкриття розрахункових рахунків всіх підприємств-учасників та відсутності необхідності пересилати кошти з кореспондентського рахунку при розрахунках між підприємствами-учасниками групи, підвищити рівень конкурентоспроможності і повернення кредитів, сформувати кредитний та інвестиційний портфель банку зі зниженим ступенем ризику, підвищити рівень

інформованості про фінансовий стан, рух коштів і про очікувані платежі клієнтів. А отже, вони отримують стабільність джерел формування банківського капіталу і можливість диверсифікації діяльності, зменшення кредитного ризику завдяки наявності надійної інформації щодо позичальників та банківського нагляду за ними. Інші учасники отримують полегшений доступ до кредитних ресурсів, можливість концентрації капіталу для реалізації інвестиційних проектів, зменшення витрат, пов'язаних з виробництвом та обігом завдяки створенню спільних маркетингових, інформаційних, аудиторських та інших служб тощо.

Альтернативною формою фінансування інноваційної діяльності підприємств може виступати лізинг [1]. Фінансування інноваційної діяльності на умовах лізингу, як і банківське кредитування, пов'язане з ризиками. Перелік ризиків є досить широким і не завжди прогнозованим, тому важливим є створення ефективної системи управління ризиками.

Для мінімізації ризику неплатоспроможності, який є найбільш серйозним ризиком і виникає при несплаті лізингових платежів, група Міжнародної фінансової корпорації з розвитку лізингу розробила систему комплексної оцінки лізингоотримувача (аналіз минулого) та аналіз ефективності проекту (аналіз майбутнього). Основна мета проведення оцінки поточного стану - визначення можливості підприємства генерувати достатньо грошових коштів для сплати лізингових платежів та оцінка ризику невиконання лізингових зобов'язань.

У практиці українських лізингових компаній для мінімізації ризиків може використовуватись система гарантій: лізингові компанії в момент укладання договору лізингу і до початку фінансування предмету лізингу вимагають від лізингоодержувачів дозвіл на безакцептне списання з розрахункових рахунків в обслуговуючих банках у випадку прострочення лізингових платежів та виникнення штрафних санкцій.

Вагомим у лізинговій діяльності є процентний ризик, що виникає із співвідношення процентів з банківської позики, отриманої для фінансування лізингової угоди, та процентів по договору лізингу. Якщо договір на банківський кредит укладено з плаваючою процентною ставкою, а лізингова угода з фіксованою, існує можливість збільшення проценту з кредиту, а тоді ця угода для лізингової компанії стане збитковою. Такий ризик можна мінімізувати, включивши в договір лізингу статтю, яка передбачає, що у випадку зміни процентної ставки по банківському кредиту зміниться і сума лізингових платежів. Але в цьому випадку необхідним буде врахувати один важливий нюанс: відповідно до законодавства суму лізингових платежів можна переглядати лише раз на рік.

Ризики, які пов'язані з предметом лізингу (ризик неповернення, ризик втрати та ризик неможливості реалізації обладнання на вторинному ринку) мінімізують шляхом страхування предмета лізингу, що є обов'язковою умовою лізингової угоди. Раціональним також є застосування схеми перестрахування, коли лізингова угода страхується вітчизняною страховою компанією та перестраховується іноземною.

В управлінні ризиками лізингової діяльності доцільним може бути

використання досвіду зарубіжних країн, коли лізингова компанія всі майнові ризики передає третій особі (страховій компанії) - фактору. Виникає специфічний факторинг, який відрізняється від звичайного продажу короткострокової дебіторської заборгованості. При продажу вимог фактору лізингова компанія втрачає права на отримання лізингових платежів, а фактор, купивши вимоги до лізингоодержувача, не залежить від фінансового стану лізингової компанії. Таким чином, ризик збитків у лізинговій угоді практично зводиться до мінімуму.

З розвитком ринкових відносин виникають умови і необхідність для використання ризикового (венчурного) капіталу, який відіграє велику роль у фінансовому забезпеченні інноваційних проектів у більшості розвинених країн світу. Суть венчурного капіталу знаходить прояв у механізмі венчурного фінансування через дольову участь інвесторів венчурного капіталу в капіталі венчурної фірми шляхом придбання акцій. У результаті здійснюється активне залучення інвесторів до управління венчурною фірмою, що передбачає підбір команди менеджерів, можливість внесення змін до її складу, прийняття стратегічних рішень розвитку фірми, здійснення фінансового контролю за діяльністю фірми [2].

Венчурне фінансування здійснюється по-різному. Найбільш типове поділяється на два етапи. На першому етапі відбувається акумуляція засобів з різних джерел корпорацій, пенсійних фондів, страхових компаній, приватних іноземних інвесторів, банків та формування фондів венчурного капіталу. На другому етапі здійснюється розподіл коштів фонду серед відібраних після експертизи проектів, що істотно знижує ризик втрати коштів венчурного капіталу.

Метою венчурного підприємництва є отримання надприбутків після завершення технологічного циклу нововведення і одночасний вихід із даної сфери суб'єктів після виконання ними своєї місії. У світі прийнятні два способи виходу з бізнесу венчурних компаній. Перший - за допомогою продажу акцій на фондовому ринку, однак рівень його розвитку в Україні перебуває на вкрай низькому рівні, і менеджери венчурних фондів навіть не розглядають серйозно цей варіант. Другий спосіб - продаж акцій стратегічному інвестору, який виглядає більш реальним.

І хоча ринок венчурного капіталу в Україні перебуває ще на стадії формування, однак вже тепер можна говорити про нього як можливе і цілком реальне джерело фінансування діяльності інноваційних структур [118]. Проте, як зазначають українські дослідники, більшість вітчизняних венчурних фондів не виконують тієї економічної функції, яка їм притаманна в економічно розвинених країнах, а саме - фінансування інвестиційних проектів новостворених підприємств завдяки інвестиціям учасників фонду [12]. По-перше, більша частка інвестицій венчурних фондів довгий час спрямовувалась в сферу нерухомості та будівництва, оскільки дохідність таких інвестицій складала до 82% річних при відносно невисокому ризику та термінах проектів, по-друге, більшість венчурних фондів не була створена як результат акумуляції коштів сторонніх

інвесторів, а представляла собою інструмент фінансово-промислових груп, що використовувався для перерозподілу коштів між підприємствами та для оптимізації оподаткування.

Основними чинниками, що стримують розвиток традиційних венчурних фондів в Україні виступають:

- обмеженість щодо кола потенційних учасників фонду, так, значно обмежено можливості фізичних осіб: не можуть виступати учасниками недержавні пенсійні фонди та інші інститути спільного інвестування, страхові компанії можуть бути учасниками тільки корпоративних фондів;

- нестабільність законодавчої бази та високий рівень тіньової економіки;

- слабкий розвиток публічного ринку цінних паперів, що ускладнює вихід фонду із проекту, в якому він бере участь.

Незважаючи на зазначені стримувальні чинники, в майбутньому можлива зміна ролі венчурних фондів у фінансуванні інвестиційних проектів нових підприємств в Україні відповідно до світової практики. Доцільним буде розробити певний механізм залучення венчурних коштів у розвиток інноваційної діяльності.

Крім того, останнім часом для інформаційної підтримки освоєння ринку високих технологій все більше уваги приділяється Internet-мережі. Тому, для кожної інноваційної структури доцільним буде створення Web-представництва - це кілька Internet-сторінок, де висвітлено напрямки робіт, основні види продукції, перспективи розвитку тощо [13]. Головну увагу необхідно приділити інноваційним проектам, що впроваджуються чи плануються до впровадження інноваційними структурами. Для кожного проекту необхідним є формування окремої сторінки, на якій наведено короткий опис розробки, відмінності та переваги, технічні характеристики, необхідний обсяг фінансування і термін окупності проекту. Такий підхід дозволить привернути увагу інвесторів або замовників до інноваційного проекту та у просуванні його на український та світовий ринки.

У більшості країн держава не тільки створює відповідне середовище для стимулювання інвестицій у науково-технологічній сфері, але і бере безпосередню участь у різноманітних схемах змішаного державно-приватного фінансування. При цьому держава виступає нарівні із приватними інвесторами, визнаючи для себе можливість ризику втрати інвестицій. Із погляду управління держава присутність у структурах змішаного фінансування виражається в делегуванні представника держави в ради директорів або консультативні ради.

В Україні можливість державно-приватного партнерства формально з'явилася з моменту створення Державного інноваційного фонду, який, на жаль, виявився недієздатним. Однією з істотних причин цього є нестача державних коштів, відсутність відповідної тактики формування фонду, опрацьованого плану дій з його використання як результат постійної зміни урядів, що не визнають спадкоємність у виконанні прийнятих державних рішень. Сьогодні, коли завдання переходу до економіки, заснованої на знаннях і інтелектуальному капіталі, нових технологіях у виробничому процесі, є одним із пріоритетних, для

системи фінансового забезпечення інноваційних структур механізм державно-приватного партнерства є найбільш прийнятним і актуальним.

Вагомим позабюджетним джерелом фінансування могли б стати державні та комунальні спеціалізовані небанківські інноваційні фінансово-кредитні установи, створення яких передбачено Законом України «Про інноваційну діяльність» від 4.07.2002 №40-IV [19]. Спеціалізовані державні небанківські інноваційні фінансово-кредитні установи створює Кабінет Міністрів України за поданням спеціально уповноваженого центрального органу виконавчої влади у сфері інноваційної діяльності. Ці установи повинні підпорядковуватися спеціально уповноваженому центральному органу виконавчої влади у сфері інноваційної діяльності і діяти на основі положень (статутів), що затверджуються Кабінетом Міністрів України. Вони повинні мати відповідні кваліфіковані кадри, проводити конкурсний відбір пріоритетних інноваційних проектів та забезпечувати їхню фінансову підтримку в межах коштів, передбачених Законом України «Про державний бюджет» на відповідний рік та здійснювати контроль за виконанням проектів.

Для здійснення фінансової підтримки місцевих інноваційних програм органи місцевого самоврядування можуть створювати комунальні спеціалізовані небанківські інноваційні фінансово-кредитні установи, що діють на основі положень (статутів) про них, і підпорядковувати їх виконавчим органам місцевого самоврядування. Фінансування місцевих інноваційних програм повинне відбуватися за рахунок коштів місцевих бюджетів, якщо вони передбачають такі кошти, через регіональні відділення державних інноваційних фінансово-кредитних установ або комунальні інноваційні фінансово-кредитні установи.

Залученню коштів промисловості і приватного сектора економіки до фінансування інноваційних проектів і програм сприяло би також поновлення діяльності Державного інноваційного фонду, галузевих і регіональних інноваційних фондів.

Важливим завданням державного регулювання є створення умов для залучення такої групи джерел фінансування інноваційної діяльності підприємств України, яку становлять зарубіжні інвестиції, міжнародна науково-технічна допомога, міжнародний лізинг, франшиза, міжнародні, національні наукові та венчурні фонди.

У пошуку додаткових джерел фінансування доцільним буде також перейняття досвіду іноземних країн. Так, зокрема, в Китаї прийнято «Програму оподаткування», метою якої є посилення активності і розвитку науково-технологічних центрів.

Основні положення програми полягають в наступному:

- видання преси, аудіо-, відеопродукції науково-технічної тематики мають додаткові податкові пільги, що дозволяє отримати високий дохід від дистрибуції продукції;

- додатковим податком не обкладаються білети для відвідування наукових музеїв, обсерваторій, відкритих дослідницьких центрів, лабораторій, інститутів і

університетів;

- відповідно до закону про пожертви наукові музеї, дослідницькі інститути, університети і лабораторії, призначені для громадських відвідин, отримують право на 10 %-ву знижку щорічних податкових виплат.

Запровадження подібної програми в нас дозволило б підприємствам отримати додаткові кошти для підтримки і розвитку інноваційних проєктів.

Для успішної активізації інноваційної діяльності підприємств України необхідним є застосування комплексного фінансування. Тільки побудова такого механізму фінансового забезпечення інноваційної діяльності дозволить забезпечити ефективність функціонування інноваційних структур в умовах трансформаційних змін економіки.

Висновки. Статистичні дані говорять про загасання останніми роками й без того слабких інноваційних процесів, що обумовлено сучасними складними макроекономічними умовами, несприятливим до інновацій станом ділового та регуляторного середовищ, недостатніми та нестабільними обсягами фінансування інноваційних процесів у промисловості. До цього часу процес практичної реалізації державної інноваційної політики бажаних результатів не приніс, хоча аналіз останніх досліджень вказує на те, що Україна спроможна забезпечити економічну незалежність і подолання розриву з розвиненими державами.

Основні шляхи і способи розв'язання проблеми збалансованого розвитку національної інноваційної системи визначаються в рамках розробки і реалізації проактивної та послідовної інноваційної політики, пріоритетно-орієнтованої на стимулювання попиту на інновації. Державна інноваційна політика має бути узгоджена із загальноєвропейською, а також з державною політикою в інших сферах діяльності, що впливають на інновації, насамперед, з освітньою, промисловою, податковою, регуляторною. Цільова функція інноваційної політики України має полягати у забезпеченні збалансованого розвитку національної інноваційної системи при відповідному стимулюванні співробітництва між її акторами.

Формування національної інноваційної системи - складний поетапний процес, в який мають бути залучені абсолютно всі елементи інноваційної діяльності: від найвищого рівня, тобто державних органів управління, до власне самих інноваційних підприємств.

Аналіз стану об'єкта управління та визначення основних факторів, що впливають на розвиток вітчизняних інноваційних структур, дозволив визначити основні передумови розвитку інноваційного підприємництва, які мають бути забезпечені на рівні держави.

З огляду на тенденції формування українських структур інноваційного бізнесу та фактори, що впливають на процес їх розвитку, на рівні держави мають бути забезпечені відповідні адміністративні, економічні та організаційні передумови для створення інфраструктури інноваційного підприємництва.

Для успішної активізації інноваційної діяльності підприємств України необхідним є застосування комплексного фінансування. Тільки побудова такого

механізму фінансового забезпечення інноваційної діяльності дозволить забезпечити ефективність функціонування інноваційних структур в умовах трансформаційних змін економіки.

Перелік використаних джерел

1. Ажаман І. А., Сливка Д. О. (2019). Тенденції стану фінансування інноваційної діяльності в Україні. *Інвестиції: практика та досвід.* № 23. С. 20-23. http://www.investplan.com.ua/pdf/23_2019/6.pdf
2. Білик Р. С. (2019). Фінансові методи впливу на інноваційну модернізацію економіки в контексті світового досвіду. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* 25 (1). 24-29. http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/25_1_2019ua/7.pdf
3. Богун М.М. (2021). Глобалізація та її вплив на розвиток соціально-економічних систем. *Стратегія економічного розвитку України.* (48). 5-12.
4. Галюк, І. Б., Петрина, М. Ю., & Петренко, В. П. (2015). *Інноваційні структури як прогресивна форма реалізації інтелектуального потенціалу людських ресурсів держави:* монографія. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 44 с.
5. Диба О.М. (2018). Інноваційний розвиток підприємств в умовах глобалізації. *Стратегія економічного розвитку України.* (42). 111-118.
6. Землянкін А. І., Підоричева І. Ю., Ніколаєнко А. І. (2016). Проект нової редакції концепції розвитку Національної інноваційної системи України (на період 2016 – 2026 років). *Економічний вісник Донбасу.* 3 (45). 197-206. <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/113979/28-Zemlyankin.pdf?sequence=1>.
7. Зозуляк М. М. (2022). Проблеми фінансового забезпечення інноваційних процесів. *Економіка та суспільство.* 42.
8. Писаренко, Т. В., Кваша, Т. К., Рожкова, Л. В., & Коваленко, О. В. (2020). Інноваційна діяльність в Україні у 2019 році: науково-аналітична доповідь. К.: *УкрІНТЕІ.* 45 с. <https://mon.gov.ua/storage/app/media/innovatsii-transfer-tehnologii/2020/08/za2019-1-1.pdf>
9. Інноваційна діяльність промислових підприємств. *Державна служба статистики України.* <http://www.ukrstat.gov.ua>
10. Інформація про стан і розвиток недержавного пенсійного забезпечення України за період з 30.09.2021 по 30.09.2022. https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2023/02/npf_3_kv-2022.pdf
11. Іщенко Н. А. (2020). Сучасний стан та фінансування інноваційної діяльності підприємств в Україні. *Проблеми економіки.* 4 (46). 320-325. https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020-4_0-pages-320_325.pdf.
12. Кваша О.С. (2016). Інноваційний розвиток економіки України: світовий досвід та рекомендації для України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* Вип. 6(1). 150-154.

13. Ковпака А. (2021). Інноваційний розвиток країни як рушійний чинник підвищення національної конкурентоспроможності. *Економіка. Управління. Інновації*. Серія: Економічні науки. 1. <http://eui.zu.edu.ua/article/view/234658/238776>
14. Концепція розвитку національної інноваційної системи. <https://www.kmu.gov.ua/npas/224444321> .
15. Крилов Д. В. (2022). Аналіз рейтингового оцінювання розвитку інноваційної діяльності в Україні. *Ефективна економіка*. 5. http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2022/10.pdf.
16. Людвік І.І. (2022). Інноваційний розвиток України в умовах глобалізації економічного простору. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2 (125). http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2022/2_2022/8.pdf
17. Офіційний сайт Державної служби статистики. <http://www.ukrstat.gov.ua/>
18. Петрина М.Ю., Тараєвська Л.С., Петрина Л.Г., Сабадош В. В. (2021). Інновації в сталому розвитку економічних систем. *Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток. Матеріали XIII Міжнародної науково-практичної конференції (м.Харків, 21-22 квітня 2021 року)*. Харків: Харківський національний університет будівництва та архітектури, 289-290.
19. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 № 40-IV. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>
20. Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків: Закон України від 16.07.1999 №991-XIV. <https://zakon.rada.gov.ua/laws>.
21. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10.07.2019 № 526-р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-p#Text>
22. Смесова В.Л., Іщенко І.О. (2020). Інновації як основа підвищення якості продукції та забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія: Економіка і менеджмент. 43. 76–82.
23. Точиліна Ю.Ю. (2019). Роль людського капіталу в інноваційному розвитку національної економіки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». 26 (2). 88 - 91.
24. Чех Л.М., Корогодова О.О. (2020). Інноваційний розвиток економіки України в умовах Індустрії 4.0. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 14. <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/205849>.
25. Хаєцька О.П. (2020). Шляхи підвищення міжнародної інвестиційної привабливості України. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 3, 113-130.

РОЗДІЛ 7

УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ НАФТОГАЗОВОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ: СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Ольга Овецька

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,
Івано-Франківськ, Україна, olha.ovetska@nung.edu.ua

Анотація. Досліджено стан, актуальні проблеми та перспективи управління проєктами розвитку нафтогазових підприємств в контексті виконання основних стратегічних завдань корпоративної стратегії Групи Нафтогаз (у відповідності до Політики власності НАК «Нафтогаз України»). Здійснено аналіз стратегічних завдань розвитку нафтогазової галузі у відповідності до Нової Енергетичної стратегії України на другому етапі («Оптимізація та інноваційний розвиток енергетичної інфраструктури до 2025 року») та стратегічні орієнтири інноваційного розвитку нафтового та газового сектору на третьому етапі («Забезпечення сталого розвитку до 2035 року»). Досліджено причини «стратегічних прогалин» обсягів видобування газу згідно з Програмою 20/20 за результатами Гар-аналізу.

Проаналізовано основні вектори розвитку «Укргазвидобування» на 2020-2030 роки у відповідності до програми з видобутку «Тризуб» щодо підтримання базового видобутку (ефективна експлуатація та дорозвідка браунфілдів; освоєння наявного портфеля грінфілдів) та нарощення видобутку (надглибоке буріння (зокрема на Шебелинському родовищі; газ щільних порід; освоєння шельфу). Досліджено основні результати проєктної діяльності та особливості реалізованих капітальних проєктів дивізіону «Технічне забезпечення» Групи Нафтогаз. У межах реалізації стратегії з розвитку ресурсної бази розглянуто проєкти діджиталізації виробничих процесів Групи Нафтогаз (зокрема технології басейнового аналізу та моделювання вуглеводневих систем для пошуку та розвідки вуглеводнів). Проаналізовано специфіку укладання угод з розподілу продукції (УРП) в Україні, обґрунтовано необхідність удосконалення процесу реалізації масштабних нафтогазових проєктів УРП та співпраці у нових проєктах у форматі Production Enhancement Contracts (PEC/ контракти зі збільшення видобутку), який є міжнародно визнаною формою партнерства.

Ключові слова: управління проєктами, організаційний розвиток, дивізіон «Технічне забезпечення», діджиталізація, 3D моделювання родовищ, угода з розподілу продукції (УРП), нафтогазова галузь.

Вступ. Стратегічні орієнтири розвитку нафтогазової галузі України, окреслені «Енергетичною стратегією України на період до 2035 року «Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність», на другому етапі «Оптимізація та інноваційний розвиток енергетичної інфраструктури (до 2025 року)», передбачали наступні заходи [1, с. 53]:

- створення умов та стимулювання підтримання досягнутих рівнів та подальшого збільшення власного видобутку, зокрема на нових площах і на континентальному шельфі та у межах виключної (морської) економічної зони України;

- оптимізація джерел, маршрутів і способів диверсифікації постачань природного газу, в тому числі його експорту;

- створення умов для інтеграції західноукраїнських ПСГ до системи безпеки постачань країн Східної Європи та ЄС у цілому;

- сприяння розширенню можливостей подальшого підвищення ефективності використання існуючих потужностей та реалізації нових інфраструктурних проєктів.

У відповідності до завдань третього етапу стратегії «Забезпечення сталого розвитку (до 2035 року)», спрямованого на інноваційний розвиток нафтового та газового сектору, заплановано:

- інвестиції у розвідку та розробку нових газових та газоконденсатних родовищ;

- продовження залучення провідних світових компаній для розробки Чорноморського шельфу та освоєння нетрадиційних покладів вуглеводнів;

- входження України до міжнародних проєктів з розвитку ресурсної бази, передачі новітніх технологій тощо.

Проте, слід зауважити, що вже за результатами першого етапу реформування енергетичного сектору (до 2020 року) щодо першочергових завдань розвитку власної ресурсної бази та нарощення видобутку виникли певні «стратегічні прогалини». За 5 років фактичні обсяги видобутого АТ «Укргазвидобування» природного газу склали близько 74,9 млрд куб. м природного газу. Таким чином, протягом періоду 2016-2020 років в порівнянні із Програмою 20/20 [2] обсяги «невидобутого» природного газу АТ «Укргазвидобування» склали близько 10 млрд куб. м (рис. 1).

На прес-конференції «Свій газ: підсумки та перспективи» [3] директором дивізіону «Інтегрований газовий бізнес» НАК «Нафтогаз України» зазначено низку причин невідповідності фактичних показників виконання Енергетичної стратегії України плану: виснаженість найбільших родовищ; бюрократичне блокування нових ліцензій; погіршення економіки видобутку внаслідок зниження цін на газ; брак інвестицій.

Невиконання Програми «20/20» спричинило перегляд Енергетичної стратегії України на період до 2035 року та ряду інших нормативно-правових актів, які базувались на показниках програми.

Згідно «Пропозицій до плану першочергових дій з розвитку промисловості України» [4], розроблених Українським Інститутом Майбутнього, досягнення цільових показників, що передбачені Концепцією розвитку газодобувної галузі (схваленою Розпорядженням КМУ №1079), було можливе за умови залучення в галузь інвестицій в сумі 6,5 млрд. грн. та використання відповідних інструментів, що дозволяли залучити інвестиції в галузь.

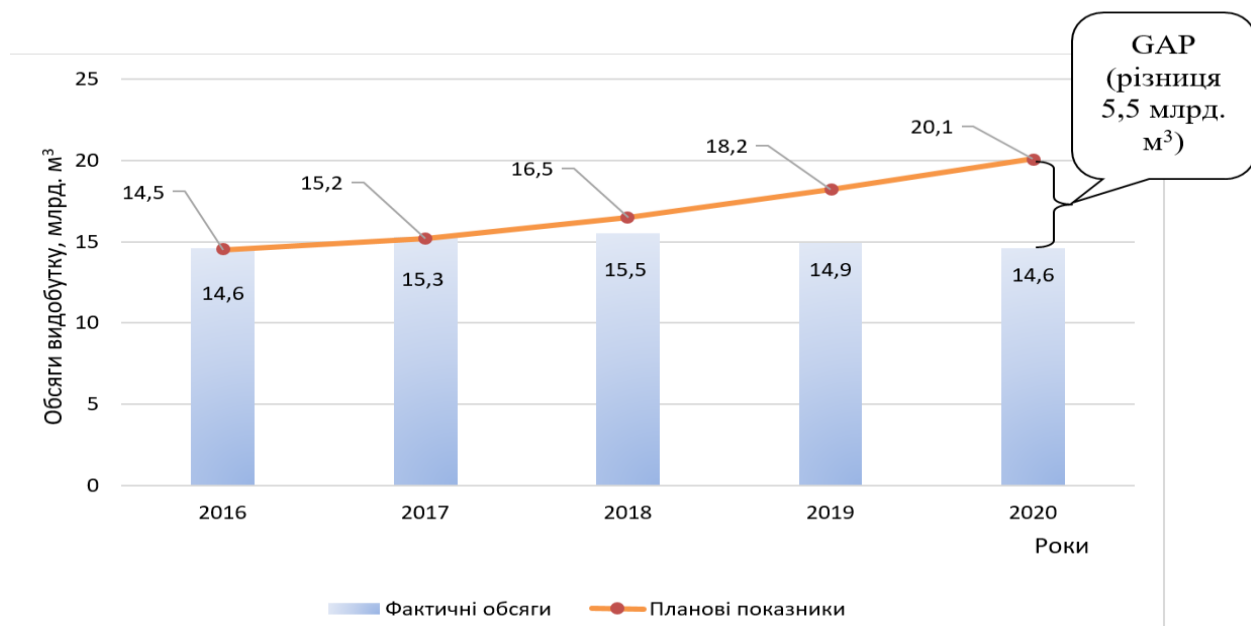


Рисунок 1. «Стратегічні прогалини» обсягів видобування газу згідно з Програмою 20/20 за результатами Гар-аналізу

Джерело: розробка автора

Зокрема здійснення заходів по дерегуляції процедур отримання спеціальних дозволів на користування надрами та інших дозвільних процедур в сфері надрокористування (а саме - внесення зміни до Постанов КМУ № 594 «Про затвердження Порядку проведення аукціонів з продажу спеціальних дозволів на користування надрами», № 615 «Про затвердження Порядку надання спеціальних дозволів на користування надрами», № 59 «Про затвердження Положення про порядок надання гірничих відводів», № 865 «Про затвердження Положення про порядок проведення державної експертизи та оцінки запасів корисних копалин», № 321 «Про затвердження Порядку видачі дозволів на спеціальне водокористування», № 870 «Про Порядок передачі документації на державну екологічну експертизу», №302 «Про затвердження Порядку проведення та оплати робіт, пов'язаних з видачею дозволів на викиди забруднюючих речовин в атмосферне повітря», №423 «Про затвердження Положення про порядок розпорядження геологічною інформацією») з метою врахування наступних пропозицій:

- скасування процедури погодження проєктів дослідно-промислової розробки та промислової розробки;

- передання функціоналу з затвердження проєктів дослідно-промислової розробки та промислової розробки до Держгеонадр, а також встановлення місячного терміну для затвердження проєктів цим органом за принципом мовчазної згоди тощо.

У 2020 «Укргазвидобуванням» розроблена нова програма з видобутку («Тризуб») [5], яка передбачала, зокрема:

1. Розробку глибоких горизонтів Шебелинського газоконденсатного родовища (розпочалась у грудні 2019 року, бурінням свердловини №888 проектною глибиною 5750 м спільно з компанією Shlumberger; за результатами

цього проекту мали формуватися подальші плани з надглибокого буріння).

2. Видобування газу щільних порід (сланців), освоєння Святогірського родовища, шляхом буріння двох розвідувальних свердловин (на основі виконаних РЛТ-досліджень після ГРП та широкоазимутальної 3D-сейсміки, обробку та інтерпретацію якої здійснила компанія Schlumberger).

3. Розробку шельфу Чорного моря (розвиток напрямку освоєння морського шельфу, зокрема з сейсміки, дозволяє прогнозувати більш конкретні подальші проекти в цьому напрямку).

Серед векторів розвитку «Укргазвидобування» на 2020-2030 роки:

- підтримання базового видобутку:

1. Ефективна експлуатація та дорозвідка браунфілдів.

2. Освоєння наявного портфеля грінфілдів; .

- нарощення видобутку:

3. Надглибоке буріння (зокрема на Шебелинському родовищі); .

4. Газ щільних порід; .

5. Освоєння шельфу.

21 січня 2021 року Наглядова рада НАК «Нафтогаз Україна» затвердила корпоративну стратегію Групи Нафтогаз, яка передбачала розвиток Групи Нафтогаз на базі трьох бізнес-платформ - «Газовий бізнес», «Постачання кінцевим споживачам» та «Низьковуглецеві бізнеси» [6]. Згідно з новою стратегією, протягом п'яти років Нафтогаз прагнув досягти стовідсоткового заміщення запасів газу (понад 250 млрд. кубометрів), а у наступні 10 років - близько 500 млрд. кубометрів [7].

Стратегія відобразила мету та цілі державного володіння, що встановлені у Політиці власності НАК «Нафтогаз України» [8] (згідно Постанови Кабінету Міністрів України від 21 жовтня 2020 р. № 982). Для досягнення мети державного володіння держава в особі Кабінету Міністрів України визначила стратегічні цілі та напрями діяльності Компанії. В межах комерційного статусу Компанія повинна у прибутковий та сталий спосіб створювати необхідні умови для їх реалізації на довгострокову перспективу, використовуючи масштаби та переваги вертикальної інтеграції, знання та досвід. У сфері енергетичної незалежності України Компанія забезпечує сталий розвиток видобувної бази з урахуванням економічної доцільності та прийнятну довгострокову дохідність інвестицій, зокрема шляхом:

- здійснення значних сталих інвестицій у розвідку та розробку надр з використанням переваги масштабу, знань та досвіду Компанії;

- співпраці із світовими лідерами у сфері видобутку та сервісних послуг;

- посилення компетенцій Компанії, систем управління та урядування;

- застосування інноваційних підходів і впровадження новітніх технологій та устаткування на нових і діючих родовищах природного газу.

У відповідності до Політики власності НАК «Нафтогаз України» покликана сприяти зростанню рівня енергоефективності шляхом надання сучасних енергетичних послуг як платформа, за допомогою якої держава може реалізовувати свою політику і програми підвищення енергоефективності та

скорочення обсягів викидів парникових газів. У сфері трансформації енергетичного сектору та завершення реформи ринку природного газу Компанія сприяє:

- інтеграції українського ринку природного газу до ринку газу країн Європи та імплементації положень європейського законодавства і правил регулювання ринку природного газу;
- запровадженню ефективного енергетичного ринку в Україні, зокрема шляхом сприяння формуванню конкурентних цін на вітчизняному ринку;
- розробленню та впровадженню сталих бізнес-моделей для сегментів роздрібного газопостачання, теплопостачання та розподілу природного газу.

У сфері представлення та захисту інтересів України на внутрішньому та міжнародних енергетичних ринках Компанія здійснює заходи для просування та популяризації питань:

- гармонізації регулювання ринку газу в країнах регіону;
- забезпечення ролі України як транзитної держави;
- створення нових бізнес-можливостей з використанням української інфраструктури для зберігання нафти і газу; тощо.

Газові бізнеси Групи Нафтогаз (розвідка та видобування, трейдинг та оптові продажі) залишаються основним джерелом доходів та грошових коштів, проте портфель інших бізнесів потребує оптимізації та інвестицій у підвищення ефективності та забезпечення зростання [9], подальшого розвитку стратегічних бізнес-платформ.

Повномасштабна війна російської федерації проти України критично позначилась на діяльності вітчизняних нафтогазових підприємств. З початку війни було практично повністю припинено проведення операцій на базовому фонді свердловин, буріння нових свердловин (в першу чергу, на сході України), суттєво ускладнено постачання критично необхідних сервісів та матеріалів для проведення виробничої діяльності. Частина фонду свердловин та наземної інфраструктури опинилась на тимчасово окупованих територіях. Компанії також були вимушені призупинити реалізацію частини стратегічних ініціатив на сході України.

Отже, нові виклики та Переформатування стратегічних векторів розвитку Нафтогазу актуалізують сьогодні особливу увагу до категорії «розвиток» в системі проєктного менеджменту нафтогазових компаній, яка повинна передбачати не лише врахування зміни концепції розвитку в умовах війни, але й суттєвого підвищення агресивності та непередбачуваності конкурентного середовища, в якому доведеться розвиватися вітчизняним підприємствам нафтогазового сектора у післявоєнний період.

Огляд літератури. Проблеми розвитку підприємства досліджують в своїх роботах як зарубіжні, так і вітчизняні вчені, а саме: Афанасьєв Н.В., Касьянова Н.В., Пашенко О.П., Пономаренко В. С., Раєвцева О.В., Швиданенко Г. О., Шинкаренко В.Г., Бурмака Н.Н. та інші.

Узагальнення та обґрунтування теоретичних та методологічних засад управління розвитком підприємства доцільно розглянути в контексті

проведеного дослідження «Діалектика поняття «розвиток підприємства» [10], в якому зазначається, що «багатоаспектний та міждисциплінарний характер дефініції «розвиток» призводить до появи значної кількості тлумачень цього явища». Зокрема, на думку Афанасьєва Н.В., Рогожина В.Д., Рудика В.І [11, с. 37] розвиток - це «процес, який ґрунтується на результатах науково-технічного досягнення, що сприяє розвитку виробничих сил та задоволенню потреб суспільства в товарах високої якості». Пащенко О.П [12, с. 100] досліджує розвиток «...з одного боку, як такий тип змін, що підвищує ступінь організованості системи, а з іншого - як виділену у складі підприємства систему, в якій об'єднані інноваційні процеси, що ведуть до кількісних та якісних змін у всіх функціональних галузях підприємства, а також контури її управління на основі зворотних зв'язків, в яких розв'язуються завдання стратегічного та тактичного управління і запускаються механізми самоорганізації оперативного управління розвитком». Трактуювання розвитку соціально-економічної системи, має, на думку Шинкаренко В.Г., Бурмака Н.Н [13, с. 84], універсальний характер та може бути використане для різних типів систем від окремих підрозділів підприємства до галузей економіки, оскільки це - «незворотні, закономірні, спрямовані на розв'язання протиріч між системою та зовнішнім середовищем або всередині системи кількісні, структурні та якісні зміни відповідно до встановленої мети, які призводять до досягнення якісно нового стану (властивості) системи та отримання соціально-економічного ефекту».

Дослідження [14, с. 238-239], [15, с.238] наявних визначень поняття «розвиток підприємства» у науковій літературі дозволяють виокремити два аспекти його трактування - у вузькому та широкому розумінні. У вузькому розумінні розвиток підприємства розглядають як стан чи результат зміни діяльності (складу, властивостей) підприємства, переходу підприємства в інший кількісний та якісний стан під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. У широкому розумінні розвиток підприємства трактується як незворотний, спрямований, закономірний процес, який є безперервною і послідовною зміною (сукупністю змін) результатів чи станів підприємства в часі і просторі на кількісно та якісно інший за попередній під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. Проте, враховуючи думку експертів [15, 16] доцільно зробити деякі зауваження:

- по-перше, критерієм розвитку зазвичай може слугувати як підвищення, так і зниження рівня організованості та складності системи (прикладом може слугувати деструктивний розвиток, коли підприємство знаходиться у передкризовому та кризовому стані). В такий період перед керівництвом підприємства постають завдання виходу з кризи, концентрації своїх потенційних можливостей, і як запобіжний захід - ліквідація, скорочення та спрощення неефективних підрозділів та структур. При цьому «...впливає висновок про те, що при деструктивному шляху розвитку система знижує рівень своєї складності з метою досягнення більшого рівня керованості» [16,с. 104];

- по-друге, розвиток може йти за регресивним, згасаючим шляхом, але при цьому передбачається упорядкований, а не хаотичний деструктивний процес [15,

с.236].

Таким чином, специфіка трансформаційних процесів організаційного розвитку нафтогазових підприємств вимагає аналізу та вдосконалення досвіду управління проектами розвитку для адекватної відповіді на виклики сучасності, що дозволить у нестабільних (руйнівних) зовнішніх умовах знаходити інструменти та можливості впливу для отримання стійкості в умовах воєнного часу та швидкого її відновлення у післявоєнний період в реалізації визначених стратегічних завдань та проектних ініціатив.

Виклад основного матеріалу дослідження. У 2018 році група Нафтогаз увійшла у новий етап свого розвитку - етап трансформації, який мав сприяти повному розкриттю ресурсного потенціалу та збільшення видобутку вуглеводнів [17, с. 49]. Для досягнення цих цілей керівництво Нафтогазу взяло на озброєння нову організаційну концепцію, наслідуючи успішні приклади провідних нафтогазових компаній, таких як BP Group (Великобританія) та Statoil (Норвегія). Обрана операційна модель передбачала організацію діяльності групи Нафтогаз в операційні дивізіони, технічний дивізіон підтримки здійснення капітальних проєктів та корпоративні функції (дивізіони відповідають за основну діяльність групи, створюють найбільшу цінність для Нафтогазу та орієнтовані на досягнення фінансових та операційних цілей). Дивізіони забезпечували роботу на кожному з ключових етапів ланцюжка створення цінності в нафтогазовому бізнесі, включаючи розвідку, розробку, видобуток, підготовку вуглеводнів, переробку, транспортування, зберігання газу та нафти, а також продаж і постачання газу, нафти, нафтопродуктів, скрапленого газу (LPG) та стисненого газу (CNG).

Створення механізму суворої відповідальності за реалізацію капітальних проєктів з чітко визначеним інтерфейсом взаємодії бізнесу та зосередженням уваги на забезпеченні високого рівня управління проектами, а також швидкості та ефективності роботи бізнесу були головними аргументами для створення Технічного дивізіону в структурі групи Нафтогаз. Хоча вся відповідальність за кінцевий результат покладалась на дивізіони, що створюють цінність для кінцевого споживача, дивізіону «Технічне забезпечення» делегували повноваження у тих напрямках діяльності, де його перевага в ефективності та створенні більшої вартості була очевидною. Згідно нової операційної моделі Нафтогаз, дивізіон «Технічне забезпечення» об'єднав всі види діяльності з обслуговування нафтових і газових родовищ, науково-дослідну роботу та діяльність у галузі реалізації капітальних проєктів, включаючи інженерно-технічні роботи та закупівлю. До складу технічного дивізіону увійшли усі службові підрозділи Укргазвидобування та Укртрансгазу, а також усі групи, відповідальні за планування капітальних проєктів та їхню реалізацію, а також закупівлі, що є у структурі в НАК «Нафтогаз України», головних управліннях її дочірніх підприємств, організаційних підрозділах, якими керують інші операційні дивізіони. Таким чином, роль Технічного дивізіону [17] полягала в тому, щоб бути своєрідним технічним центром групи Нафтогаз, допомагаючи її підрозділам зберігати та збільшувати цінність Нафтогазу.

Дивізіон «Технічне забезпечення» управляв реалізацією приблизно 90% капітальних проєктів Групи Нафтогаз (на які припадала більша частина інвестиційної програми усєї Групи), тому створення ефективної компетенції із управління капітальними проєктами було основним завданням діяльності дивізіону в цілому. У 2020 році розпочалась трансформація технічних компетенцій та операційної моделі із управління капітальними проєктами на рівні Групи, насамперед для управління повним циклом стратегічних проєктів [18, с. 100], та було прийнято рішення щодо впровадження інтегрованого проєктного управління із фокусом на персональну відповідальність та звітність. Зокрема, командою дивізіону «Технічне забезпечення» у 2020 році продовжено впровадження нових технологій та реалізація унікальних для української нафтогазової галузі проєктів, серед яких [18, с. 97]:

- буріння свердловини №12 Святогірського родовища із ущільненими колекторами (глибиною 5 335 м);

- завершення буріння свердловини №888 Шебелинського родовища (глибиною 5 765 м) власним буровим верстатом HONGHUA у партнерстві з компанією LLC Schlumberger Ukraine;

- застосування технології буріння з керованими тисками (вперше в Україні);

- завершення буріння похило-скерованої свердловини №109 Тимофіївського родовища з глибиною по стовбуру 4 670 м та відходом від гирла 1 211 м (рекорд на території України);

- завершення буріння субгоризонтальної свердловини №87 Стрілкового родовища (замовник - ПАТ «Чорноморнафтогаз») глибиною по вертикалі 550 м, відходом 508 м та глибиною по стовбуру 886 м з проведенням гамма-каротажу в реальному часі; тощо.

У 2020 році дивізіоном «Технічне забезпечення» було реалізовано 290 проєктів капітального та підземного ремонту свердловин, з яких 178 операцій капітального ремонту свердловин були проведені з метою збільшення видобутку вуглеводнів, 7 операцій підземного ремонту були здійснені для підтримки базового фонду свердловин, решта - виконувались в рамках інших проєктів як супутня операція.

Із загального обсягу операцій капітального ремонту свердловин, спрямованих на збільшення видобутку вуглеводнів, 57 проєктів передбачали ремонт свердловин з виконанням ловильних робіт (які є складними та високоризикованими) у співробітництві із компанією LLC Weatherford Ukraine (дочірньою компанією Weatherford International Ltd., Швейцарія). Знаковою подією для дивізіону було завершення ловильних робіт на одній із найглибших свердловин Групи Нафтогаз - №29 Комишнянського родовища (із глибиною 6 070 м), яка після внутрішньо свердловинних операцій була запущена в експлуатацію із дебітом більше 300 тис. куб. м на добу.

Разом із тим у 2020 році дивізіон активно працював над розширенням власних виробничих потужностей сервісу капітального ремонту свердловин:

- введено в експлуатацію 5 нових КРС верстатів вантажопідйомністю 125

тон, в комплектацію яких включено новітнє гідравлічне противикидне обладнання, що скорочує час на герметизацію свердловини при виникненні газонафтопроявів (протягом 2020 року новими верстатами було завершено 6 КРС операцій);

- підписано кредитну угоду із Європейським банком реконструкції та розвитку на загальну суму 51,85 млн євро (більша частина коштів якої спрямовані на закупівлю 10 КРС верстатів);

- забезпечено якісним ловильним інструментом та ударними механізмами виробничий процес - укладено договір з компанією Applied Oil Tools Gotco та договір оренди з компанією LLC Weatherford Ukraine (дочірньою компанією Weatherford International Ltd., Швейцарія);

- вперше на підприємстві АТ «Укргазвидобування» у співробітництві із компанією LLC Weatherford Ukraine було проведено ремонт різьби бурильних труб для капітального ремонту свердловин (протягом 2020 року було відремонтовано близько 900 бурильних труб із застосуванням новітніх технологій, наприклад, cold root rolling).

Також дивізіон об'єднав зусилля в управлінні капітальними проектами всіх дочірніх компаній Групи Нафтогаз. Прикладом цього є залучення дирекції з будівництва та реконструкції газотранспортної системи підприємства АТ «Укртрансгаз» до реалізації проектів із будівництва Червонодонецької та Яблунівської ДКС на усіх етапах проведення робіт.

Протягом 2020 року дивізіон активно працював над стандартизацією бізнес-процесів в управлінні капітальними проектами - було створено моделі типових технічних рішень для проектів капітального будівництва Групи Нафтогаз. Ключовими цілями впровадження каталогу стандартних технічних рішень є:

- застосування сучасних матеріалів, технологій та проектних рішень провідних світових та вітчизняних виробників для покращення надійності та економічності технологічних процесів;

- скорочення термінів проектування та скорочення загального строку виконання проектів в цілому;

- підвищення надійності експлуатації технологічних установок за рахунок уніфікації використання апробованих технічних рішень кращих практик галузі тощо.

За результатами 2020 року дивізіоном було впроваджено низку критично важливих капітальних проектів в рамках Групи Нафтогаз (рис. 2).

1. Програма підключення свердловин — підключено 43 свердловини (збудовано 107,4 км шлейфу) та реалізовано 9 проектів роз'єднання (збудовано 45,5 км шлейфу).

2. Програма будівництва установок комплексної підготовки газу (УКПГ) та газопроводів.

3. Програма будівництва/реконструкції дотискувальних компресорних станцій (ДКС).

В рамках проекту з Європейським інвестиційним банком дивізіон запусив

в експлуатацію ДКС «Пасічна» (1 черга) - три компресори ARIEL, через які перекачується 25% газу західного регіону, видобутого підприємством АТ «Укргазвидобування». Силами власної підрядної будівельної філії дивізіоном було забезпечено підключення перших трьох свердловин Святогірського родовища, будівництво установки комплексної підготовки газу (УКПГ) з максимальною добовою продуктивністю 1 млн куб. м газу, а також газопроводу-підключення від УКПГ Святогірського родовища до магістрального газопроводу «Шебелинка-Слов'янськ» довжиною 26 км.

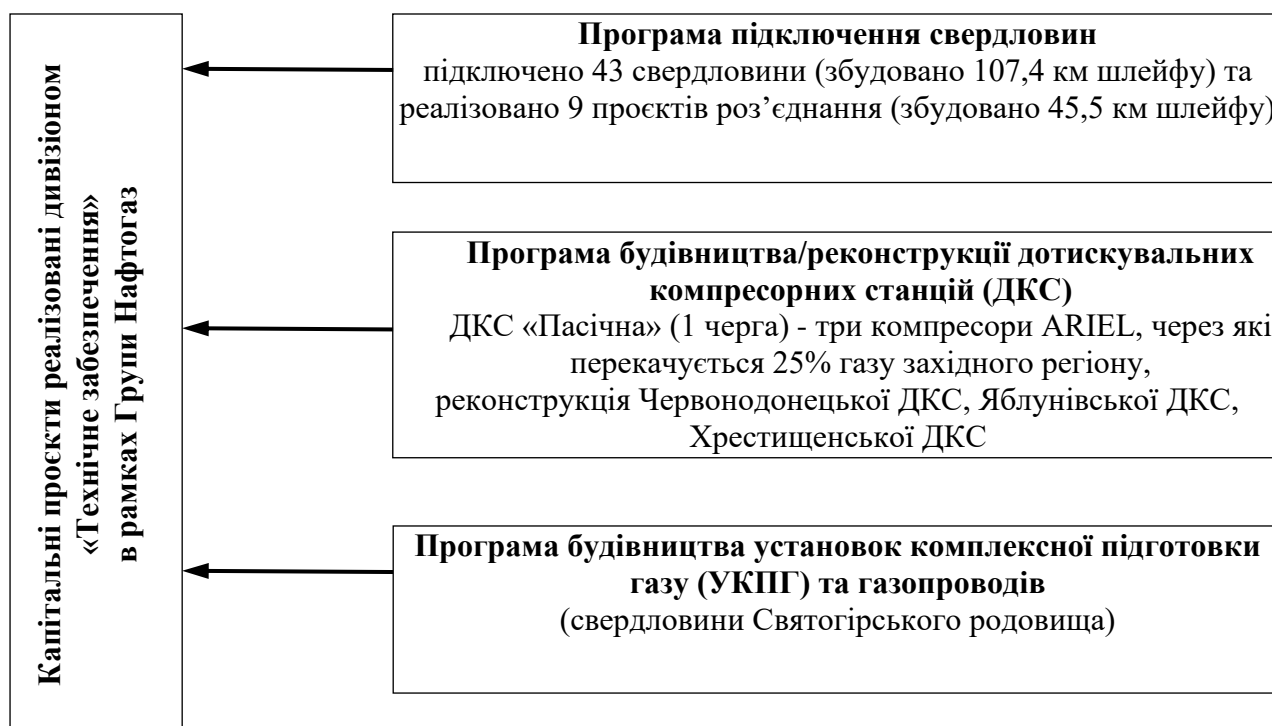


Рисунок 2. Капітальні проєкти Групи Нафтогаз, впроваджені у 2020 році дивізіоном «Технічне забезпечення»

Джерело: розроблено автором на основі [18]

Значним досягненням 2020 року в галузі проєктування та управління капітальними проєктами стало створення 3D-моделі об'єкта будівництва ДКС «Пасічна» (пілотний проєкт) в програмному продукті Autodesk Revit. Дане програмне забезпечення є спеціалізованим застосунком, що призначений для проєктування та визначення параметрів будівель і споруд, ключові можливості якого дозволяють випускати проєктну документацію, виконувати розрахунки, проводити операції моделювання, а також забезпечують широкі можливості для спільної роботи проєктувальника, підрядника та замовника.

Також протягом звітного року було реалізовано великі інфраструктурні проєкти з плановою датою введення в експлуатацію у 2021-2022 роках: реконструкція Червонодонецької ДКС, Яблунівської ДКС, Хрестищенської ДКС та інших. При реалізації проєктів реконструкції Червонодонецької та Яблунівської ДКС було застосоване устаткування в блочному виконанні, що дозволило зекономити час, трудові та інвестиційні ресурси за високої продуктивності і надійності.

Таким чином, трансформація кожної сфери бізнесу групи Нафтогаз і передбачала наступні напрямки роботи [19]:

- продовження нарощування видобутку газу, розвиваючи власні потужності та налагоджуючи партнерські відносини з міжнародними гравцями;
- забезпечення повної лібералізації ринку газу;
- забезпечення безперешкодного і своєчасного відокремлення оператора ГТС, що сприятиме збереженню майбутнього транзитного потоку газу територією України і підвищенню ефективності внутрішнього газового ринку;
- диверсифікацію енергетичних рішень кінцевим споживачам, забезпечуючи прозорість, ефективність і здорову конкуренцію на ринку послуг з енергопостачання;
- вихід на ринок відновлюваних джерел енергії, використовуючи існуючі ресурси та інфраструктуру;
- збільшення присутності Групи у нафтовому сегменті шляхом надання високоякісних послуг споживачам, що сприятиме підвищенню їхнього сприйняття бренду Нафтогаз;
- модернізацію інфраструктури шляхом запровадження новітніх ІТ-технологій, підвищення ефективності операційної діяльності та розвитку технічних потужностей групи.

Завдяки впровадженню ДП «Нафтогазбезпека» корпоративної системи управління ресурсами SAP S/4HANA, усі господарські операції від закупівель до збуту автоматизовані в єдиній системі, яка відповідає міжнародним стандартам та є уніфікованою для всіх компаній Групи (Укртранснафта, Укравтогаз, Нафтогаз Ойл Трейдинг, НЦТ, Укрспецтрансгаз, Укргазвидобування). Проєкт реалізували за три місяці силами команди Департаменту експертизи SAP, Департаменту послуг обліку та підготовки звітності дочірньої ІТ-компанії Нафтогазу - Нафтогаз Цифрові Технології (НЦТ), що відповідає за автоматизацію бізнес-процесів всієї Групи [20]. Швидких результатів вдалося досягти завдяки зусиллям та високому професіоналізму проєктних команд з боку Нафтогазбезпеки та НЦТ (зазвичай на схожі проєкти йде вдвічі більше часу).

У межах реалізації стратегії з розвитку ресурсної бази і діджиталізації виробничих процесів Групою Нафтогаз створено Центр 3D моделювання та візуалізації родовищ. 3D моделі родовищ, які створюють фахівці Центру, дають змогу уточнювати геологічну будову покладів вуглеводнів, підтверджувати їх ресурсний потенціал та планувати програми розробки. Вони дозволяють приймати ефективні управлінські рішення щодо буріння нових свердловин, оптимізації видобутку, реалізації нових інфраструктурних проєктів [21]. Одним із прикладів, як побудова 3D моделі сприяє вирішенню задач компанії, є буріння експлуатаційної свердловини №71 на Гадяцькому родовищі (місце розташування свердловини обрали за результатами відтворення на моделі динаміки розробки та особливостей дренавання запасів). У результаті проведених робіт отримали 95 тис. м³ газу на добу.

В процесі діджиталізації спеціалістами дивізіону «Нафтогаз Розвідка і Видобування» запущено в роботу програмне забезпечення для управління

геолого-промисловими даними. Запуск цієї програми започаткував створення найбільшої в Україні цифрової бази геологічних даних (в систему внесено дані 43 родовищ та понад 1200 свердловин західного регіону). Загалом планувалося оцифрувати дані про понад 200 нафтогазових ділянок і 5 300 свердловин, які експлуатує дивізіон «Нафтогаз Розвідка та Видобування» [22]. База даних формується на основі програмного забезпечення ProSource міжнародної компанії Schlumberger. Проєкт розрахований на 5 років та включає етап нарощування масиву даних в системі шляхом оцифровки архівних матеріалів. Крім того, база даних інтегрується з іншими системами Групи Нафтогаз, тобто геологічна інформація потраплятиме в систему автоматично з інших програмних продуктів. У системі зберігатиметься:

- геологічна інформація, а саме інформація про будову і структуру ліцензійних ділянок, родовищ та свердловин;
- скан-образи, результати геофізичних досліджень свердловин;
- інформація про проведені сейсмічні дослідження, профілі свердловин;
- обсяг видобутку газу, нафти, конденсату, води, результати капітальних ремонтів свердловин;
- 3D-моделі родовищ;
- аналіз розробки родовищ від УкрНДІгаз, уточнені проєкти, геолого-економічна оцінка, техніко-економічна оцінка.

Застосовування нової для України технології басейнового аналізу та моделювання вуглеводневих систем для пошуку та розвідки вуглеводнів [23] дозволяє АТ «Укргазвидобування» на основі аналізу просторових динамічних 4D-моделей вуглеводневих систем отримати можливість прогнозувати ризики, розраховувати економіку проєктів та ухвалювати рішення щодо виробничих планів, зокрема буріння нових свердловин. Укргазвидобування планує використовувати басейновий аналіз для оцінювання нафтогазового потенціалу ділянок Чорного моря, пошуків вуглеводнів у Карпатському складчастому поясі та довивчення ліцензійних ділянок у Дніпровсько-Донецькому басейні.

Басейновий аналіз і моделювання вуглеводневих систем осадових басейнів поєднує сейсмічну, геологічну, геохімічну та стратиграфічну інформацію для динамічного моделювання еволюції осадових басейнів. Просторові моделі є динамічними, що означає можливість забезпечувати повний опис та симуляцію структурної еволюції, історії зміни температури та тисків, що мають визначальний вплив на генерацію, міграцію та накопичення вуглеводнів впродовж геологічного часу від десятків до сотень мільйонів років. Просторові динамічні 4D-моделі вуглеводневих систем включають всі елементи геологічних ризиків і дають змогу виконувати аналіз ризиків об'єктів для ухвалення інвестиційних рішень під час пошуку та розвідки нових ділянок. Технологію басейнового моделювання активно використовують ExxonMobil, Shell, BP - провідні міжнародні нафтогазові компанії, для прогнозування та планування процесів розвідки та розробки.

Фахівцями з розвідки та видобування, які безпосередньо працюють з сучасними технічними викликами у європейському нафтогазовому секторі на

міжнародній конференції з геології та розробки SPE Eastern Europe Subsurface Conference (організована 23-24 листопада 2021 року в Києві однією з найбільших у світі професійних нафтогазових спільнот Society of Petroleum Engineers (SPE) у партнерстві з Нафтогаз та ІФНТУНГ) [24], проаналізовано розвиток видобувного потенціалу регіону для пошуку інноваційних шляхів їх вирішення. Обговорення актуальних тем (дослідження будови родовищ, басейнове моделювання, сейсморозвідка, управління розробкою родовищ, підвищення ефективності вилучення залишкових запасів, у тому числі за рахунок цифровізації, та управління життєвим циклом родовищ) дало змогу не лише обмінятися досвідом, поглибити експертизу, але й розробити інноваційні рішення для стабілізації та збільшення видобутку вуглеводнів.

На важливості залучення інвестицій та збільшення видобутку власного газу як стратегічного завдання держави наголошено під час виступу на конференції виконавчим директором Асоціації газовидобувних компаній України Артемом Петренко: «Компанії зобов'язалися інвестувати у перші п'ять років майже \$500 млн у розробку масштабних нафтогазових проєктів УРП. На першому етапі буде проведено 3D сейсміку на площі понад 4000 км² та пробурено 50 розвідувальних свердловин» [25]. На конкурси УРП виставляють масштабні за розмірами площі, розробка яких потребує значних капітальних інвестицій та застосування новітніх технологій. Тому, враховуючи виснаженість українських родовищ і природне падіння обсягів видобування газу, на його думку, успішна реалізація проєктів УРП - це реальний шанс для України, щоб змінити негативний тренд та збільшити газовидобуток [26].

У березні-липні 2019 р. було здійснено унікальний для України експеримент - проведено конкурс на укладання угод з розподілу продукції (УРП) на дев'ять сухопутних ділянок (державна компанія «Укргазвидобування» отримала найбільше ділянок - дві самостійно та дві у партнерстві з канадською Vermilion Energy [27]). До цього УРП застосовували лише для залучення інвесторів на великі морські ділянки або для пошуку і розробки нетрадиційних покладів природного газу. Проте, жодна з чотирьох попередніх УРП не дійшла навіть до стадії предметного вивчення покладів (обопільні претензії сторін УРП, передусім американських компаній, призвели до того, що з проєктів по УРП вийшли «Венко», «Шелл», «Шеврон», «Ексон/Мобіл»).

Хоча експерти оцінили конкурс конкурентним та прозорим (особливо наголошуючи, що серед переможців - іноземні компанії Vermilion Energy, Aspect Energy), подальші події навколо УРП суттєво загострили дискусію щодо доцільності таких конкурсів в Україні. Серед деструктивних наслідків УРП щодо впливу на розвиток проєктної діяльності нафтогазової галузі виділено наступні характерні особливості прийняття рішень [28]:

- неготовність і неспроможність Міністерства енергетики та захисту довкілля вчасно опрацювати угоди;

- використання механізму оскарження (позовом «Укрнафтобуріння» проти Кабінету міністрів, Міністерства енергетики та вугільної промисловості і Міжвідомчої комісії з організації укладення та виконання угод про розподіл

продукції вуглеводнів, видобутих на Зінківській ділянці);

- у шести з дев'яти УРП перемогу здобули компанії, створені для участі в конкретному проєкті (з семи компаній-переможців лише «Укргазвидобування» та «Укрнафтобуріння» брали участь материнськими компаніями), що провокувало подальші потенційні конфліктні ситуації стосовно вже підписаних угод);

- ідея впровадити єдину «модельну» угоду для всіх проєктів УРП (з метою спростити уряду процес погодження угод з інвесторами на перевагах стандартизації угод з розподілу продукції) була сприйнята як недоречна, як небезпека ще більше затягнути процес підписання угод.

Головним аргументом проти ідеї «модельної» угоди є унікальність кожної ділянки надр (площа, обсяг запасів, геологічні умови тощо) і кожної УРП. Слід також зазначити достатню складність процедури погодження і підписання УРП (наприклад, з Shell по Юзівській площі зайняла більше року). Проєкти угод повинен не лише розглянути уряд (міжвідомча комісія), провести переговори і узгодити всі проблемні моменти з компаніями, але й враховуючи сучасні права місцевих громад, передбачити тривалі дискусії (зокрема поки інвестори не погодяться на фінансування суттєвих соціальних проєктів), які можуть суттєво збільшити загальну тривалість передінвестиційної фази проєктного циклу та негативно вплинути на ефективність проєкту в цілому.

Необхідність перегляду, гармонізації регуляторного поля та практик ведення бізнесу у сфері нафтогазовидобування, відповідно до вимог Директив ЄС, стратегічна важливість нафтогазовидобувної галузі для України та наявність конфліктних ситуацій між державою та бізнесом в процесі отримання доступу до нафтогазоносних надр стали передумовою створення експертами Офісу ефективного регулювання за співпраці з Міністерством енергетики та вугільної промисловості України «Зеленої книги». Дослідження присвячене пошуку та аналізу проблем застосування інструментів, що регулюють ринок доступу до нафтогазоносних надр, зокрема [29]:

- спеціальні дозволи на користування надрами;
- плата за користування надрами (рента);
- конкурс на укладення угод про розподіл продукції;
- надання земельних ділянок;

- державна реєстрація та облік робіт і досліджень, пов'язаних з геологічним вивченням надр тощо.

На думку експертів, правильне та повне усвідомлення цієї проблематики дозволить системно підійти до реформування системи державного регулювання, прибрати невинуватені бар'єри, оптимізувати процедури, виправити помилково чи надмірно застосоване регулювання, імплементувати кращі світові практики. Результатом впровадження запропонованих підходів до розв'язання проблем стане розвиток видобутку вуглеводнів, зростання економіки та конкурентоспроможності.

Впродовж дискусії 8 липня 2021р. (круглий стіл «Угоди про розподіл продукції - шлях до інвестицій та енергонезалежності України» [30],

організований агентством OilPoint спільно з Федерацією роботодавців нафтогазової галузі за участю Асоціації газодобувних компаній України, відбувся у Києві в рамках проекту «GasPoint - про енергетичні виклики для України») фахівцями нафтогазовидобувної галузі також доведена важливість якнайшвидшого внесення змін до законодавства, без яких успішна реалізація проєктів УРП залишається невизначеною (йдеться про вдосконалення звітності та адміністрування проєктів УРП, модернізацію закону «Про угоди про розподіл продукції», а також податкового, банківського та валютного законодавства).

На думку експертів, для України вкрай важливою є успішна реалізація угод про розподіл продукції - освоєння масштабних нафтогазових проєктів на суходолі. У багатьох країнах світу такі угоди суттєво допомогли наростити видобуток та зменшити залежність від імпорту енергоносіїв. Зокрема, у Єгипті завдяки УРП вдалося відкрити газове родовище «Зохр» - найбільше в Середземному морі (видобуток з нього забезпечує половину видобутого газу в країні).

У річному звіті Асоціації газовидобувних компаній України зазначено, що пандемія COVID-19, глобальна економічна криза та рекордне падіння цін на вуглеводні призвели до того, що провідні міжнародні компанії зазнали багатомільярдних збитків, скасували заплановані інвестиції та заморозили перспективні нові проєкти, що відобразилося на обсягах видобування [31, с.15] (ідентична ситуація спостерігається і у вітчизняній газовидобувній індустрії).

На думку Данііла Майданіка, Почесного Президента Асоціації газовидобувних компаній України, «пріоритетними напрямками у перспективі найближчих десятиліть будуть глибоке буріння (глибиною 10 000 м і більше) та розробка важкодоступних покладів вуглеводнів. Ці проєкти поки що малопопулярні в Україні, але широко застосовуються у провідних видобувних країнах. Україна зараз робить лише перші кроки в освоєння нових горизонтів і глибин видобутку газу. Успіх залежатиме від вміння газовидобувних компаній шукати родовища, інтерпретувати геологічні дані, залучати міжнародний досвід в розробку надр та інтенсифікацію видобутку».

25 січня 2022 року АТ «Укргазвидобування» презентувало українським та міжнародним компаніям можливість для співпраці в нових проєктах у форматі Production Enhancement Contracts (PEC/ контракти зі збільшення видобутку), який є міжнародно визнаною формою партнерства. Компанія «Укргазвидобування» на конкурсних умовах мала обрати партнерів для розробки 35 виснажених родовищ у Східній і Центральній Україні, що розташовані в Полтавській, Харківській, Дніпропетровській, Донецькій, Луганській областях [32]. Для другого етапу родовища були згруповані до наступних чотирьох кластерів (табл. 1):

- Карлівський кластер (3 родовища);
- Юліївський кластер (8 родовищ);
- Ізюмський кластер (11 родовищ);
- Перещепинський кластер (13 родовищ).

Родовища для нового проєкту були відібрані та розподілені за кластерами

на основі наведених нижче критеріїв [33]:

- родовища, які за запасами, видобутком і витратами на розробку наявних запасів не є пріоритетними для використання ресурсів Компанії та власної розробки;
 - наявність незалежної та самодостатньої наземної інфраструктури;
 - потенціал зростання: можна покращити економіку або збільшити виробництво за допомогою застосування нових технологій;
- розмір і потенціал кластера є важливими для потенційних партнерів.

Таблиця 1

Проекти АТ «Укргазвидобування» у форматі Production Enhancement Contracts (PEC)
(за кластерами родовищ)

| Кластер | Кількість видобувних свердловин | 2Р запаси газу, млн. м ³ | Видобути рідкі вуглеводні, тони | Середня глибина свердловин, м | Виснаженість по газу, % | Наявність 3D сейсміки, родовищ |
|----------------|---------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------|-------------------------|--------------------------------|
| Юліївський | 75 | 2665 | 31825 | 3478 | 88 | 4 |
| Перещепинський | 136 | 2089 | 18107 | 2582 | 93 | 1 |
| Карлівський | 66 | 4079 | 4834 | 4030 | 93 | 0 |
| Ізюмський | 101 | 2890 | 8912 | 2449 | 82 | 1 |
| Всього | 378 | 11723 | 63678 | 2977 | 91 | 6 |

Джерело: розроблено автором на основі [32]

Зокрема, Юліївський кластер (рис. 3) є найбільшим з 4 кластерів (~500 млн. м³ /рік), проте з дуже високим рівнем виснаження (88%).

Угоди передбачали, що партнери залучатимуть інвестиції та здійснюватимуть операційне управління виробничою діяльністю на переданих родовищах.

Від майбутніх партнерів очікувалося планування та виконання операцій і робіт, в тому числі щодо розвитку наземної інфраструктури, які забезпечать збільшення видобутку вуглеводнів на вигідних для обох сторін умовах. У межах PEC-контракту весь видобутий газ та запаси обліковуватимуться на балансі «Укргазвидобування», яка є і залишатиметься власником спеціальних дозволів на родовища. За свої послуги компанія-партнер отримує оплату в залежності від тарифів для різного типу діяльності: базовий видобуток, видобуток від операцій інтенсифікації на наявних свердловинах та видобуток з нових свердловин. Проте, наразі проведення тендеру призупинено та буде продовжено після завершення воєнних дій на території України.

Слід зауважити, що АТ «Укргазвидобування» вже має позитивний досвід співпраці у форматі PEC на 13-ти родовищах Західної України (протягом року Expert Petroleum забезпечив зростання базового видобутку за рахунок операцій з інтенсифікації та реконструкції наземної інфраструктури [34]).



Рисунок 3. Кількість родовищ кластерів Проєкту Production Enhancement Contracts (PEC) АТ «Укргазвидобування»

Джерело: розробка автора

За результатами відкритого конкурсу Нафтогаз залучив міжнародну компанію Expert Petroleum до збільшення видобутку вуглеводнів на родовищах АТ «Укргазвидобування» в Західній Україні у квітні 2020 року. У межах першого в історії нафтогазової галузі України повноцінного сервісного контракту з підвищення видобутку (PEC) західний партнер у перші 5 років співпраці зобов'язався інвестувати близько 1 млрд грн (перерахунок \$30 млн за прогнозним курсом) в інтенсифікацію, буріння свердловин і розвиток інфраструктури, і, потенційно, здійснити додаткові інвестиції у подальшому. За розрахунками компанії, інтенсифікація робіт, збільшення податків та інших бюджетних відрахувань партнерства дозволить акумулювати понад 4 млрд грн до ВВП України та Львівської області.

Тому доцільним в подальшому є масштабування отриманого досвіду на Східну та Центральну Україну як можливість для компанії вивільнити ресурси та сфокусувати зусилля на пріоритетних проєктах.

Висновки. Цілісна трансформація нафтогазових компаній, в тому числі виробничих систем, операційних процесів, організаційної культури, досягнення показників ефективності на рівні світових практик, забезпечення швидкого та прозорого прийняття рішень, вимагає суттєвого розширення діапазону функцій (областей знань) з управління проєктами, створення ефективної компетенції із управління капітальними проєктами (насамперед для управління повним циклом стратегічних проєктів). Це можливо за умов виконання низки великих і малих проєктів - від впровадження корпоративних ІТ-систем до надскладних проєктів модернізації та діджиталізації всіх видів діяльності у сфері розвідки та видобутку газу (зокрема, завершення масштабної програми 3D сейсміки для всього портфеля старих родовищ; перехід на міжнародні стандарти в оцінюванні та

управлінні резервами) [35, с. 126-127]. Детальний аналіз геологічних даних та 3D моделювання родовищ слід розглядати як дієві інструменти підвищення ефективності процесів і прийняття управлінських рішень в межах реалізації стратегії нарощення ресурсної бази.

Впровадження цифрових технологій, які відповідають кращим світовим практикам [36], в операційні процеси, створює сьогодні унікальні можливості (підвищити ефективність експлуатації родовищ, комплексно прогнозувати технологічні процеси і попереджати експлуатаційні ризики, визначати оптимальні параметри для експлуатації свердловин діючого фонду тощо) та конкурентні переваги для вітчизняних нафтогазових підприємств в умовах євроінтеграційних процесів.

Нафтогазова галузь України має величезний потенціал для підвищення продуктивності та ефективності, що завдяки цифровим, інноваційним технологіям може посилити енергетичну незалежність України через:

- успішну трансформацію енергетичного сектору та завершення реформи ринку природного газу України;

- впровадження програми цифровізації видобутку (широкомасштабна програма проведення сейморозвідувальних робіт в форматі 3D, побудова 3D-моделей резервуарів, цифровізація даних по свердловинах та родовищах, а також роботи наземної інфраструктури та іншої операційної діяльності);

- підвищення економічної ефективності, зокрема оптимізацію операційних і капітальних витрат;

- трансформацію напрямку науково-дослідницьких робіт, ретельне управління портфелем проєктів та розробки перспективних об'єктів.

Отже, цифрову трансформацію нафтогазового сектору в Україні слід розглядати сьогодні як один з найважливіших напрямків розвитку, де можна очікувати швидких позитивних змін [37].

Нафтогазові компанії мають можливість використовувати широкий спектр сучасних управлінських практик та технологій для покращення ефективності капітальних проєктів, зокрема: автоматизація та цифрові технології, гнучкі способи роботи [38]. Проте простого копіювання такої практики буде недостатньо, оскільки нафтогазові проєкти унікальні в певних важливих аспектах (зокрема, високий рівень складності та тривалі терміни виконання). За умов адаптації вітчизняними нафтогазовими компаніями передової практики у відповідності до потреб свого унікального середовища, можливе значне покращення результатів проєктної діяльності. На думку експертів [38], скорочення часу лише на розробку може призвести до економії від 15 до 30 відсотків, а потенційні вигоди можуть бути багатомільярдними.

Вивчення іноземного досвіду в реалізації успішних проєктів на прикладі Польщі дозволило здійснити аналіз нафтогазових проєктів (Baltic Pipe, LNG-terminal Swinoujście, Kosakowo Cavern Underground Gas Storage (CUGS)) за критеріями: цілі, вартість, терміни реалізації [39]. Як показав проведений аналіз, досліджувані проєкти характеризуються тривалими термінами реалізації, високою вартістю (вартість проєкту Baltic Pipe - 1,6 млрд. євро), великими

обсягами робіт та високим вимогами до якості виконаних робіт. Отже, управління такими складними проєктами вимагає відповідних сучасних навичок та знань менеджера проєкту. Серед таких навичок, на думку Mohamed A. El-Reedy [40], слід виділити: гнучкість, попередній досвід у проєкті аналогічного типу та навички управління часом, витратами, ресурсами, комунікаціями та контрактами. Зокрема, до функцій Керівника проєкту Baltic Pipe належать [41]:

- управління проєктуванням, постачанням, будівництвом, введенням в експлуатацію;

- набір досвідченої проєктної команди та нагляд за командою проєкту, що складається з інженерів, техніків і адміністраторів у таких галузях, як інженерія, управління будівництвом, обстеження, право, укладання контрактів, страхування, отримання дозволів, охорона здоров'я, безпека, соціальна сфера, безпека, навколишнє середовище, контроль проєкту, звітність, планування та адміністрування, інтерфейс координація та управлінська звітність.

Керуючись світовим досвідом (зокрема, досвідом Польщі) зрозуміло, що необхідно буде залучати практики, які Україна до цього майже не використовувала. Це буде пов'язано з появою нових спеціальностей, або з частковою зміною існуючих: відкриття нової освітньої програми «Проєктний менеджмент у нафтогазовій галузі», введення до існуючих освітніх програм рівня магістра спеціальності «Нафтогазова інженерія та технології» нових відповідних результатів навчання і компетенцій.

Трикутник талантів РМІ дозволяє практично втілити ідею консолідації оптимального поєднання навичок, необхідних для створення ефективного менеджера проєкту. Як відомо [42], модель складається з трьох основних характеристик ідеального управління проєктами, а саме:

- технічне управління проєктами;
- лідерство;
- стратегічне управління та бізнес-менеджмент.

Технічні навички управління проєктами необхідні для ефективного застосування знань з управління проєктами (вони, зазвичай, є предметом різних кваліфікацій проєкт-менеджера та охоплюють різні сфери управління проєктами [43]). Зокрема, як показав проведений аналіз, освітньо-професійна програма «Проєктний менеджмент» другого (магістерського рівня) вищої освіти зі спеціальності 073 «Менеджмент» в ІФНТУНГ передбачає додаткові спеціальні (фахові) компетентності ДСК1: «Здатність застосовувати технології проєктного менеджменту для розвитку окремих команд, громад та територій, галузевих підприємств» тощо [44].

В умовах суттєвого переформатування засад функціонування нафтогазових компаній України виникає також необхідність розробки комплексної системи управління розвитком нафтогазових підприємств [45] у нестабільному ринковому середовищі, яка повинна ґрунтуватися на відповідних принципах управління. Зокрема, до найактуальніших слід віднести принципи: дуальності системи й інституціональної обумовленості (даний принцип визначає можливість повторення ситуацій у процесі розвитку, обумовлену залежністю

структури та суб'єкта управління, а також впливом інституціонального середовища); динамічної відповідності цілям і потребам організації (реалізація даного принципу визначає багаторівневу структуру організаційного розвитку, що припускає взаємодію структур, які забезпечують розвиток організації, та соціальних структур (інститутів), що походять із системи організаційного розвитку) та життєздатності (реалізація принципу передбачає визначення умов нормального функціонування та розвитку системи, а також форми її взаємодії з елементами внутрішнього та зовнішнього середовища).

Стратегічні цілі та завдання розвитку Нафтогаз Групи та проекти (зокрема, старт масштабних, високотехнологічних та капіталомістких проектів з розвідки газу на суходолі [46] та шельфі Чорного моря [47]), які презентують нафтогазові компанії, повинні відповідати сучасним викликам. Освоєння нових нафтогазових площ вітчизняного видобутку, залучення новітніх технологій, без сумніву, забезпечить розвиток нафтогазової галузі у повоєнний період, та стане передумовою для збільшення видобутку природного газу в Україні та посилення її енергетичної безпеки.

Реалізація портфелю проектів українських газовидобувних компаній за прогнозами здатна привести до зростання видобутку газу до 30 млрд м³ газу на рік впродовж 10-ти років та повністю відмовитися від його імпорту. Таке зростання виробництва надає можливість створення 22 тис. нових робочих місць в секторі, збільшення відрахувань до бюджету на 145 млрд грн та зростання ВВП на 345 млрд грн. (про це йдеться в незалежному дослідженні, підготовленому на основі методології, розробленої міжнародною консалтинговою компанією KPMG в Україні) [48].

Проте, при формуванні нових амбітних проектів розвитку нафтогазових підприємств України мають бути враховані як передовий світовий, так і власний негативний досвід проектного управління та основні помилки (зокрема провалу програми «20/20» збільшення видобутку газу «Укргазвидобуванням»).

Перелік використаних джерел

1. *Енергетична стратегія України на період до 2035 року «Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність»* (2017). Розпорядження Кабінету Міністрів України 18 серпня 2017 р. № 605-р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/605-2017-%D1%80#Text>
2. *Концепція розвитку газовидобувної галузі України* (2016). Розпорядження Кабінету Міністрів України 28 грудня 2016 р. № 1079-р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1079-2016-%D1%80#n84>
3. Прес-конференція «Свій газ: підсумки та перспективи» (2020). *Нафтогаз Група*: веб-сайт. 17 лютого 2020 р. https://ugv.com.ua/uploads/UGV_Prez_16x9_ALL_Out3.pdf
4. Пропозиції до плану першочергових дій з розвитку промисловості України (2017). *Український Інститут Майбутнього*: веб-сайт. 14 червня 2017 р. <https://uifuture.org/publications/22080-plan-po-razvitiu-promyslennosti-ukrainy-doklad-uif-dla-minekonomiki-2017/>

5. «Укргазвидобування» розробило нову програму видобутку «Тризуб». (2020). АТ «Укргазвидобування»: веб-сайт. 17 лютого 2020. <https://xpro.com.ua/novini/ukrgazvidobuvannya-rozrobilo-novu-programu-vidobutku-trizub>
6. Стратегія 2025 Групи Нафтогаз (2021). «Нафтогаз» група: веб-сайт. https://www.naftogaz.com/files/Zvity/NG_STRATEGY_2025_18.02.2021.pdf
7. Партнерський проєкт «Нафтогаз» із газом і без: що передбачає нова стратегія компанії до 2025 року (2021). Ліга-Бізнес. Федерація роботодавців нафтогазової галузі: веб-сайт. <https://biz.liga.net/progaz/tek/article/naftogaz-s-gazom-i-bez-cho-predpolagaet-novaya-strategiya-kompanii-do-2025-goda>
8. Політика власності НАК «Нафтогаз України» (2020). Постанова Кабінету Міністрів України від 21 жовтня 2020 р. № 982. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/982-2020-%D0%BF#Text>
9. Нафтогаз оприлюднив нову корпоративну стратегію (2021). Нафтогаз - газопостачальна компанія: веб-сайт. <https://gas.ua/uk/home/news/naftogaz-oprilyudniv-novu-korporativnu-strategiyu>
10. Горіна Г.О. (2016). Діалектика поняття «розвиток підприємства». *Причорноморські економічні студії*. 8. 123–127.
11. Афанасьєв Н.В., Рогожин В.Д., Рудыка В.И. (2003). *Управление развитием предприятия*: монографія. Харків: ИНЖЭК. 184.
12. Пащенко О.П. (2011). Стратегічне управління розвитком підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2. Т. 2. 99–103.
13. Шинкаренко В. Г., Бурмака М. М. (2013). Дослідження сутності поняття «розвиток соціально-економічної системи». *Економіка транспортного комплексу*: зб. наук. пр. Х. : Харк. нац. автомоб.-дор. ун-т (ХНАДУ). 21. 73-86.
14. Прийма Л.Р., Кулиняк І.Я. (2012). Розвиток підприємства: сутність поняття. *Науковий вісник НЛТУ України*. 22.10. 236–241.
15. Побережний Р.О., Побережна Н.М. (2015). Методологічні аспекти сучасних підходів до сутності розвитку підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища. *Соціально-економічний розвиток України: проблеми та перспективи*: колективна монографія. Харків: НТУ «ХПІ». 5. 229–242.
16. Раєвнева О. В. (2006). *Управління розвитком підприємства: методологія, механізм, моделі*: монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК». 496.
17. Річний звіт (2018). НАК «Нафтогаз»: веб-сайт. https://www.naftogaz.com/for_investors?rep=2018
18. Річний звіт (2020). НАК «Нафтогаз»: веб-сайт. https://www.naftogaz.com/for_investors?rep=2020
19. Річний звіт (2021). НАК «Нафтогаз»: веб-сайт. https://www.naftogaz.com/for_investors
20. Група Нафтогаз продовжує автоматизувати бізнес-процеси для виходу на IPO (2021). *Naftogaz Group*: website. <https://www.naftogaz.com/www/3/nakweb.nsf/0/4BADD0C5387AE0F6C22586AE00535F44?OpenDocument&year=2021&month=04&nt=%D0%9D%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%BD%D0%B8&>

21. Нафтогаз діджиталізує нафтогазові родовища. (2020). АТ «Укргазвидобування» НАК «Нафтогаз»: веб-сайт. <https://www.ugv.com.ua/ru/page/naftogaz-didzitalizue-naftogazovi-rodovisa>
22. Нафтогаз розпочав створення найбільшої в Україні бази геологічних даних (2021). АТ «Укргазвидобування» НАК «Нафтогаз». <https://ugv.com.ua/uk/page/naftogaz-rozpocav-stvorennja-najbilsoi-v-ukraini-bazi-geologicnih-danih>
23. Укргазвидобування впроваджує нову для України технологію розвідки та розробки газових покладів. (2021). АТ «Укргазвидобування» НАК «Нафтогаз»: веб-сайт. <https://ugv.com.ua/uk/page/ukrgazvidobuvanna-vprovadzue-novu-dla-ukraini-tehnologiu-rozvidki-ta-rozrobki-gazovih-pokladiv>
24. Східноєвропейська конференція SPE з геології та розробки (2021): веб-сайт. 23-24 листопада 2021р. м. Київ, Україна. <https://www.spe.org/events/en/2021/conference/21eesc/eastern-europe-subsurface-conference.html>
25. Успішна реалізація УРП - запорука зміцнення енергобезпеки країни (2021). Асоціація газовидобувних компаній України: веб-сайт. <https://agpu.org.ua/novyny/novyny-asotsiatsii/uspishna-realizatsiia-urp-zaporuka-zmitsnennia-enerhobezpeky-krainy>
26. Артем Петренко (2021). УРП мають стати історією успіху для залучення міжнародних корпорацій. Асоціація газовидобувних компаній України: веб-сайт. <https://oilpoint.com.ua/artem-petrenko-asocziacziya-gazovidobuvnih-kompanij-urp-mayut-stati-istoriyeyu-uspihu-dlya-zaluchennya-mizhnarodnih-korporacij/?lang=uk>
27. Алла Єрмоєнко, Геннадій Кобаль. (2019). Чи варто Україні чекати інвестицій у газовидобуток? *Дзеркало тижня*. № 40. https://zn.ua/ukr/energy_market/chi-varto-ukrayini-chekati-investiciyu-gazovidobutok-327378.html
28. Овецька О.В., Овецький С.О. (2021). Main trends of project management in the oil and gas industry. *Управління проектами: проектний підхід в сучасному менеджменті*: Матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції фахівців, магістрантів, аспірантів та науковців, 21-22 жовтня 2021 р.: Збірник матеріалів. Одеса: ОДАБА. С. 149-152.
29. Зелена книга регулювання доступу до нафтогазоносних надр. Платформа ефективного регулювання (2018). Міністерство економічного розвитку і торгівлі України: веб-сайт. <https://regulation.gov.ua/book/109-zelena-kniga-reguluvanna-dostupu-do-naftogazonosnih-nadr>
30. Угоди про розподіл продукції: що стримує старт нафтогазових проєктів в Україні? (2021). *Oilpoint*: website. <https://oilpoint.com.ua/ugodi-pro-rozpodil-produkciyi-shho-strimuye-start-naftogazovih-proyektiv-v-ukrayini/?lang=uk>
31. Артем Петренко, Данііл Майданік. (2021). Річний звіт 2020. Єдиний голос галузі. Асоціація газовидобувних компаній України: веб-сайт. 24 с. <https://agpu.org.ua/analitika/infohrfika-ta-prezentatsii/richnyi-zvit-2020>
32. Укргазвидобування презентувало потенційним партнерам можливості для співпраці у форматі PEC (2022). «Нафтогаз» група: веб-сайт. 25 січня 2022. <https://ugv.com.ua/uk/page/ukrgazvidobuvanna-prezentovalo-potencijnim-partneram>

[mozlivosti-dla-spiivpraci-u-formati-res](#)

33. «Укргазвидобування» залучає партнерів для збільшення видобутку на 35 виснажених родовищах (2021). «Нафтогаз» група: веб-сайт. 17 грудня 2021. <https://www.naftogaz.com/en/news/ukrgazvydobuvannya-zaluchae-partneriv-dlya-zbilshennya-vydobutku-na-35-vysnazhenyh-rodovyschah>

34. Нафтогаз залучив міжнародного інвестора для збільшення видобутку газу на виснажених родовищах (2022). «Нафтогаз» група: веб-сайт. 25 січня 2022. https://www.naftogaz.com/investor_partners/international-investor-to-increase-gas

35. Овецька О.В., Суліма Є.О. (2020). Управління проектами у нафтогазовій галузі. *Економіка сьогодні: актуальні питання та інноваційні аспекти*: збірник матеріалів IV міжнародної науково-практичної конференції, Східно-Український інститут економіки та управління, 28 листопада 2020 р. Запоріжжя: ГО «СІЕУ». С. 125-127.

36. Anders Brun and Sanzhar Zharkeshov. (2018). A new operating model for well organizations. Technological change is poised to disrupt the drilling and completion business while introducing new ways of working. *McKinsey & Company*: website. 5 October 2018. <https://www.mckinsey.com/industries/oil-and-gas/our-insights/a-new-operating-model-for-well-organizations>

37. Oveckiy S. O., Ovetska O.V. (2021). Digital transformation project management in oil and gas companies. *Recent Scientific Investigation*: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції: зб. наук. праць «InterConf», June 11-12, 2021. Oslo, Norway. С. 27-30.

38. Alastair Hamilton, Jan Koeleman, and Koen Vermeltfoort (2021). How the oil and gas industry can improve capital-project performance. Management practices and digital technologies used by other industries can help oil and gas companies boost capital-project productivity. *McKinsey & Company*: website. 12 March 2019. <https://www.mckinsey.com/industries/oil-and-gas/our-insights/how-the-oil-and-gas-industry-can-improve-capital-project-performance>.

39. Ovetska O.V., Andrusiv V. (2023). Modern skills and knowledge of the project manager (experience of managing oil and gas projects in Poland). *Science, trends and modern methods of solving problems*: Abstracts of VII International Scientific and Practical Conference. February 20 – 22, 2023. Lisbon, Portugal. P. 129-131. <https://eu-conf.com/ua/events/science-trends-and-modern-methods-of-solving-problems/>

40. M.A. El-Reedy (2019). Project management in the oil & gas industry. USA. 316. ISBN 978-1-119-08361-0

41. GAZ-SYSTEM completed Baltic Pipe construction. *Baltic Pipe Project*: website. 27.09.2022. <https://www.baltic-pipe.eu/gaz-system-completed-baltic-pipe-construction/>

42. Yad Senapathy (2021). Dissecting the PMI Talent Triangle. *Project Management Training Institute (PMTI)*. Published 17 Feb. 2021. <https://www.linkedin.com/pulse/dissecting-pmi-talent-triangle-yad>

43. Mike Clayton (2022). PMI Talent Triangle: A Complete Guide [for members and non-members]. *Free Academy of Project Management*. 13 May 2022. <https://onlinepmcourses.com/pmi-talent-triangle-a-complete-guide-for-members-and-non-members/>

44. Ovetska O.V., Kukudiak N. (2022). Current requirements for skills manager in project management. *Multidisciplinary academic notes. Science research and practice: Proceedings of the XV International Scientific and Practical Conference*. Perfect Publishing. Madrid, Spain. 19-22 April 2022. P. 286-288. <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2021/12/INNOVATIONS-AND-PROSPECTS-OF-WORLD-SCIENCE-29-31.12.21.pdf>

45. Ovetska O. (2019). Formation of principles of organizational transformation of Naftogas Group. *Problèmes et perspectives d'introduction de la recherche scientifique innovante: collection de papiers scientifiques «ΛΟΓΟΣ» avec des matériaux de la conférence scientifique et pratique internationale*. (Vol. 1, pp. 26-27). Novembre 29, 2019, Bruxelles, Belgique: Plateforme scientifique européenne.

46. Нафтогаз і PGNiG разом шукатимуть газ у Західній Україні. (2021). «Нафтогаз» група: веб-сайт. 30 березня 2021. <https://www.naftogaz.com/www/3/nakweb.nsf/0/DD149B67DF3E15ECC22586A800340A63?OpenDocument&year=2021&month=03&nt=%D0%9D%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%BD%D0%B8&>

47. Нафтогаз і Naphtha Israel Petroleum розглядають співпрацю щодо розвідки Чорного моря. (2021). «Нафтогаз» група: веб-сайт. 15 березня 2021. <https://ugv.com.ua/uk/page/naftogaz-i-naphtha-israel-petroleum-rozgladaut-spivpracu-sodo-rozvidki-cornogo-mora>

48. Дослідження впливу газовидобування на економіку України. (2021). Асоціація газовидобувних компаній України: веб-сайт. <https://agpu.org.ua/analytika/infohrafika-ta-prezentatsii/doslidzhennia-vplyvu-hazovydobuvannia-na-ekonomiku-ukrainy>

РОЗДІЛ 8

КРАУДФАНДИНГ ТА ІМПАКТ ФІНАНСУВАННЯ В КОНТЕКСТІ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО БІЗНЕСУ

Леся Тараєвська

Івано-Франківський Національний технічний університет нафти і газу,
Івано-Франківськ, Україна, taraevska@gmail.com

Анотація. Бути етично відповідальним на сьогодні є не тільки конкурентною перевагою, а й життєвою необхідністю ведення будь-якого бізнесу, адже сучасні тенденції розвитку свідомості населення потребують відповідних змін у стратегії компанії. Для практичної реалізації соціальних ініціатив потрібні фінансові ресурси, які є важливим аспектом забезпечення високого рівня соціальної відповідальності компаній. Саме тому, у роботі розглянуто особливості краудфандингу як одного із джерел залучення коштів для росту і розвитку соціальних ініціатив, підприємств або програм за рахунок внесків значної кількості сторонніх осіб, які можуть бути не пов'язані ані з самою ініціативою, ані з професійним бізнес-інвестуванням. Проаналізовано діяльність як закордонних так і вітчизняних краудфандингових платформ та здійснено їх порівняльний аналіз. Виокремлено регіональні ринки краудфандингу та сформовано їх особливості та тенденції розвитку. Додатковим джерелом фінансування соціальних ініціатив виділено імпаکت інвестування як фінансову стратегію, яка дає можливість залучити інвестиції в організації та фонди з наміром створити вимірюваний соціальний та/або екологічний вплив разом із фінансовою віддачею, а також сформовано критерії за якими інвестицію можна віднести до категорії імпакт інвестиції. Наведено приклади реалізації соціальних ініціатив Івано-Франківщини з використанням технології краудфандингу та імпакт інвестування. Виокремлено особливості та ризики щодо розвитку краудфандингу та соціального імпакт інвестування в Україні.

Ключові слова: соціально відповідальний бізнес, краудфандинг, імпакт фінансування, партнерство, соціальні підприємства.

Вступ. У світі соціально відповідальний бізнес у форматі створених соціальних підприємств зарекомендував себе як дієвий і успішний інструментарій вирішення питань суспільства. Україна, ментально є такою країною, для якої допомога соціально вразливим категоріям суспільства є життєвою необхідністю. Однак, після Революції Гідності соціальних установ стало значно більше, і не дивно, бо виникли нові соціальні потреби, війна на Донбасі стала каталізатором збільшення їх кількості. Але і це, як виявилось пізніше, було не найгірше для України. 24 лютого 2022 року життя кожного українця розділилося на «до» та «після», і не дивно, що за останній період часу в нашій країні зареєстровано понад 2000 соціальних інституцій, які оперативно надають допомогу військовим, переселенцям та іншим соціально вразливим категоріям населення, яких, нажаль, стало значно більше - ветеранів, дітей-сиріт,

людей з інвалідністю тощо. Звісно, постає питання пошуку механізмів та джерел фінансування даних ініціатив. Вважаємо за доцільне детальніше розглянути деякі із них, а саме: краудфандинг та імпакт інвестування, як активні способи залучення фінансових ресурсів для реалізації соціальних проєктів, направлених на розвиток соціального підприємництва, як індикатора зрілості суспільства.

Огляд літератури. Дослідженням впливу імпакт-інвестицій, їхньої мети та ролі займалися як зарубіжні, так і вітчизняні вчені. Зокрема, зазначену проблематику розкривають роботи таких вітчизняних науковців, як В.Є. Шаталової, О.М. Шуплат, Ю.В. Єльнікова, І.А. Ломачинської, В.В. Тищенко, О.В. Марухленко, Н.Ф. Чечетової, Н.Ю. Залуцької, О.Г. Мордвінова, Ю.М. Пархоменко та інших. Серед зарубіжних вчених висвітленню аналогічних питань присвячено наукові напрацювання А. Снідер, А. Багг-Левіна, К. Нарія, Е. Джексона, Дж. Емерсона, Дж. Флінна, Дж. Янга, К. Багнеттата інших. Розгляд питань краудфандингу в контексті соціального підприємництва має місце у працях І.П. Васильчук, А.А. Дюк, П. Діамандіс, О.М. Диба, А.І. Іващенко, О.О. Козак, С. Котлер, В.А. Красномовець, С.О. Кушнір, О.С. Марченко, М.А. Михайлюк, Н.В. Назар, В.О. Огородник, Г.А. Отливанска, О.С. Пархоменко, Є.А. Поліщук, Д.В. Попович, Н.В. Савчин, О.М. Шевченко.

Проте, питання можливості і доцільності застосування краудфандингу та імпакт інвестування в контексті соціально відповідального бізнесу України потребують детальнішого дослідження. Однак, зазначимо, що краудфандингові проєкти в соціальному підприємстві - це спосіб залучення зацікавлених, і тих, яких можна зацікавити осіб, до практики розв'язання соціальних питань, особливо в умовах недостатності фінансових можливостей держави. За допомогою цієї технології підприємці можуть реалізувати соціальні проєкти у надзвичайно широкому спектрі дії і охоплення, а, наприклад, соціальне підприємництво, соціальні стартапи отримують унікальні можливості залучення представників суспільної аудиторії на засадах безпосередньої фінансової участі, відповідальності, моральної винагороди і формування своєї значимості загалом у суспільстві.

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною базою дослідження слугували сучасні теорії, концепції формування та розвитку соціально відповідального бізнесу, наукові досягнення вітчизняних та зарубіжних вчених, які займаються вивченням питань краудфандингу та імпакт фінансування, яке дає можливість залучити до реалізації проєкту соціальної дії значну кількість суб'єктів, зацікавлених в його реалізації, бо відповідають власними вкладеними коштами.

Для з'ясування сутності досліджуваних категорій, факторів та напрямів формування краудфандингу та імпакт інвестування, обґрунтування доцільності їх використання в соціально відповідальному бізнесі застосовувались такі наукові методи, як загальнонауковий діалектичний метод пізнання, абстрактно-логічний та системного аналізу.

Результати. Дедалі більше світових корпорацій декларують свою прозорість і бажання дотримуватись правил ведення соціально відповідального

бізнесу. Звичайно, це певною мірою створення репутації, однак для міжнародних компаній соціальна і екологічна відповідальність є частиною довготермінового розвитку й успіху бізнесу. Так, керівники Apple, Boeing, FedEx, General Motors та ще понад 170 глобальних корпорацій з мережі Business Roundtable, сукупний дохід яких перевищує 7 трлн дол, заявили, що прибуток більше не є кінцевою метою їх діяльності [1]. Вирішення соціальних проблем та зміна якості життя - ось яке гасло у Business Roundtable, визнаного керівниками глобальних корпорацій світу.

Не заперечним є той факт, що класичний бізнес, навіть при виділенні певної суми з прибутку на соціальні заходи, має відмінності від суто соціального підприємництва. У першому випадку соціальна діяльність є допоміжною і фінансується із спеціального фонду тільки після того, як накопичуються надлишки прибутку. Для соціального підприємництва власне соціальна спрямованість в бізнесі є основною. Розвиток соціальних підприємств в Україні обумовлений, по-перше, необхідністю суспільства реагувати на соціальні, економічні та політичні виклики, які пов'язані із російською військовою агресією проти України, а, по-друге, пов'язаний з євроінтеграційними процесами реформування країни в цілому [2]. В Україні соціальне підприємництво мало місце і працювало над вирішенням питань інклюзії, екології, боротьби з корупцією тощо вже давно. Наприклад, піцерія Pizza Veterano та кав'ярня Veterano Coffee займаються питанням інтегрування у суспільство тих осіб, які брали участь у військових діях на Сході України з 2014 року. Пекарня Good Bread from Good People інтегрує у суспільство людей з інвалідністю та надає їм можливість працевлаштування. Громадський ресторан Urban Space 100, який діє у ІваноФранківську, та київський ресторан Urban Space 500 сконсолідували навколо себе 100 та 500 соціальних інвесторів, а 80 % прибутку від діяльності ресторану спрямовуються на локальні соціальні проекти. Студія дизайнерських рішень Zelenew виготовляє з переробленого пластику оригінальні вироби та працює лабораторія досліджень з вторинного застосування пластикових відходів. Благодійний магазин Laska в Києві, пекарня Горіховий Дім/Walnut House та Львівська свічкова мануфактура у Львові також спрямовують частину свого прибутку на соціальні проекти [2].

Слід зазначити, що в Україні є можливість пільгового кредитування соціальних підприємств, яка реалізується спільно з комерційними банками-партнерами за сприяння Програми соціального інвестування Western NIS Enterprise Fund (WNISEF). Щоб скористатися програмою кредитування соціальні підприємства в Україні мають відповідати трьом основним критеріям:

- бути зареєстрованою юридичною особою відповідно до чинного законодавства України або фізичною особою-підприємцем та здійснювати комерційну діяльність;
- мати чітко прописану в офіційних документах соціальну (екологічну) мету своєї діяльності;
- мати чітко прописаний механізм розподілу прибутку, де буде зазначено скільки відсотків прибутку спрямовується на соціальну мету [3].

В рамках Програми соціального інвестування WNISEF виділяють три типи соціальних підприємств:

1. На підприємстві має працювати більше 50% працівників, які представляють вразливі групи населення, а велика частина прибутку має реінвестуватися в розвиток компанії для створення нових робочих місць.

2. На підприємстві може працювати менше 50% працівників, які представляють вразливі групи, і щонайменше 10% від прибутку має бути спрямовано на соціальну мету.

3. Мінімум 20 % від прибутку має бути спрямовано на соціальну мету [4].

В різних країнах ЄС можуть бути дещо інші обсяги реінвестованого прибутку та відсоткове співвідношення працівників, але обов'язковою вимогою для соціальних підприємств є постійний соціальний вклад та задоволення потреб вразливих верств населення. Світовий досвід свідчить, що більшість соціальних підприємств працює тільки в коротко- та середньостроковому періоді, оскільки тільки 5,2 % від їх загальної кількості проіснували більше 10 років [5].

Для збереження та подальшого розвитку соціального відповідального бізнесу в Україні, який виступає ефективним інструментом створення робочих місць та подолання соціальних проблем, необхідно забезпечити: - активну міжнародну підтримку, подальший розвиток партнерства в цій сфері, а також створення відповідних мережевих структур; - системну підтримку цієї сфери з боку держави та надання нею економічної підтримки соціальним підприємцям; - залучення молоді до соціальних активностей; - прозорість соціального підприємництва, що сформує довіру один до одного та до соціальних інновацій; - правове закріплення як підвищення значення соціального підприємництва [2].

Згідно даних глобального звіту про корпоративну соціальну відповідальність (The Nielsen Global Survey of Corporate Social Responsibility and Sustainability), 70 % споживачів в Україні готові платити більше за продукцію компаній, що відповідально ставляться до суспільства та навколишнього середовища. Зазвичай, це не є альтруїзм, а спланована діяльність, яка формує компаніям:

- позитивну репутацію;

- реалізацію власних переконань;

- розширення ринків (залучення у проекти інших груп впливу дозволяє компаніям створювати нові продукти, надавати нові послуги або виходити на нові ринки, які без активної стратегії соціально відповідального бізнесу були б не можливі);

- можливість доступу до фінансових ресурсів (Міжнародна Фінансова Корпорація, Європейський Банк Реконструкції та Розвитку надають важливого значення питанням ведення соціально відповідального бізнесу);

- підвищення капіталізації (впровадження стратегії соціально відповідального бізнесу підвищує привабливість компанії перед інвесторами, зокрема перед або впродовж процесу виведення компанії на міжнародні фінансові ринки).

Звичайно, для реалізації соціально відповідальних ініціатив потрібна

фінансова підтримка. Зазвичай, джерелами фінансування можуть бути або власні фінансові кошти, або організація державно-приватного партнерства, за якого частина коштів може бути спрямована на створення спеціальних фондів, які на засадах краудфандингу або імпаکت фінансування можуть будуть використанні.

Схематично процес фінансово-економічного забезпечення соціальної відповідальності зображено на рис.1. Цілком логічно, що механізми інвестування повинні бути зорієнтовані на розробку та впровадження інновацій, які дадуть змогу щось удосконалити, або покращити.

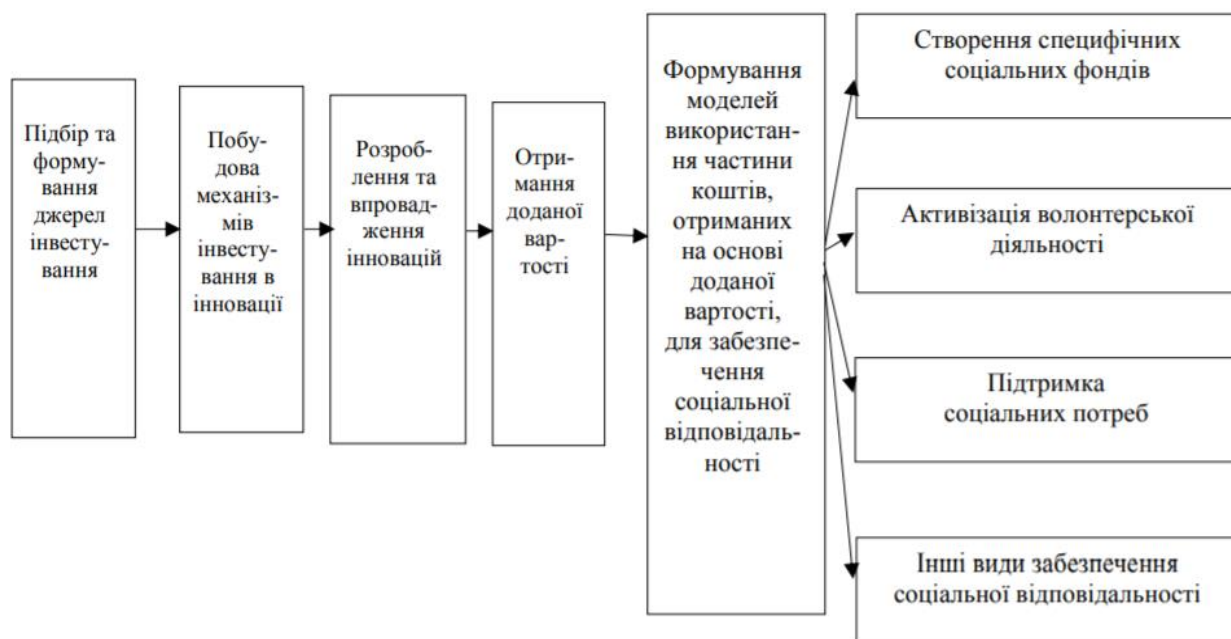


Рисунок 1. Процес фінансово-економічного забезпечення соціальної відповідальності
Джерело: [6]

Отримання доданої вартості та формування моделей її використання стане основою для забезпечення соціальної відповідальності за такими напрямками: створення специфічних соціальних фондів, активізація волонтерської діяльності, підтримка соціальних потреб тощо.

Звісно, коли фірма вже функціонує і є достатньо успішною, володіє власними фінансовими коштами і відповідно може їх вкладати у реалізацію соціальних ініціатив це супер, однак, що робити, якщо ідейно є необхідність у веденні бізнесу з акцентом на соціальну відповідальність, але кошти для їх реалізації відсутні? Відповідь очевидна - позичити у того, у кого вони є, або залучити їх до цього процесу. На допомогу бізнесу в цій ситуації можуть прийти краудфандингові технології, які вже тривалий період часу успішно розвиваються у Західних країнах і мають суттєві переваги, а саме:

- збір коштів на краудфандинговій платформі дозволяє не тільки отримати додаткове фінансування для реалізації бізнес ідеї, а й підвищити обізнаність потенційних стейкхолдерів стосовно їх переваги;

- краудфандинг дає змогу отримати кошти протягом досить короткого

проміжку часу, уникаючи потреби в зайвих посередниках;

- активність на краудфандингових платформах дозволяє підприємцям залучити фінансування без складних інвестиційних схем, притаманних більшості форм традиційного інвестування.

В основу крауд-технологій закладено принцип взаємодії значної кількості осіб за посередництва інтернет-технологій для прийняття рішень на користь суб'єктів бізнесу або представників соціальної сфери. Експертні дослідження на глобальних ринках дозволяють виокремити певні різновиди краудфандингу, які можна поділити на три великі групи кожна з яких має ще певні підгрупи (рис. 2).



Рисунок 2. Класифікація краудфандингових технологій

Джерело: розробка автора

Розширення спектру дії краудфандингових платформ (сайтів, де реєструються і фінансуються проекти) зумовило формування видів краудфандингу та розподіл сфер дії крауд-технологій за різними ознаками. Так, перерозподіл функціоналу краудфандингу відбувається залежно від мети менеджера проекту. Зокрема, у глобальному вимірі прикладом бізнес-краудфандингу є платформа Fundable, представником новаторського краудфандингу - платформа Thrinacia. Платформа FundAnything, яка була свого часу запущена Д. Трампом, виправдовує свою назву і слугує майданчиком для реалізації краудфандингово-краудсорсингових проектів. Fundly спеціалізується на збиранні коштів на соціальні інвестиції (некомерційні організації, благодійники). Платформа Patreon призначена для збирання коштів творцями контенту (в тому числі й політичного). Широкий спектр проектів фінансується на платформі Kickstarter, де, зокрема, збирають кошти для реалізації творчих і

культурних проєктів.

Краудфандингові платформи також класифікують залежно від форми винагороди, яка пропонується інвесторам за участь у фінансуванні ідеї. Так, багато платформ працюють без винагороди інвестору. Наприклад, Plumfund позиціонує себе як безкоштовний онлайн-краудфандинг. При цьому на платформі вже зібрано близько 350 тис. дол. Практика надання нефінансової винагороди у формі подарунку або продукту існує на платформі Ulule, головна ідея якої полягає в тому, щоб «пропагувати хороші речі». Також на окремих платформах функціонує інвестиційний (акціонерний) краудфандинг з винагородою інвестору у формі частки прибутку від реалізованого проєкту або певної кількості акцій новоствореного підприємства. В основу краудфандингу може бути закладено модель краудфандингу пожертвування або краудфандингу-кредитування, що реалізується у формі народного (колективного) кредитування, P2P-кредитування (person-to-person) і P2B (person-to-business) [7].

Деякі науковці зазначають, що краудфандинг є складовою частиною поняття краудсорсингу, під яким розуміють використання не лише грошових ресурсів, а й креативного, творчого та іншого потенціалу широкого кола осіб. Основною відмінністю краудфандингу від краудсорсингу є те, що він не включає спільну творчість (колективні зусилля по створенню проєкту), а орієнтований виключно на фінансування цільового проєкту. Якщо говорити про можливість застосування схеми краудфандингу для бізнес-проєкту, то це такі види, як краудфандинг із нефінансовою винагородою та фінансовою винагородою, або краудінвестинг. Основною характеристикою краудінвестингу, що відрізняє його від інших форм краудфандингу, є наявність фінансової винагороди, яку отримує спонсор (у цьому випадку - вже інвестор) в обмін на свою підтримку.

У міжнародній практиці найбільш популярними є наступні типи краудфандингу:

1. Краудфандинг з нефінансовою винагородою (rewards-based crowdfunding): прихильники ідеї жертвують суму в обмін на виготовлений продукт (опція попереднього замовлення).

2. Благодійний краудфандинг (donation-based crowdfunding): кошти збирають на благодійність або конкретну мету.

3. Акціонерний краудфандинг (equity crowdfunding): інвестори вкладають великі суми грошей у компанію в обмін на невелику частку її капіталу.

4. Інвестиційний краудфандинг (investment crowdfunding): кредитори надають позику, розраховуючи на повернення основної позики та відсотків.

Все більшого поширення у світі набувають крауд-технології як основа залучення «віртуальних» (інтернет-) ресурсів. У першу чергу розвиток інформаційного суспільства асоціюється з використанням Інтернету. Слід зазначити, що частка населення України, яке використовувало інтернет, у 2021 складала близько 68,7 %, а у 2022 збільшилась до 82 % і це ще не межа, так як питання віддаленої комунікації все ще залишаються досить актуальними. Якщо ж порівнювати рівень використання Інтернет технологій у розвинутих країнах світу, де частка населення, яке користується інтернетом складає 90 %, то можемо

стверджувати, що прискорене впровадження інформаційних систем у життя громадян є невід’ємною частиною сьогодення, а відповідно і створює практичні засади використання крауд технологій.

Необхідність порівняння світових і національних тенденцій виходу до інтернету через стаціонарні комп’ютери та мобільні пристрої (які об’єднують мобільні телефони та планшети) обумовлена розвитком операційних систем для останньої групи. Для оцінювання тенденцій використання мобільних пристроїв для виходу до інтернету населенням України та світу вченими апробовано низку методів моделювання й обрано програмну мову R через її доступність, розширені аналітичні можливості та зручну візуалізацію результатів аналізу. Результати подано на рис. 3.

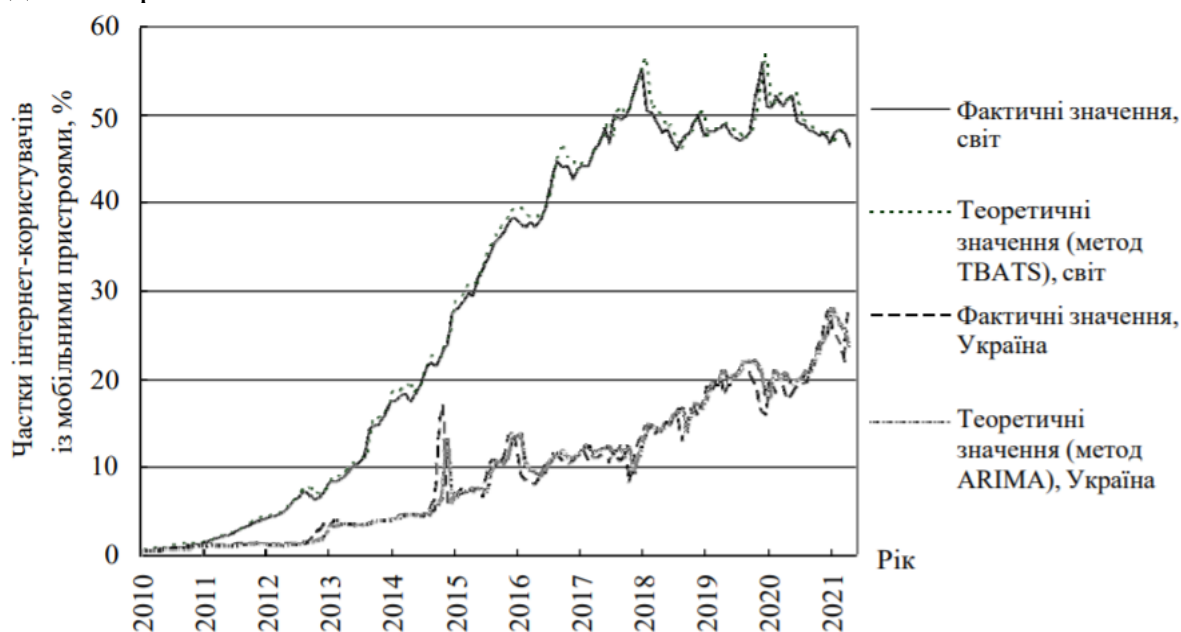


Рисунок 3. Частки інтернет-користувачів у світі та в Україні, які використовували мобільні пристрої для виходу до Інтернету

Джерело: [8]

Отже, на глобальному фінансовому ринку щороку зростає кількість стейкхолдерів, які готові надавати й отримувати фінансові послуги у віртуальному вимірі, а саме це закладає основу для диверсифікації крауд-технологій на ринку фінансових послуг.

В Україні формування ринку краудфіндингу відбувається в контексті розвитку європейського ринку. На глобальному рівні фахівці Світового банку виокремлюють наступні регіональні ринки краудфіндингу [9,10]:

1. Європа (стрімкий розвиток європейського ринку краудфіндингу започаткований у 2012 р. На первинних етапах свого розвитку лідером на даному ринку стали Нідерланди та Італія. У більшості країн Європи краудфіндинг регулюється законодавчо. Достатньо значні темпи приросту характеризують ринок Німеччини).

2. Північна Америка (лідером за обсягами краудфіндингу, а також аналітичними дослідженнями даного напрямку є США. Держава регулює ринок

краудфандингу. В країні прийнято закон JOBS Act (Jumpstart Our Business Startups Act — Закон щодо стартапів), який дозволяє стартапам залучати від приватних осіб суми до 1 млн. дол.).

3. Азія (найбільшим майданчиком регіональних краудфандингових платформ є Сінгапур. Проте стрімке зростання в майбутньому забезпечуватиметься в результаті зростання попиту на краудфандингові послуги країн, що розвиваються (наприклад, Брунею та Малайзії).

4. Країни Африки на південь від Сахари (діяльність регіональних краудфандингових платформ базується здебільшого на пожертвах і акціях. Становлення та розвиток ринку відбувається на основі національних ринків Кенії, Гани та Південної Африки).

5. Близький Схід та Північна Африка (експерти Світового банку оцінюють цей ринок як один з найдинамічніших. Становлення та розвиток краудфандингу відбувається в Об'єднаних Арабських Еміратах, Йорданії та Лівані. Тісна взаємодія краудфандингових платформ і технологічних інкубаторів є характерною для Єгипту).

6. Океанія (регіональний ринок краудфандингу перебуває на стадії розвитку і становить близько 0,6 % загального обсягу глобального ринку краудфандингу).

Згідно з оцінками міжнародних аналітичних агентств, зокрема Valuates Report, у 2018 р. обсяг глобального ринку краудфандингу сягнув близько 10,2 млрд. дол. Натомість, до кінця 2025 р. прогнозується зростання його обсягу до 28,8 млрд. дол. При цьому існують прогнози щодо збільшення як кількості краудфандингових кампаній, так і середнього розміру фінансування на одну кампанію (рис. 4).

Однак, незважаючи на додаткові можливості, які з'являються завдяки отриманим на краудфандингових платформах фінансових ресурсів, його використання має і низку недоліків. Зокрема, на більшості краудфандингових платформах існують обмеження, які не дозволяють залучити належний обсяг фінансових ресурсів для реалізації масштабних проєктів. Успіх проєкту на цій платформі багато в чому залежить від ефективності маркетингової стратегії та результативності рекламної кампанії [13].

Серед міжнародних краудфандингових платформ, які підтримують ініціативи українського бізнесу і допомагають йому вийти на зовнішні ринки, можна виділити наступні: Kickstarter, Indiegogo та GoFundMe. Kickstarter та Indiegogo - це платформи з нефінансовою винагородою (rewards based platforms), якими переважно користуються бізнес-стартапи, хоча також підтримують і благодійні акції. Через платформу Kickstarter, яка була започаткована в 2009 році, було підтримано понад 119 000 проєктів з усього світу, у тому числі 82 українських проєкти, які представлені у різних категоріях, починаючи від технологічних новинок (Gooli) та закінчуючи підтримкою перспективних художників (United People First). Однією з найуспішніших українських кампаній на Kickstarter була кампанія Ohio chunky knits, яка збрала понад 300 000 доларів, здобула широке висвітлення у засобах масової інформації, і отримала

величезну популярність на хвилі кампанії «Зроблено в Україні» [14].



Рисунок 4. Тенденції на глобальному ринку краудфандингу 2017— 2023 рр.

Джерело: [11,12]

Краудфандингова платформа Indiegogo підтримує різноманітні креативні та підприємницькі ідеї, а також неприбуткові та гуманітарні проекти, спрямовані в основному на вирішення соціальних проблем, пропонуючи їм безкоштовне розміщення. На Indiegogo проходила краудфандингова кампанія українського Громадського Радіо та кампанії українських студентів, які збирали кошти на навчання за кордоном.

Платформа безоплатного краудфандингу GoFundMe здобула популярність завдяки збиранню грошей під час Євромайдану, а також на даній платформі реалізуються освітні проекти, які дають можливість вчителям збирати кошти на інноваційні шкільні проекти.

Дослідження свідчать, що найпопулярнішими краудфандинговими платформами в Україні є Українська біржа благодійності, «Спільнокошт», Na-Starte, КУБ та GoF, діяльність яких переважно спрямована на гуманітарні, соціальні, екологічні, культурні, освітні проекти. Першою в Україні була створена у 2011 р. Українська Біржа Благодійності - це незалежна загальнонаціональна соціальна інфраструктура онлайн-благодійності.

Платформа dobro.ua є потужною комунікаційною платформою для благодійного сектору, зручним онлайн-сервісом, який щодня дозволяє зустрітися тисячам людей - тим, хто потребує допомоги і тим, хто може допомогти.

Заслужують на увагу вітчизняні краудфандингові платформи такі як: «Велика Ідея» (biggggidea.com) та Na Starte, які саме були створені за рахунок коштів зібраних завдяки краудфандингу (38260 грн. замість необхідних 35000 грн.). Сьогодні на платформі розміщуються проекти та ініціативи у сфері освіти, охорони здоров'я, літератури, музики, журналістики та наукових досліджень, створюється спільний простір для об'єднання інноваційних ініціатив та взаємодії

у формі колективних знань. Ресурс репрезентує тенденції, які характерні для сервісів соціальних інновацій, креативного підприємництва та інноваційних екосистем. Основними напрямками залучення фінансових ресурсів платформи є: екологія життя, технології, підприємництво та розвиток інформаційного простору. Існує перспектива інтеграції цієї вітчизняної краудфандингової платформи з системою соціальних пріоритетів у глобальному просторі. Отже, розбудова краудфандингової платформи «Велика Ідея» передбачає не лише фінансову складову, а й соціальну та інформаційну компоненти, що розширюють спектр прогресивних ідей з метою розвитку вітчизняного суспільства. Поряд із «Великою Ідеєю» досить стрімкими темпами розвивається вітчизняна краудфандингова платформа Na-Starte. Пріоритетними сферами залучення на ній фінансових ресурсів є культура, видавнича справа, мистецтво і спорт. Платформа декларує систему власних цінностей, а саме: пошук інновацій та соціальної значущості, розвиток та підтримка творчого осередку, прозорість і чесність усіх фінансових процесів та пропагування краудфандингу і навчання. Ця платформа здатна не тільки втілювати ідеї в життя, а й до дрібниць опрацьовує кожен елемент презентації проекту разом з автором; на ній було запущено багато різнопланових проєктів.

Узагальнену інформацію щодо іноземних та вітчизняних краудфандингових платформ подано у табл.1.

Таблиця 1

Іноземні та вітчизняні краудфандингові платформи

| Назва краудфандингової платформи | Електронна адреса |
|----------------------------------|---|
| Kickstarter (США) | https://www.kickstarter.com |
| Indiegogo (США) | https://www.indiegogo.com |
| RocketHub (США) | http://www.rockethub.com |
| Boomerang (Данія) | https://boomerangcrowdfunding.org.uk |
| Betterplace (Німеччина) | https://www.betterplace.org |
| Flying V (Тайвань) | https://www.flyingv.cc |
| DemoHour (КНР) | https://www.crunchbase.com/organization/demohour |
| Спільнокошт | https://biggggidea.com |
| Na-Starte | http://na-starte.com |
| Komubook | http://komubook.com.ua |
| Мое місто | https://mycity.one |
| GoFundEd | https://gofund.org.ua/ |

Джерело: [15]

Однак, заслуговує на увагу, ще один достатньо відомий краудфандинговий майданчиків Європи - Boomerang (Данія), який започаткований в 2009 році і орієнтований на проєкти соціального спрямування. Для фінансування використовується схема «Залиш все собі», як форма винагороди краудінвестора використовується схема нефінансової винагороди. Ще однією відомою Європейською краудфандинговою платформою є майданчик Betterplace

(Німеччина), який теж орієнтований на соціальні проекти, як форма винагороди використовується схема без винагороди.

Однією з найбільших краудфандінгових платформ Азії є Тайванська Flying V, яка є азіатським аналогом платформи Kickstarter. Для розміщення приймаються будь-які проекти, схема фінансування «Все або нічого», як форма винагороди краудінвесторів використовується схема нефінансової винагороди.

До переваг діяльності краудфандінгових платформ можна віднести наступні: скорочення дистанції між автором проекту та аудиторією, для якої розроблено проект; розміщення проектів різної спрямованості від технологічного до благодійного; забезпечення ознайомлення широкої аудиторії не тільки з конкретним проектом, але і з його розробником; ці платформи дуже часто виконують роль маркетингового дослідження, тестують потенційний попит, ціну і затребуваність продукту; формують клієнтську базу; допомагають в просуванні проекту через засоби масової інформації.

Стосовно переваг практичного використання краудфандінгових платформ, то вони є наступні:

- у платформу інтегровані різні платіжні системи;
- у багатьох платформах є соціальна складова (наприклад, на більшість платформ можна зайти через акаунт у Facebook, який автоматично «підтягує» дані про друзів, також зареєстрованих на платформі), що дозволяє стежити за активністю інших користувачів, отримувати повідомлення про проекти, які вони створили чи проспонсорували;
- на платформі можна легко спілкуватися з автором проекту, який зацікавив, ставити запитання, коментувати, підтримувати;
- комісія платформи складає в середньому 5-10 % від суми проекту.

Щодо регулювання діяльності краудфандінгових платформ, то в США краудфандінг регулюється JOBS Act (Jumpstart Our Business Startups Act), який прийнятий у 2012 році для підтримки і спрощення залучення стартового капіталу в стартапах і малому бізнесі. Закон містить як вимоги до бекера, так і до особи, яка розмістила пропозицію. Оскільки краудфандінгова діяльність розцінюється як ризикова, в США закон встановлює обмеження в кількості грошей які компанії можуть зібрати, а бекери - інвестувати. Компаніям дозволяється збирати максимум 1 070 000 доларів США протягом 12-місячного періоду, а бекерам вкладати лише дозволена суму в залежності від власного капіталу (чистий дохід - виплати за зобов'язаннями = власний капітал) за 12 місячний термін.

Щодо України, то у нас фактично відсутнє регулювання краудфандінгової діяльності. На практиці, проекти зазвичай розміщують на спеціально створеній платформі, власному веб-сайті або facebook сторінці автора проекту. Юридичне оформлення платформи для запуску збору коштів шляхом краудфандінгу складається з таких частин [16]:

1. Оформлення правил платформи, що є публічною пропозицією.
2. Укладання угоди між краудплатформою та автором проекту (угода про наміри на початку збору коштів та укладання угоди про надання гранту після

збору суми, а у випадку збору як ФОП - укладання угоди про спільну діяльність).

3. Укладання угоди між краудплатформою та користувачем.

4. Додатково може укладатись угода здійснення приймання платежів.

5. Укладення угоди про конфіденційність, а в разі спрямованості на європейський ринок - GDPR комплаєнс. Особливості оподаткування: оскільки внески від бекерів не є доходом автора проєкту, їх потрібно розглядати як «дарунки» в розумінні Податкового Кодексу України, ставка податку на які буде складати 5 % - для коштів від резидентів і 18 % - для коштів від нерезидентів [16].

Ще одним цікавим джерелом фінансування соціальних ініціатив є соціальне імпакт-інвестування (social impact investment). Першим практичним реалізатором даного терміну вважають благодійний фонд Rockefeller Foundation в 2007 році, коли він виступив з ініціативою залучення капіталу приватних інвесторів до фінансування соціальних підприємств. Як явище соціальне імпакт інвестування знаходиться на межі перетину бізнес-методів, фінансових технологій і соціального підприємництва. Це не класичний бізнес, але і не благодійність у чистому вигляді, через те, що інвестор, зберігає за собою право власності на ресурси, і розраховує на отримання певного фінансового зиску, або, як мінімум, на окупність проєкту [17].

Всесвітня мережа імпакт-інвестування (GIIN - Global Impact Investing Network) визначила чотири критерії, за якими інвестицію можна віднести до категорії імпакт-інвестицій, а саме:

1. Постановка цілей. Звісно, що цілі повинні бути зорієнтовані на задоволення соціальних потреб та необхідне обґрунтування, який саме соціальний результат планується досягти.

2. Повернення інвестиції. Показник, який відображає окупність інвестицій, однак слід розуміти, що імпакт-інвестиції не можуть мати швидкого періоду окупності, бо в пріоритеті соціальні фактори.

3. Спектр повернення. Цей показник може бути різним: 1 %, 5 %, 20 %. Повинен простежуватися взаємозв'язок між соціальним результатом, ефектом і економічною вигодою.

4. Вимірювання і оцінка соціального впливу.

Отже, на відміну від інших соціальних інвестицій, які перед усім передбачають отримання соціальних вигод, соціальні імпакт-інвестиції характеризуються двома видами ефектів - соціальним та економічним. Оскільки ринок соціальних імпакт-інвестицій зростає, для інвесторів з'являється все більше можливостей спрямувати свої кошти на соціальні та екологічні рішення, одночасно отримуючи фінансову віддачу.

За даними щорічного дослідження всесвітньої мережі імпакт-інвестування GIIN, в соціальне імпакт-інвестування станом на 2021 рік по всьому світу було вкладено 715 млрд. дол. США, що на 213 млрд. дол. США більше ніж у 2020 році (502 млрд. дол. США), при цьому на 2018 рік на ця цифра становила 114 млрд. дол. США, а у звіті за 2016 рік фігурувала цифра в 77 млрд. дол. США. Таким чином ринок соціально спрямованих інвестицій, незважаючи на збільшення

соціальних потреб (чого варта тільки пандемія COVID-19 і подолання її наслідків, екологічна криза, збільшення кількості соціально вразливих верств населення і т.п.) демонструє своє зростання. І не дивно, бо майже половина опитаних стверджує, що їх фонди і компанії з кожним роком нарощують обсяг інвестицій в соціальну сферу. Опитування виявило, що інвестори мають різні очікування щодо вигод, при цьому більшість прагне підвищення конкурентоспроможності із одночасним отриманням ринкової ставки на вкладені кошти. Однак, деякі інвестори передбачають отримання віддачі нижче ринкової, за умови досягнення стратегічних та інших конкретних (в більшості соціальних) цілей. Результати опитування показують диференціацію цільової фінансової віддачі соціальних імпаکت-інвестицій: 64 % інвесторів йдуть на коригування ризику при поверненні ринкової ставки; 20 % отримали дохід нижчий середнього по ринку, але близький до нього; 16 % мали дохідність нижчу ринкової, однак зберегли капітал. При цьому 76 % респондентів отримали фінансову прибутковість на рівні очікувань, 15 % - понад очікувань, 9 % - нижчу. Що стосується очікувань з приводу соціального впливу, то 79 % респондентів підтвердили успішність інвестицій за даним критерієм, у 20 % - прибутковість перевищила їх очікування. При цьому учасники опитування повідомили, що показники їх портфеля відповідали або перевищували очікування як в соціальному, екологічному, так і в фінансовому плані [18]. Отже, можна стверджувати, що індустрія ефективного інвестування залишається різноманітною, однак з кожним роком у грошовому вимірі розмір імпаکت інвестування збільшується, також зростає мотивація і зацікавленість інвесторів у фінансуванні проєктів соціального спрямування, формується практика вимірювання соціального імпакту, впливові інвестори мають позитивний прогноз на майбутнє, незважаючи на збільшення соціальних потрясінь. Найбільш відомою платформою соціального імпакт фінансування у країнах ЄС є Impact Base - інформаційна платформа в проблематиці соціального інвестування, яка діє як пошукова, онлайн база даних інвестиційних фондів та продуктів, призначених для соціально спрямованих інвесторів. Дозволяє інвесторам досліджувати можливості реалізації імпакт-інвестицій за класом активів, сферами впливу та географічними цілями. На сьогодні інтернет-платформа налічує 4551 активних абонентів та демонструє наступний розподіл сфер імпакт-інвестицій: доступ до базових послуг - 19,1 %, доступ до фінансів - 20,6 %, зелені технології та екологічні ринки - 14 %, сталі активи - 11,3 %, сталі споживчі продукти - 10 %, зайнятість - 15,6 %, інші - 9,3 %. У Великобританії, починаючи з 2012 році за підтримки уряду і чотирьох великих банків був створений інвестиційний фонд Big Society Capital з метою розвитку британського ринку «інвестицій, що сприяють соціальним перетворенням». З 2016 року реалізується державна Стратегія «Соціальні інвестиції: сила для соціальних змін», яка визначає п'ятирічні орієнтири для державної політики розвитку соціальних інвестицій. Великобританія стала платформою для тестування інноваційної форми партнерства держави і приватного сектора при вирішенні завдань соціального впливу (Social Impact Bond, SIB). У Німеччині ще

з початку 2000-х років банки та фінансові інституції розробляють спеціальні програми для імпаکت вкладів. Найбільш відомі фонди, які займаються імпакт-інвестуванням це Ananda Impact Ventures та Bonventure, які вкладають кошти у сферу освіти, інклюзію, медичні послуги. У Люксембурзі створено платформу The European Impact Investing Luxembourg для розвитку соціального імпакт інвестування для широких нововведень фінансового сектору. І це ще далеко не повний перелік тих соціальних ініціатив, які є у світі.

Зазначимо, що в Україні є теж певний досвід формування соціальних платформ, а саме: українська платформа EcoInfo створена для моніторингу стану повітря в місці перебування, проект Znaudeno направлений на аналіз та контроль вирубки лісів; онлайн-платформа iLearn розроблена для надання учням безкоштовного доступу до матеріалів для підготовки до екзаменів; ініціативи для підтримки розвитку міст, вирішення їх соціально-економічних проблем.

З врахуванням вище зазначеного наведемо приклади реалізації соціальних ініціатив, які були спрямовані на задоволення різноманітних потреб населення і згруповані на: просвітницькі проекти; мистецькі проекти; проекти спрямовані на допомогу соціально вразливим верствам населення; екологічні проекти; проекти щодо проведення якісного дозвілля на Івано-Франківщині з використанням технології краудфандингу та імпакт-інвестування. Найбільш відомими є наступні:

1. Просвітницькі проекти: «Енергоефективність Вашого будинку від А до Я»; «ІТ освітній простір (створення інноваційного україномовного інтернет порталу для ефективного навчання); «Майбутнє фест «Народжені творити» (профорієнтаційний фестиваль для підлітків); «Будь помітним! Збережи життя» (проведення заходів направлених на профілактику аварій та травматизму); «Urban Space Radio: радіомарафон» (проведення освітніх радіомарафонів, які мають на меті підіймати теми, які прийнято вважати незручними).

2. Мистецькі проекти: «Галерея «Детектор» (проект передбачає організацію виставок, серії подій про сучасне мистецтво та формування візуального інформаційно-навчального пакета); «Мультимедійна класика» (проект який об'єднує літературу, музику, візуальне мистецтво та програмування для розвитку можливостей читання).

3. Проекти спрямовані на допомогу соціально вразливим верствам населення: «Ноги чи колеса - це тільки спосіб пересування» (проект передбачає спеціалізацію та інтегрування у повноцінне життя людей з інвалідністю); «KidsDo» (проект покликаний створити зручну та ефективну навчальну програму для дітей з порушенням слуху); «Інвалідність не обмежує - обмежує дискримінація» (проект передбачає проведення ряду тренінгів для працівників навчальних закладів, міського комітету доступності, поліції, соціальних служб, управління департаментів, які надають послуги населенню з метою «проінформувати їх з питань інклюзії»; «Мотузковий парк для дітей з тяжкими порушеннями мовлення та аутизмом»; «Поділися їжею» (встановлення спеціальних холодильників з яких малозабезпечені мешканці міста можуть безкоштовно отримати продукти харчування, які жертвують більш забезпечені

мешканці та соціально відповідальні бізнеси міста);

4. Екологічні проекти: «Воркшоп «Діти моніторять якість повітря» (навчити дітей слідкувати за якістю повітря, аналізувати показники забруднення. Через дітей донести проблематику забруднення повітря до батьків); «Громадська станція-сортувальня вторинної сировини Сорт Смарт (проект передбачає відкриття станції-сортувальні для громадськості, куди мешканці Івано-Франківська можуть принести власноруч відсортовану вторинну сировину).

5. Проекти щодо проведення якісного дозвілля в межах міста: «Дрібнота 2021: сімейний пікнік» (щорічне міське свято до дня захисту дітей, що передбачає проведення велоперегонів та розвивальних локацій для всієї сім'ї); «День вуличної музики» (велика музична подія із запрошеними музикантами з усієї України); «Освітньо-мистецький фестиваль «Falko» (створення освітньо-мистецького простору де батьки можуть різнобічно розвиватись паралельно зі своїми дітьми).

Слід зазначити, що ці проекти були ініційовані і реалізовані завдяки активним мешканцям, які долучаються до розвитку міста (в тому числі такі меценати як Urban Space 100) [19], у Івано-Франківську розвивається активна спільнота, створюються нові ініціативи, виникають спільні ідеї, а тепер з'явився потенційний донор у вигляді громадського ресторану Urban Space 100 для фінансування соціальних проектів міста. Важливо надати імпульс ініціативі та тримати динаміку її розвитку відкрито та якісно. Люди будуть об'єднуватися навколо тих ідей, які здатні створювати нові можливості, підтримувати соціально вразливі верстви населення та дбайливо відноситись до навколишнього середовища. На щастя - це сучасна, модна тенденція розвитку підприємництва у світі загалом, та Україні зокрема. До слова, проект Urban Space 100 отримав своє продовження у проекті Urban Space 500, тільки вже у Києві і з більшою кількістю добровільців. Відбувається передача досвіду від бізнесу до бізнесу, від однієї громадської організації до іншої. Єдина відмінність - тут уже з'являються франчайзингові зобов'язання. ГО «Тепле Місто» передає у систему Urban Space 500 технологій і здійснює її подальшу підтримку, а «Урбан Простір 500» своєю чергою передає на розвиток проектів «Теплого Міста» 5 % від першого внеску і щомісячно перераховує 3% від прибутку. Слід зазначити, що більша частина з цих трьох відсотків йде на створення та підтримку ще однієї студії Urban Space Radio, яка також діятиме у столиці. Зазначимо також, що імпакти інвестори дуже часто підтримують одне одного і долучаються до кількох проектів одночасно. Так, вище наведений проект Urban Space 100, був одним із організаторів запуску одеського міського простору 4 City, який поєднує в собі ресторан, коворкінг, лекторій та майданчик для підтримки суспільно корисних проектів, тобто імпакти-інвестиції у громадське харчування стають чимось більшим, аніж просто ресторан. Ще одною цікавинкою для імпакти інвесторів є закинуті промислові будівлі, які розташовані в межах великих міст, мають можливість часткової реконструкції, зберігаючи при цьому свій промисловий шарм та великі площі. Для прикладу, арт-завод «Платформа», який з колишнього шовкового комбінату у Києві перетворився на мистецько-освітній кластер і

майданчик для відпочинку, розваг і безлічі різних подій та бізнесів. Це - наймасштабніший об'єкт, який створили суспільно корисні інвестори за принципом ревіталізації змінивши його спеціалізацію з суто виробничої на одразу кілька напрямків: від технологічного хабу до місця для розваг, креативного, мистецького простору і туристичної цікавинки. В Івано-Франківську найбільшою та найуспішнішою ревіталізацією є проект «Промприлад. Реновація». Це багатофункціональний міський простір, який розбудовують на основі практично непрацюючого заводу «Промприлад». До проекту долучилися 409 інвесторів, які вклали в нього 5,2 мільйони доларів. Ці показники зростають щодня. Наразі відремонтована та використовується для бізнесу і громадських проєктів одна шоста частина заводських цехів. Для Івано-Франківська це 300 додаткових робочих місць та «домівка» для приблизно 25 різних бізнесів. У Львові територія та будівлі колишнього заводу «Галичскло» перетворилася на креативний простір FESRepublic - спершу тут відкрили нічний клуб, потім - відкритий простір для відпочинку і вечірок просто неба, виробничі майстерні, склад, пекарню та їдальню. Засновники позиціонують FESRepublic як альтернативу для міського відпочинку: вони й самі організують тут фестивалі та різноманітні події й надають місце для інших організаторів. Слід також зазначити, що це тільки деякі із проєктів, які реалізовані в Україні за допомогою соціальних імпакт-інвестицій (social impact investment).

Однак, соціально відповідальний бізнес України в умовах воєнного стану дещо переорієнтував свою діяльність з просвітницьких, мистецьких, екологічних проєктів на проєкти пов'язані з підтримкою армії. Найбільш відомими організаціями, що здійснюють діяльність за окресленими напрямками, є благодійний фонд «Повернись живим», ГО «Армія SOS», Правозахисна організація «Восток SOS», Фонд «Голоси дітей», Волонтерська організація Фонд «Мир і Ко», Всеукраїнський центр волонтерів «People's Project», Фонд Сергія Притули та інші. Фонд «Повернись живим» є одним із найбільших фондів, що збирають допомогу на користь української армії [20]. Фондом здійснюється постачання та ремонт техніки, навчання військових та офіцерів, інформування населення, навчання військових та офіцерів, допомога в модернізації Збройних Сил, інформаційна кампанія про війну «з перших вуст» і протидія пропаганді та дезінформації. За період з 24 лютого по 24 квітня 2022 року Фонду «Повернись живим» було перераховано благодійниками 3,12 млрд грн, не враховуючи внески криптовалютою та готівкою, за які було придбано 77 автомобілів, 126 безпілотних авіаційних комплексів, 17 206 бронежилетів [21]. «Армія SOS» - ГО, яка об'єднує благодійників та волонтерів навколо підтримки українських воїнів у боротьбі проти російської федерації. Організація працює в напрямках реалізації таких проєктів: радіоелектронна розвідка; безпілотники, авіарозвідка. Також розробили унікальне програмне забезпечення для планування, розрахунків та орієнтування. Як зазначається на сайті організації, «його використовують тисячі захисників по всій Україні. Багато з них кажуть, що їх вже не було б, якби в їх планшетах не було «Кропиви». Правозахисна організація «Восток SOS» була створена у 2014 році. Своєю місією організація визначає

всебічну допомогу постраждалим від збройного конфлікту і ВПО, сприяння демократичним трансформаціям та затвердженню цінностей прав людини в Україні [22]. Основними напрямками роботи організації визначено такі як: гуманітарна допомога в зоні конфлікту; психологічна адаптація; громадянська освіта; правова допомога; адвокація; Восток SOS Сєвєродонецьк; Восток SOS Маріуполь [22]. Лише за проміжок часу з 30 травня по 5 червня організацією за основними напрямками діяльності перенаправлено на допомогу 2,065 млн грн [22]. Фонд «Голоси дітей» створений задля підтримки дітей, що постраждали від бойових дій, а також вирішення побутових проблем, лікування та реабілітації дітей, надаючи індивідуальну підтримку. За період з 24.04.2022 року по 24.05.2022 року фондом організовано допомогу постраждалим на 470 тис. грн [23]. Волонтерська організація Фонд «Мир і Ко» була створена ще в 2014 році. Основними сферами діяльності Фонду є допомога Збройним Силам України, Національній Гвардії України, Силам Спеціальних Операцій та добровольцям; допомога дітям війни та вимушеним переселенцям; допомога у медичній та психологічній реабілітації постраждалим у зоні АТО [24]. Всеукраїнський центр волонтерів «People's Project» створений у 2014 році. За час діяльності реалізували понад 100 благодійних проектів, загальний бюджет яких складає понад 100 млн грн [25]. Фонд збирає кошти на реалізацію проектів дещо запозичивши принципи краудфандингу: кошти акумулюються в безготівковій формі за допомогою інтернет-платформ у розрізі кожного проекту окремо. При цьому кожен з потенційних донорів може відстежувати рівень підтримки кожного з проектів (у відсотковому відношенні). Надзвичайно показовою є діяльність благодійного фонду Сергія Притули, який окрім гуманітарної та волонтерської діяльності активно займається акумулюванням коштів для забезпечення військових підрозділів української армії автотранспортом, дронами та високоточною технікою [26]. Завдяки зусиллям ідейного лідера фонду вдалося акумулювати 600 млн грн на купівлю 4 безпілотників байрактар всього за кілька днів. Ця історія відданості українського народу ідеї новітньої визвольної боротьби на стільки вразила представників компанії Baykar, що є виробниками зазначених безпілотників, що вони безкоштовно передали їх українській стороні [27].

Отже, в Україні можна виділити три основні типи краудфандингу:

1. Благодійний краудфандинг (charity-giving crowdfunding, який за межами України зазвичай називається donation-based crowdfunding) здійснює збір коштів для адресної допомоги або на термінові, найчастіше індивідуальні потреби.

2. Краудфандинг, спрямований на розвиток громади (community-enhancing crowdfunding) використовує філантропію для підвищення ефективності громади та популяризації цінностей відкритого суспільства, які ширші, ніж отримання безпосередньої вигоди авторами проекту та доброчинцями. Це проекти, спрямовані на розвиток міста та інфраструктури, обмін інформацією чи освітні проекти, громадське мовлення тощо.

3. Краудфандингові платформи з нефінансовою винагородою (rewards-

based crowdfunding) на кшталт Kickstarter, що пропонують жертвувальникам опцію попереднього замовлення, а авторам проєктів — фінансування стартапів, в Україні ще тільки розвиваються. Проте українці активно використовують можливості міжнародних платформ такого типу, зокрема Kickstarter, який пропонує використання своїх технічних рішень у всьому світі та розширення клієнтської бази для вироблених в Україні бізнес-продуктів. Вітчизняним прикладом такої платформи є українська платформа краудпаблішингу Komubook (в обмін на кошти, пожертвувані на видання книги, доброчинці одержують свій екземпляр).

Дискусія. Впровадження концепції соціально відповідального бізнесу і знаходження коштів для реалізації саме таких ідей, це не тільки пріоритет теперішнього а й можливість активного використання в майбутньому. Хоча, є ще такі компанії, які переконані, що впровадження принципів соціальної відповідальності - це лише додаткові витрати для бізнесу. Проте, практика показує, що стратегія соціальної відповідальності компанії покращує її результати, оскільки вона, як правило, потребує інвестицій у проєкти. Однак, як згадано вище, багато клієнтів готові платити більше за продукцію від соціально відповідального бренду, а соціальна відповідальність може допомогти залучити та утримати співробітників. Підприємства, які є соціально відповідальними, також можуть здаватися привабливішими для інвесторів. Згідно зі звітом Aflac [28], інвестиції в соціальні та екологічні ініціативи інвестори зазвичай не розглядають як марні витрати грошей, а швидше як «індикатор корпоративної культури, яка менш ймовірно призведе до дорогих помилок, таких як фінансове шахрайство». У дослідженні зазначено, що 61 % інвесторів вважають соціальну відповідальність компанії ознакою «етичної корпоративної поведінки, яка зменшує інвестиційний ризик». Щодо індикаторів результативності соціальних проєктів, то існує думка, що кількісно їх визначити не можливо, однак, ми поділяємо думку Ю. Філюка, ініціатора платформи «Тепле Місто» та співзасновника мережі «23 ресторани», який на форумі соціальних інвесторів, вів мову про доцільність оцифровувати impact. Соціальний складник насправді можна виміряти. Найкращий приклад дієвості таких механізмів у світі - це Британія. Там ти просто звертаєшся до державних структур, вони видають тобі умовний пакет соціальних проблем, з якими потрібно працювати, і ти вибираєш ті, які можеш вирішувати. Тоді ти подаєш свій проєкт на інший фонд, і з тобою підписують тристоронню угоду (фонд-держава-підприємець), в якій зазначено, що якщо ти досягаєш impact-показників, держава сплачує за тебе відсотки твого кредиту, а можливо навіть якусь його частину.

Як же вираховувати impact? Скажімо, ви залучили до економічної діяльності вашого підприємства маломобільних людей. Це означає, що держава перестала їх дотувати, оскільки вони отримують зарплату, і це реальна економія для бюджету. Ба більше, ви усуваєте глибші соціальні проблеми, бо ці люди починають включатися в повноцінне життя, відбувається багато позитивних «ланцюгових реакцій» іншого плану. А це - головна спільна риса impact-проєктів, незалежно від того, яким способом вони були реалізовані - за

допомогою краудфандингу чи краудінвестингу [29].

Висновки. Зважаючи на те, що розвиток краудфандингу та соціального імпаکت інвестування в Україні має незначний досвід, варто виділити його особливості, а саме:

- за допомогою технологій краудфандингу та імпаکت-інвестування можуть бути розв'язані ті проблеми, на які в держави чи місцевої влади бракує часу, грошей або компетентностей;

- спільне імпакт-інвестування дає змогу українцями вирішувати конкретні задачі, з якими було неможливо впоратися поодиночі, основними інвесторами виступають окремі особи, які мають змогу вкладати в цікавий соціальний проєкт невеликі внески;

- стабільність імпакт-інвестицій та можливість брати колективну участь у процесі прийняття рішення можуть подолати кризу недовіри простих українців, які не готові вкладати кошти у державні ініціативи;

- значна частка проєктів з соціального імпаکت інвестування в Україні зосереджуються на вирішенні місцевих проблем та на створенні майданчиків для співпраці та генерації нових проєктів;

- імпакт-інвестиції часто пов'язані з втіленням у життя найновіших підходів та технологій;

- частка фінансових послуг серед соціально спрямованих інвестиційних проєктів є незначною, хоча у світі це один з основних напрямків імпакт-інвестування;

- держава не сформувала законодавче поле для соціального імпакт інвестування та не приймає участі у стимулюванні його розвитку, хоча цей сектор ділової активності реалізує проєкти, які зменшують тиск на державний бюджет.

Ризиками, щодо розвитку краудфандингу та соціального імпакт інвестування в Україні можуть бути:

- невелика кількість інвесторів, які готові отримувати менші прибутки аніж у звичайному бізнесі за рахунок виділення значної частки доходів на соціальні, освітні, екологічні, інфраструктурні, культурні та інші цілі;

- імітація звичайного бізнесу під соціальні проєкти з метою отримання преференцій стосовно ведення господарської діяльності (економія на податках і т.п.);

- недовіра до порядності місцевої влади, яка може або підтримати справжні імпакт-інвестиції, або проголосити такими бізнес, наблизений до себе.

Однак, незважаючи на вище зазначене, вважаємо краудфандинг та соціальне імпакт інвестування в Україні тими напрямками, які мають перспективи для розвитку та масштабування в найближчий період часу, є усвідомленим кроком з метою підтримки різноманітних соціальних ініціатив в розвитку яких повинні бути зацікавлені як держава, так і бізнес, окремі громадяни, та суспільство загалом. Держава отримує новий інноваційний спосіб розвитку соціальної відповідальності бізнесу, який сприятиме розбудові партнерства між приватним та державним секторами в межах реалізації

загальнодержавних та регіональних стратегій соціально економічного розвитку, призведе до більш ефективного використання державних ресурсів, а також мобілізації приватного капіталу для вирішення соціальних і екологічних завдань.

Доречно впроваджена концепція розвитку краудфандингу та соціального імпаکت інвестування дає можливість бізнесу забезпечити низку конкурентних переваг, а саме: ширший доступ до капіталу та ринку, покращені процеси прийняття рішень та управління ризиками, підвищення ділової репутації та іміджу, лояльності, скорочення соціальних ризиків, формування ефективної бази людських ресурсів. Некомерційний сектор, що орієнтований на реалізацію соціально ефективних проектів, отримує доступ до відповідних фінансів. Інвестори мають можливість поєднати економічні та соціальні цілі та використовувати свої кошти таким чином, щоб забезпечити фінансову віддачу, а також принести користь суспільству, яке в свою чергу отримає більше соціально орієнтованих проектів спрямованих на вирішення соціальних та екологічних проблем, сприятиме співпраці бізнесу з місцевою спільнотою.

Перелік використаних джерел

1. Етичний бізнес глобальних корпорацій. <https://www.epravda.com.ua/columns/2019/10/22/652792/>
2. Соціальне підприємництво: Ефективний інструмент подолання соціальних викликів в Україні? (n.d.). https://socialbusiness.in.ua/knowledge_base/sotsial-ne-pidpriemnytstvo-efektyvnyy-instrument-podolannia-sotsial-nykh-vyklykiv-v-ukraini/
3. Кредитування соціальних підприємств в рамках співпраці з WNISEF. <https://kredobank.com.ua/business/malomu-ta-serednomu-biznesu/kredyty/kredytuvannya-socialnykh-pidpriemstv-v-ramkakhspivpraci-z-wnisef>
4. Програма Соціального інвестування. <http://wnisef.org/uk/impact-investing/>
5. Мельник М. Чому провалюється соціальний бізнес. <https://biz.nv.ua/ukr/experts/chomu-provaluyutsya-socialni-pidpriemstva-50056401.html>
6. Соціальна відповідальність бізнесу: поняття, типологія та чинники формування. <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25482/nzmened-56-64.pdf>
7. Диба О.М., Гернего Ю.О. (2015). Краудфандинг: теорія та можливості використання в Україні. *Банківська справа*. (1-2), 53-62.
8. Туманов О. О. Статистичне оцінювання розвитку соціальних медіа в Україні. http://nasoa.edu.ua/wp-content/uploads/zah/tumanov_avt.pdf
9. Crowdfunding's Potential for the Developing World. InfoDev. Finance and Private Sector Development Department. Washington, DC : World Bank, 2015
10. Трансформація нашого світу: Порядок денний стійкого розвитку 2030 : Програма ООН. <http://www.un.org.ua/ua/tsili-rozvytku-tysiacholittia/tsili-staloho-rozvytku>

11. Crowdfunding worldwide. Statista. <https://www.statista.com/outlook/335/100/crowdfunding/worldwide>
12. Global Crowdfunding Market Size, Status and Forecast 2019—2025. Valuates Reports, (2019). <https://reports.valuates.com/sreport/QYREAuto-1598/Global-Crowdfunding-Market-Size-Status-and-Forecast-2019-2025>
13. Диба М.І., Гернего Ю.О. (2020). Глобальні тенденції та потенціал розвитку ринку краудфандингу в Україні. http://economyukr.org.ua/docs/EU_20_02_066_uk.pdf
14. Рибачок Х. Зі світу по нитці: показники та тенденції українського краудфандингу. (2017). <https://voxukraine.org/ru/s-miru-po-nitke-ru/>
15. Ковтуненко, К. В., & Нестеренко, О. В. (2017). Використання краудфандингу як інструменту фінансування інноваційних проєктів. *Інвестиції: практика та досвід*, (15), 14-20.
16. Регулювання краудфандингу в Україні та США. <https://blog.liga.net/user/atsvyk/article/32690>
17. Eberhard A., Dyson G. What is the impact of investing in power? (2020). <https://assets.bii.co.uk/wp-content/uploads/2020/01/30151049/Whats-the-impact-of-investing-in-power.pdf>
18. Annual Impact Investor Survey. Global Impact Investing Network. (2020). URL: <https://blog.ccminvests.com/giins-2020-annual-impact-investor-survey>
19. Громадський ресторан Urban Space 100- Підтримані проєкти. <http://urbanspace.if.ua/uk/projects>
20. Повернись живим. Офіційний сайт організації. <https://savelife.in.ua>
21. Повернись живим. Офіційна сторінка організації у FB. <https://www.facebook.com/backandalive>
22. Правозахисна організація «Восток SOS». Офіційний сайт організації. <https://vostok-sos.org>
23. Фонд «Голоси дітей». Офіційний сайт організації. <https://voices.org.ua>
24. Волонтерська організація Фонд «Мир і Ко». Офіційний сайт організації. <https://mirco.com.ua>
25. Всеукраїнський центр волонтерів «People's Project». Офіційний сайт організації. <https://www.peoplesproject.com/#all-categories>
26. Благодійний фонд Сергія Притули. Офіційний сайт організації. <https://prytulafoundation.org>
27. Благодійний фонд Сергія Притули. Офіційна сторінка організації у FB. <https://www.facebook.com/pritulafoundation.org>
28. Chastity Heyward. Forbes Councils Member Forbes Business Council The Growing Importance Of Social Responsibility In Business. <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2020/11/18/thegrowing-importance-of-social-responsibility-in-business/?sh=471b52162283>
29. Краудфандинг vs краудінвестинг. Яка між ними різниця? <https://biggggidea.com/practices/kraudfanding-vs-kraudinvesting-yaka-mizh-nimi-riznitsya/>

30. Taraevskaya L.S., Rishchuk L.I. (2021). Crowdfunding technologies as a source of financing entrepreneurial ideas. *Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національної безпеки*. Матеріали II Міжнародна науково-практична конференція. К.: ДУІТ, ХНУРЕ. 493-495.

31. Тараєвська Л.С., Ріщук Л.І. (2020). Соціальна відповідальність бізнесу в рамках реалізації соціальних проектів Івано-Франківщини. *Управління розвитком соціально-економічних систем*: Матеріали Четвертої Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. ХНТУСГ, 119- 121.

32. «Маленькі» інвестори, які змінюють світ.
<https://www.radiosvoboda.org/a/30333793.html>

33. Ставка на відповідальність: як привабити іноземного інвестора.
<https://mind.ua/openmind/20201113-stavka-na-vidpovidalnist-yak-privabiti-inozemnogo-investora>

34. Global Crowdfunding Market 2017-2021. <https://finance.yahoo.com/news/global-crowdfunding-market-2017-2021-182400851.html>

35. Шевченко О. М., Козак О. О. (2019). Розвиток краудфандингу в умовах цифрової трансформації економіки України. *Ефективна економіка*. 3.
http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2019/45.pdf

РОЗДІЛ 9

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Світлана Савчук

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,
Івано-Франківськ, Україна, svitlanansv555@ukr.net

Анотація. Розглянуто особливості розвитку проєктного менеджменту в умовах цифровізації. В ході дослідження використано метод теоретичного дослідження, загально-логічний та метод узагальнення.

Проведено порівняльну характеристику понять оцифрування, цифровізації та цифрової трансформації. Визначено, що термін «оцифрування» є значно вужчим від інших, оскільки він описує лише зміну аналогового формату в цифровий. Встановлено, що термін «цифровізація» охоплює визначену систему дій та процесів у напрямі впровадження і використання цифрових технологій, тоді як цифрова трансформація передбачає перебудову підприємства і проникнення цифрових технологій в усі сфери його діяльності.

Обґрунтовано сутність, етапи та необхідність цифрової трансформації з огляду на можливість вирішення існуючих проблем в діяльності підприємств та підвищення їх конкурентоспроможності. Узагальнено, що масштабні технологічні зміни, які розширюють продуктивні можливості людства, призводять також до змін умов ведення бізнесу і до появи нових наукових підходів в управлінській діяльності, в тому числі і в проєктному менеджменті.

Охарактеризовано основні аспекти впливу цифровізації на управління проєктами та систематизовано ці зміни за окремими напрямками проєктного менеджменту. Виявлено позитивні та негативні сторони впровадження цифрових рішень в проєктний менеджмент підприємства.

Запропоновано модель впливу цифровізації на проєктний менеджмент, в основі якої лежить взаємозв'язок цифрових технологій, цифровізації проєктного менеджменту та цифрової трансформації підприємства, що у підсумку призводить до змін управління проєктами.

Розглянуто поняття та принципи формування цифрових проєктів, які відносяться в основному до сучасних програмних проєктів, які переважно використовують цифрові технології, такі як платформи управління талантами, корпоративні портали, системи контенту, комерційні платформи, технології користувальницького досвіду, мобільні технології, пошук та співробітництво. Виділено основні відмінності між традиційними проєктами та цифровими.

Розглянуто особливості використання класичного, гнучкого (Agile) та гібридного підходів до управління проєктами. Проаналізовано переваги та недоліки існуючих підходів до проєктного управління. Запропоновано використовувати гібридний підхід до управління проєктами цифрової трансформації бізнесу.

Ключові слова: управління проєктами, проєктний менеджмент,

цифровізація, цифрова трансформація, цифровий проєкт, гнучкий підхід

Вступ. У сучасному світі, який переживає стрімкий технологічний розвиток, цифровізація стала ключовим фактором трансформації всіх практичних аспектів життя суспільства і бізнесу. Управління підприємствами в умовах цифрової економіки формує виклик цифрової трансформації підприємств та ставить перед ними нові завдання щодо розвитку цифрових технологій у всіх напрямках та сферах їх діяльності, в тому числі у сфері проєктного менеджменту. Це створює можливості переходу суб'єктів господарювання на вищий рівень технологічного розвитку, шляхом цифрових змін.

Трансформація сучасного бізнесу вимагає змін і в процесах управління проєктами. На сьогоднішній день ці зміни полягають в успішному застосуванні хмарних технологій, тобто проєктна діяльність переходить до повної незалежності від географічного чи технологічного розташування учасників проєкту. Перехід до хмарних технологій робить процес управління проєктами мобільнішим та більш ефективним. Але мобільність проєктного управління є недостатнім фактором для його успішності в динамічному середовищі через повільність, неточність та недисциплінованість людини. На жаль, якщо комп'ютерні технології можуть розвиватись, ставати швидшими та розумнішими, то люди на їх тлі залишаються повільними, упередженими, та не здатними обробляти великі об'єми інформації. Тому, більш вірогідно, що проєкти будуть завершуватися вчасно та з бажаним результатом, якщо проєктом буде управляти комп'ютер, а не людина. Отже, хоча проєктний менеджмент є прерогативою діяльності професійних проєктних менеджерів - предметом діяльності людини, настав час переходу до таких методологій управління проєктами, які б розділили сфери впливу людини і комп'ютера.

Перехід на новий формат взаємодії за допомогою цифрових технологій змінює характер взаємовідносин у системі «бізнес - управління - персонал». Через це завдяки цифровізації в управлінні проєктами одночасно з'являються як нові можливості, так і нові проблеми.

В даний час набули розвитку цифрові технології, від яких безпосередньо залежить ефективність управління проєктами, такі як штучний інтелект, інтернет речей, технології бездротового зв'язку, цифрове виробництво, великі дані, блокчейн. Однак з метою ефективного управління проєктами в умовах цифровізації необхідно, в першу чергу, правильно визначити найефективніший, своєчасний інструментарій.

З іншого боку, технологічні виклики та загрози, що виникають в результаті розвитку цифрових технологій зобов'язують компанії захищатися від репутаційних, фінансових, регуляторних і стратегічних ризиків, а для цих цілей необхідно ефективно своєчасне управління цифровими проєктами.

Управління проєктами відіграє важливу роль у процесі цифрової трансформації, допомагаючи компаніям ефективно планувати, координувати, здійснювати, контролювати та завершувати зусилля з цифрової трансформації. Ці проєкти, як правило, складні та динамічні та вимагають значного планування

та організації, щоб гарантувати, що всі залучені працюють на одній ділянці для отримання бажаних результатів, і таким чином проєкт буде завершено вчасно та в межах бюджету.

Огляд літератури.

Вагомий внесок у дослідження впливу цифровізації на процеси управління підприємством, а також вивчення досвіду та перспектив цифровізації в Україні, здійснили такі науковці та фахівці, як: В. Гройсман, В. Геєць, А. Гриценко, Ю. Зайцева, С. Кубів, О. Москаленко, А. Полянська, Т. Єфименко, Н. Шпак, Г. Назарова, А. Завербний та ін.

Застосування сучасних інформаційних технологій у системі управління проєктами досліджувалися у працях А. Босак, М. Денисенко, І. Колос, І. Титаренко тощо. Можливості та загрози управління проєктами в сучасних умовах цвисвітлено у працях І.І. Алексеєнка, С.В. Лелюка, О.П. Полтініної, М. Гараєва, В.Л. Дикань, Г.В. Обруча, А. Зубкової, Д. Майгурової, Р. Місюні, А. В. Бардася, М.В. Бойченка, К.С. Богача, А.В. Дудника іт.д.

Однак, питання особливостей проєктного менеджменту в умовах цифровізації залишається до кінця невирішеним. Існує потреба в дослідженні нових підходів до управління проєктами на засадах цифровізації та вивченні специфіки управління цифровими проєктами.

Методи дослідження. Метою даної роботи є визначення особливостей управління проєктами цифрової трансформації підприємства та дослідження впливу цифровізації на підходи компаній до проєктного менеджменту. Для досягнення мети дослідження використано метод теоретичного дослідження, загально-логічний та метод узагальнення.

Результати.

Сутність, етапи цифрової трансформації підприємства

Під впливом змін, які несе цифрова економіка, виникла нова, запозичена «цифрова» термінологія, яка все частіше використовується як у повсякденному житті, так і в наукових дослідженнях. Сфери цифрових трансформацій в англомовній науковій літературі насичено різними термінами, які, на перший погляд, маючи майже співзвучне написання, насправді мають зовсім різне значення, що в подальшому, при їх перекладі вітчизняними науковцями та адаптації до українських реалій, спричиняє небажане довільне (дискусійне) використання.

Тому для того, щоб перейти до подальшого дослідження проєктного менеджменту в умовах цифровізації, необхідно розібратися з визначеннями понять, які її супроводжують: оцифрування (оцифровка, digitization), цифровізація (дигіталізація, діджиталізація, digitalization) та цифрова трансформація (digital transformation). Більшість науковців сходяться на тому, що всі ці поняття мають різне смислове навантаження.

Таким чином, під оцифруванням документів або технологій (digitization) слід розуміти процес переведення паперових документів (чи процесів, які передбачають паперову документацію) в цифровий вигляд. Цифрові технології вимагають цифрової інформації, а оцифрування - це лише процес приведення

інформації до цифрового формату. Однак для цифрових трансформацій (перетворень) недостатньо лише оцифрування даних.

Враховуючи думки науковців, цифровізацію (digitalization) у широкому розумінні слід розглядати як процес впровадження цифрових технологій для вдосконалення життєдіяльності людини, суспільства й держави [1].

На думку фахівців компанії «I-Scoop», під цифровими трансформаціями слід розуміти докорінне перетворення ділової та організаційної діяльності, процесів, компетенцій і моделей для забезпечення змін та можливості поєднання цифрових технологій і їх стратегічного (пріоритетного) прискорення в суспільстві з урахованням поточного стану й майбутнього розвитку [2].

Для наочності та кращого розуміння понять, розглянемо кожен термін через п'ять аспектів: концентрація, мета, завдання, інструменти, перешкоди. У табл. 1 наведено короткий підсумок із прикладами кожного аспекту.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика понять оцифрування, цифровізації, цифрової трансформації

| | Оцифрування | Цифровізація | Цифрова трансформація |
|--------------|--|--|---|
| Концентрація | Перетворення даних | Обробка інформації | Використання знань |
| Мета | Змінити формат: від аналога на цифру | Автоматизувати існуючі бізнес-операції та процеси | Змінити культуру компанії та корегувати стратегію |
| Завдання | Перетворення паперових документів, фотографій та ін. в цифровий формат | Створення цифрових робочих процесів | Проникнення інструментів та технологій цифрової економіки в усі сфери діяльності компанії |
| Інструменти | Комп'ютери та обладнання для перетворення/кодуювання | ІТ-системи, комп'ютери, програмне забезпечення, Інтернет | Цифрові технології, Інтернет, хмарні технології |
| Перешкоди | Великі обсяги даних | Вартість | Опір змінам, володіння навичками та кваліфікація |
| Приклад | Сканування договору; друк реєстраційної форми | Електронний процес реєстрації користувачів | Все електронне, від реєстрації до доставки |

Джерело: [3]

Як видно із таблиці 1 поняття «оцифрування» є значно вузьчим, ніж цифровізація чи цифрова трансформація, і воно обмежується лише зміною аналогового формату у цифровий. Поняття «цифровізації» охоплює великий спектр процесів, які передбачають використання цифрових технологій для автоматизації бізнес-процесів, використання програмного забезпечення в управлінні, застосування цифрових інструментів в маркетингу і т.д.

Виходячи із вищесказаного, визначимо поняття «цифрова трансформація», як певну систему дій, процесів щодо впровадження і використання цифрових

технологій та створення для цього необхідних умов, що передбачає системну перебудову підприємства і проникнення технологій в усі сфери його діяльності, що у підсумку є передумовою для удосконалення системи управління підприємством.

Цифрова трансформація, на відміну від цифровізації, передбачає застосування системного підходу, тобто при плануванні заходів із впровадження цифрових технологій, необхідно сформулювати цифрову стратегію, забезпечити ефективність корпоративної культури та навчання цифрової грамотності і т.д.

Цифрова трансформація - це не лише впровадження сучасних технологій у бізнес-процеси підприємств для підвищення продуктивності, покращення сервісу та обслуговування клієнтів. Це також і кардинальні зміни у методах управління, корпоративній культурі та етиці, зовнішній та внутрішній взаємодіях [4].

Аналітики компанії Boston Consulting Group (BCG) зазначають: «Цифрова трансформація - це максимально повне використання потенціалу цифрових технологій у всіх аспектах бізнесу» [5]. В даному визначенні зроблений акцент на масштаби впровадження специфічної технології, але не на масштаби змін.

За іншим підходом, науковці визначають цифрову трансформацію як процес використання цифрових технологій для створення нових - або модифікації існуючих - бізнес-процесів, культури та досвіду споживачів для задоволення мінливих вимог бізнесу та ринку [6].

Як говорилося вище, цифрова трансформація бізнес-моделі може відбуватися на рівні окремих її елементів або всієї бізнес-моделі. Ступінь перетворень включає у себе послідовні (маргінальні), або радикальні (фундаментальні) зміни на підприємстві. Орієнтиром щодо рівня новизни є передусім клієнт, але цифровізація також може впливати на власний бізнес, партнерів, галузь та конкурентів [7]. Крім цього, цифрова трансформація може мати різні сфери, вектори змін. У літературі описано багато напрямків змін, які зачіпає цифровізація. Зарубіжні автори виділяють такі елементи системи підприємства, яких торкається трансформація: ділова діяльність (функції), бізнес-процеси, бізнес-моделі, бізнес-екосистеми, управління діловими активами, організаційна культура, клієнт, працівник та партнер [8].

Цифрова трансформація підприємства починається із розуміння загального цифрового бачення, загального уявлення про доцільність впровадження цифрових технологій і їх місце в сучасній економіці. Виходячи із цього бачення, керівництво має можливість окреслити стратегічні пріоритети на шляху до цифровізації. Це може бути автоматизація виробництва, електронний документообіг, цифровізація системи менеджменту та інші напрями використання цифрових технологій, які будуть важливими для кожного окремого підприємства. На формування стратегічних пріоритетів впливає також розвиток цифрових технологій у зовнішньому середовищі. Адже при їх визначенні враховується рівень цифровізації конкурентів, цифрова інфраструктура галузі, поведінка споживачів у мережі та інші фактори.

На основі опрацьованих джерел [9-11], для реалізації процесу цифрової

трансформації пропонуємо використовувати наступні кроки (рис.1):

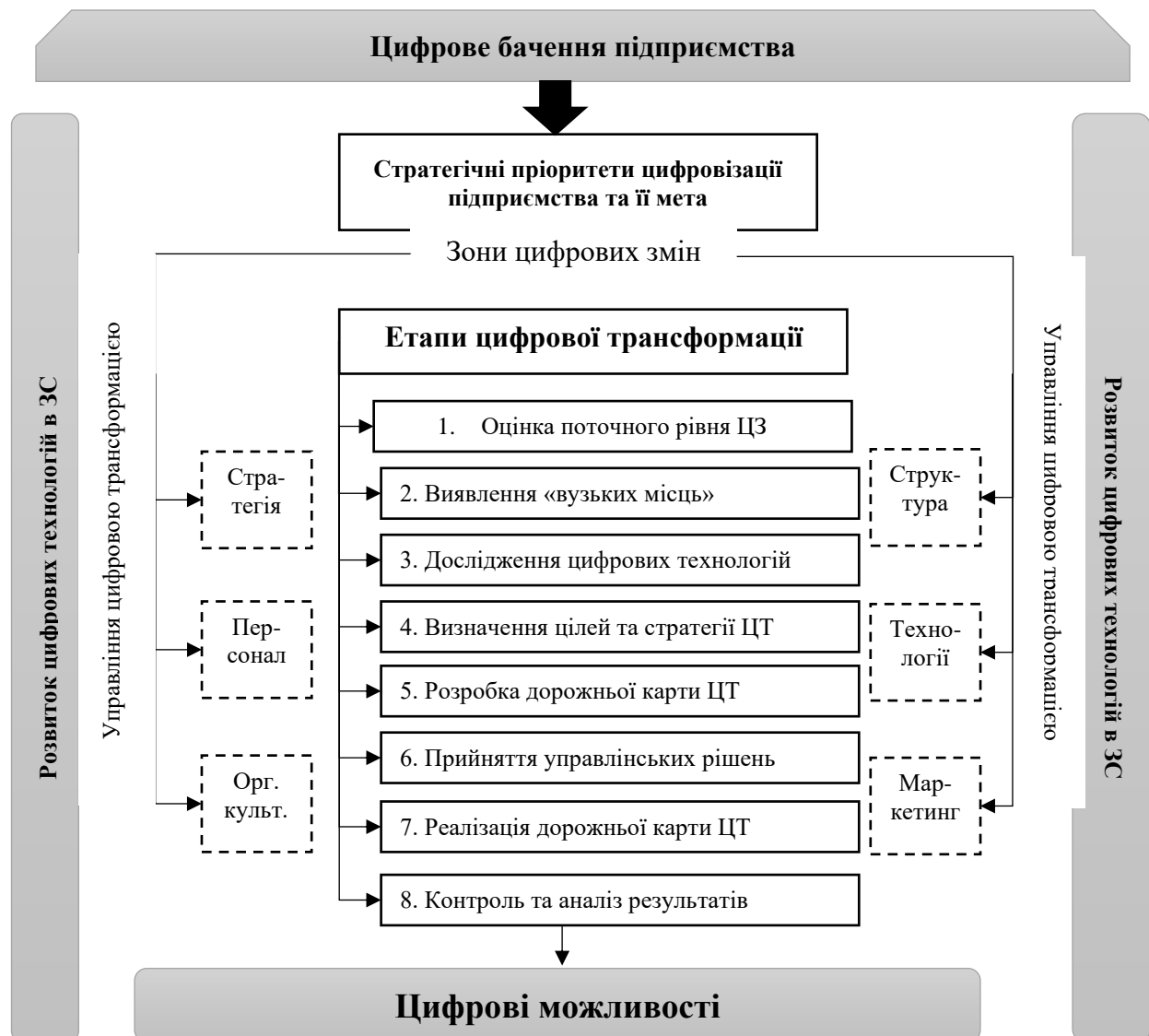


Рисунок 1. Структурно-логічна схема цифрової трансформації підприємства

Джерело: сформовано автором

1. Оцінка поточного рівня цифрової зрілості підприємства за допомогою моделі.

2. Виявлення проблемних зон, слабких місць, які знижують рівень цифрової зрілості підприємства.

3. Аналіз існуючих цифрових технологій і вивчення досвіду їх впровадження для цифровізації підприємства за певним напрямком.

4. Визначення цілей цифрової трансформації та цифрової стратегії розвитку підприємства.

5. Формування дорожньої карти впровадження цифрових технологій.

6. Прийняття рішень на рівні керівника підприємства щодо економічної доцільності та ефективності застосування та введення цифрових технологій у діяльність підприємств, затвердження дорожньої карти.

7. Реалізація дорожньої карти впровадження цифрових технологій.

8. Контроль та аналіз результатів впровадження та ключових показників діяльності підприємства.

Етапи цифрової трансформації включають певні завдання і конкретні заходи в рамках кожного визначеного елемента підприємства. Так виникає поняття зони цифрових змін. Інвестування проектів щодо цифрової трансформації бізнесу дозволить отримати нові цифрові можливості.

Цифрова трансформація підприємства може відбуватися за допомогою різних процесів, деякі з яких є еволюційними, деякі - революційними. Усе залежить, у першу чергу, від поточної цифрової зрілості організації. Саме тому розуміння організаційної цифрової зрілості - це перший логічний крок на шляху до цифровізації.

Оцінка та підвищення цифрової зрілості підприємства дозволяє йому досягати кращих результатів і мати стійке становище у порівнянні із конкурентами. Особливо, це актуально в епоху, коли цифрове середовище схильне до постійних непередбачуваних змін. Переваги, що надає цифровізація можуть бути очевидними, але відносно мало вітчизняних підприємств повністю реалізують свій цифровий потенціал, втрачаючи безліч можливостей та конкурентних переваг [12]. Часто це пов'язано із складністю самого процесу цифрової трансформації, тобто підприємство не може оцінити свої поточні можливості та обрати найефективніший спосіб їх реалізації.

Європейський центр дослідження інформаційних систем (ERSIC) [13] виділяє три кроки, які повинно зробити підприємство, щоб створити необхідні умови для цифрової трансформації, а саме:

- оцінити поточний рівень цифрової зрілості і наявних навичок розвитку в цій галузі;
- визначити рівень поточної та бажаної цифрової зрілості бізнесу;
- визначити план дій, необхідний для досягнення бажаного рівня цифрової зрілості.

Оцінка зрілості використовується в якості стандартизованої структури для визначення загальних можливостей та амбіцій підприємства - це допомагає розставити пріоритети в тих областях, які мають найбільший вплив на бізнес і можуть забезпечити максимальний ефект при проведенні цифровізації [14].

Цифрова зрілість може бути визначена як рівень, на якому організація здатна оптимізувати свою присутність в Інтернеті з використанням аналізу для поліпшення цифрових показників і передбачити майбутні потреби клієнтів [15].

У даному визначенні цифрова зрілість зводиться лише до застосування технологій у сфері маркетингу. Саме поняття цифрової зрілості є значно ширшим, адже зрілість підприємства визначає не лише рівень впровадження цифрових технологій у різні сфери діяльності підприємства (управління персоналом, виробництво, комунікації), а також ефективність розробки цифрової стратегії та ін [16].

У дослідженні Капгеміні та Центру цифрового бізнесу МІТ [17] цифрову зрілість розглядають як функцію двох вимірів:

- цифрова інтенсивність - це кількість інвестицій підприємства в

цифровізацію; вимірюється скоординованими напрямками цифрової трансформації (напр. портфель цифрових проєктів);

- інтенсивність управління цифровою трансформацією або цифрової підтримки підприємства, що вимірюється наявністю цифрового бачення, ефективністю цифрової стратегії і т.д.

Таким чином, технологічні виклики та загрози, що виникають у зовнішньому середовищі внаслідок розвитку штучного інтелекту, когнітивних обчислень, IoT, робототехніки та інших сучасних технологій, зобов'язують компанії захищатися від репутаційних, фінансових, регуляторних і стратегічних ризиків, а для цих цілей необхідне ефективне своєчасне управління проєктами у цифровому середовищі.

З іншого боку, інструментарієм для механізму цифрової трансформації соціально-економічних систем, на нашу думку, повинен бути проєктний підхід. Це обумовлено складністю, комплексністю, трудомісткістю цифрової трансформації, досить високою вартістю її здійснення тощо.

Тобто, існує певна двостороння природа досліджуваної проблеми проєктного менеджменту в умовах цифровізації. З одного боку, існують перспективи розвитку проєктної діяльності підприємства із застосуванням цифрових рішень для підвищення ефективності управління проєктами. З іншого боку розвиток підприємства, шляхом його цифрової трансформації передбачає створення, реалізацію та подальше поширення проєктів цифрової трансформації, сформованих із врахуванням основоположних принципів управління проєктного менеджменту.

Цифровізація проєктного менеджменту

Проєктне управління в умовах сьогодення є надзвичайно актуальним, оскільки дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів, дотриматися та скоротити терміни реалізації проєктів, забезпечити досягнення запланованих результатів, при прозорості, обґрунтованості та своєчасності прийнятих рішень, а також підвищити рівень взаємодії всіх учасників процесу.

Однак цифровізація внесла значні зміни у процес управління проєктами. По-перше, цифрові інструменти дозволили членам проєктної групи обмінюватися думками асинхронно, що збільшило швидкість комунікацій, результативність та продуктивність діяльності менеджерів.

По-друге, роль проєктних менеджерів змінилася, немає жорсткої ієрархії, за допомогою цифрових методологій впроваджується гнучке управління проєктами, що дозволяє створити самоорганізований проєктний менеджмент.

По-третє, з настанням цифрової ери часові рамки управління проєктами змінилися, проєктні менеджери приділяють більше уваги стратегічним завданням, ніж процесній роботі. Четвертий момент стосується цифровізації робочих процесів, що дозволяє отримати додаткові дані, які необхідні для контролю та для кількісної оцінки виконуваної роботи.

Крім цього, проєктні команди стали більш децентралізованими, цифрові платформи дозволили впровадити формат віддаленої роботи, що особливо актуально в умовах територіальної віддаленості та несприятливої

епідеміологічної ситуації [18].

Однак за такої ефективності та результативності застосування цифрових технологій у сфері проєктного менеджменту, не варто забувати про інформаційну безпеку. В таких умовах необхідно створити цифрову інфраструктуру для захисту персональних даних громадян, бізнесу та влади; необхідно розробити сприятливий правовий режим, спеціальне нормативне регулювання для застосування цифрових технологій.

Розглянемо спочатку детальніше найбільш важливі аспекти впливу цифровізації на управління проєктами:

1) Можливість доступу до даних про хід проєкту для всієї команди, яка реалізує цей проєкт, незалежно від місця роботи (робочі групи мають швидкий і легкий доступ до необхідних даних, зібраних у «хмарі», тому можуть виконувати свої завдання, не відкладаючи їх через відсутність необхідної інформації); швидкість обробки даних і її якість, що забезпечує прийняття кращих управлінських рішень, а також доступ до зовнішніх даних, необхідних для реалізації проєкту.

2) ІТ-інструменти підтримки процесів управління проєктами.

Використання цифрових технологій значно полегшує процес управління проєктами. Цифрові програми є інструментами для ефективного планування, управління та контролю, охоплюючи комунікаційні процеси.

3) Внутрішня комунікація в проєктних командах (комунікація з усією командою, відповідальною за реалізацію проєкту може відбуватися в реальному часі без необхідності зустрітися в одному місці) та із зовнішніми стейкхолдерами (партнери, які завдяки новим технологіям, мають можливість спільно створювати та покращувати продукти).

4) Методологія управління проєктом, а точніше її зміни в бік впровадження гнучких підходів.

5) Можливість забезпечення кращої орієнтації на клієнта (цифрові рішення не тільки забезпечують можливість постійно залучати клієнта до кожного етапу бізнесу - через веб-сайти, програми, сповіщення, розваги сторінки, акції тощо, але й також розширюють можливості зворотного зв'язку, що дозволяє споживачам реально впливати на певні види діяльності).

6) Оптимізація процесів в рамках проєкту здійснюється через скорочення часу їх реалізації (автоматизація процесів дозволяє скоротити час виконання поставленого завдання, яке в свою чергу скорочує термін виконання всього проєкту) і через покращений моніторинг (практично всі процеси контролюються індикаторами, а результати аналізуються з допомогою цифрових технологій).

Отримані результати систематизовано в табл. 2.

Аналізуючи дані табл. 2, слід підкреслити важливість ІТ-інструментів і зростання популярності гнучкого управління проєктами. ІТ-системи та додатки для управління проєктами можуть істотно вплинути на вищезгадані характеристики, на яких слід зосередитися керівникам проєкту: цілі, а не щоденні операції, скорочення часу планування та моніторинг, прийняття рішень (завдяки доступним даним), доступ до ресурсів (наприклад, праця), а також

здатність зменшувати витрати як можливість ранньої ідентифікації ризиків і швидшого реагування.

Таблиця 2

Зміни в управлінні проєктами, пов'язані з цифровізацією

| № | Напрями змін в проєктному менеджменті | Особливості змін в проєктному менеджменті |
|---|--|---|
| 1 | Результат проєкту | результат проєкту (продукт) та мета проєкту не є точно визначеними на початку його реалізації |
| | | менша зосередженість на повсякденній операційній діяльності дозволяє більше зосередитися на цілях і результати |
| 2 | Час - тривалість, початок і кінець проєкту | скорочення часу реалізації проєкту завдяки ІТ-інструментам |
| | | скорочення терміну реалізації проєкту завдяки кращому спілкуванню |
| | | скорочується час реакції на зміни, в тому числі непередбачувані |
| 3 | Команда проєкту | робота онлайн (віддалена, віртуальна), не потребує прямого контакту та спільного розташування |
| | | ефективний підбір персоналу та можливість залучення спеціалістів та експертів з усього світу |
| | | проєктні команди стають інтернаціональними, виникають нові виклики мультикультурного управління (мовний бар'єр) |
| 4 | Обмежені ресурси | покращення розподілу та моніторингу ресурсів завдяки ІТ-інструментам |
| | | легший доступ до людських ресурсів, відсутність обмежень, що впливають з їх розташування |
| | | нові можливості зниження витрат |
| 5 | Ризики | швидше виявлення загроз та нові можливості їх контролю |
| | | доступ до даних разом з їх аналізом дозволяє прогнозувати загрози та ризики, пов'язані як із внутрішніми так і зовнішніми факторами |
| | | використання сучасних технологій, в т.ч ІІІ |
| 6 | Специфічні методи управління | зростаюча важливість гнучких методів управління проєктами |
| | | традиційні методи і прийоми роботи були запрограмовані (бюджетування, планування, оцінка ризиків тощо) |
| | | гібридизація проєктного менеджменту |

Джерело: сформовано автором

Наступним етапом дослідження є виявлення позитивного та негативного впливу цифровізації на проєктний менеджмент. Більшість науковців [19-21] позитивно оцінюють цифрові рішення в управлінні проєктами, однак не приховують негативних моментів та складнощів, пов'язані з впровадженням цифрових технологій (рис. 2).

Узагальнюючи отримані результати, слід звернути увагу на фактори, що стимулюють зміни проєктного менеджменту в напрямку впровадження цифрових рішень (рис. 3).

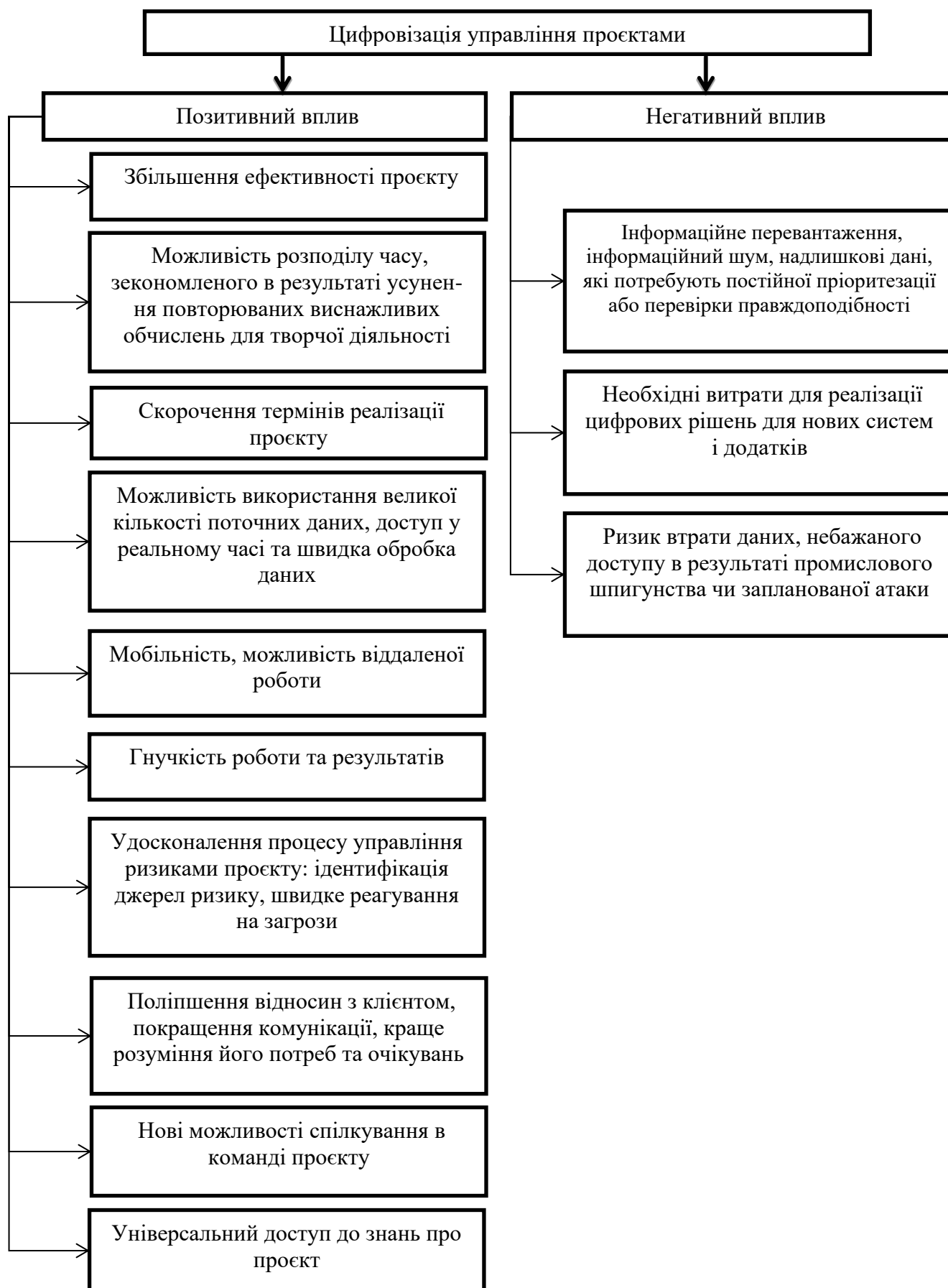


Рисунок 2. Позитивні та негативні сторони цифровізації управління проєктами
Джерело: сформовано автором

Стрімкий розвиток цифрових технологій приваблює керівництво підприємств новими можливостями для підвищення ефективності діяльності підприємства, збільшення продуктивності праці, зростання ринкової вартості підприємства, що у свою чергу призводить до впровадження окремих цифрових рішень в роботу підприємства. Переконавшись у вигодах, що дає цифровізація, менеджмент компанії приймає рішення про проведення цифрової трансформації.

Великий попит на ринку цифрових технологій є стимулюючим фактором до їх удосконалення та розвитку. На етапі впровадження цифрових технологій у окремі сфери діяльності підприємства, не може лишитися осторонь і проектний менеджмент, який використовуючи ті чи інші технології для удосконалення процесу управління проектами, отримує в результаті позитивний і негативний вплив від цифровізації.

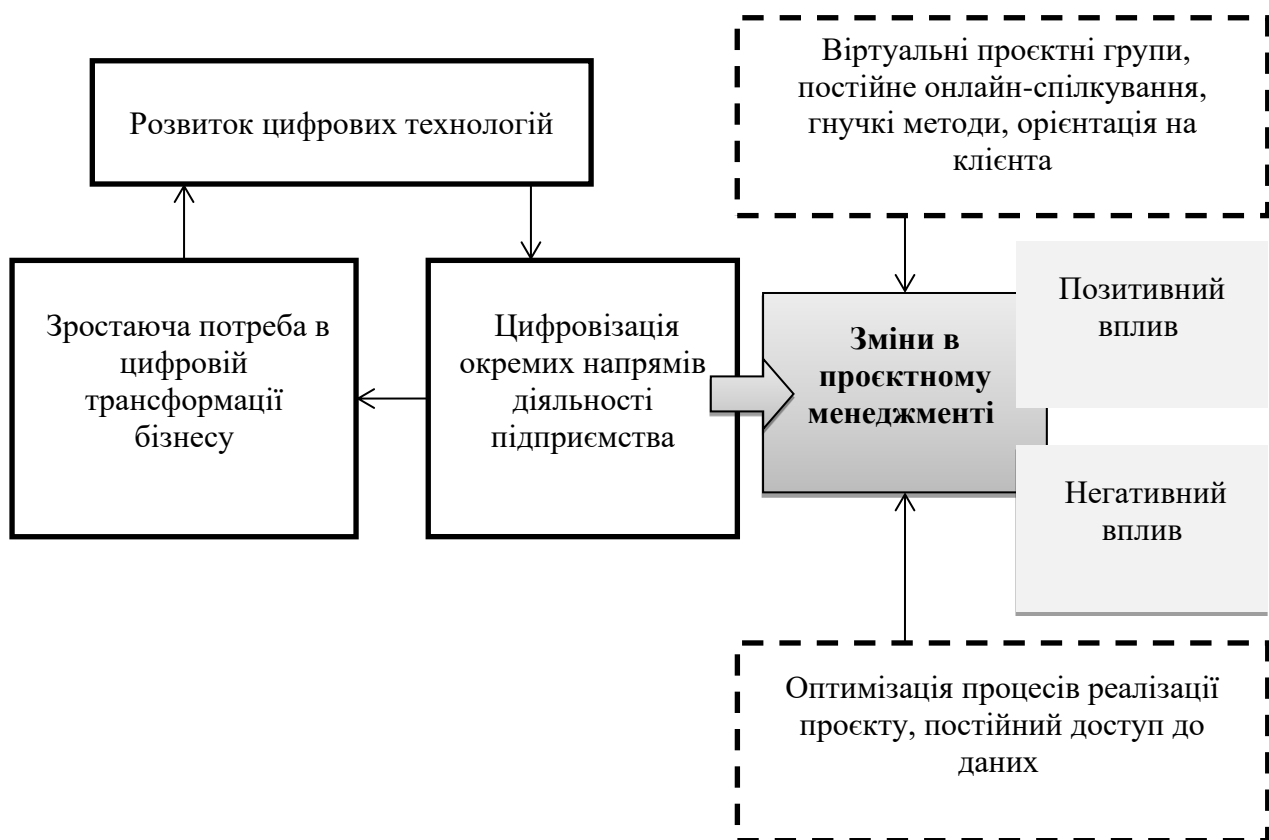


Рисунок 3. Модель впливу цифровізації на проектний менеджмент

Джерело: сформовано автором

У даному контексті відбувається інтеграція традиційної моделі проектного управління в цифрову, основним поняттям якої стає цифровий проектний менеджмент.

В традиційному розумінні цифровий проектний менеджмент розглядається як сукупність процесів, що використовують віртуальну інфраструктуру для планування, управління та контролю за діяльністю команди проекту, яка може бути географічно розподілена [22].

За іншим підходом, цифровий проектний менеджмент запропоновано досліджувати як: інтелектуальне управління проектами, цифрове управління

проектами, віртуальне управління проектами, автоматичне управління проектами, хмарні обчислення в управлінні проектами та інше [23].

Цифровий проєктний менеджмент (d-PM) - форма проєктного менеджменту, в якій типові процеси управління реалізуються в динамічному цифровому середовищі.

Таким чином, цифровізація започаткувала новий підхід до проєктного управління, переваги якого неможливо ігнорувати. Так у процесі цифровізації проєктного менеджменту забезпечується кращий доступ до даних проєкту, розширюються можливості комунікації як всередині команди, так і зовнішньої комунікації зі стейкхолдерами, можливість забезпечення орієнтації на клієнта тощо. Однак існують певні загрози, пов'язані із цифровою безпекою, доступом до даних та великими витратами на цифрові системи управління проектами.

Особливості проєктів цифрової трансформації підприємства

Впровадження наскрізних цифрових технологій реалізується з активним використанням методик та інструментів проєктного менеджменту, включаючи такі його підсистеми, як управління портфелями проєктів, управління програмами та управління окремими проєктами. На рівні державного управління функціонує система національних проєктів, у межах якої використовуються переважно інструменти управління програмами та портфелями. На регіональному рівні державної влади використовуються інструменти управління регіональними програмами та проєктами.

Віцепрем'єр-міністр - Міністр цифрової трансформації Михайло Федоров презентував 94 проєкти цифрової трансформації у ключових сферах. Він також презентував публічний портал, де описані усі проєкти цифрової трансформації. Серед презентованих проєктів: е-Нотаріат, е-Майно, е-Школа, е-Соцзахист, е-Дозвіл та багато інших [24].

Мінцифрі вдалося масштабувати управління проектами цифрової трансформації на всі сфери та галузі. В основі менеджменту - унікальна ефективна система управління проектами, що дозволить трансформувати Україну на всіх рівнях - від загальнонаціонального до місцевого.

На рівні підприємств та компаній використовуються засоби проєктного управління всіх трьох його підсистем, причому залежно від того, яким чином відбувається впровадження нових технологій: як оцифрування, цифровізація чи цифрова трансформація.

Реалізація такого складного та масштабного явища, як цифрова трансформація, відбувається із застосуванням ширшого набору різноманітних методик та інструментів, у порівнянні з цифровізацією чи оцифруванням. Перебуваючи вже в площині менеджменту технологій, цифрова трансформація компаній вимагає використання засобів керування великою кількістю різних проєктів для досягнення бізнес-результатів.

Управління цифровою трансформацією часто здійснюється на основі засобів управління портфелями та програмами, таких як дорожні карти, матричні моделі портфелів, проєктні офіси тощо. При цьому цифрова трансформація потребує більшої гнучкості в управлінні у відповідь на велику міру

невизначеності. В управлінні цифровою трансформацією активно використовуються гнучкі та інкрементальні методології проєктного менеджменту, такі як «Scrum», «AgileUP», «Crystal», «Feature Driven Development», «Kanban».

Управління проєктами в цифровій трансформації передбачає планування, виконання та моніторинг ініціатив цифрової трансформації за допомогою інструментів і методологій управління проєктами. Це передбачає розробку стратегії проєкту, об'єднання роботи кількох команд і зацікавлених сторін, а також забезпечення дотримання термінів у межах бюджету. Метою управління проєктом цифрової трансформації є гарантія того, що компанія досягне своїх цілей і створить цінність для споживача.

Цифрові проєкти у контексті цифрових перетворень відносяться в основному до сучасних програмних проєктів, які переважно використовують цифрові технології, такі як платформи управління талантами, корпоративні портали, системи контенту, комерційні платформи, технології користувальницького досвіду, мобільні технології, пошук та співробітництво.

Цифровий проєкт формується виходячи з наступних принципів [25]:

- проєкт використовує сучасні технології, такі як платформи досвіду, комерційні продукти, платформи API, технології великих даних, технології штучного інтелекту та ін.

- релізи проєкту здебільшого виконуються за допомогою гнучкої методології або в ітераціях, щоб досягти найшвидшого часу виходу ринку.

- основними показниками ефективності є залучення користувачів, продуктивність, оперативність, гнучкість та конверсія користувачів.

- рішення орієнтовані на користувачів мережі Інтернет та надання можливості омніканального обслуговування.

Незважаючи на те, що цифрові проєкти мають принципово ті ж ключові характеристики, як і традиційні проєкти, існують специфічні параметри. Основні відмінності між традиційними проєктами та цифровими відображені у табл.3.

Таблиця 3

Специфічні параметри цифрових та традиційних проєктів

| Показник | Специфічні характеристики | |
|------------------------|----------------------------------|------------------------------|
| | Цифрові проєкти | Традиційні проєкти |
| Основні технології | портали, CMS, пошукові системи | Веб-фреймворки |
| Методологія реалізації | З використанням agile-технології | За методом «водоспад» |
| Цільова аудиторія | Інтернет-аудиторія (B2C) | Офлайн аудиторія (B2B) (B2C) |

Джерело: сформовано автором

Управління проєктами має вирішальне значення для цифрової трансформації з кількох причин:

- Ініціативи з цифрової трансформації часто включають кілька команд і зацікавлених сторін, а управління проєктом допомагає гарантувати, що всі

сторони працюють для досягнення тих самих цілей і завдань.

- Оскільки ініціативи цифрової трансформації є складними та динамічними, управління проектами дає змогу оперативно керувати змінами.

- Керівництво проектом забезпечує структуру для планування, виконання та моніторингу ефективності, що допомагає гарантувати, що проєкт реалізовується, і гарантує, що будь-які труднощі будуть виявлені та швидко врегульовані.

- Управління проектами допомагає зменшити витрати та підвищити продуктивність, оскільки базовим критерієм оцінки проєкту є його ефективність.

- Управління проектами передбачає часте тестування та перевірку відповідності стандартам якості, що допомагає гарантувати, що кінцевий результат має відмінну якість і відповідає всім необхідним критеріям.

Проєкти з цифрової трансформації на рівні держави мають свої унікальні особливості та вимоги. Розглянемо детальніше основні особливості таких проєктів:

1. Масштабність і складність: проєкти цифрової трансформації на рівні держави завжди є великими та складними за своєю природою. Вони охоплюють різні галузі, адміністративні одиниці та рівні уряду. Масштаб таких проєктів вимагає детального планування та розрахункового управління ресурсами.

2. Бюджетні обмеження та фінансування: державні проєкти цифрової трансформації часто обмежені бюджетними ресурсами. Необхідно забезпечити ефективне фінансування та грамотний розподіл коштів для досягнення поставлених цілей.

3. Публічна безпека і кібербезпека : державні системи створюють велику кількість конфіденційної інформації, в т.ч. великі обсяги персональних даних громадян. Забезпечення кібербезпеки та захисту цих даних є важливою складовою проєктів цифрової трансформації на рівні держави.

4. Політична підтримка та лідерство: успіх проєктів цифрової трансформації в державі часто залежить від рівня політичної підтримки та лідерства. Політичні лідери повинні бути прихильниками впровадження та розвитку цифрових ініціатив, розуміти їх стратегічну важливість та можливості.

5. Участь громадськості та стейкхолдерів: проєкти цифрової трансформації на рівні держави мають враховувати інтереси та потреби громадськості та різних стейкхолдерів, таких як бізнес, академічні установи та громадські організації. Інклюзивний підхід та відкритий діалог є ключовими складовими успіху цих проєктів.

Ці особливості відображають складність та важливість проєктів цифрової трансформації на рівні держави, виконання яких вимагає великих зусиль та ресурсів.

Проєкти цифрової трансформації на рівні підприємства також мають свої унікальні особливості:

1. Стратегічний фокус: проєкти цифрової трансформації на рівні підприємства часто пов'язані з реалізацією стратегічних цілей організації. Вони сприяють досягненню конкретних стратегічних планів та довгострокових цілей

компанії.

2. Організаційна зміна: цифрова трансформація вимагає глибоких змін у корпоративній культурі та внутрішніх процесах підприємства. Проекти повинні включати в себе ініціативи з організаційної зміни та розвитку цифрових навичок співробітників, щоб попередити опір змінам, що виникатиме як наслідок цифрової трансформації.

3. Комплексність та інтегрованість: проекти цифрової трансформації можуть охоплювати різні аспекти діяльності підприємства, включаючи виробництво, маркетинг, продажі, логістику, HR тощо. Їх успішність вимагає інтеграції та взаємодії між різними функціональними областями.

4. Керованість та контроль: успішна реалізація проектів цифрової трансформації потребує чіткого керівництва та механізмів контролю за виконанням. Спільне управління проектом і комунікація між усіма стейкхолдерами є запорукою досягнення цілей проекту та його ефективності.

5. Кібербезпека та захист даних: перехід до цифрових технологій вносить додаткові елементи ризику щодо кібербезпеки та захисту конфіденційної інформації. Цифрові рішення в рамках проекту повинні включати в себе відповідні заходи із захисту даних і мережі.

6. Аналіз та використання даних: важливою складовою цифрової трансформації є аналіз та використання даних для прийняття рішень. Проекти повинні включати в себе розвиток аналітичних можливостей та інструментів для оптимізації бізнес-процесів.

7. Швидкість і гнучкість: зміни в цифровому середовищі відбуваються швидко. Проекти цифрової трансформації повинні бути гнучкими та адаптивними, щоб відповідати новим викликам та можливостям.

Проекти цифрової трансформації на рівні підприємства є ключовими для забезпечення конкурентоспроможності та стійкості організації в сучасному бізнес-середовищі. Розуміння і урахування цих особливостей забезпечать підприємствам можливість досягти успіху в цифровій трансформації.

У сучасному управлінні та в практичних посібниках для фахівців у сфері управління проектами зазвичай розглядаються та пропонуються до застосування два підходи: класичний та гнучкий [26]. Нестабільність та невизначеність зовнішнього середовища постійно вносить зміни до проектного менеджменту цифрової трансформації бізнесу. В рамках цифрової трансформації доводиться поєднувати структуровані та стандартизовані підходи до управління проектами, засновані на трьох категоріях проекту (вартість, терміни, зміст), з гнучкими методологіями (Agile), спрямованими на швидку реакцію на зміни та задоволення інтересів стейкхолдерів проектів [27].

Досліджуючи класичний підхід, можна відзначити, що до переваг класичного підходу відносять те, що він зобов'язує замовника та керівника проекту вже на початку проекту вирішити, який результат вони планують одержати. Раннє включення забезпечує стабільність ведення проекту, а планування дозволяє упорядкувати реалізацію проекту. Це передбачає визначення та відстеження показників протягом усього проекту, що є

необхідним для проєктів усіх видів [26]. Класичний підхід дозволяє обійтися без напружених ділянок робіт та стресових ситуацій завдяки наявності часового запасу на кожній стадії, включеної у випадок неідентифікованих проблем та прояву ризиків.

Гнучке управління проєктами дозволяє адаптуватися під споживача кінцевого продукту та під вимоги замовника. У розробленому продукті кількість недоліків мінімізується, так як він з'являється в результаті ретельної оцінки при закінченні кожного циклу робіт (спринту) [27].

Гнучке проєктування вимагає менше часу на запуск, дозволяє легко реагувати на зміни, забезпечує команду розробників та керівника повною інформацією з урахуванням постійного зв'язку. До недоліків гнучкої методології можна віднести те, що постійний зворотний зв'язок загрожує переносами терміну завершення проєкту, що збільшує ризики втрати ресурсів і нескінченної роботи [28]. Коли видно лише результати, але немає інформації про зусилля та ресурси, витрачені для їх досягнення, найчастіше керівництво постійно вимагатиме поліпшень і доповнень.

Наступний недолік гнучкої методології полягає у необхідності перманентно доопрацьовувати проєкт під нові умови, змінювати проєктну документацію та доносити її до команди. При відсутності оперативного та повного інформування розробників про нові або додаткові функції, документи (наприклад, технічне завдання) з функціональними вимогами можуть виявитися застарілими на момент розробки.

Значним недоліком гнучкого управління можна назвати необхідність у постійних зустрічах. Частий відрив розробників від безпосередньої роботи може загалом негативно вплинути на проєкт, увага розробників систематично йде убік від розв'язуваних завдань. Негативні наслідки можуть бути викликані потребою у постійній присутності стейкхолдерів на нарадах, а також складністю у вибудовуванні довгострокових планів та підборі в команду мотивованих фахівців з високим рівнем компетенції [29].

Застосування гібридного підходу дозволяє нівелювати недоліки класичного та гнучкого підходів та поєднувати їх переваги.

В рамках дослідження гібридного підходу багато авторів наводять приклади застосування Agile та його фреймворків [30; 31]. Найбільш цінним з погляду запровадження гібридного підходу можна назвати видання Інституту управління проєктами (Project Management Institute, PMI) та Agile Альянсу (Agile Alliance) - «Agile: практичне керівництво», в якому містяться рекомендації та варіанти застосування гібридного підходу та адаптації різних методів. Цей посібник побудований таким чином, щоб корелювати з провідним виданням PMI, а саме «Керівництвом до зведення знань з управління проєктами (Керівництвом РМВОК).

Проєкти з високою невизначеністю, до яких відносяться проєкти цифрової трансформації бізнесу, відрізняються високими темпами змін, складністю та значним рівнем ризику. У разі застосування традиційних підходів, які призначені для попереднього визначення практично всіх можливих вимог у проєкті та

реалізації управління змінами на основі процесу запитів на зміни, згадані особливості можуть спровокувати виникнення складнощів та проблем у виконанні проєктів. В цьому разі можна використовувати гнучкі підходи (Agile).

Існує дві стратегії реалізації проєктної діяльності на основі цінностей та принципів Agile. Перша полягає у прийнятті формального підходу, який розроблений спільнотою практиків та підтверджений на їхньому досвіді. Наступним кроком у рамках цієї стратегії буде вивчення та розуміння підходів Agile з часом на основі власного досвіду для того, щоб у майбутньому змінити або адаптувати їх під конкретний проєкт цифрової трансформації.

Друга стратегія полягає у внесенні змін в управління проєктом таким чином, щоб це відповідало поточному стану справ, з метою забезпечення результату з якогось аспекту. Посібник РМІ рекомендує використовувати часові рамки для роботи над властивостями продукту або використовувати спеціальні методи для їхнього поопераційного уточнення. Рекомендовано розділяти великий проєкт на кілька стадій або підпроєктів, якщо це можливо в конкретній ситуації.

Експерти РМІ пропонують вносити лише ті зміни, що призведуть до успішної реалізації проєкту. При цьому немає необхідності вносити їх офіційно до корпоративного стандарту управління проєктами. Істотним є лише досягнення результатів найкращим для бізнесу способом.

Деякі проєкти цифрової трансформації відрізняються великим ступенем невизначеності при формулюванні вимог проєкту та способів їх здійснення. Це може стати причиною збільшення темпів змін та ускладнення проєкту. У міру підвищення ступеня невизначеності проєкту підвищується ризик появи потреби у доопрацюваннях та впровадженні альтернативного підходу. Для зменшення рівня подібних ризиків команди адаптують різні методи та обирають моделі гнучкого підходу, які дають їм можливість займатися проєктами навіть із високим ступенем невизначеності за допомогою виконання малих блоків робіт.

Зокрема, автори-упорядники «Agile: практичне керівництво» говорять про те, що немає необхідності наслідувати один підхід протягом усього проєкту. У різних проєктах задля досягнення запланованих цілей часто комбінують складові елементи різних за суттю життєвих циклів. Комбінація передиктивного, ітеративного, інкрементного підходів та підходу Agile є гібридною за своєю природою.

Одночасне використання класичного підходу та підходу Agile (гнучкого) є поширеним сценарієм. При цьому укладачі керівництва РМІ говорять про те, що називати такий підхід «Agile» невірно, оскільки він не передбачає в повному обсязі спосіб мислення, цінності, що популяризуються, і принципи гнучкого підходу. Відповідно до цього пропонується називати його гібридним. Гібридна методологія використовує глибокий аналіз і документування водоспадної методології і поєднує його з гнучкістю Agile, щоб створити методологію, яка буде корисною для великої кількості проєктів.

Аналіз керівних матеріалів РМІ та інших джерел дозволив виділити чотири варіанти застосування гібридного підходу.

У першому варіанті в ранніх процесах проєктів використовується життєвий цикл розробки Agile, тобто управління проєктом відбувається відповідно до класичного підходу. Ця модель може бути впроваджена в умовах невизначеності, великої кількості проблем та ризику на стадії розробки та планування.

Команда проєкту виграє від використання підходу Agile на старті, переходячи згодом до традиційного алгоритму в рамках певної стадії роботи, умови якої передбачають застосування предиктивного методу. При цьому допускається, що друга частина реалізується іншою командою.

У другому варіанті в рамках одного проєкту використовується комбінація класичного підходу та підходу Agile. У такому разі команда поступово переходить до методів Agile і використовує лише деякі інструменти, наприклад, короткі ітерації, щоденні наради та ретроспективний аналіз. При цьому інші аспекти проєкту, такі як попередня оцінка, планування та відстеження порядку виконання робіт реалізуються з урахуванням класичного, предиктивного підходу.

Третій варіант передбачає використання окремих елементів гнучкого підходу до управління проєктами (Agile) всередині переважно класичного проєкту⁴. За такої моделі управління, частина проєкту, що відрізняється найбільшою невизначеністю, складністю, реалізується на основі методів Agile, а керування рештою процесів в рамках проєкту - з використанням класичних підходів.

У четвертому варіанті проєкт здебільшого реалізується за гнучкою методологією з елементами Agile. Цей підхід відповідає ситуації, коли якийсь елемент не може бути змінений та виконаний з використанням підходу Agile. Наприклад, може йтися про інтеграції зовнішнього компонента, розробленого іншим виробником-постачальником, спільна робота з яким неможлива з будь-якої причини [32-35].

Більшість команд не можуть швидко перейти на нові собі способи ведення роботи. Людям, які звикли до класичної методології та успішно працювали по ній раніше, гнучкі методи здаються чимось зовсім іншим. Чим більший масштаб компанії та підрозділів, що взаємодіють при створенні продукту, тим більше потрібно часу для переходу та адаптації. У зв'язку з цим рекомендується планувати поступовий перехід, який ґрунтується на додаванні гнучких методів з повторюваними ітераціями для оптимізації процесу обміну знаннями та злагодженої роботи між командами та зацікавленими сторонами (стейкхолдерами). Надалі можна ухвалити рішення про включення поопераційних за характером способів з метою збільшення швидкості постачання цінності та повернення інвестицій. Подібне комбінування також можна визначити як гібридний підхід.

Експерти РМІ рекомендують випробувати нові підходи на менш ризикованому проєкті з низьким та середнім ступенем невизначеності. Після того як організація досягне позитивного результату при впровадженні гібридного підходу, його можна застосувати у більш складних проєктах

цифрової трансформації, які вимагатимуть додавання більшої кількості методів. Це можливість реалізувати поступовий перехід із застосуванням гібридної методики з фокусом на стан справ в організації та певні ризики, а також здібності команди розробників прийняти та втілювати ці нововведення у проектній діяльності.

Висновки.

Цифровізація відкриває безмежні можливості для подальшого розвитку суспільства. Вона створила нові інструменти для розв'язання складних завдань та підвищення продуктивності. Ключовим фактором успіху є гнучкість, здатність адаптуватися до змін та постійно вдосконалюватися.

Здобутки в галузі цифровізації стали відомими не тільки в бізнесі, а й в освіті, медицині, громадському секторі та інших галузях. Вони трансформували спосіб, яким ми взаємодіємо, вирішуємо завдання та впроваджуємо інновації. Важливо зазначити, що цифрова трансформація - це не лише питання технологій, але і культурних змін, що вимагають активної участі всіх підсистем системи управління підприємством.

Проникнення цифровізації в різні галузі економіки сприяло виникненню нового підходу до проектного управління, який, безумовно, має свої переваги. Так, у процесі цифровізації у сфері проектного управління спостерігається більш ефективна стратегічна взаємодія між організаціями через утворення мережевої взаємодії та цифрових платформ, що дозволяють у режимі реального часу взаємодіяти та спілкуватися, що у свою чергу підвищує продуктивність та ефективність взаємодії учасників проектної групи, при цьому взаємодія всередині проектної команди призводить до більшої відповідальності учасників команди та допомагає сформувати середовище, сприятливе для спільної роботи та творчості.

Таким чином, основними тенденціями розвитку систем проектного менеджменту є активне використання потенціалу цифровізації на всіх стадіях процесів формування та реалізації проектів, розширення застосування хмарних технологій та цифрових платформ та сервісів, необхідні, до прикладу, для координації персоналу, що працює на віддаленій основі; активізація використання фінансового потенціалу віртуальних ринків капіталу для реалізації проектів різного масштабу та профілю.

Водночас інтенсивна цифровізація проектного менеджменту породила низку додаткових ризиків у частині як обґрунтування, так і здійснення проектів, заходи щодо мінімізації яких також необхідно комплексно враховувати у межах сучасних систем управління проектами.

З іншого боку розвиток підприємства, шляхом його цифрової трансформації передбачає створення, реалізацію та подальше поширення проектів цифрової трансформації, сформованих із врахуванням основоположних принципів управління проектного менеджменту. Результати дослідження в рамках даної монографії вказують на те, що саме проектний підхід є ключовим у впровадженні цифрових ініціатив.

Проекти з цифрової трансформації мають підвищити потенціал організації

та збільшити ефективність підприємства загалом. Такі проекти передбачають не лише впровадження нових технологій, але й оптимізацію бізнес-процесів, корпоративної культури та як результат - підвищення задоволеності клієнтів. Проекти з високою невизначеністю, до яких відносяться проекти цифрової трансформації бізнесу, відрізняються високими темпами змін, складністю та значним рівнем ризику. У разі застосування традиційних підходів, які призначені для попереднього визначення практично всіх можливих вимог у проекті та реалізації управління змінами на основі процесу запитів на зміни, згадані особливості можуть спровокувати виникнення складнощів та проблем у виконанні проектів. В цьому разі пропонується застосування гнучких підходів (Agile).

Досліджуючи гібридний підхід до управління проектами, який поєднує в собі переваги класичних та гнучких технологій, можна зробити висновок, що оптимальним рішенням у рамках цифрової трансформації бізнесу є використання даного підходу до управління проектами, оскільки проекти цифрової трансформації поєднують апаратні, програмні та організаційні рішення.

Перелік використаних джерел

1. Куйбіда В. С. (2018). Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. *Вісник Національної академії державного управління при Президенті України. Серія : Державне управління.* № 1. С. 5-10.
2. Digital transformation: online guide to digital business transformation. <https://www.i-scoop.eu/digital-transformation>
3. Савчук С.В. (2021) *Удосконалення системи управління на енергетичних підприємствах в умовах цифрової економіки.* Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії. Івано-Франківськ. ІФНТУНГ. С. 253.
4. Цифрова трансформація енергетики: досвід ДТЕК. (2020). https://innovation.24tv.ua/tsifrova-transformatsiya-energetiki-dosvid-novini-ukrayini-i-svitu_n1409623
5. Банке Барт Аналитический отчет VCG. Vlast.kz. <https://vlast.kz/corporation/24539-cifrovizacia-biznesa.html>
6. What Is Digital Transformation? <https://www.salesforce.com/products/platform/what-is-digital-transformation/>
7. Лісова Р. М. (2019). Вплив діджиталізації на бізнес-моделі: етапи та інструменти цифрової трансформації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* Вип. 24(2). С. 114-118. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_24\(2\)_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_24(2)_24)
8. i-SCOOP. (2023, November 28). *What is digital transformation? The essential guide to DX.* <https://www.i-scoop.eu/digital-transformation/#:~:text=Digital%20transformation%20is%20the%20profound,way%2C%20with%20present%20and%20future>

9. Акофф Р., Апалькова В., Веретюк С., Войтко С., Геєць В., Глушенкова А., ... & Фіщук В. Особливість управління підприємством в умовах цифровізації. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ*. 287
10. Boneva M. Challenges related to the digital transformation of business companies. *In Proceedings of the Innovation Management, Entrepreneurship and Sustainability (IMES 2018), Prague, Czechia, 31 May–1 June 2018*; pp. 101–114.
11. Трушкіна Н. В., & Ринкевич Н. С. Цифрова трансформація бізнес-процесів на підприємствах: реалії та сучасні виклики. *Побудова інформаційного суспільства: ресурси і технології*, 19-20.
12. Polyanska A.S., Savchuk S.V., Revtiuk Y. (2020). Assessment of Digital Maturity of Enterprise as a Precondition of Digital Transformation. *Sustainable Economic Development and Advancing Education Excellence in the era of Global Pandemic*. Proceedings of the 36th International Business Information Management Association Conference. 4-5 November 2020 Granada, Spain. S. 6032-6044
13. Maturity Model and Best Practice Skill Development for Digital Transformation. SAP SE, (2017). <https://news.sap.com/2017/09/maturity-model-from-sap-and-ercis-helps-companies-develop-skills-for-digital-transformation>
14. Савчук С.В. (2020). Щодо питання оцінки цифрової зрілості підприємства в умовах цифрової трансформації. *Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. Вип. 1 (21). Івано-Франківськ. С. 78-85.
15. Techslang. (2021, May 13). What is Digital Maturity? *Techslang -Tech Explained in Simple Terms*. <https://www.techslang.com/definition/what-is-digital-maturity/>
16. Polyanska A., Savchuk S., Zapukhliak I., Zaiachuk Y., Stankovska I. (2022). Digital Maturity of the Enterprise as an Assessment of its Ability to Function in Industry 4.0. *MANUFACTURING 2022. Lecture Notes in Mechanical Engineering*. Springer, Cham. p. 209-227. https://doi.org/10.1007/978-3-030-99310-8_17
17. Digital Transformation: a Roadmap for Billion-dollar Organisations. https://www.capgemini.com/wpcontent/uploads/2017/07/DigitalTransformation_ARoad-MapforBillion-DollarOrganizations.pdf
18. Алексеєнко І. І., Лелюк С. В., & Полтініна О. П. (2021). Управління проектами та вартістю підприємства в умовах цифровізації: аналіз бізнес-процесів і візуалізація фінансових даних. *Цифрова економіка як фактор економічного зростання держави: колективна монографія / За заг. ред. О. Л. Гальцової*. – Херсон : Видавничий дім «Гельветика». 364 с.
19. Бардась А. В., Бойченко М. В., Богач К. С., & Дудник А. В. (2022). Проектне управління компаніями «єдинорогами» в умовах діджиталізації. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*; С. 171-179
20. Дикань В. Л., Обруч Г. В., Дикань В. Л., & Обруч А. В. (2020). Управління реалізацією спільних інвестиційних проектів за участю підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 69. С. 9-21.

21. Бушуєв С., Бушуєв Д., Бушуєва В., Бушуєва, Н. (2021). Концептуальна модель цифрового сліду проєктів в умовах цифровізації суспільства. *Управління розвитком складних систем* (46). С. 12-18.
22. Алейнікова О.В., Дубініна О.В., Ковтун О.А., Бережна Г.В., Івкін В.М., Вініченко А.А., Шмагун А.В. та ін. (2021). *Економічні, соціальні та інформаційні механізми формування та вдосконалення системи управління проєктами*: кол. монографія / заг. ред. Є.Г. Карташова, О.В. Дубініної. Київ: НАПН України ДЗВО «Ун-т менедж. освіти»,. 396 с.
23. Єгорченкова Н.Ю., Єгорченков О.В. (2020). Концепція електронного проєктного менеджменту в діяльності сучасного бізнесу. *International science conference «The modern trends in the development of business social responsibility»*. Lisabon, Portugal, 19 may. P. 191-193.
24. Електронні лікарняні, нотаріат та соціальні послуги онлайн -Михайло Федоров презентував 94 проєкти цифрової трансформації. Міністерство цифрової трансформації України. (2021). <https://thedigital.gov.ua/news/elektronni-likarnyani-notariat-ta-sotsialni-poslugi-onlayn-mikhaylo-fedorov-prezentuvav-94-proekti-tsifrovoi-transformatsii>
25. Digital Projects. *Enonic*. <https://enonic.com/digital-projects-ultimate-guide>
26. Полянська А. С., Запужляк І. Б. Управління розвитком територіальних громад на засадах проєктного підходу: досвід, інструменти та фінансування. *Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія «Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості»*. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2021. № 1(23).
27. Шашкова Н. І., Фадєєва І. Г., & Казакова Т. С. (2021). Управління проєктами в ІТ сфері: застосування гнучких методологій. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*, 28, 166-172.
28. Lacombe I. and Jarbouï A. (2023), «Governance and management of digital transformation projects: an exploratory approach in the financial sector», *International Journal of Innovation Science*, Vol. 15 No. 4, pp. 611-635. <https://doi.org/10.1108/IJIS-02-2022-0034>
29. *Управління проєктами цифрової економіки*: навч. посіб. / М.А. Демиденко; Міністерство освіти і науки України, Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». Д. : 2022. 187 с.
30. Зубкова А., Майгурова Д. Я., & Місюня Р. (2023). Управління проєктами цифрової трансформації міжнародних підприємств: ключові відмінності індустрії 4.0 та 5.0. *Modeling the development of the economic systems*, (2), 120-130.
31. Eddoug F, Venabbou R and Benhra J. (2023). Adapting P2M Framework for Innovation Program Management Through a Lean-Agile Approach. *International Journal of Information Technology Project Management*. 14:1. (1-18).
32. Бардась А. В., Бойченко М. В., Богач К. С., & Дудник А. В. (2023). Управління проєктами цифрової трансформації бізнесу підприємств. *Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку*, 286. Матеріали ХХVІІІ-ої Міжнародної науково-практичної конференції (07 січня 2023 року, Лімасол (Кіпр), дистанційно)

33. Петренко Н.О., Гоменюк М.О., Мазур Ю.П. (2020). Управління інноваційними проектами сільськогосподарських підприємств в умовах діджиталізації. *Збірник наукових праць Уманського НУС*. Випуск 97. Частина 2. С.88 - 98.

34. Ковальчук Н., & Комарова К. (2023). Гнучкі підходи в управління командами. *Економіка та суспільство*, (47). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-20>

35. Полянська А. С., Запухляк І. Б. Проектна діяльність як інструмент розвитку об'єднаних територіальних громад. *Часопис «Університетські наукові записки»*. № 1 (75).

РОЗДІЛ 10

ПРОФЕСІЙНА МОБІЛЬНІСТЬ В УМОВАХ ВІЙНИ: НАСЛІДКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Алла Полянська

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,
Івано-Франківськ, Україна, alla.polianska@nung.edu.ua

Анотація. Дослідження охоплюють питання професійної мобільності, її переваги, недоліки та потенціал для подолання кризових явищ, спричинених війною. Дослідження емпірично вивчає ставлення людей до професійної мобільності, зосереджуючись на трьох групах критеріїв: розуміння актуальності, процес реалізації мобільності, результати та перспективи. Дані, використані в дослідженні, були отримані від випадково відібраних респондентів з різних регіонів України. Розрахований інтегральний показник професійної мобільності пов'язаний з різними рівнями мобільності, такими як трудова мобільність, мобільність людських ресурсів, мобільність людського капіталу. Кожен рівень мобільності відрізняється змістом, способами реалізації, запропонованим і розрахованим значенням інтегрального показника. У дослідженні зроблено висновок, що в умовах війни професійна мобільність обмежена факторами, що спричинені власне військовим станом, фінансовими можливостями, соціально-психологічними обмеженнями, проте дане явище підвищує рівень резистентності до кризових явищ. Здатність протидіяти складним умовам проявляється через можливість виконувати роботу, володіння додатковими знаннями та готовністю швидкого адаптування до змін. Дослідження пропонує теоретичні та управлінські наслідки розвитку професійної мобільності для управління діяльністю працівників в кризових умовах, наголошуючи на важливості розвитку професійної мобільності для підвищення резистентності.

Ключові слова: професійна мобільність, криза, війна, резистентність, розвиток людських ресурсів, інтегральний показник

Вступ. Мобільність робочої сили у світі зараз розглядається як важливий внесок в економічне зростання [1]. Трудова мобільність вигідна всім сторонам, залученим у цю діяльність: для особи, яка залучена до трудової мобільності, це можливість реалізувати свій трудовий та інтелектуальний потенціал, покращити фінансові можливості та соціальний статус; для країни походження - це можливість отримати досвідчених професіоналів, фінансові потоки для країни, до якої вони мігрують - додаткові податки, конкуренція на ринку праці, що сприяє розвитку відповідних компетенцій, пропозиція робочої сили в критичних галузях і сектора. Отже, мобільність робочої сили сприяє зростанню робочої сили та її інтенсивності, а також інвестиційним потокам.

Мобільність людських ресурсів - питання, яке дослідники даного явища розглядають як один із чинників їх розвитку [2]. Воно дозволяє розширити

горизонти професійного знання, удосконалити комунікації, розвинути професійну гнучкість, відкрити нові аспекти крос-культурної взаємодії та колаборації. Проте, мобільність набуває особливостей у мирний та військовий час. Зокрема, досягнення, досвід і знання, які здобули люди у період звичайного життя є цінним інструментом адаптації та виживання у часи війни. Зазначимо, що в умовах війни мобільність реалізується в непередбачуваних та непередбачуваних умовах, розкриває недоліки та загрози даного явища, а також визначає ті переваги та можливості, які набуває особа, реалізуючи її.

Розглядаючи у даній праці питання професійної мобільності, важливо зосередити увагу на обставини і умови, в яких знаходиться Україна та її громадяни. Це дозволить краще зрозуміти обставини, які формують середовище професійної мобільності. Якщо коротко охарактеризувати наслідки війни в Україні, то за період 24 лютого - 17 березня 2022 пошкоджено, зруйновано або захоплено щонайменше 411 навчальних закладів, 36 закладів охорони здоров'я, 1600 житлових будинків, 26 заводів чи фабричних складів, 15 аеропортів, 6 ТЕС/ГЕС. Крім того, втрачено та зруйновано десятки тисяч кілометрів автомобільних та залізничних доріг, виведено з ладу 350 мостів та мостових переходів [3].

Такий стан справ спричинив повну або часткову зупинку підприємств, значні проблеми в організації бізнесу та матеріально-технічному забезпеченні, зниження споживчого попиту. Згідно з дослідженням Gradus Research, з початку військової агресії до 22 березня 2022 року 86% компаній в країні зупинили, сповільнили або обмежили свою діяльність, з них 48% працювали неповний робочий день або майже не працювали. Лише 13% компаній ще працювали, а невелика частка вітчизняного бізнесу (6%) працювала більшою мірою, ніж у довоєнні часи. Під час війни відбулася галузева трансформація як один із шляхів забезпечення стійкості економіки: 16% опитаних підприємств були повністю або частково трансформовані, 21% знаходяться в процесі галузевої трансформації, 16% долучилися до процесу трансформації [4].

Внаслідок бойових дій близько 27 % населення були змушені залишити постійне місце проживання, у тому числі 36 % населення віком 18-24 роки та 34% населення віком 25-34 роки. Через обмежені можливості працевлаштування та зміну місця проживання погіршилась зайнятість та доходи зайнятого населення. У березні 2022 року 38% респондентів не мали роботи, 57% респондентів були зайняті, 45% з них мали роботу і працювали, решта не працювали, зберігаючи роботу. Станом на 17 березня 2022 лише 17% підприємств повідомили про 100% і більше залучення персоналу порівняно з довоєнним періодом, а 19% підприємств залучили близько 10% персоналу.

Опитування групи «Рейтинг» показало дещо інші показники: станом на 19 березня більше половини (53%) українців, які мали роботу до війни, не працювали, 22% працювали нормально, 21% віддалено або частково, 2% знайшли новий. працювати. Через труднощі, які негативно позначаються на добробуті працездатного населення та їхніх сімей, економічна ситуація внаслідок війни не змінилася лише у 18 % громадян, у 52 % - значно погіршилася,

у 28 % - швидше. погіршився [5].

Дана ситуація характеризує період початку війни та головним чином зміни, перед якими опинилась Україна. За цей час продовження війни маємо катастрофічні руйнування інфраструктури, майна, втрату територій та особливо важко - людей. За цих складних умов українці не втрачають оптимізму щодо майбутнього економіки та зайнятості в країні, про що свідчать результати Шостого національного опитування «Адаптація українців до умов війни» [6]. Значна частка українців висловлює бажання власного професійного розвитку у повоєнний період. Отримання нових знань взагалі є дуже важливим напрямком планування розвитку людських ресурсів, адже під час відновлення країни відбудуться суттєві зміни у професійній структурі попиту на робочу силу. Громадяни це розуміють, тому 49 % респондентів планують отримати додаткову освіту чи нові знання, 38 % - освоїти нову професію, 27 % респондентів мріють відкрити власну справу після війни, 21 % - піти на нову роботу. Українці також готові долучитися до відбудови країни - 61% хочуть фінансово підтримати процес відбудови чи поїхати працювати на будівництво, 33% хотіли б, але не мають такої можливості. І лише 5% респондентів вважають, що це справа виключно влади.

Країни відкрили свої кордони для українців і це додало особливостей до вивчення професійної мобільності в умовах криз. Зокрема, вимушена міграція, особливо із східних регіонів України поповнила ринок праці країн, що дозволило українцям реалізувати свої компетенції професійної мобільності. Згідно з результатами соціологічного опитування більшість українських громадян, котрі виїхали за кордон, - люди працездатного віку: 30-39 років - 42 %, 40- 49 років - 29 %; 83 % респондентів мають вищу або незакінчену вищу освіту; 30 % українських біженців є висококваліфікованими фахівцями; 12 % - кваліфіковані працівники; 14 % - керівники підприємств або підрозділів, а також 14 % - підприємці. Однозначно, це не є підставою стверджувати, що люди з освітою і досвідом отримали роботу, яка у них була в Україні. Проте, це говорить про те, що українцям вдається адаптуватись до нових умов, використовуючи свій освітній потенціал. За даними українських соціологічних опитувань , 36 % респондентів висловлюють намір повернутися після того, як переконаються, що в місцевості, де вони жили, безпечно перебувати; 35 % - відразу після того, як закінчиться війна; 13 % - через рік або через кілька років після закінчення війни; 7 % - після того, як відновить роботу підприємство, на якому вони працювали, або будуть упевнені, що знайдуть іншу роботу вдома; 11 % опитаних планують повернутися найближчим часом, а 7 % узагалі не планують повертатися в Україну [7].

Огляд літератури. Проблематика професійної мобільності на сьогодні широко розглядається вітчизняними та зарубіжними науковцями та експертами. Дослідники даного питання вивчають процеси переміщення працівників на різні посади в межах організації або між різними організаціями. Вони досліджують чинники, що впливають на професійну мобільність, можливі переваги та недоліки цього процесу, а також його вплив на організаційну ефективність та

кар'єрний розвиток працівників. Дослідження такого типу може бути корисним для розуміння динаміки робочої сили та стратегій управління персоналом. Слід звернути увагу на об'єктивну передумову розвитку професійної мобільності. Зокрема, зміна цінностей поколінь також створює нові умови для роботи. Сьогодні завдяки прозорості ринку праці, автоматизації праці, новим умовам праці та форматам робочих місць люди частіше змінюють роботу. Дослідники відзначають, що середній представник когорти бебі-бумерів шукатиме роботу 11,7 разів за свою кар'єру, тоді як міленіали змінюють роботу кожні два роки або рідше [8].

Дослідження науковцями здатності людини протистояти кризам визначило ряд факторів, серед яких можна вагоме місце приділено самій людині з її фізіологічними властивостями [9,11], технологічними [12], когнітивними та соціальними здібностями, а також середовище, в якому вони реалізують ці здібності, та перспективи розвитку майбутніх подій, які людина приймає або формує для себе [13]. Люди завжди прагнули знайти кращі умови життя, тому вони змінили своє місце розташування [14]. Ми можемо спостерігати хвилі української міграції, які супроводжували кризи економічного та політичного життя як у колишньому Радянському Союзі, так і в сучасній Україні, коли люди мігрували в пошуках роботи та кращого життя [15]. Проте сама по собі міграція не вирішує покращення економічного становища людей, а навіть створює певні труднощі для країн [16], а питання пошуку роботи не потребує безпосереднього фізичного переміщення.

Досліджуючи проблематику професійної мобільності ми розглядаємо дане питання у послідовному зв'язку основних аспектів його розвитку на даний момент, зокрема: глобальний, довоєнний, воєнний, післявоєнний. Відтак, нам важливо визначити, яку роль відіграє професійна мобільність у розвитку людських ресурсів та як результати такого дослідження можливо використати у період післявоєнного відновлення.

Досліджують питання трудової мобільності у довоєнний період: Жеребило І. визначає чинники розвитку економіки, які ґрунтуються на низькій вартості робочої сили, низькому рівні оплати праці населення, невідповідності загальноєвропейським нормам чинних соціальних стандартів рівня життя населення в Україні тощо. Серед причин трудової міграції за кордон, як засвідчують отримані вказаним автором результати, - труднощі встановлення високого рівня стандартів споживання і розвитку людського капіталу, а відтак і зубожіння населення [17].

Досліджуючи питання професійної мобільності, важливо не тільки оцінювати потенціал вітчизняного ринку праці, але враховувати тенденції розвитку зарубіжного також. Ефективність антикризової політики, зокрема на зарубіжному ринку праці, часто проявляється у зростанні зайнятості та зниженні безробіття, збільшенні рівня заробітної плати та підвищенні продуктивності праці працівників [18]. Це також впливає на потенціал професійної мобільності.

Викликає інтерес інше питання, яке пов'язане з професійною мобільністю

та здатністю людини бути фахівцем і виконувати завдання у сфері професійних інтересів як в одній організації, так і в різних організаціях, навіть іноземних. Мобільність розглядається як явище, яке визначає динамізм умов праці людини внаслідок її географічного або професійного переміщення [19]. Географічний рух людей визначає міграційні процеси, а професійний рух - професійну мобільність. Дослідження міграції дозволяє глибше зрозуміти професійну мобільність як один із способів її прояву. Наприклад, дослідження життєвого циклу міграції [20] також стосується професійної мобільності, а саме життєвої діяльності людей, які повертаються додому з новими знаннями та досвідом.

На організаційному рівні поширена думка, що переміщення співробітників між функціями, підрозділами та місцями дає їм можливість покращити свої навички та підготуватися до загального керівництва [21]. Організації також можуть виграти від залучення фахівців з інших організацій, особливо результати такої професійної мобільності збільшуються, коли прибуваючі спеціалісти володіють новими комплексними знаннями, і, навпаки, слабшають, якщо такі знання схожі [22]. Професійна активізація супроводжує розвиток професіоналізму та професійної мобільності особистості і є важливою функцією професійного середовища та відповідною системою заходів, спрямованих на актуалізацію питань професійного самовизначення та розвитку (саморозвитку) особистості на посаді, у професії [23]. Крім того, знання, отримані організацією зсередини чи ззовні, є управлінським інструментом, за допомогою якого активується стійкість працівників для кращої продуктивності на робочому місці [24]. Професійна мобільність розглядається як інтегративна якість, що поєднує, по-перше, сформовану внутрішню потребу в життєвому успіху, що проявляється в діяльності, забезпечує самовизначення та самореалізацію в житті та професії; по-друге, здібності до професійної діяльності; по-третє, база знань професійної діяльності; по-четверте, самоусвідомлення власної професійної мобільності, сформоване на основі рефлексії готовності до змін у професії; п'яте - бажання змінити себе, професійну сферу, середовище проживання [25].

За результатами аналізу рівня професійної мобільності для східних регіонів, наближених до зони бойових дій, найбільшою серед охоплених регіонів є частка відповідей, що характеризують високе значення інтегрального показника професійної мобільності (31 %), далі йдуть південні та центральні області, де також інтенсивні обстріли, і, нарешті, західні області. За даними Міжнародної організації з міграції (2022), станом на 23 січня 2023 року в Україні зареєстровано 5,4 млн внутрішньо переміщених осіб. На початку війни кількість внутрішньо переміщених осіб становила 6,5 млн осіб, що свідчить про те, що торік їх кількість була більшою. З різних регіонів України виїхало: 2 344 936 осіб зі Сходу, 1 936 839 з Києва та околиць, 1 302 022 з Півночі, 485 829 з Півдня, 220 243 з Центру, 187 854 із Заходу. Отже, можна зробити висновок, що регіон впливає на мобільність. Рівень мобільності осіб, які виїхали за кордон, досить високий [26, 27].

Переїзд супроводжується адаптацією до нових трудових культур. Кожне робоче місце має свою унікальну культуру та динаміку. Професіонали можуть

зіткнутися з труднощами в адаптації до нової робочої культури, розумінні організаційної структури та побудові стосунків з колегами. Таким чином, вимушена міграція українців призвела до того, що значна їх кількість залишилася в країнах-реципієнтах. Ми не можемо стверджувати, що міграція безпосередньо пов'язана з професійною мобільністю; скоріше це був вимушений крок. Однак наявність освіти та досвіду роботи є стимулом використовувати їх для пошуку кращих умов життя через міграцію. Інтеграція українських мігрантів вплине на показники ринку праці країн-реципієнтів. Географічна та культурна близькість України до Європи, наявність діаспори та статус тимчасового захисту сприятимуть збільшенню участі вимушених мігрантів у робочій силі. Зокрема, Європейський центральний банк очікує, що рівень зайнятості українських мігрантів працездатного віку в середньо-строковій перспективі становитиме від 25% до 55%. У той же час робоча сила ЄС зросте на 0,2% - 0,8%, або на 0,3 - 1,3 млн осіб [27]. З метою збереження робочої сили та мінімізації процесу її вимивання з України, в тому числі відпливу молоді, працівників зі сформованими кваліфікаційними та професійними навичками, важливим завданням є створення робочих місць на модернізованих, відновлених та новостворених підприємствах. Значні резерви у цьому напрямі містяться в застосуванні, подальшому розвитку та поширенню гнучких форм організації праці та її оплати. Останнє стосується дистанційної праці для тих, хто вимушений був залишити місця постійного проживання у період війни [28].

Отже, професійна мобільність, або можливість змінити роботу, кар'єру чи місце розташування, має свої перешкоди та переваги. Досліджуючи особливості та умови реалізації професійної мобільності допомагає зрозуміти як, використовуючи дане явище, адаптуватися до нових умов. Дослідження даного питання дозволяє визначити, що впливає на зростання зацікавленості у професійній мобільності і як з її допомогою люди можуть посилити свою стійкість до кризових явищ.

Мета та завдання дослідження. Гіпотеза, яку ми прагнемо довести в цій статті, полягає в тому, що криза, а в даному випадку спричинена війною, спричиняє зростання професійної мобільності як здатності витримувати та долати складні ситуації, особливо перед обличчям надзвичайної небезпеки та лиха. Враховуючи вищезазначене, метою статті є ознайомлення аудиторії з основними аспектами феномену професійної мобільності як інструменту підвищення стійкості до кризових умов, зокрема спричинених війною, на основі здатності усвідомлювати значення та важливість професійної мобільності, підтримувати діяльність мобільності та досягати видимих результатів і бачити її перспективи. Результати статті є теоретичним обґрунтуванням динаміки розвитку професійної мобільності внаслідок послідовного розвитку таких феноменів, як мобільність робочої сили, мобільність людських ресурсів та мобільність людського капіталу. Кожен із зазначених феноменів відповідає визначеним нами компонентам для оцінки рівня професійної мобільності, а також робиться висновок про вплив кризи на рівень професійної мобільності людей з різних регіонів України з різним стажем роботи, у різних сферах

професійної діяльності, а також усвідомлення того, що професійна мобільність посилює їх стійкість до наслідків війни.

Концепція дослідження в рамках публікації дослідження стану, прогнозу та наслідків професійної мобільності та факторів, що на неї впливають, включає:

1. Звернення уваги на питання професійної мобільності, її роль і значення в сучасному світі.

2. Розроблення анкети для опитування респондентів щодо їхнього ставлення до професійної мобільності.

3. Вивчення основних факторів, що впливають на професійну мобільність, включаючи індивідуальний підхід, а саме культурні явища, фізичні та когнітивні здібності, знання, а також системний підхід, який передбачає освітні можливості, досвід, практичну діяльність, умови та можливості її здійснення.

4. Оцінити можливості та загрози реалізації професійної мобільності для підвищення резистентності людей в умовах кризи.

Методика дослідження. Проведене дослідження спрямоване на вивчення сприйняття людьми явища професійної мобільності, з'ясування наскільки актуальним є воно для респондентів, які взяли участь у дослідженні, як і чи вони реалізують потенціал мобільності на даний час і які результати чи очікування у них щодо професійної мобільності. У статті професійна мобільність досліджується через три складові: розуміння та сприйняття професійної мобільності респондентами; оцінювання реальної ситуації із використанням професійної мобільності; оцінюванням результатів мобільності та бачення її розвитку. Об'єднати ці параметри можливо з допомогою інтегрального показника професійної мобільності. Як зазначалось у статті, професійна мобільність - це інтеграційна якість, і ми її пов'язуємо із зазначеними вище оцінками.

Оцінювання здійснювалось за 7-ми бальною шкалою за відповідними значеннями: 1 - незадовільний рівень оцінки; 2 - дуже низький рівень оцінки; 3 - низький рівень оцінки; 4 - середній рівень оцінки; 5 - добрий рівень оцінки; 6 - високий рівень оцінки; 7 - дуже високий рівень оцінки.

Під професійною мобільністю ми розглядаємо активність, пов'язану із застосуванням наявних у людини компетентностей та досвіду на основі зміни місця їх реалізації для виконання певних вид робіт. В звичайних умовах професійну мобільність організації використовують для навчання і розвитку персоналу, для розширення сфер діяльності та ринків реалізації продукції, підтримання співпраці, реалізації проєктів. В умовах криз, зокрема війни, професійна мобільність набуває іншого відтінку. Вона тісно переплітається із міграцією, вимушеним переміщення людей. Професійна мобільність під час кризи може представляти унікальні виклики та міркування. Для дослідження впливу професійної мобільності на резистентність людей в умовах кризи було застосовано опитувальник для 125 респондентів в онлайн форматі. Півтора роки війни дозволили людям пристосуватись до військових умов життєдіяльності. Окрім люди повернулись на свої робочі місця з-за кордону. Інша частина людей перемістилась із східних регіонів країни до західних. Тобто, явище мобільності

набуло певного досвіду і ми провели опитування 125 респондентів із 14 регіонів України на предмет того, як вони розуміють мобільність та чи використовують цю характеристику-компетенцію професійної діяльності. Нижче зазначено деякі особливості, які слід розглянути для поглибленого вивчення явища професійної мобільності та які були враховані під час складання анкети опитування.

Розглядаючи віддалену роботу як новий фактор умов праці, ми маємо на увазі те, що під час кризи віддалена робота стає вирішальною, оскільки організації можуть впроваджувати заходи соціального дистанціювання або карантину. Професіонали повинні адаптуватися до роботи з дому чи інших віддалених місць. Це вимагає адаптації до інструментів віртуального спілкування, управління балансом між роботою та особистим життям і підтримки продуктивності в іншому робочому середовищі. Отже, отримання інформації про досвід дистанційної роботи, цифрові навички та рівень задоволеності віддаленим форматом роботи є важливим у вивченні питання професійної мобільності.

Під час певних криз певні галузі можуть бути класифіковані як важливі, наприклад, охорона здоров'я, служби екстреної допомоги, логістика та постачання продуктів харчування. Професіонали в цих секторах можуть відчувати підвищений попит на їхні навички та послуги, вимагаючи від них швидкої адаптації до мінливої динаміки роботи та потенційно більшої тривалості робочого часу. Охоплення діапазону галузей, у яких можна реалізувати професійну мобільність в умовах кризи також є важливою. Проведення таких досліджень дозволить отримати базову інформацію, які групи спеціалістів характеризуються вищим рівнем мобільності і що на це впливає.

Кризи можуть призвести до економічного спаду та втрати робочих місць. Професіонали можуть зіткнутися з невизначеністю щодо свого працевлаштування, кар'єрного зростання та фінансової стабільності. Адаптація до цієї ситуації вимагає стійкості, пошуку альтернативних можливостей працевлаштування та підвищення кваліфікації для підвищення працевлаштування. Зміна роботи чи професійного досвіду підвищує рівень безпеки та можливостей знайти нове застосування отриманим раніше знанням та досвідом.

Кризи часто руйнують промисловість і викликають зміни у попиті на кваліфікацію. Фахівцям може знадобитися перекваліфікація або підвищення кваліфікації, щоб залишатися актуальними на ринку праці. Виявлення нових тенденцій і набуття нових навичок може покращити професійну мобільність і відкрити двері для нових можливостей кар'єри. Професійна мобільність загалом дозволяє отримати нові знання, новий досвід та навички його застосування на практиці, що збільшує резистентність в умовах безробіття і безпеки праці. Під час кризи професіоналам може знадобитися продемонструвати гнучкість, адаптуючись до мінливих умов роботи, ролей або галузей. Відкритість до нових викликів, набуття навичок, які можна передавати, і сприйнятливість до змін можуть підвищити професійну мобільність у таких ситуаціях. Така гнучкість може бути досягнута внаслідок зміни середовища, бізнес подорожей, зміни місця

роботи, просто зміна місця перебування, відпочинок, подорожі.

Побудова та підтримка професійних мереж стає важливою під час кризи. Мережа може забезпечити доступ до можливостей працевлаштування, підтримку та обмін інформацією. Співпраця з колегами та професіоналами галузі може допомогти подолати виклики та відкрити нові перспективи. Сформовані під час комунікацій зв'язки дозволяють збагатити досвід, зміцнити рівень самооцінки, удосконалити свої професійні компетентності, отримати додаткові фінансові можливості.

Кризи можуть бути емоційно важкими, і професіонали повинні надавати пріоритет самообслуговуванню та емоційній стійкості. Збереження позитивного мислення, пошук підтримки колег чи наставників і керування стресом можуть допомогти фахівцям подолати невизначеність і зберегти професійну мобільність. Це дозволило сформуванню певний рівень емоційної стійкості, який забезпечить резистентність внаслідок професійної мобільності.

Методика оцінки інтегрального показника професійної мобільності спирається на методику визначення інтегрального показника оцінювання і передбачає реалізацію декількох етапів [27]:

1. Формування системи вихідних даних оцінки рівня професійної мобільності. За основні параметри, які визначають рівень професійної мобільності, вибрано такі: вхідні змінні ($X_1 - X_{24}$), комплексні характеристики трьох груп оцінювання професійної мобільності: розуміння і сприйняття даного поняття (Y_1), його стан (Y_2), перспективи розвитку (Y_3). Вихідна змінна - інтегральний показник цифрової зрілості підприємства (I).

$$I = f(Y_1, Y_2, Y_3),$$

Між цими параметрами існує певний функціональний зв'язок:

$$Y_k = f(X_i, \dots, X_j), i \in (1, 2, 3), j \in (1, 124), k = \overline{1, 3}$$

де k – кількість груп оцінювання інтегрального показника професійної мобільності.

2. Побудова матриці стандартизованих значень ознак, яка дозволяє привести до єдиного значення показники різної природи шляхом змінити матриці вихідних даних X на матрицю Z . Елементи матриці Z розраховуються за формулою (1) [28].

$$z_{ij} = \frac{x_{ij} - \bar{x}_j}{\sigma_j}, \quad (1)$$

z_{ij} - стандартизоване значення j -го показника для i -ої групи; \bar{x}_j – середнє значення j -го показника; σ_j – середньоквадратичне відхилення j -го показника

1. Формування «точки-еталону» (E_0) на основі диференціації ознак матриці вихідних даних на основі поділу усіх змінних на стимулятори та дестимулятори (Z_{0n}). Ознаки, які позитивно впливають на показник, називаються стимуляторами на відміну від ознак, які негативно впливають на показник і тому називаються дестимуляторами:

$$z_{ij} = \max z_{ij}, \text{ якщо } j \in J, \quad (2)$$

$$z_{ij} = \text{mix}z_{ij}, \text{ якщо } j \notin J, \quad (3)$$

j – показники стимулятори

4. Розрахунок відстані між окремими точками-одиницями та точкою P_0 , що представляє точку-еталон, за формулою у межах груп:

$$C_{io} = \left[\sum_{j=1}^n (z_{ij} - z_{0j})^2 \right]^{1/2}, \quad (4)$$

Отримані дані є вихідними для розрахунку інтегрального показника професійної мобільності.

5. Розрахунок значень групового показника Y_i проводився за формулою:

$$Y_i = 1 - (C_{ij} / C_o), \quad (5)$$

де

$$C_o = \bar{C}_o + 2 \cdot S_o, \quad (6)$$

$$\bar{C}_o = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m C_{io}, \quad (7)$$

$$S_o = \left[\frac{1}{m} \sum_{i=1}^m (C_{io} - \bar{C}_o)^2 \right]^{1/2}, \quad (8)$$

Чим ближче значення показника Y_i до одиниці, тим більш високий рівень показника, що оцінюється.

2. Розрахунок інтегрального показника ефективності бізнес-екосистеми на основі використання формул (6-8).

$$I = 1 - (K_{ij} / K_o), \quad (9)$$

7. Формування висновків щодо отриманих результатів розрахунків.

Опрацювання результатів опитування респондентів дозволило розглянути декілька випадків, які ми вибрали для дослідження явища професійної мобільності в умовах війни.

Результати. Під професійною мобільністю ми розглядаємо активність, пов'язану із застосуванням та розвитком наявних у людини компетентностей та досвіду на основі зміни місця їх реалізації для виконання певних вид робіт. В звичайних умовах професійну мобільність організації використовують для навчання і розвитку персоналу, для розширення сфер діяльності та ринків реалізації продукції, підтримання співпраці, реалізації проєктів. В умовах криз, зокрема війни, професійна мобільність набуває іншого відтінку. Вона тісно переплітається із міграцією, вимушеним переміщення людей. Професійна мобільність під час кризи може представляти унікальні виклики та міркування. Важливо дослідити, що впливає на професійну мобільність. Для дослідження впливу професійної мобільності на резистентність людей в умовах кризи було застосовано опитувальник в онлайн форматі, розповсюдженою громадською організацією Українська асоціація з розвитку менеджменту та бізнес освіти (УАРМБО). Погодились відповісти 125 особи і усі 125 результатів анкети було опрацьовано. Мета дані отриманих даних представлені у табл. 1.

Таблиця 1

Метадані результатів проведеного опитування професійної мобільності

| Питання | Категорія | Результат |
|---------|-------------|-----------|
| Вік | до 25 років | 23,8% |

| Питання | Категорія | Результат |
|---|--|------------------|
| | 25-44 років | 27,9% |
| | 44-60 років | 36,9% |
| | 60-75 років | 11,5% |
| Стать | Жін | 72,2% |
| | Чол | 25,8% |
| Стан перебування | Постійне | 84,7% |
| | Тимчасове | 15,3% |
| Стаж професійної діяльності | відсутній | 15,3% |
| | До 5 років | 9,7% |
| | 5-10 | 7,3% |
| | 10-20 | 23,4% |
| | 20-40 | 44,4% |
| Регіон перебування | Східні регіони | 39,3 % |
| | Західні регіони | 37,3% |
| | Центральний | 19,4 |
| | Південний | 4% |
| Сфери професійної діяльності за предметами праці | Керування людьми, навчання і виховання, медичне, соціально-побутове, інформаційне обслуговування людей | 61,8% |
| | Створення й оформлення документів, аналіз і переклад тексту, діловодство, зв'язок, бухгалтерія, фінанси, економіка, банківська справа, поліграфія, картографія, геодезія, креслення, конструювання, музейна й архівна справа, статистика, робота на ПК | 32,5% |
| | Обробка ґрунтів, добування та обробка гірських порід, обробка матеріалів, збирання і налагодження техніки, споруди і будинки, переробка сільськогосподарської продукції | 3,3% |
| | Декоративно-прикладне мистецтво, скульптура, фотографія, музичне, хореографічне мистецтво, архітектура, література, телебачення | 2,4% |
| Чи працювали у місцях, віддалених від постійного місця проживання | Ні | 54,8% |
| | Так | 45,2% |
| Якщо так, то протягом якого періоду? | до 1 року | 65% |
| | 1-5 років | 20% |
| | 5-10 років | 5% |
| | більше 10 років | 10% |
| Чи працювали за кордоном? | Ні | 75,6 % |
| | Так | 24,4 % |
| Якщо так, то на яких умовах | Трудовий договір (контракт) | 58,8% |
| | на умові оформлення спеціальної робочої візи | 23,5% |
| | сезонна умова праці | 17,6% |

Джерело: за результатами проведеного опитування

Оцінювання проводилось за такими критеріями професійної мобільності: низький; середній; високий з метою зрозуміти їх пріоритетність. Низький означає, що респондент не цікавиться або дуже слабо цікавиться мобільністю, не розвиває необхідні компетенції, не затрачає зусиль на реалізацію змін у даному напрямі. Середній - респондент усвідомлює актуальність, докладає зусилля для того, щоб розвивати цю характеристику його професійного

розвитку, або не бачить можливостей чи перспектив її реалізації. Високий рівень - респондент використовує професійну мобільність для особистого розвитку.

Дослідження питання професійної мобільності базується на врахуванні передумов, в яких така діяльність здійснюється. Їх узагальнення дозволить виділити ті положення, які визначають актуальність цього явища для посилення стійкості людей в умовах кризи та розвитку людських ресурсів в умовах післявоєнного відновлення. Розглянемо проблему фізичного переміщення. Війна призвела до гуманітарної кризи, оскільки тисячі українців були вимушено переміщені за кордон. За даними міжнародних організацій, з початку війни в Україні понад 4,9 мільйона біженців з України зареєструвалися для отримання тимчасового захисту або аналогічних національних схем захисту по всій Європі до середини грудня 2022 року. Очікується, що щонайменше 80 відсотків планують залишатися в країнах, які їх зараз приймають, до тих пір, поки бойові дії не вщухнуть і ситуація не покращиться, зокрема в окремих країнах Центральної та Східної Європи. У Польщі залишилося приблизно 2,3 мільйона осіб, у Румунії - 472 тисячі, у Словаччині - 127,6 тисячі, у Молдові - 348 тисяч [29, 30]. В Україні є ще 7 мільйонів внутрішньо переміщених осіб. Переїзд на нове місце може спричинити матеріально-технічні та особисті проблеми, такі як пошук відповідного житла, адаптація до нового середовища та створення мережі соціальної підтримки.

Переїзд супроводжується адаптацією до нових трудових культур. Кожне робоче місце має свою унікальну культуру та динаміку. Професіонали можуть зіткнутися з труднощами в адаптації до нової робочої культури, розумінні організаційної структури та побудові стосунків з колегами. Таким чином, вимушена міграція українців призвела до того, що значна їх кількість залишилася в країнах-реципієнтах. Ми не можемо стверджувати, що міграція безпосередньо пов'язана з професійною мобільністю; скоріше це був вимушений крок. Однак наявність освіти та досвіду роботи є стимулом використовувати їх для пошуку кращих умов життя через міграцію. Інтеграція українських мігрантів вплине на показники ринку праці країн-реципієнтів. Географічна та культурна близькість України до Європи, наявність діаспори та статус тимчасового захисту сприятимуть збільшенню участі вимушених мігрантів у робочій силі. Зокрема, Європейський центральний банк очікує, що рівень зайнятості українських мігрантів працездатного віку в середньостроковій перспективі становитиме від 25 % до 55 %. У той же час робоча сила ЄС зростає на 0,2 % - 0,8 %, або на 0,3 - 1,3 млн осіб [31].

Можлива вимушена зміна роботи вимагає вирівнювання навичок: професіонали можуть зіткнутися з перешкодами, коли їхні наявні навички та досвід не ідеально відповідають вимогам нової роботи чи кар'єри. Щоб подолати розрив, може знадобитися підвищення кваліфікації або придбання нових навичок. Наявна інформація про рівень освіти українських біженців свідчить не лише про те, що серед них більша частка з вищою освітою, ніж серед інших груп біженців, але й про те, що вони мають вищу освіту порівняно з українським населенням. Опитування українських біженців, проведене в Німеччині на

третьому тижні березня 2022 року, показало, що серед усіх опитаних дорослих 73 % мають вищу освіту, 19 % мають повну середню освіту та 7 % мають низький рівень освіти. В Іспанії 61 % усіх зареєстрованих дорослих українських біженців мають диплом про вищу освіту, 11% мають повну середню освіту, а 25% мають професійну кваліфікацію, тоді як менше 1% не мають жодної освіти [32].

Будь-яка криза, яка супроводжує зміну кар'єри чи роботи, часто пов'язана з певним рівнем невизначеності та ризику. Можуть виникнути занепокоєння щодо безпеки роботи, стабільності доходу та потенційної необхідності почати з нуля в новій сфері чи галузі. Проте не всі підприємства готові виплачувати заплановану зарплату; як показують дослідження, низькі зарплати перешкоджають процесам міжнародної професійної мобільності. Аналіз вакансій і заробітної плати в 22 країнах ЄС, проведений Європейським інститутом профспілок (ETUI), показує, що в секторах з найбільшою нестачею робочої сили платять в середньому на 9% менше, ніж у секторах, де найпростіше найняти. Брак навичок часто розглядається як основна проблема, але новий аналіз показує, що низька оплата є однією з головних причин нестачі робочої сили [33].

Зміни супроводжуються побудовою мережі, що потребує часу та зусиль. Під час переходу на нову роботу чи інше місце професіоналам може знадобитися встановити нові зв'язки, що може бути важко, особливо в незнайомому середовищі. Крім того, дослідження вивчає складний взаємозв'язок між мобільністю, заощадженнями, заробітною платою та боргом, і дані свідчать про те, що ці компоненти сприяють рівням нерівності в багатстві, особливо в США [34]. Дослідження також показує, що при прийнятті рішення про переїзд (за кордон чи в країну) для керівників важливу роль відіграє домашнє життя. Вони, як правило, шукають глобального досвіду, коли вони молоді та не обтяжені. Серед опитаних 32% сказали, що вони відмовилися від міжнародного призначення, тому що не хотіли віддалятися від сім'ї, а 28% сказали, що зробили це, щоб захистити свій шлюб [35].

Водночас професійна мобільність дає певні переваги. Деякі з них спостерігаються в контексті міграції [36], а також мобільності робочої сили, яка допомагає в процесі адаптації до асиметричних шоків у регіоні, але дуже повільно [37]. Численні випадки задокументували позитивні побічні ефекти професійної мобільності з грошовими переказами, передачею технологій, інвестиціями та торговими потоками, передачею технологій, транскордонним бізнесом та благодійною діяльністю спільнот діаспори [38], тоді як інші виникають через такі процеси, як цифровізація, глобальні кризи, такі як пандемії, зміни клімату тощо, які актуальні для жителів України та не тільки. Зокрема: кар'єрний ріст та просування по службі; підвищення задоволеності роботою; розширена професійна мережа; навчання та розвиток [38]; підвищена адаптивність і стійкість; відкриття нових перспектив.

Таким чином, професійна мобільність обмежується рядом загроз та перешкод, проте вона також приносить численні переваги. Застосовуючи мобільність, професіонали можуть відкрити нові можливості для зростання,

навчання та реалізації своєї кар'єри, що розглядається як можливість підвищити стійкість до наслідків кризи.

На основі проведених розрахунків визначено часткові показники професійної мобільності (K_i) та інтегральний показник (I), значення яких представлено у табл. 2.

Таблиця 2

Значення групових показників

| N | K1 | K2 | K3 | I | N | K1 | K2 | K3 | I |
|----|---------|---------|---------|---------|-----|---------|---------|---------|---------|
| 1 | 0.6223 | 0.5439 | 0.6003 | 0.6513 | 28 | 0.1456 | 0.0717 | 0.3648 | 0.1432 |
| 2 | 0.5566 | 0.8088 | 0.7908 | 0.7878 | 29 | 0.3822 | 0.2304 | 0.3430 | 0.3122 |
| 3 | 0.6084 | 0.4024 | 0.8217 | 0.6387 | 30 | 0.3440 | 0.5638 | 0.2602 | 0.3922 |
| 4 | 0.2977 | 0.3976 | 0.2937 | 0.3352 | 31 | -0.0389 | 0.3310 | 0.5279 | 0.2098 |
| 5 | 0.5789 | 0.7269 | 0.7489 | 0.7727 | 32 | 0.3958 | 0.3485 | 0.3675 | 0.3851 |
| 6 | 0.5943 | 0.5665 | 0.4849 | 0.5961 | 33 | 0.5155 | 0.5000 | 0.5226 | 0.5633 |
| 7 | 0.7692 | 0.4634 | 0.6654 | 0.65437 | 34 | 0.4765 | 0.6637 | 0.5569 | 0.6196 |
| 8 | 0.6712 | 0.7088 | 0.8540 | 0.8562 | 35 | 0.2757 | 0.4507 | 0.5359 | 0.4401 |
| 9 | 0.3563 | 0.4390 | 0.1017 | 0.2812 | 36 | -0.3909 | -0.0105 | 0.5314 | -0.1457 |
| 10 | 0.5815 | 0.7417 | 0.5658 | 0.6822 | 37 | 0.2577 | 0.22504 | 0.5841 | 0.33793 |
| 11 | 0.2354 | 0.1483 | 0.008 | 0.0820 | 38 | 0.3694 | 0.2962 | 0.1762 | 0.2680 |
| 12 | 0.3441 | 0.2616 | 0.5890 | 0.3979 | 39 | 0.2611 | 0.3006 | 0.4975 | 0.3536 |
| 13 | 0.2041 | 0.1774 | 0.2358 | 0.177 | 40 | 0.13799 | 0.4438 | 0.3733 | 0.3056 |
| 14 | 0.3568 | 0.3029 | 0.3964 | 0.36038 | 41 | 0.4589 | 0.3963 | 0.5344 | 0.4984 |
| 15 | 0.3302 | 0.4582 | 0.6071 | 0.4953 | 42 | 0.1047 | 0.4738 | 0.5841 | 0.3635 |
| 16 | 0.5722 | 0.5734 | 0.7119 | 0.6976 | 43 | 0.4104 | 0.3741 | 0.5274 | 0.4658 |
| 17 | 0.6395 | 0.3114 | 0.5001 | 0.4851 | 44 | 0.4908 | 0.4345 | -0.1318 | 0.1896 |
| 18 | 0.5895 | 0.2291 | 0.6815 | 0.4818 | 45 | 0.1048 | -0.0124 | -0.2829 | -0.1638 |
| 19 | 0.3749 | 0.3702 | 0.55940 | 0.4600 | 46 | 0.6733 | 0.7534 | 0.8349 | 0.8637 |
| 20 | 0.3746 | 0.3980 | 0.5798 | 0.4804 | 47 | 0.4551 | 0.3674 | 0.8227 | 0.5613 |
| 21 | 0.2985 | 0.3511 | 0.5071 | 0.3985 | 48 | 0.0874 | 0.4206 | 0.3887 | 0.2754 |
| 22 | 0.51297 | -0.0604 | 0.2014 | 0.1242 | 49 | 0.5382 | 0.42909 | 0.5622 | 0.5534 |
| 23 | 0.4525 | 0.7089 | 0.6528 | 0.6599 | 50 | 0.4720 | 0.1329 | 0.3976 | 0.3046 |
| 24 | 0.4429 | 0.5402 | 0.7980 | 0.6462 | 51 | 0.1754 | -0.2148 | 0.1849 | -0.0632 |
| 25 | 0.3223 | 0.4311 | 0.2184 | 0.3234 | 52 | 0.4188 | 0.4583 | 0.7676 | 0.5856 |
| 26 | 0.3952 | 0.1574 | 0.3055 | 0.2629 | 53 | 0.2623 | 0.3299 | 0.4190 | 0.3413 |
| 27 | 0.5550 | 0.3500 | 0.4736 | 0.4795 | 54 | 0.4722 | 0.5667 | 0.5729 | 0.5953 |
| 55 | 0.4646 | 0.2424 | 0.3910 | 0.3632 | 82 | 0.6541 | 0.4295 | 0.5892 | 0.5928 |
| 56 | 0.5599 | 0.5969 | 0.7315 | 0.7110 | 83 | 0.4408 | 0.0686 | 0.3433 | 0.23877 |
| 57 | 0.4199 | 0.5310 | 0.6893 | 0.5995 | 84 | 0.2752 | 0.2139 | 0.4636 | 0.3051 |
| 58 | 0.6755 | 0.5844 | 0.5236 | 0.6406 | 85 | 0.3779 | 0.2682 | 0.4192 | 0.3594 |
| 59 | 0.4046 | 0.2570 | 0.2635 | 0.3002 | 86 | 0.5466 | 0.3756 | 0.5404 | 0.5183 |
| 6 | 0.2379 | 0.2527 | 0.1151 | 0.1750 | 87 | 0.2572 | 0.2310 | 0.0885 | 0.1614 |
| 61 | 0.5201 | 0.5742 | 0.4610 | 0.5641 | 88 | 0.4503 | 0.5222 | 0.5622 | 0.5639 |
| 62 | 0.2673 | 0.2715 | 0.6277 | 0.3785 | 89 | 0.2837 | 0.4314 | 0.6310 | 0.4659 |
| 63 | 0.1567 | 0.2264 | 0.0608 | 0.1081 | 90 | 0.5724 | 0.4126 | 0.4123 | 0.4887 |
| 64 | 0.2794 | 0.2214 | -0.0235 | 0.1137 | 100 | 0.0851 | 0.1893 | 0.3502 | 0.1689 |
| 65 | 0.3804 | 0.5279 | 0.3193 | 0.4265 | 101 | 0.4228 | 0.3367 | 0.4445 | 0.4204 |
| 66 | 0.4490 | 0.2809 | 0.3548 | 0.3645 | 102 | 0.1895 | 0.3454 | 0.0732 | 0.1720 |
| 67 | 0.2162 | 0.2529 | 0.2094 | 0.2062 | 103 | 0.1670 | 0.1326 | 0.3952 | 0.1939 |
| 68 | 0.2109 | 0.3555 | 0.1810 | 0.2330 | 104 | 0.1967 | 0.2236 | 0.4992 | 0.2852 |
| 69 | 0.3121 | 0.5997 | 0.4091 | 0.4567 | 105 | 0.2868 | 0.2515 | 0.4133 | 0.3127 |
| 70 | 0.2166 | 0.1450 | 0.3658 | 0.2126 | 106 | 0.5692 | 0.1583 | 0.0236 | 0.1783 |
| 71 | 0.6714 | 0.4487 | 0.343 | 0.4880 | 107 | 0.0751 | 0.5063 | 0.5656 | 0.3496 |
| 72 | 0.2448 | 0.0556 | -0.0475 | 0.0180 | 108 | 0.2121 | 0.3742 | 0.4193 | 0.3360 |

| N | K1 | K2 | K3 | I | N | K1 | K2 | K3 | I |
|----|--------|--------|--------|--------|-----|---------|--------|---------|---------|
| 73 | 0.3099 | 0.2037 | 0.5151 | 0.3299 | 109 | 0.3787 | 0.3200 | 0.3678 | 0.3655 |
| 74 | 0.5268 | 0.2741 | 0.4274 | 0.4119 | 110 | 0.2090 | 0.3575 | 0.6262 | 0.3905 |
| 75 | 0.2564 | 0.4439 | 0.5683 | 0.4376 | 111 | 0.2435 | 0.4973 | 0.5279 | 0.4370 |
| 76 | 0.2887 | 0.2704 | 0.1450 | 0.2148 | 112 | -0.0105 | 0.3709 | 0.3373 | 0.1856 |
| 77 | 0.6168 | 0.2203 | 1 | 0.5226 | 113 | 0.2852 | 0.4136 | 0.6318 | 0.45914 |
| 78 | 0.3458 | 0.7559 | 0.5518 | 0.5624 | 114 | 0.4901 | 0.5364 | 0.73461 | 0.6515 |
| 79 | 0.4395 | 0.3806 | 0.4460 | 0.4486 | 115 | 0.6050 | 0.3835 | 0.7020 | 0.5947 |
| 80 | 0.4378 | 0.2173 | 0.2006 | 0.2629 | 116 | -0.2009 | 0.1541 | 0.3320 | -0.0061 |
| 81 | 0.6151 | 0.5369 | 0.5112 | 0.6030 | 117 | 0.2700 | 0.2418 | 0.0715 | 0.1629 |
| 91 | 0.3938 | 0.1855 | 0.2885 | 0.2709 | 118 | 0.1490 | 0.5000 | 0.5324 | 0.3841 |
| 92 | 0.2526 | 0.3186 | 0.4215 | 0.3325 | 119 | 0.3557 | 0.2844 | 0.771 | 0.4578 |
| 93 | 0.4646 | 0.3720 | 0.5084 | 0.4781 | 120 | 0.3326 | 0.3451 | 0.8069 | 0.4876 |
| 94 | 0.5227 | 0.3264 | 0.4256 | 0.4386 | 121 | 0.2945 | 0.3376 | 0.4438 | 0.3684 |
| 95 | 0.3773 | 0.0168 | 0.0885 | 0.0948 | 122 | 0.6937 | 0.6107 | 0.6374 | 0.7147 |
| 96 | 0.6035 | 0.5799 | 0.6356 | 0.6789 | 123 | 0.5798 | 0.6902 | 0.7368 | 0.7580 |
| 97 | 0.4615 | 0.2527 | 0.7569 | 0.4784 | 124 | 0.4595 | 0.4569 | 0.4483 | 0.4915 |
| 98 | 0.3058 | 0.3485 | 0.3170 | 0.3288 | 125 | 0.5398 | 0.7046 | 0.6683 | 0.7114 |
| 99 | 0.1963 | 0.4413 | 0.4777 | 0.3738 | | | | | |

Джерело: за результатами проведеного опитування

Графічна візуалізація отриманих результатів (рис. 1) показує оцінки групові та інтегральну та демонструє їх найбільше наближення для групи K₁, далі - групи K₂ і нарешті - для групи K₃.

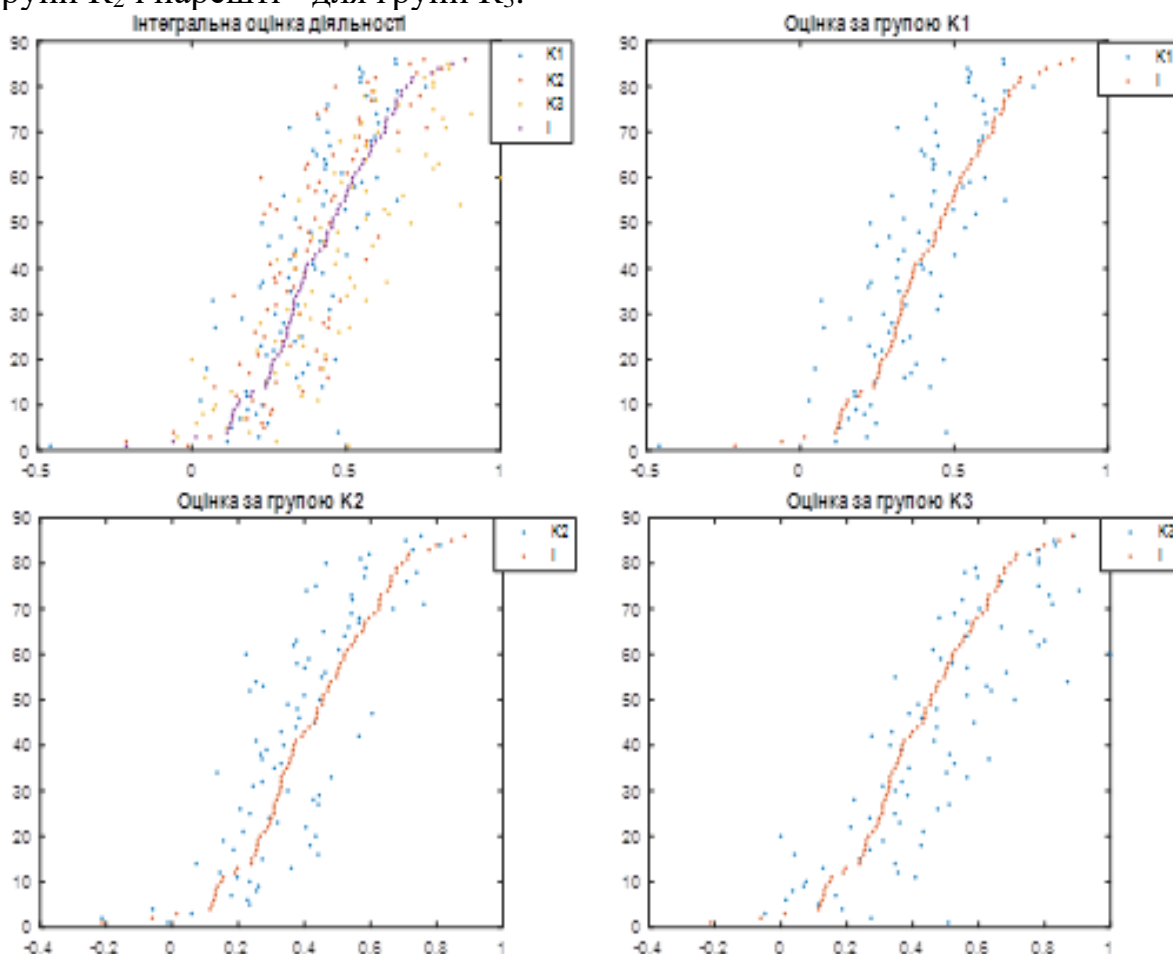


Рисунок 1. Оцінка діяльності (ще такий варіант)

Джерело: [38]

Для детальнішого ознайомлення із результатами опитування, у табл. 3-5 представлено параметри оцінювання респондентів та їх вагові коефіцієнти в межах кожної групи K_i .

Таблиця 3

Фрагмент обґрунтування впливу параметрів K_1 на професійну мобільність

| Параметр | Приклад взаємозв'язку | Ваговий* коефіцієнт в межах групи |
|--|---|-----------------------------------|
| K_1 - передумови, «сприйняття мобільності» | | |
| X ₁₁ Оцініть рівень своєї професійної майстерності | Цей параметр впливає на рівень сприйняття мобільності, оскільки характеризує можливість змінювати посаду, є передумовою попиту на працівника | 0,14 |
| X ₁₂ Оцініть рівень задоволеності своїм фінансовим становищем | Цей параметр впливає на рівень сприйняття мобільності, оскільки є мотивуючим чинником зміни професії | 0,10 |
| X ₁₃ Оцініть рівень дистанційної роботи на вашому робочому місці | Цей параметр впливає на рівень сприйняття мобільності, оскільки створює додаткові умови праці в умовах зовнішніх обмежень | 0,13 |
| X ₁₄ Оцініть рівень вашої зацікавленості розвитком вашої мобільності: | Цей параметр впливає на рівень сприйняття мобільності, оскільки характеризує внутрішню вмотивованість професійних змін та додаткового розвитку | 0,13 |
| X ₁₅ Оцініть рівень вашого досвіду зміни роботи: | Цей параметр впливає на рівень сприйняття мобільності, оскільки характеризує рівень розуміння змін і можливостей у професійному середовищі | 0,11 |
| X ₁₆ Оцініть рівень бажання змінити роботу: | Цей параметр впливає на рівень сприйняття мобільності, оскільки характеризує усвідомлення існуючої ситуації та бажання її змінити | 0,11 |
| X ₁₇ Оцініть рівень ваших цифрових навичок: | Цей параметр впливає на рівень сприйняття мобільності, оскільки характеризує технічну здатність розширювати професійні можливості в умовах обмежень | 0,13 |
| X ₁₈ Оцініть рівень постійного підвищення кваліфікації та навчання | Цей параметр впливає на рівень сприйняття мобільності, зокрема перспектив | 0,14 |

* розраховано за формулою: $w_k = \frac{X_{ik}}{\sum X_{ik}}$, де w_k - вагове значення по кожній групі оцінок професійної мобільності

Джерело: розробка автора за результатами проведеного опитування

Як бачимо із табл. 3 розуміння актуальності професійної мобільності пов'язано із рівнем професійної майстерності, підвищенням кваліфікації, досвідом дистанційної роботи, цифровими навичками та рівнем зацікавленості у розвитку професійної мобільності.

Таблиця 4

Фрагмент обґрунтування впливу параметрів К₂ на професійну мобільність

| Параметр | Приклад взаємозв'язку | Ваговий коефіцієнт в межах групи |
|---|---|----------------------------------|
| К ₂ - Стан мобільності | | |
| Х _{2.1} Оцініть інтенсивність поїздок у професійних питаннях в межах України: | Цей параметр суттєво впливає на рівень стану мобільності, оскільки характеризує наявність практики міжнародної географічної мобільності | 0,09 |
| Х _{2.2} Оцініть інтенсивність поїздок за кордон у професійних питаннях: | Цей параметр суттєво впливає на рівень стану мобільності, оскільки характеризує наявність практики міжнародної географічної мобільності | 0,08 |
| Х _{2.3} Оцініть інтенсивність поїздок за кордон у цілях туристичних та відпочинку: | Цей параметр суттєво впливає на рівень стану мобільності, оскільки характеризує наявність практики мобільності | 0,10 |
| Х _{2.4} Оцініть рівень знань іноземних мов: | Цей параметр суттєво впливає на рівень стану мобільності, оскільки характеризує рівень професійної майстерності | 0,13 |
| Х _{2.5} Оцініть рівень нових знань, які ви здобуваєте під час мобільності: | Цей параметр суттєво впливає на рівень стану мобільності, оскільки характеризує можливість отримувати нові знання | 0,14 |
| Х _{2.6} Оцініть рівень зростання досвіду в результаті мобільності: | Цей параметр суттєво впливає на рівень стану мобільності, оскільки характеризує можливість отримувати досвід | 0,15 |
| Х _{2.7} Оцініть рівень важливості мобільності для професійного зростання: | Цей параметр суттєво впливає на рівень стану мобільності, оскільки характеризує важливість мобільності для професійного зростання | 0,17 |
| Х _{2.8} Оцініть рівень мобільності для фінансового зростання: | Цей параметр суттєво впливає на рівень стану мобільності, оскільки характеризує рівень матеріальної мотивації | 0,15 |

Джерело: розробка автора за результатами проведеного опитування

З табл. 4 бачимо, що на стан професійної мобільності, на думку респондентів, впливає визначення її важливості для професійного зростання, фінансового зростання, отримання нових знань та досвіду.

Щодо оцінювання перспектив розвитку професійної мобільності, то основні критерії представлені у табл. 5.

Для розвитку професійної мобільності важливе значення має рівень самооцінки, стійкості до ризиків та нових умов праці, рівень професійного зростання та задоволення віддаленою роботою - критерій, що набуває особливої вагомості в умовах війни.

З метою визначення тенденцій зміни часткових показників професійної

мобільності із урахуванням тенденції інтегрального показника професійної мобільності, на основі даних табл. 3 побудовано графік (рис.2). Зокрема, графіки K_i побудовані за вагомостями відповідей кожної групи K_i та розташовані на графіку відповідно до зростання значення I . Це дозволило нам візуалізувати тенденції K_i та визначити, за рахунок якої групи відбувається зростання значення I . Як бачимо, це відбувається головним чином за рахунок K_1 , дещо меншою мірою за рахунок K_2 , та має негативний зв'язок із K_3 .

Таблиця 5

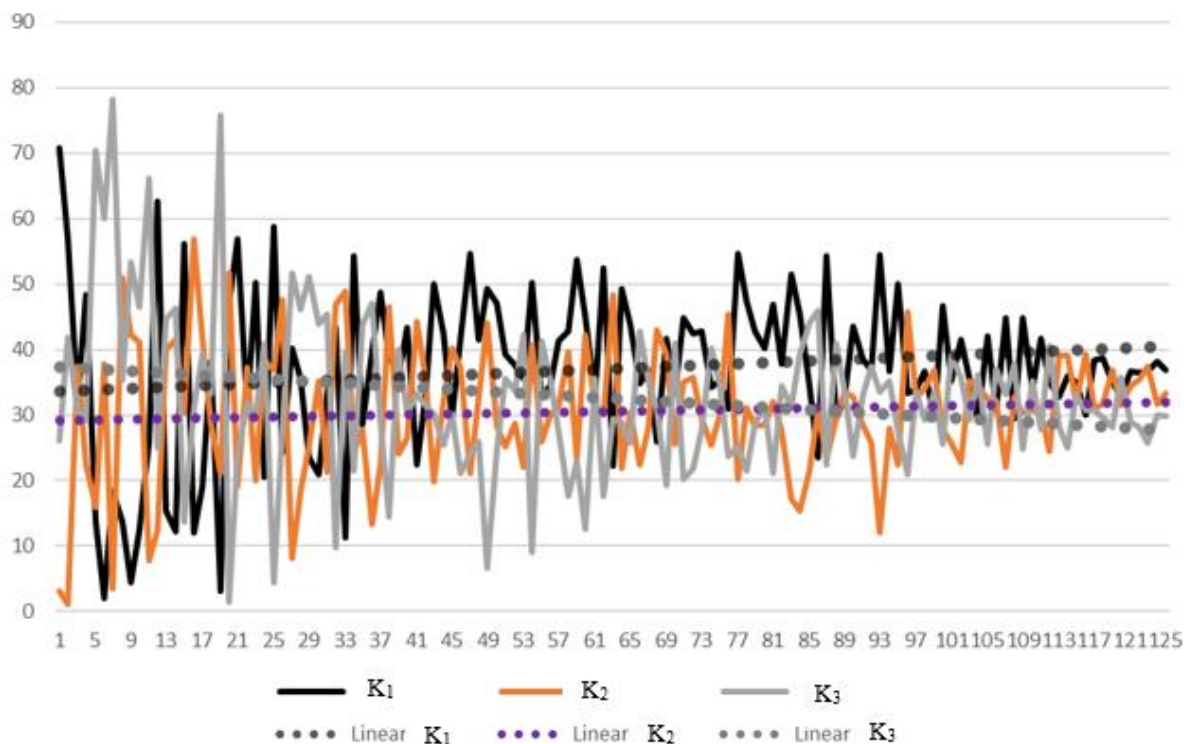
Фрагмент обґрунтування впливу параметрів K_3 на професійну мобільність

| Параметр | Приклад взаємозв'язку | Ваговий коефіцієнт в межах групи |
|---|--|----------------------------------|
| K_3 - Результати мобільності | | |
| X _{3.1} Оцініть рівень задоволеності віддаленою роботою | Цей параметр суттєво впливає на рівень перспективного розвитку мобільності, оскільки характеризує здатність працювати віддалено | 0,13 |
| X _{3.2} Оцініть рівень вашої задоволеності мобільністю: | Цей параметр суттєво впливає на рівень перспективного розвитку мобільності, оскільки характеризує рівень задоволеності результатами мобільності | 0,12 |
| X _{3.3} Оцініть рівень змін в результаті мобільності: | Цей параметр суттєво впливає на рівень перспективного розвитку мобільності, оскільки характеризує потенціал змін внаслідок отриманих нових знань до набутого досвіду | 0,12 |
| X _{3.4} Оцініть рівень покращення умов праці в результаті мобільності: | Цей параметр суттєво впливає на рівень перспективного розвитку мобільності, оскільки характеризує можливості та бажання покращення умов праці | 0,12 |
| X _{3.5} Оцініть рівень професійного зростання в результаті мобільності: | Цей параметр суттєво впливає на рівень перспективного розвитку мобільності, оскільки характеризує здатність професійного розвитку внаслідок мобільності | 0,13 |
| X _{3.6} Оцініть рівень зростання самооцінки в результаті мобільності: | Цей параметр суттєво впливає на рівень перспективного розвитку мобільності, оскільки характеризує рівень визнання позитивного впливу мобільності на професійне зростання | 0,14 |
| X _{3.7} Оцініть рівень зростання стійкості в умовах криз в результаті мобільності: | Цей параметр суттєво впливає на рівень перспективного розвитку мобільності, оскільки характеризує мобільність як інструмент зростання стійкості в умовах криз | 0,13 |
| X _{3.8} Оцініть рівень зростання залученості у вирішення питань розвитку регіону в результаті мобільності: | Цей параметр суттєво впливає на рівень перспективного розвитку мобільності, оскільки характеризує практичні результати набутого досвіду у результаті мобільності | 0,11 |

Джерело: розробка автора за результатами проведеного опитування

За результатами дослідження можемо зробити висновок про те, що із зростанням значення інтегрального індекса професійної мобільності значення K_1

також зростало, що засвідчує, що респонденти усвідомлюють важливість мобільності та її значення в умовах війни. За результатами опитування визначено, що респонденти найбільшу оцінку дають сприйняттю поняття мобільності. На момент опитування війна створила умови, коли значна частка людей виїжджала за кордон або у більш безпечні західні регіони. Навіть для людей, які не проявляли інтересу до мобільності чи міграції це питання починає займати більшої вагомості.



Рисуюнок 2. Тенденція зміни часткових показників оцінювання професійної мобільності
Джерело: сформовано за результатами опитування

Свідченням такого висновку ми також розглядаємо результати опитування, які представлено на рис. 3. Враховуючи результати опитування, які представлені на рис. 3 професійна мобільність на думку респондентів підвищує рівень резистентності в кризових умовах, а отримані результати інтегрованого показника професійної мобільності дозволили виділити ті фактори, що підвищують рівень резистентності.

Отриманий висновок, на нашу думку, характеризує сьогоденню ситуацію та ситуацію, яка вимагає реалізації мобільності, як внутрішньої, так і зовнішньої. Із отриманих результатів опитування, які зазначили респондент під час доповнення анкети, найбільшими ризиками реалізації професійної мобільності є неперенесення людей із-за кордону; проблеми із адаптацією; недостатність компетенцій та безпекові питання та втрата зв'язку із родиною.

Прагнучи з'ясувати, які перешкоди на шляху до реалізації професійної мобільності для респондентів, на рис. представлені результати відповідей респондентів, які індукують перешкодами війну та умови військового стану. Вагоме місце відводиться знанню іноземної мови, а також фінансовому стану.

Відповідно, тенденція кривої K_2 на рис характеризує ситуацію про те, що за умов усвідомлення важливості професійної мобільності в умовах війни, зазначені перешкоди послаблюють активність даного явища.

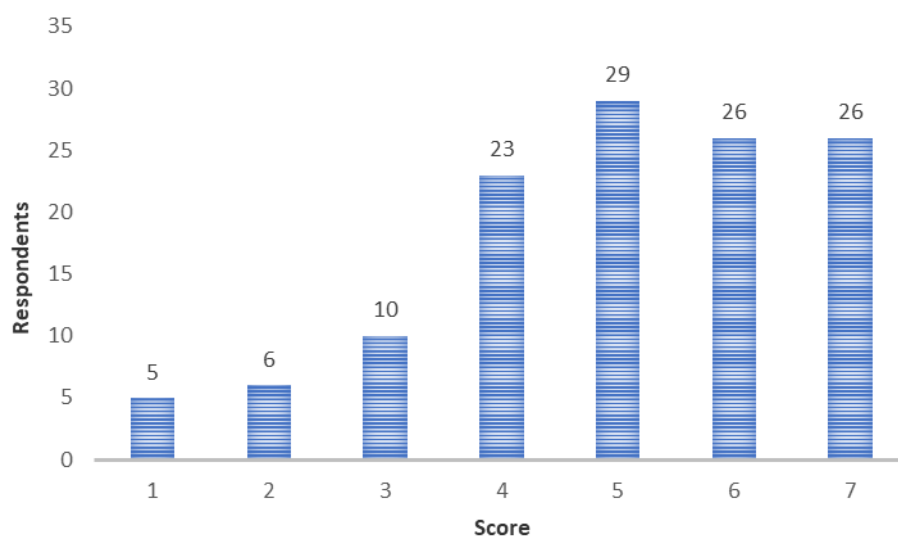


Рисунок 3. Результати опитування респондентів щодо зростання стійкості як наслідку професійної мобільності (N=125)

Джерело: за результатами проведеного опитування



Рисунок 4. Ризики мобільності людських ресурсів

Джерело: за результатами проведеного опитування

Заслуговують, на нашу думку, відповіді на питання щодо перешкод розвитку професійної мобільності, а саме, що перешкоджає людям її реалізувати. Війна залишається основною перешкодою до розвитку професійної мобільності, попри те, що респонденти усвідомлюють важливість її розвитку та розглядають як важливий аспект розвитку. Іншою перешкодою є мовне питання та

фінансовий стан.

З метою дізнатись про перспективи розвитку професійної мобільності, респондентів запитували щодо додаткових зусиль, які необхідно докласти, щоб краще реалізувати потенціал цього явища. До основних причин віднесли ті ж, що уже згадувались, а також доповнили слабко розвинуту співпрацю, соціально-психологічний стан та слід згадати недостатній рівень професійних компетенцій, яких, на думку респондентів, їм не вистачатиме в нових умовах праці.

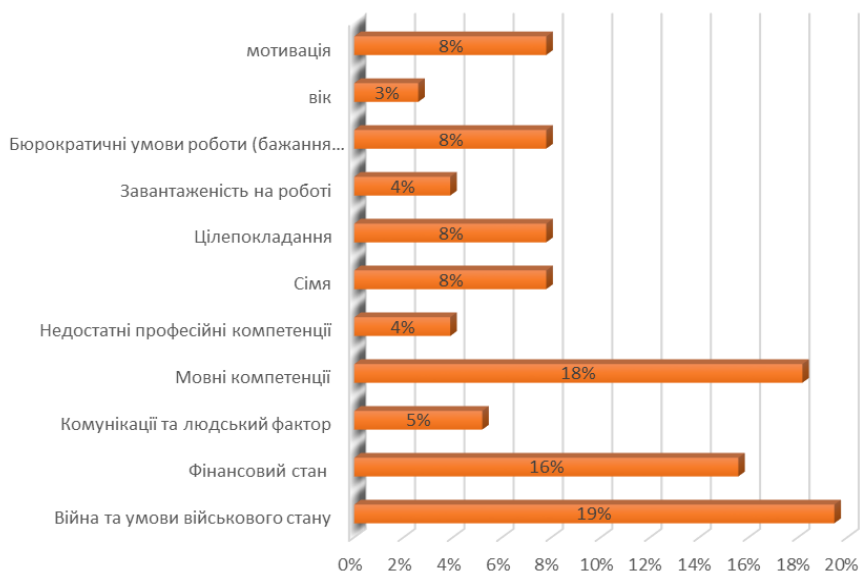


Рисунок 5. Перешкоди для реалізації мобільності людських ресурсів
Джерело: за результатами проведеного опитування



Рисунок 6. Перешкоди для досягнення кращих результатів мобільності
Джерело: за результатами проведеного опитування

Дискусія. Проведені у роботі дослідження та отримані результати дають загальну оцінку професійної мобільності в умовах війни, визначають питання,

які є актуальними для розвитку даного явища, визначають напрями та перспективи його розвитку. У цьому контексті дослідження розглядає три пов'язані, але різні поняття: мобільність робочої сили, мобільність людських ресурсів (HR) і мобільність людського капіталу. Трудова мобільність передбачає переміщення працівників між географічними точками з метою працевлаштування. HR-мобільність зосереджується на внутрішньому переміщенні співробітників всередині організації з метою оптимізації їхніх навичок і розвитку кар'єри. Мобільність людського капіталу підкреслює можливість передачі навичок, знань і здібностей індивідів у різних контекстах, охоплюючи як мобільність робочої сили, так і мобільність кадрів (рис. 7).

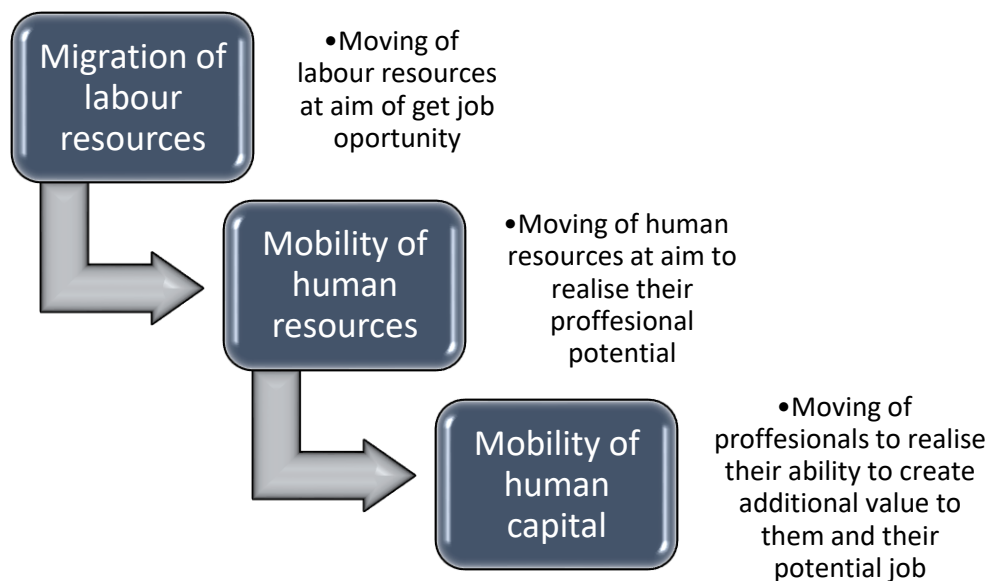


Рисунок 7. Рівні сформованості професійної мобільності

Джерело: розробка автора

Важливо враховувати, що кожна криза є унікальною, а особливості професійної мобільності можуть відрізнятися залежно від характеру кризи, її впливу на галузі та місцевих умов. Гнучкість, адаптивність і проактивний підхід до професійного розвитку є ключовими для навігації професійної мобільності в складні часи. Отже, поняття професійної мобільності є складним і дискусійним. Враховуючи цю складність, ми охарактеризували це поняття за допомогою інтегрального показника професійної мобільності. Цей показник складається з трьох підгруп на основі знань і досвіду як передумов, дій щодо реалізації та оцінених результатів професійної мобільності. Відповідно до отриманих оцінок інтегрального показника професійної мобільності розглянемо його в площині трьох рівнів реалізації.

Перший рівень - це мобільність робочої сили, яка реалізується шляхом географічного переміщення та міграції. Наявність досвіду та знань допомагає адаптуватися до нових умов і знайти місце на ринку праці (визначальними є характеристики групи K_1). Другий рівень - це мобільність, яка реалізується на основі запитів, домовленостей, співпраці та використовує професійний

потенціал особи для виконання певної роботи, часто через участь у діяльності міжнародних бізнес-структур чи міжнародних організацій (характеристики група K_2 є вирішальною). Третій рівень - мобільність людського капіталу, що забезпечує можливість реалізації індивідуальних професійних можливостей на особливих умовах, які пропонуються та створюють додану вартість для фахівця (визначальними є характеристики групи K_3).

В умовах різних життєвих ситуацій можливі поєднання трьох груп з різною вагою. Спеціаліст, який не має досвіду мобільності, може успішно реалізувати себе в ньому завдяки високій активності та продуктивності, розвитку своїх здібностей та створенню передумов для майбутньої професійної мобільності. Крім того, наявність умов, професійного досвіду роботи та усвідомлення їх важливості для мобільності дозволяють розширити потенціал професійної мобільності, зміцнити самооцінку, обрати більш вигідні фінансові умови та активізувати зусилля щодо протистояння наслідкам криз.

Важливо зазначити, що використання професійної мобільності в контексті подолання війни в Україні залежить від індивідуальних обставин, наявних ресурсів і систем підтримки. Однак, використовуючи мобільність і досліджуючи нові можливості, люди потенційно можуть знайти шляхи до економічної стабільності, розвитку навичок, підприємництва та спільних зусиль, які сприятимуть відновленню та стійкості перед обличчям негараздів через те, що значна частка людей повертається додому та циклічні відбувається міграція. На фоні такої ситуації рівень професійної мобільності дозволяє людям зберегти роботу або знайти нову в нових безпечних місцях. Отримані результати статті дають змогу краще зрозуміти феномен професійної мобільності, відокремити її від міграції та визначити характеристики-фактори, що визначають рівень професійної мобільності. Його результати можуть зацікавити тих, хто досліджує кризи, спричинені війною, руйнуваннями, біженцями та способи протидії їм.

Слід зазначити, що результати дослідження базуються на занадто малій вибірці, щоб вважати її вичерпною; однак вони представляють деякі тенденції. Також важливо розглядати професійну мобільність у контексті діяльності окремої організації, яка не розглядалася в цій статті. У статті ми мали на меті дослідити, як люди реалізують своє розуміння та потенціал професійної мобільності для підвищення стійкості до наслідків війни. Однак також важливо розглянути, що роблять організації, щоб використовувати мобільність своїх співробітників для організаційного та професійного розвитку. Опитування ЕУ [39] у 2023 «Mobility Reimagined Survey» показало, що мобільність робочої сили в реальному житті змушує організації знати, де знаходяться їхні співробітники, щоб почати вирішувати потенційні проблеми з фізичною або кібербезпекою, які можуть виникнути, і знати розмір податків, імміграційний або регуляторний ризик. В Україні організації підтримують певну політику чи підхід до гібридної мобільності, яка визначається як тимчасова віддалена робота, але її розгляд як інструмент для вибору стратегічних альтернатив розвитку є тимчасовим, до закінчення війни та післявоєнного відновлення.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, дослідження

стану професійної мобільності в Україні, а також її наслідків, засноване на вивченні індивідуальних і системних факторів та обмежень мобільності в умовах кризи, включно з війною. Такий підхід дозволив розглянути професійну мобільність як чинник економічного зростання і післявоєнного відновлення та визначив потенційні перешкоди та можливості цього явища для підвищення опірності людей в кризових умовах. Підсумовуючи досвід та практику реалізації професійної мобільності у світі та в Україні, можна підсумувати, що професійна мобільність може зіграти роль у допомозі особам в Україні подолати виклики, спричинені війною. На основі виділення суб'єктивного бачення опитаних респондентів щодо розвитку професійної мобільності можемо узагальнити такі напрями її реалізації в умовах повоєнного відновлення:

- географічна мобільність, яка може реалізуватись через мобільність трудових ресурсів - тих, хто постраждав від війни в Україні та зіткнувся з необхідністю переміщенням або обмеженими можливостями роботи в певних регіонах. Професійна мобільність може надати людям можливість переїхати в райони, які менше постраждали від війни, або пропонують більше перспектив працевлаштування. Відкриті до переїзду та пошуку можливостей роботи в різних регіонах люди можуть збільшити свої шанси знайти стабільну роботу;

- розвиток навичок і зміна кар'єри шляхом реалізації мобільності людських ресурсів, яка мобільність може бути використана як можливість для розвитку навичок і зміни кар'єри. Виявляючи галузі, що розвиваються, набуваючи нових навичок і адаптуючись до мінливих вимог ринку, люди можуть знайти роботу в секторах, які є більш стійкими або користуються попитом, незважаючи на конфлікт ;

- віддалена робота та фріланс, а також підприємництво та стартапи, які реалізуються через мобільність людського капіталу, що дозволяє людям подолати географічні обмеження та працювати з організаціями чи клієнтами за межами зон, уражених конфліктом. Використовуючи технології, українці можуть досліджувати варіанти віддаленої роботи, будувати кар'єру фрілансера або співпрацювати з міжнародними клієнтами, що може забезпечити стабільний дохід і можливості кар'єрного зростання, незважаючи на складні обставини . Окрім цього, професійна мобільність може надихнути людей досліджувати підприємницькі можливості та стартапи. Використовуючи свої навички та знання, українці можуть ініціювати власний бізнес або приєднатися до стартапів, які пропонують інноваційні рішення для соціальних чи економічних проблем. Підприємництво відкриває людині шлях до створення власних можливостей, сприяння економічному зростанню та формування стійкості перед лицем труднощів.

Таким чином, питання професійної мобільності є і залишається важливим джерелом розвитку професіоналізму українців та чинником їх інтегрування у глобальний ринок праці з метою набуття нових знань та досвіду.

Подальші дослідження необхідно спрямовувати на організаційний аспект розвитку професійної мобільності, а саме якою має бути політика сучасної організації, спрямована на використання чинника професійної мобільності для

удосконалення та розвитку людських ресурсів в умовах післявоєнного відновлення.

Перелік використаних джерел

1. The Contribution of Labour Mobility to Economic Growth. (2015). https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms_398078.pdf
2. Ray Caitlin Internal Mobility: A Review and Agenda for Future Research. Journal of Management. (2023) .<https://doi.org/10.1177/01492063231180826>
3. (2021, January 13). Center for Economic Strategy - Non-governmental research center on economic policy. <https://ces.org.ua>
4. Diagnosing the state of Ukrainian business during the full-scale war between Russia and Ukraine. Worldwide online and smartphone surveys | Gradus. https://gradus.app/documents/188/BusinessInWar_GradusKSE_Report_30032022_ua.pdf
5. The sixth nationwide poll: adaptation of Ukrainians to the conditions of war. (2022). https://ratinggroup.ua/%20files%20/%20ratinggroup%20/%20reg_files%20/%20rg_ua_1000_ua_032022_v_press.p
6. (nd). The labour market of Ukraine under martial law: some analytical assessments. National Institute of Strategic Studies. https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-04/oglyad_rinokpraci_0.pdf
7. Attitudes and assessments of Ukrainian refugees. (2022). Razumkov Center. <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/nastroi-ta-otsinky-ukrainskykh-bizhentsiv-lypenserpen-2022p>
8. Bersin J. (2019). The future of work: it's already here - and not as scary as you think. (forbes.com)
9. Sisto A., Vicinanza F, Campanozzi L, Ricci G, Tartaglini D, Tambone V. (2019). Towards a Transversal Definition of Psychological Resilience: A Literature Review. *Medicina (Kaunas)*, 16; 55(11), 745. doi: 10.3390/medicina55110745.
10. Linkov I., Trump B. D., Hynes W. (2019). Resilience-based Strategies and Policies to Address Systemic Risks. *SG/NAEC*, 5.
11. Duchek S. (2019). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215-246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
12. Alshahrani S. T. (2022). The motivation for the mobility – A comparison of the company assigned and self-initiated expatriates in Saudi Arabia. *Cogent Social Sciences*, 8(1). <https://doi.org/10.1080/23311886.2022.2027626>
13. Yeleyko I. (2016). Prerequisites and peculiarities of the migration of the Ukrainian population to the USA. *Visnyk of the Lviv University. Series International Relations*, 39, 187–194.
14. The Global Risks Report 2022, 17th Edition. World Economic Forum. https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2022.pdf

15. Жеребило І. (2020). Особливості трудової мобільності вітчизняного ринку праці в умовах сучасних реформ. *Socio-Economic Relations in the Digital Society*, (1 (37), 54–58. [https://doi.org/10.18371/2221-755x1\(37\)2020208207](https://doi.org/10.18371/2221-755x1(37)2020208207)
16. Мазур М., & Сіренко, К. (2023). Ринок праці в країнах Євросоюзу: статистичний аспект. *Підприємництво та інновації*, (26), 80-83. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/26.12> .
17. Lugosi P., & Ndiuini A. (2022). Migrant mobility and value creation in hospitality labour. *Annals of Tourism Research*, 95, 103429. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2022.103429>
18. Williams A., Balaz V., (2005). What human capital, which migrants? Returned skilled migration to Slovakia from the UK. *International Migration Review*, 39 (2), 439-468. <https://doi.org/10.1111/j.1747-7379.2005.tb00273.x>
19. Nalbantian H. R., Guzzo R. A., Kieffer D., & Doherty J. (2005). Making acquisitions work. *Journal of Organizational Excellence*, 24(2), 45-52. <https://doi.org/10.1002/joe.20047>
20. Park H. D., Howard M. D., Gomulya D. (2017). The Impact of Knowledge Worker Mobility through an Acquisition on Breakthrough Knowledge. *Journal of Management Studies*, 55(1). doi:10.1111/joms.12320
21. Lysenko O. (2021). Professional activation of personnel as a scientific problem. *Aspects of public administration*, 9(3), 36-44. doi.org/10.15421/152126
22. Wobodo Ch. (2022). Knowledge Discovery and Employee Resilience: A Theoretical Standpoint. *Journal of Business and Management*, 24 (8), 36-41.
23. Doronina M. S., Mykhaylenko, D. G. (2021). Informational and methodical provision of balanced professional mobility and quality of life of management personnel. *Economic space*, 167, 59-66. doi.org/10.32782/2224-6282/167-11
24. Ukraine IDP figures: General Population Survey, Round #1 (9 - 16 March 2022) Displacement Tracking Matrix. (n.d.). <https://dtm.iom.int/reports/ukraine-idp-figures-general-population-survey-round-1-9-16-march-2022>
25. Туча О., Співак І., Бондаренко О., & Погарська О. (2022). Вплив українських мігрантів на економіки країн-реципієнтів. *Національний банк України*. https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Migration_impact_2022-12-15.pdf.
26. *Переміщення населення під час війни та перспективи відновлення трудової сфери.* (n.d.). Національний Інститут Стратегічних Досліджень. <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/peremishchennya-naselennya-pid-chas-viyny-ta-perspektyvy-vidnovlennya>
27. Лепетюха Н.В., Рудська І.О. (2016). Комплексна оцінка ефективності функціонування підприємства. *Глобальні та національні економічні проблеми*, 14, 424-429.
28. Бубенко П.Т., Владимірова М.С. (2009). Оцінка інноваційного потенціалу регіонів на основі таксономічного методу. *Бізнес Інформ*, 4(2), 86-88.
29. Statista. (2024, January 3). *Number of border crossings from war-stricken Ukraine in CEE 2022-2023, by country.* <https://www.statista.com/statistics/1293403/cee-ukrainian-refugees-by-country/>

30. The potential contribution of Ukrainian refugees to the labour force in European host countries. (2023). <https://www.oecd.org/ukraine-hub/policy-responses/the-potential-contribution-of-ukrainian-refugees-to-the-labour-force-in-european-host-countries-e88a6a55/>
31. ETUC calls for action on low pay to tackle labour shortages. 2023 May EPSU Collective Bargaining Newsletter No.11 | EPSU
32. Applegate J. M., Janssen M. A. (2022). Job Mobility and Wealth Inequality. *Computational Economics*, 59, 1-25. doi.org/10.1007/s10614-020-10064-8
33. Groysberg B., Abrahams R. (2014). Manage Your Work, Manage Your Life. <https://hbr.org/2014/03/manage-your-work-manage-your-life>
34. Klaus F. (2017). Zimmermann Migration for Development: From Challenges to Opportunities. *Revue d'économie du développement*, 25 (1),13-30. https://www.cairn-int.info/article-E_EDD_311_0013--migration-for-development-from.htm
35. Nchor Dennis. (2020). Labour mobility as an adjustment mechanism to asymmetric shocks in Europe: evidence from the Czech Republic, Hungary, Poland and Slovakia. *Journal for Labour Market Research*, 54, 16. doi.org/10.1186/s12651-020-00282-w .
36. Bhawana Bh., Dipanker Sh. (2022). Migration of skilled professionals across the border: Brain drain or brain gain? *European Management Journal*. doi.org/10.1016/j.emj.2022.12.011
37. Polyanska A., Pazynich Yu., Sabyrova M., Verbovska L. (2023). Directions and prospects of the development of educational services in conditions of energy transformation: the aspect of the coal industry. *Polityka Energetyczna – Energy Policy Journal*, 26(2), 195–216. doi.org/10.33223/epj/162054
38. Полянська А., Заячук Я. (2023). Мобільність з точки зору загроз та можливостей розвитку людських ресурсів. II Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «Управління персоналом у системі менеджменту організацій: тенденції та перспективи розвитку»: збірник тез доповідей (31 травня 2023 р., м. Львів). Львів: Видавництво Львівської політехніки,. С. 76–78. <https://lpnu.ua/sites/default/files/2023/pages/23984/maket230647.pdf>.
39. Smitst J., Argenio R., Flood M. (2023). How can reimagined mobility help organizations see reward and not risks. https://www.ey.com/en_gl/workforce/how-can-reimagined-mobility-help-organizations-see-reward-and-not-risk

РОЗДІЛ 11

ІНСТРУМЕНТИ ЛІДЕРСТВА ТА ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ ЗАСАД ЧЕТВЕРТОЇ ПРОМИСЛОВОЇ РЕВОЛЮЦІЇ

11.1 Соціально-етичні аспекти управління підприємств та їх оцінка

Оксана Кушлик¹, oksana.kushlyk@gmail.com
Галина Степанюк², hstepanyuk@gmail.com

Анотація. Досліджено питання соціально-етичного управління, що базується на відповідальності підприємства за вплив його рішень і діяльності на споживачів, партнерів, громаду, суспільство і навколишнє середовище через соціально-етичну поведінку, що сприяє стійкому розвитку, враховує очікування зацікавлених осіб, відповідає законодавству. Обґрунтовано стиль управління, що зобов'язує керівників підприємства проводити відповідно цілям і цінностям суспільства політику і нести моральну відповідальність за прийняті рішення та напрями діяльності. Узагальнено критерії ефективності соціально-етичного управління та їх вплив на очікування суспільства в частині дотримання норм етичної поведінки, відповідність перспективам сучасного розвитку.

Ключові слова: етика, споживачі, управління, відповідальність, поведінка, соціально-етичне управління, ефективність

Мінливість бізнес середовища обумовило нагальну необхідність втілення нових ціннісних підходів до системи управлінських відносин із споживачами, співробітниками, партнерами, громадськими організаціями через сукупність соціально-етичних норм, які визначають ставлення людини до професійного обов'язку, формують й реалізують соціально-етичні принципи підприємництва. Останні розглядаються як засіб досягнення соціальної гармонії та забезпечення фізичного й духовного здоров'я суспільства, його демографічного, психографічного й поведінкового вдосконалення. Такому підходу значною мірою відповідає соціально-етична концепція маркетингу, яка базується на трьох вихідних гіпотезах: бажання споживачів не завжди збігаються з їхніми довгостроковими інтересами, а також з інтересами суспільства в цілому; споживачі віддають перевагу підприємствам, що демонструють щирі турботу про їхню задоволеність і благополуччя суспільства в цілому; найбільш важливе завдання підприємства полягає в адаптації до цільових ринків таким чином, щоб забезпечувати не тільки задоволеність, але також індивідуальне й колективне благополуччя для того, щоб залучити й зберегти покупців [3,8].

Соціально-етичне управління підприємствами в широкому розумінні ставить собі за мету формувати добробут суспільства як в короткій перспективі так і довгостроковій, складовими якого є економічна стабільність, соціальна захищеність, належний рівень якості життя, задоволення потреб, збереження навколишнього середовища. Соціально-етичне управління базується на

концепції стійкого розвитку, прийнятою в Ріо-де-Жанейро в 1992 році, згідно якої стійкий розвиток задовольняє потреби теперішнього часу, не ставлячи під загрозу здатність майбутній поколінь задовольняти свої власні потреби [6]. Відповідно соціально-етичне управління підприємствами у вузькому розумінні передбачає розробку і реалізацію системи рішень розвитку підприємства (стратегічних, поточних, оперативних) в напрямку формування довгострокових ефективних відносин зі споживачами і партнерами, працівниками, власниками і акціонерами, громадою, а також в напрямку збереження навколишнього середовища (табл. 11.1.1).

Таблиця 11.1.1

Соціально-етичні аспекти управління підприємств

| Сфери | Напрямки розробки рішень |
|----------------------------------|---|
| Споживачі, партнери | забезпечення належної якості і безпечності продукції, захист життя, здоров'я та майна споживачів; чесність реклами, неперевищення обіцяних якостей продукції над фактичними; врахування потреб споживачів, етичних та моральних цінностей при розробленні товарів, упаковки, комунікативних заходів тощо, пропагування етичних і моральних цінностей; ефективна організація зв'язків із громадськістю, прозорість політики підприємства для споживачів та інших контактних аудиторій, створення позитивного іміджу, захист конфіденційності інформації про клієнтів та партнерів, дотримання зобов'язань; упровадження принципів чесного ведення бізнесу (встановлення «чесних цін»), повага до прав власності, захист добросовісної конкуренції, уникнення конфлікту інтересів, утримання від діяльності у неетичних сферах); |
| Економічні інтереси підприємства | ефективність використання ресурсів; захист інтересів інвесторів (прозорість діяльності та звітність перед акціонерами, дотримання прав акціонерів, забезпечення дивідендів); отримання максимального прибутку для власників; |
| Працівники | забезпечення трудових прав персоналу, враховуючи створення умов для колективного представництва інтересів і ведення колективних переговорів; дотримання прав людини на робочому місці; навчання та розвиток персоналу, планування кар'єрного росту; мотивація персоналу, складання планів індивідуального пенсійного забезпечення та індивідуального страхування; зростання заробітної плати, виплата премій і компенсацій; допомога у розв'язанні житлових проблем, можливості для повноцінного відпочинку, спортивні й культурні заходи; турбота про хороший емоційний стан працівників, недопущення дискримінації одних в інтересах інших; забезпечення безпечних умов праці робітників, турбота про безпеку виробництва; |
| Громада | турбота про естетику займаної земельної ділянки; соціальна відповідальність через благодійність, спонсорство проектів соціального добробуту, мистецьких проектів; підтримка громадських рекреаційних програм; добровільний відгук на соціальні проблеми і очікування громади, забезпечення освіти членам громади; |
| Навколишнє середовище | дотримання екологічних стандартів; зниження шкідливих впливів на навколишнє середовище; ліквідація промислових відходів; впровадження безвідходних та ресурсозберігаючих технологій, надання переваги альтернативним джерелам енергії. |

Джерело: [5]

Вказані напрямки є взаємозалежними та взаємодоповнюючими, відсутність або неналежний рівень хоча б однієї складової спричиняє зниження рівня суспільного добробуту. Відповідальність перед споживачами і партнерами передбачає забезпечення належної якості і безпечності продукції, етичних та моральних цінностей при розробленні товарів, упаковки, комунікативних заходів, відповідальної реклами, пропагування етичних і моральних цінностей, захисту конфіденційності інформації про клієнтів та партнерів, дотримання зобов'язань, упровадження принципів чесного ведення бізнесу. Економічні інтереси підприємства забезпечуються ефективністю використання ресурсів, захистом інтересів інвесторів, отриманням максимального прибутку для власників. Відповідальність перед працівниками передбачає захист трудових прав персоналу, дотримання прав людини на робочому місці, навчання та розвиток персоналу, складання планів індивідуального пенсійного забезпечення та індивідуального страхування, зростання заробітної плати, виплат премій і компенсацій, забезпечення безпечних умов праці робітників, турбота про безпеку виробництва. Потреби громади задовольняються через соціальну відповідальність, благодійність, спонсорство проектів соціального добробуту, мистецьких проектів, підтримку громадських рекреаційних програм. Охорона навколишнього середовища передбачає дотримання екологічних норм і стандартів, зниження шкідливих впливів на навколишнє середовище, ліквідація промислових відходів, впровадження безвідходних, екологічно чистих та ресурсозберігаючих технологій, надання переваги альтернативним джерелам енергії. Комерційний аспект діяльності організації призводить до отримання благ підприємством, а соціальний - до отримання благ суспільством.

Отже, соціально-етичне управління підприємствами базується на поєднанні наступних підходів: ринковому, що передбачає регулювання діяльності підприємств ринковими механізмами та визначає пріоритет інтересів споживача; з позиції державного регулювання, де державні структури розглядаються як уповноважені органи, що здійснюють регулювання бізнес середовища; з позиції «корпоративної совісті», що передбачає моральну відповідальність керівників підприємства перед споживачем, підлеглими, власниками, партнерами, громадою, щодо захисту навколишнього середовища; з позиції «зацікавлених осіб», що заснований на зобов'язаннях керівників перед власниками, акціонерами, підлеглими, партнерами. Відповідно рівень управління підприємства визначаємо соціально-етичним, якщо поведінка організації відповідає чотирьом критеріям: економічному (бути прибутковою), юридичному (дотримуватись законів та нормативно-правових актів), етичному (не завдавати шкоди, пропагувати моральні цінності) та дискреційному (робити внесок у розвиток громади, суспільства, підвищити якість життя).

В якості головного критерію ефективності соціально-етичного управління слід використовувати рівновагу, яка не означає відмови від росту або розвитку підприємства. Її можна визначити як внесок у економіку та суспільство, при якому задоволення сьогоденних потреб не зменшує шансів майбутніх поколінь на гідне життя. Дана філософія повинна бути усвідомлена і прийнята на

озброєння не тільки керівниками, але й кожним працівником підприємства, і, оскільки працівники є інтегрованими у різноманітні бізнес-процеси із залученням третіх сторін, вони зобов'язані переносити її на ключових контрагентів як в короткостроковій так і довгостроковій перспективі. Це сприятиме: підвищенню якості життя персоналу, місцевого населення і суспільства в цілому; підвищенню іміджу організації у споживачів, партнерів та інших зацікавлених сторін; поліпшенню відносин з центральними та місцевими органами влади, контрольними та наглядовими органами; поліпшенню відносин з населенням, громадськістю та засобами масової інформації.

Оцінка та аналіз соціально-етичних аспектів управління діяльності підприємства необхідне для вирішення таких завдань:

- контроль поточного стану основних аспектів соціально-етичного управління;
- визначення рівня ефективності діяльності підприємства;
- ідентифікація рівня ефективності соціально-етичної діяльності підприємства за сферами;
- моделювання наслідків впливу різних чинників на результати соціально-етичної діяльності підприємства;
- формування комплексу заходів щодо передбачення, усунення, ліквідації наслідків впливу загроз діяльності підприємства в сферах соціально-етичного управління, а також, що не менш важливо, використання потенційних можливостей.

Оцінку соціально-етичних аспектів управління виробничого підприємства запропоновано проводити в наступній послідовності етапів.

I етап. Визначення основних складових (сфер) соціально-етичного управління (СЕУ) виробничими підприємствами та формування системи одиничних показників (параметрів) оцінювання кожної складової. Від правильного формування номенклатури показників оцінювання інтегрального показника ефективності соціально-етичного управління залежатимуть результати та висновки щодо основних напрямів підвищення соціально-етичного рівня управління за рахунок розроблення стратегії підприємства згідно принципів сталого розвитку та вдосконалення на цій основі бізнес-процесів підприємства. Серед великої кількості показників, які характеризують кожну складову соціально-етичного управління, необхідно відібрати ті, які найкраще відповідають цілям оцінювання, тобто дають змогу одержати найповніше уявлення про потенціал підприємства загалом, та є суттєвими для ухвалення рішень щодо управління потенціалом в забезпеченні сталого розвитку.

Система показників оцінки соціально-етичних аспектів діяльності підприємства має відповідати таким вимогам:

- 1) система формується як з кількісних, так і з якісних показників, які за допомогою експертів приводяться у зіставний вигляд кількісно в інтервалі від 1 до 0, причому чим більший рівень ефективності, тим більше значення показника наближається до 1;
- 2) за своїм складом система показників має відображати специфіку

діяльності підприємства і не бути фіксованою, може з часом змінюватися, що обумовлене високим рівнем невизначеності зовнішнього середовища, його динамічністю та змінами у діяльності підприємства;

3) кількість показників у системі має бути невеликою для зручності розрахунків, уникнення дублювання інформації;

4) при виборі показників, які характеризують аспекти соціально-етичної діяльності підприємства, треба мати на увазі, що усі сфери взаємопов'язані, тому вихідна інформація одного рівня є вхідною інформацією наступного, що підтверджує їх взаємопов'язаність;

5) враховувати обмеженість інформації щодо показників, недостовірність її джерел та невпевненість у її точності, оперативності, актуальності, адекватності;

б) залежність між рівнем обраного показника і рівнем ефективності може бути прямопропорційною та зворотнопропорційною, тобто якщо значення показника збільшується, а рівень ефективності зменшується, то це свідчить про зворотнопропорційну залежність, якщо при зростанні значення показника рівень ефективності буде збільшуватися, то це свідчить про прямопропорційну залежність.

Наступною умовою якісної оцінки аспектів соціально-етичного управління є забезпечення узгодженості думок фахівців різних спеціальностей, від кваліфікації яких залежить результативність та ефективність в економічній, екологічній та соціальній сферах. Збирання та узагальнення думок спеціалістів забезпечують експертні методи, зокрема метод Делфі («метод повторюваних анкетних опитувань») Зворотний зв'язок дозволяє експертам коригувати свої думки з урахуванням проміжних усереднених оцінок і пояснень експертів, що виказали «крайні» точки зору. Характерною особливістю даного методу є те, що розкидання оцінок експертів зменшується від туру до туру, зростає їхня узгодженість.

При використанні методу Делфі необхідно враховувати такі умови: групи експертів мають бути стабільними; кількість турів має бути достатньою для того, щоб дати всім учасникам можливість ознайомитися з причинами надання тієї чи іншої оцінки, а також для критики цих причин; слід створити можливість передачі інформації експертам за каналами зворотного зв'язку.

Ще одною умовою якісної оцінки аспектів соціально-етичного управління є забезпечення того, що всі фахівці, які беруть участь в експертному оцінюванні, мають бути обізнані в питаннях сталого розвитку та соціальної відповідальності бізнесу. Вирішення останнього завдання потребує проведення на підприємствах додаткових тренінгів, семінарів і нарад.

У табл. 11.1.2 запропоновано показники оцінювання ефективності соціально-етичного управління за визначеними сферами, а саме: споживачі і партнери, економічні інтереси підприємства, працівники, громада, навколишнє середовище. Даний набір показників слугує відправною точкою формування системи показників для окремого підприємства, враховуючи його специфіку, масштаб та умови діяльності.

Таблиця 11.1.2

Система показників оцінювання ефективності соціально-етичного управління виробничими підприємствами

| Сфери | Система показників оцінювання |
|----------------------------------|---|
| Споживачі, партнери | <p>1.1 Рівень задоволеності споживачів якістю продукції</p> <p>1.2 Наявність сертифікатів на відповідність міжнародним стандартам (показник аналізується за наявністю сертифікатів в галузях управління: якістю (ISO серії 9000, 9001); соціальною відповідальністю (SA 8000, AA 1000); безпекою праці (OHSAS 1800); інформаційною безпекою (BS 77990); навколишнім середовищем (ISO 14000, 14001, 14020, 14021, 14024, ISO/TR 14025)</p> <p>1.3 Наявність знаків екологічного маркування продукції</p> <p>1.4 Показники екологічності продукції</p> <p>1.4.1 Показники вмісту шкідливих речовин у продукції (за компонентним складом), зокрема речовин, що можуть спричинити глобальні екологічні проблеми</p> <p>1.4.2 Кількість виявлених випадків (претензій) за результатами шкідливого впливу продукції підприємства на організм людини</p> <p>1.4.3 Відсоток продукції, що відповідає якості (екологічності) згідно вимог національних і міжнародних стандартів, встановлених нормативів</p> <p>1.5 Відсоток постійних клієнтів (більше 2-х угод або більше 1 року співпраці)</p> <p>1.6 Показники лояльності споживачів</p> <p>1.7 Показники якості і безпеки продукції</p> <p>1.8 Рівень іміджу підприємства</p> <p>1.9 Рівень корпоративної культури бізнесу</p> <p>1.10 Рівень відкритості та прозорості бізнес-процесів</p> <p>1.11 Рівень дотримання дисципліни виконання умов договорів з контрагентами</p> <p>1.12 Рівень спільних проектів з партнерами в сфері соціальної політики</p> <p>1.13 Індекс фінансування процесів з моніторингу якості продукції</p> <p>1.14 Кількість рекламаций щодо якості продукції на 100 од.</p> |
| Економічні інтереси підприємства | <p>2.1 Показники прибутковості (коефіцієнти валового, операційного, чистого прибутку)</p> <p>2.2 Показники рентабельності власного та вкладеного капіталу</p> <p>2.3 Показники вартості виробничого підприємства (показник економічної доданої вартості (EVA))</p> <p>2.4 Коефіцієнт окупності інвестицій у соціальні програми і проекти (ROI)</p> <p>2.5 Показники ресурсовіддачі (фондовіддача, матеріаловіддача)</p> <p>2.6 Показники продуктивності</p> <p>2.7 Показники ефективності дивідендної політики (чистий прибуток, що припадає на 1 просту акцію, дивіденди на 1 просту акцію, коефіцієнт цінності акції, рентабельність акції, коефіцієнт дивідендних виплат)</p> <p>2.8 Рівень довіри акціонерів</p> |
| Працівники | <p>3.1 Показники мотивації персоналу (обсяги та частка витрат на розвиток персоналу, обсяг та частка витрат на стимулювання працівників)</p> <p>3.2 Показники зайнятості (частка звільнених протягом досліджуваного періоду з ініціативи роботодавця в загальній чисельності працівників, коефіцієнт плинності кадрів)</p> <p>3.3 Коефіцієнт окупності інвестицій (ROI) в людський ресурс (HR)</p> <p>3.4 Показник ефективності (продуктивності) роботи працівника</p> <p>3.5 Показники екологічно обумовлених шкідливих впливів на персонал:</p> <p>3.5.1 Питома вага промислово-виробничого персоналу, що працює в шкідливих умовах виробництва у загальній кількості всіх працюючих</p> |

| Сфери | Система показників оцінювання |
|------------|--|
| | <p>3.5.2 Перевищення рівня шуму, вібрації та випромінювання у робочій зоні</p> <p>3.5.3 Перевищення рівня захворюваності працівників з причин екологічного забруднення</p> <p>3.5.3 Рівень професійного травматизму, екологічно обумовленого травматизму смертельного травматизму</p> <p>3.5.4 Коефіцієнт важкості травматизму</p> <p>3.5.5 Коефіцієнт частоти нещасних випадків</p> <p>3.5.6 Рівень екологічно обумовленої плинності кадрів</p> <p>3.6 Показники охорони здоров'я працівників</p> <p>3.6.1 Витрати на охорону здоров'я працівників в розрахунку на одного працівника</p> <p>3.6.2 Частка працівників, що проходять щорічний медичний огляд кошом підприємства</p> <p>3.6.3 Витрати на покращення умов праці в розрахунку на одного працівника</p> <p>3.7 Рівень кредиторської заборгованості перед персоналом</p> <p>3.8 Рівень невиконаних зобов'язань з виплат персоналу по завершенню трудової діяльності</p> <p>3.9 Рівень невиконаних зобов'язань з виплат персоналу внаслідок складних умов праці та шкідливих умов виробництва</p> <p>3.10 Витрати на забезпечення соціального пакету на 1 працівника</p> <p>3.11 Рівень комфортності соціального клімату в колективі</p> <p>3.12 Рівень реалізації політики етичного кодексу поведінки</p> |
| Громада | <p>4.1 Рівень своєчасності та повноти сплати у повному обсязі податків до бюджетів усіх рівнів</p> <p>4.2 Показник соціальної участі підприємства в розвитку громади</p> <p>4.3 Показники екологічної відповідальності перед громадою (впливу на населення; матеріальні об'єкти: інфраструктура, виробничі засоби, житлово-комунальне господарство, транспорт; сільське та лісове господарство; водоймища; об'єкти особливого природоохоронного значення):</p> <p>4.3.1 Перевищення рівня захворюваності населення від середнього у зоні шкідливого екологічного впливу підприємства</p> <p>4.3.2 Кількість потерпілих (осіб) населення від техногенних надзвичайних ситуацій спричинених діяльністю виробничого підприємства</p> <p>4.3.3 Питома вага вартості зруйнованих основних засобів територіальної громади, спричинена екодеструктивною діяльністю підприємства</p> <p>4.3.4 Площа вилучених територій із сільськогосподарського обороту</p> <p>4.3.5 Площа вилучених ділянок із лісгосподарського обороту</p> <p>4.3.6 Обсяги збитків пов'язані з втратою сільськогосподарської і лісової продукції;</p> <p>4.3.7 Збитки, пов'язані з підвищеною захворюваністю і смертністю людей</p> <p>4.3.8 Скорочення кількості занесених в національний перелік видів тварин і рослин, що охороняються, місцезнаходження яких перетинається з територією діяльності підприємства з розділенням на категорії (за ступенем небезпеки для виду)</p> <p>4.3.9 Загальний збиток від впливу виробництва на територіальний природний комплекс</p> <p>4.4 Продуктивність відносин з органами влади</p> <p>4.5 Коефіцієнт фінансування програм з розвитку громади (участь у благодійних акціях, спонсорська підтримка наукових, культурних, спортивних заходах, інвестиційних проектах)</p> |
| Навколишнє | 5.1 Показники екодеструктивного впливу підприємства на навколишнє |

| Сфери | Система показників оцінювання |
|------------|---|
| середовище | <p style="text-align: center;">середовище:</p> <p>5.1.1 Показники впливу на атмосферне повітря, водне середовище, земельні ресурси і надра (об'єми викидів забруднюючих речовин окремими стаціонарними та пересувними джерелами; рівень вмісту (перевищення ГДК) шкідливих речовин у повітрі на підприємстві та межі СЗЗ; об'єми скидів забруднюючих речовин окремими джерелами (за компонентним складом); обсяги водовідведення (стоки) зворотних вод у водні об'єкти за категоріями; об'єми понадлімітних (аварійних) скидів забруднюючих речовин; площа земель, що вилучена в постійне і тимчасове використання (всього і за категоріями земель); площа порушених земель (кар'єри, полігони, хвостосховища, сховища); коефіцієнт антропогенної трансформації території задіяної підприємством у господарській діяльності; об'єми утворених твердих та рідких відходів (за компонентним складом та типами); об'єми розміщених твердих та рідких відходів (у межах і понад встановлені ліміти); показник хімічного забруднення (перевищення ГДК шкідливих речовин у ґрунті))</p> <p>5.1.2 Показники техніко-екологічного рівня виробництва:</p> <p>5.1.2.1 Показники стану основних виробничих засобів (коефіцієнт зносу основних засобів; коефіцієнт оновлення основних засобів; рівень аварійності на підприємстві; величина еколого-економічного ризику; показники зниження (підвищення) екологічності технологічних процесів; частка екологічно небезпечних виробничих засобів за видами небезпеки (хімічна, вибухопожежна, радіаційна, гідродинамічна, біологічна); втрати ефективного часу роботи устаткування внаслідок порушення екологічних вимог; рівень зниження виробничої потужності підприємства через екологічні фактори)</p> <p>5.1.2.2 Показники стану та ефективності використання природоохоронних фондів (коефіцієнт придатності, оновлення, вибуття; частка фондів природоохоронного призначення в загальній вартості основних виробничих засобів; фондівіддача; коефіцієнти інтенсивного завантаження, екстенсивного використання, інтегрального завантаження; коефіцієнт пропорційності, що характеризує співвідношення темпів оновлення природоохоронних фондів і виробничих засобів)</p> <p>5.1.3 Показники екологічності матеріально-енергетичного забезпечення виробництва (коефіцієнт матеріаломісткості виробництва; частка токсичних, небезпечних, вибухонебезпечних, вогненебезпечних речовин і матеріалів, що використовуються в технологічному процесі у загальній номенклатурі ресурсів; показник комплексності використання матеріальних ресурсів; частка вхідних матеріалів, які вироблені з поновлюваних ресурсів; частка енергоносіїв (за групами: прямі невідновні та прямі відновні джерела енергії, Дж)</p> <p>5.1.4 Показники еколого-економічної взаємозалежності результатів виробництва (величина приросту чистого прибутку основного виробництва у результаті проведення природоохоронних заходів; рентабельність виробництва екологічних товарів і послуг; зміна рентабельності продукції за рахунок процесів екологізації виробництва (впровадження природоохоронних заходів); рівень екологічної рентабельності (відвернений збиток від екологічних порушень / середня вартість природо-охоронних фондів і оборотних засобів); збитковість прибутку через екологічні порушення; загальний показник «екологічної ціни» (екологомісткості); частка витрат на управління природоохоронною діяльністю (екологічний менеджмент) у собівартості продукції; Зміни собівартості продукції за рахунок процесів екологізації виробництва (впровадження природоохоронних заходів); економія енергії, палива в результаті заходів із зниження енергоспоживання і підвищення</p> |

| Сфери | Система показників оцінювання |
|-------|--|
| | <p>енергоефективності; економія, що досягнута у результаті відвернення забруднення або рециклінгу відходів.</p> <p>5.1.5 Показники рівня використання відходів (частка переробки відходів на підприємстві; частка переробки відходів сторонніми організаціями; частка повторно використаних відходів; частка розміщених на полігоні відходів; частка закачаних відходів у підземні горизонти)</p> <p>5.1.6 Показники рівня реінвестування у екологічну діяльність (капітальні витрати, які пов'язані з екологічними аспектами виготовлення продукції; загальна величина екологічних інвестицій; коефіцієнт загальної ефективності екологічних капітальних вкладень; витрати на дослідження і техніко-технологічні розробки екологічних проектів; кількість введених природоохоронних об'єктів; ступінь інноваційного розвитку підприємства (співвідношення обсягу продукції, виробленої за новими технологіями до загального обсягу виробництва)</p> <p>5.1.7 Показники рівня екологічних платежів (сума екологічних податків; частка відшкодованого економічного збитку від екологічних порушень через систему екологічних платежів; кількість штрафних санкцій за порушення екологічних нормативів, величина екологічних витрат на одиницю вартості готової продукції)</p> <p>5.1.8 Показники рівня стимулювання екологічності виробництва (рівень виконання планів з впровадження природоохоронних заходів за рахунок компенсаційних платежів підприємству з позабюджетних екологічних фондів; показники, які характеризують екологічні стимули в системі оподаткування (зниження податку на прибуток, пільгове оподаткування); показники, які характеризують екологічні стимули в системі кредитування (зниження ставки кредиту); загальна величина відверненого економічного збитку в результаті екологічних порушень</p> |

Джерело: [4]

В групу показників, що характеризують сферу «навколишнє середовище» входять еколого-економічні показники, які включають як натуральні, так і вартісні, натурально-вартісні показники і відображають екологічну (природоохоронну) складову діяльності виробничого підприємства, характеризують степінь її впливу на стан біогеоценозів, ефективність освоєння і відновлення природних ресурсів у взаємозв'язку і взаємообумовленості з виробничими ресурсами, умовами та кінцевими (проміжними) економічними, фінансовими, соціальними і екологічними результатами діяльності виробничого підприємства загалом. Систематизація показників проведена на основі опрацювання низки наукових робіт і використання стандартів [1, 2].

Практичне значення блоку показників сфери «навколишнє середовище» - провести екологічну діагностику виробничого підприємства, з метою виявити і розпізнати причини виникнення низки екологічних проблем загалом в системі підприємства та його окремих підсистемах, а також визначити і проаналізувати їхній стан за допомогою кількісних показників та якісних характеристик для встановлення об'єктивного діагнозу існуючих екологічних проблем, а також зробити висновки про можливі шляхи їхнього вирішення. Достовірне виявлення і розпізнавання причин екологічних проблем дозволяє керівництву виробничого

підприємства працювати в режимі проактивного і активного управління (за слабкими сигналами потенційних збурень), для якого характерна превентивна ліквідація причин без появи негативних наслідків. Інакше підприємство функціонуватиме в реактивному режимі, тобто реагуватиме на всілякі негаразди тільки після появи негативних результатів.

II етап. Розрахунок інтегрального показника ефективності соціально-етичного управління виробничими підприємствами. У зв'язку з великою кількістю сформованих на I етапі показників виникає необхідність у визначенні узагальнюючого критерію оцінювання соціально-етичних аспектів управління виробничими підприємствами.

Комплексна оцінка ефективності соціально-етичного управління на основі інтегрального показника ефективності в кожній сфері дозволяє керівництву підприємства в процесі стратегічного управління визначати пріоритети розвитку та формувати план дій із врахуванням виявлених резервів ефективності СЕУ у відношенні до споживачів, партнерів, власників, працівників підприємства, громади, навколишнього середовища, а також можливостей інтеграції результатів сфер діяльності з метою отримання синергетичного ефекту для підприємства в цілому.

Для вирішення питання визначення інтегрального показника ефективності СЕУ запропоновано використовувати наступний методичний підхід:

Крок 1. Формування бази (матриць) вихідних даних за групами часткових показників.

Крок 2. Ранжування часткових показників за їх важливістю і визначення відповідних вагових коефіцієнтів.

Крок 3. Переведення розрахункових значень показників у зіставну індексну форму.

Крок 4. Розрахунок комплексних показників у межах групи - складових інтегрального показника ефективності СЕУ.

Крок 5. Ранжування значень комплексних показників окремих груп і визначення їх вагових коефіцієнтів.

Крок 6. Обчислення узагальнюючого (інтегрального) показника ефективності СЕУ.

На першому кроці запропонованої методики формують матриці вихідних даних з кожної сфери часткових показників ефективності СЕУ X_1, X_2, \dots, X_k , де k - число груп показників. Для k -ої групи показників структура цієї матриці може бути визначена в такий спосіб: $X_k = (X_{ij})_k$, $i = [1; n]$, $j = [1; m]$, де X_{ij} - значення i -го показника в j -ому досліджуваному періоді; n - число показників, що входять в k -у групу; m - число досліджуваних періодів.

Для визначення вагових значень кожного показника у k -ій групі можна використати метод попарних порівнянь.

Оскільки є часткові показники, які виражені в абсолютних і відносних величинах, а також мають різні одиниці виміру, то на третьому кроці здійснюють переведення розрахункових значень показників у зіставну індексну форму.

Для перетворення показників ефективності СЕУ у індексну форму

доцільно використовувати підходи запропоновані у праці [7]:

для показників, збільшення яких покращує оцінку ефективності СЕУ, індекс I_{ij} розраховується за формулою:

$$I_{ij} = (X_{ij} - \min X_{ij}) / (\max X_{ij} - \min X_{ij}), \quad (1.11.1)$$

тобто, чим більшим є значення X_{ij} в межах діапазону їх коливань, тим ближчим до 1 буде величина I_{ij} .

для показників, зменшення яких покращує оцінку ефективності СЕУ, індекс I_{ij} має такий вигляд:

$$I_{ij} = (\max X_{ij} - X_{ij}) / (\max X_{ij} - \min X_{ij}), \quad (11.1.2)$$

тобто, величина I_{ij} буде наближатись до 1 при наближенні фактичного значення X_{ij} до $\min X_{ij}$.

Згідно формул (11.1.1, 1.11.2) за базу порівняння вибирають як мінімальні, так і максимальні значення показників досліджуваного підприємства або ж можна використовувати аналогічні показники об'єктів-еталонів, у випадку наявності відповідної бази даних.

Результатом третього кроку є набір матриць індексних значень показників кожної групи I_1, I_2, \dots, I_{ij} .

Описані вище обчислювальні процедури є основою для розрахунку окремого комплексного показника ефективності СЕУ, який здійснюється за формулою (11.1.3):

$$K_{(II, III)} = \sum_{i=1}^n q_i \cdot I_i, \quad (11.1.3)$$

де q_i - вага часткового показника;

I_i - значення часткового показника у індексній формі;

i - кількість показників ($i=0,1,2,\dots,n$).

Узагальнюючий (інтегральний) показник, що характеризує ефективність СЕУ загалом розраховується шляхом сумування окремих комплексних показників кожної сфери оцінювання помножених на їхні вагові коефіцієнти. Таким чином, інтегральний показник ефективності соціально-етичного управління може набувати значення від 0 до 1.

III етап. Інтерпретація результатів оцінки ефективності соціально-етичного управління виробничого підприємства. Для характеристики діапазонів зміни інтегрального показника пропонується використовувати відому шкалу Харрінгтона (табл. 1.11.3).

Розрахунок інтегрального показника ефективності соціально-етичного управління виробничими підприємствами передбачає використання також і інших підходів, зокрема методу коефіцієнтів, що, в даному випадку, використовує тільки показники-стимулятори.

Комплексна оцінка ефективності на основі інтегрального коефіцієнта ефективності соціально-етичного управління в кожній сфері за допомогою методу коефіцієнтів представлена наступним чином (11.1.4):

$$I_i = \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n I_{ij}}, \quad (11.1.4)$$

де I_i - інтегральний коефіцієнт ефективності соціально-етичного управління i -го виробничого підприємства;

I_{ij} - інтегральний коефіцієнт ефективності управління j -ї сфери i -ого виробничого підприємства;

n - кількість сфер ($n=5$).

Таблиця 11.1.3

Оцінка інтегрального показника ефективності СЕУ

| Якісна оцінка ефективності СЕУ | Кількісні значення інтегрального показника |
|---|--|
| Дуже низький (практична відсутність аспектів СЕУ) | 0 - 0,2 |
| Низький (критичний рівень ефективності) | 0,2 - 0,37 |
| Середній (несистемна ефективність) | 0,37 - 0,63 |
| Високий (достатній рівень ефективності) | 0,63 - 0,8 |
| Дуже високий (високий рівень ефективності) | 0,8 - 1 |

Джерело: розробка автора

Інтегральний коефіцієнт ефективності соціально-етичного управління сфер виробничого підприємства можна визначити за формулою (11.1.5):

$$I_{ij} = \sqrt[m]{\prod_{k=1}^m I_{ij}^k}, \quad (11.1.5)$$

де I_{ij}^k - інтегральний коефіцієнт k -го показника ефективності соціально-етичного управління j -ї сфери i -ого виробничого підприємства;

m - кількість показників ефективності управління.

Інтегральний коефіцієнт показників ефективності соціально-етичного управління сфер діяльності виробничого підприємства визначається (11.1.6):

$$I_{ij}^k = \sqrt[r-1]{\prod_{t=2}^r I_{ij}^{kt}}, \quad (11.1.6)$$

де I_{ij}^{kt} - первинний індекс темпів зростання k -го показника ефективності соціально-етичного управління j -ї сфери i -ого виробничого підприємства в t -му році до попереднього періоду;

r - кількість років, на основі яких здійснюють оцінку ефективності СЕУ виробничого підприємства.

Тракування результатів згідно другого підходу оцінки інтегрального показника ефективності СЕУ здійснюється таким чином:

- якщо інтегральний коефіцієнт ефективності СЕУ виробничого

підприємства менше одиниці, це свідчить про низький рівень ефективності соціально-етичного управління підприємством загалом;

- якщо інтегральні коефіцієнти ефективності СЕУ сфер підприємства є менше одиниці, це вимагає перегляду існуючої стратегії і розробки нової, більш ефективної в напрямку соціально-етичного управління;

- якщо середні оцінки інтегральних коефіцієнтів ефективності СЕУ за сферами підприємства знаходяться близько одна від одної, це свідчить про збалансованість різних напрямів управління підприємством;

- якщо середні оцінки за розділами є високими (більше 1), можна сподіватися, що потенціал підприємства буде реалізовано повністю та враховано інтереси стейкхолдерів;

- якщо існують значні розриви між оцінками за сферами, це свідчить про наявність стратегічних загроз / можливостей.

Третій підхід до оцінки рівня ефективності соціально-етичного управління є вивчення відповідних коефіцієнтів в динаміці. Проаналізуємо рівень соціально-етичного управління енергопостачальних підприємств на прикладі АТ «Прикарпаттяобленерго» протягом 2013-2015 років за п'ятьма напрямками: споживачі, працівники, прибутковість, громада, навколишнє середовище (табл.11.1.4).

Перша група показників напрямку споживачі засвідчують якість транспортування електроенергії підприємством: динаміка індексу SAIFI (середня частота довгих перерв в електропостачанні) має тенденцію до спаду; динаміка індексу SAIDI (середня тривалість довгих перерв в електропостачанні) має тенденцію до зростання, однак потрібно враховувати, що це частково пов'язано з ремонтом і оновленням електромереж. Підвищення якості передачі електроенергії та забезпечення надійності енергопостачання здійснюється завдяки інвестиційній програмі та відповідно до щорічних планових завдань з ремонту та реконструкції електричних мереж та обладнання.

Впродовж останніх років її обсяги зменшуються, в той же час вартість робіт та обладнання зростає. Така ситуація не дає змоги вчасно відновлювати електричні мережі та обладнання в бажаних об'ємах. Існує гостра проблема якості напруги в мережах споживачів і в більшості випадків причиною цього є ріст навантаження побутових споживачів, понаднормативна довжина ПЛ 0,4 кВ та недостатня їх пропускна здатність. Дана проблема вирішується шляхом будівництва додаткових розвантажувальних трансформаторних підстанцій та розукрупнення фідерів 0,4 кВ.

Друга група показників напрямку споживачі демонструє рівень задоволеності споживачів послугами: динаміка показників є позитивною, значення комплексного показника є високим - 89% споживачів задоволені послугами, які надаються, 96% споживачів задоволені рівнем наданням послуг із заміни, ремонту, переопломбування приладів обліку, водночас рівень задоволеності споживачів якістю напруги потребує уваги та відповідних дієвих заходів, оскільки становить 70%.

Таблиця 11.1.4

Аналіз аспектів соціально-етичного управління АТ «Прикарпаттяобленерго»

| Показники / роки | 2013 | 2014 | 2015 |
|---|---------|---------|---------|
| За напрямом споживачі | | | |
| Середня кількість відключень споживачів SAIFI | 4,23 | 4,11 | 3,94 |
| Середня тривалість запланованих відключень одного споживача SAIDI, хв/споживача | 342,54 | 356,71 | 616,76 |
| Відсоток споживачів, яким подається електроенергія з неякісними параметрами, % | 23,6 | 24,3 | 25,4 |
| Індекс задоволеності клієнтів (комплексний) | 0,62 | 0,87 | 0,89 |
| Рівень задоволеності споживачів якістю електропостачання, % | 66 | 67 | 70 |
| Рівень задоволеності споживачів ліквідацією дефектів технічного стану мереж, % | 90 | 91 | 93 |
| Рівень задоволеності споживачів наданням послуг із заміни, ремонту, переопломбування приладів обліку, % | 91 | 95 | 96 |
| Рівень приросту дзвінків споживачів, які звернулися телефоном в кол-центр, % | 62 | 13,1 | 15,4 |
| Рівень виконання плану з впровадження ЦОК, % | 0 | 0 | 90,9 |
| Рівень зростання кількості споживачів, які використовують інтерактивні канали взаємодії, % | 97,7 | 102,2 | 103,9 |
| За напрямом працівники | | | |
| Продуктивність праці за показником реалізованої продукції, тис. грн./працівника | 333,87 | 353,75 | 466,66 |
| Мотивація, лояльність працівника до підприємства, бальна оцінка (максимальна - 5) | 4,5 | 4,4 | 4,6 |
| Рівень навчання персоналу, % | 23,65 | 27,34 | 34,12 |
| Кількість виробничих нещасних випадків | 4 | 5 | 2 |
| Фінансування заходів з охорони праці, тис. грн., план/факт | 325/320 | 295/300 | 330/330 |
| За напрямом прибутковості підприємства | | | |
| Валовий прибуток, тис. грн. | 171900 | 103309 | 310115 |
| Чистий прибуток, тис. грн. | 78360 | 44831 | 143559 |
| Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн. | 1182 | 1231 | 1233 |
| За напрямом громада | | | |
| Рівень підтримки міжнародного фестивалю ковальського мистецтва «Свято ковалів», % | 86,67 | 91,07 | 93,7 |
| Рівень підтримки спортивних заходів, % | 92 | 98 | 103,3 |
| Рівень виконання проекту «Зустріч з громадою села», % | - | - | 89,7 |
| Рівень виконання акції «Літо зустрічай - про безпеку пам'ятай!» в літніх дитячих таборах, % | 96,2 | 103,6 | 113,8 |
| Рівень виконання програми проведення уроку з електробезпеки для учнів 1-4 класів, % | 99 | 100,6 | 102,2 |
| Рівень участі у благодійності, % | 100 | 110 | 160 |
| За напрямком збереження навколишнього середовища | | | |
| Рівень впроваджених заходів в сфері утилізації відходів, % | 108,3 | 87,5 | 80 |
| Рівень встановлення платформ для лелек, % | 91,1 | 97,1 | 98,1 |
| Рівень збору відпрацьованих батарейок, % | 110,2 | 195,3 | 78,6 |
| Рівень контроль за станом атмосферного повітря, % | 100 | 100 | 100 |
| Коефіцієнт виконання взятих зобов'язань за напрямом реабілітація диких тварин | 0,8 | 0,91 | 0,89 |

Джерело: розробка автора

Компанією регулярно проводяться телефонні опитування за стандартизованими опитувальними листами щодо п'яти видів послуг: послуга стандартного приєднання до мереж АТ «Прикарпаттяобленерго» побутових споживачів; повторне підключення після вимкнення за заборгованість; забезпечення якісного електропостачання та належного технічного стану мереж.

Третя група показників напрямку споживачі демонструє рівень задоволеності обслуговування споживачів. Він є високим (в середньому по показниках більше 90%). З кожним роком споживач вимагає більш професійних та компетентних відповідей, персонального ставлення до вирішення своїх проблем. Це спонукає компанію до вдосконалення комплексного сервісу шляхом відкриття сучасних Центрів обслуговування клієнтів (ЦОК), впроваджуючи програму безбар'єрності. Структура звернень до ЦОК спостерігалась наступна: 65% - з питань звірки розрахунків за електроенергію та отриманням довідок, 10% - за переукладенням договорів, 8% - з питань обстеження та заміни приладів обліку, проведення технічних перевірок. Компанія оновило технологічну платформу кол-центрів на базі продуктів для уніфікованих комунікацій Avaya, що дозволило побудувати їх роботу за принципом «єдиного вікна». Впровадження сценаріїв самообслуговування дозволило скоротити навантаження на співробітників кол-центру. Тепер велика частина рутинних процесів, включаючи введення показів лічильника, реалізована через інтерактивну автоматичну взаємодію споживача з системою без підключення операторів.

Компанією провадиться політика вдосконалення надання послуги переходу на нові багатофункційні прилади обліку та економне енергоспоживання. Запроваджено адресне смс-інформування споживачів із пропозицією переходити на двозонний прилад обліку. Впроваджуються зручні для клієнтів методи розрахунків. Компанія надає своїм клієнтам можливість оплати за електроенергію через мережу платіжних терміналів, інтернет-банкінг, систему інтернет-розрахунків, сервіс з мобільного телефону, а також традиційно у банківських відділеннях та відділеннях зв'язку. Кількість використання інтерактивних каналів оплати за електроенергію зросла на 35%. Запроваджено персональний кабінет споживача.

Для розвитку напрямку працівники компанією розроблений і впроваджений процес відбору і найму, проходження адаптації новачків у компанії, навчання і розвитку, кар'єрного зростання працівників, формування кадрового резерву, оплати праці і мотивації, формування лояльності у працівників до компанії та систему внутрішніх комунікацій. Компанія використовує наступні інструменти для отримання зворотного зв'язку: робочу групу «Гурток якості» - розглядає пропозиції персоналу щодо поліпшення якості надання послуг та продуктивності праці; Комітет з питань персоналу - об'єднує представників всіх відділів та рівнів і створений для вдосконалення управлінської практики щодо персоналу; опитування персоналу для визначення рівня задоволеності та залученості; загальні зустрічі співробітників з керівництвом; СМС-сесії - використовуються під час загальних зустрічей для

надання можливостей поставити питання тим співробітникам, які не наважуються на усний діалог з керівництвом; бокси (скриньки для повідомлень); загальні чати - онлайн-сесії з керівництвом; конкурси ідей.

Започатковано нову практику профілактики виробничого травматизму - проведення зустрічей з дружинами та матерями працівників виробничих професій (електромонтерів, електрослюсарів, майстрів та інженерів, які безпосередньо беруть участь в організації робіт виробничих бригад) з метою залучення їх до проведення бесід з чоловіками про важливість дотримання правил безпеки під час виконання робіт в електроустановках.

Аналіз напряму розвиток громади засвідчив про високий рівень компанії сприянню реалізації наступних соціальних проектів та соціальних практик: «Зустріч з громадою села» - дає змогу бути ближчим до споживача у сільській місцевості і покликаний збільшити поінформованість населення у питаннях електропостачання; День відкритих дверей для фізичних споживачів за участі директорів за напрямками діяльності компанії, представників громадських фондаций, влади, журналістів, що є свідченням відкритості, готовності до конструктивного діалогу, прагнення подальшого розвитку ефективної співпраці між бізнесом, громадою і владою; цикл зустрічей із старшокласниками на тему - «Корисне електропостачання», які покликані виховувати майбутнього обізнаного споживача електроенергії; проведення на початку літніх канікул у дитячих оздоровчих таборах регіону пізнавальних акцій на тему: «Літо зустрічай - про безпеку пам'ятай!».

Культурний розвиток Івано-Франківщини забезпечується компанією за рахунок щорічної підтримки міжнародного фестивалю «Свято ковалів», покликаний зберегти та популяризувати ковальське мистецтво. Компанія підтримує утвердження футзалу через розвиток Народного футбольного клубу «Ураган», відкриття на Прикарпатті Академії футзалу, яка б дозволила на більш професійному рівні займатися з талановитими дітьми Західної та Центральної України.

Аналіз напряму навколишнє середовище засвідчив про високий рівень дбайливості компанії в даній сфері. Для підвищення енергозбереження та енергоефективності підприємство перейшло на більш екологічні та безпечні для довкілля світлодіодні лампи. Відмова від люмінесцентних та енергозберігаючих ламп зменшує об'єм використаної електроенергії та унеможливорює потрапляння відходів ртуті в довкілля.

На підприємстві систематично проводяться аналізи води на вміст шкідливих речовин, аналізи викидів забруднюючих речовин в атмосферне повітря, утилізація відходів (люмінесцентних ламп, оргтехніки, відходів транспортної групи тощо) на підставі укладених договорів із ліцензованими організаціями, що засвідчено 18 деклараціями про утворення відходів, затвердженими Управлінням екології та природних ресурсів України.

Підприємство активно підтримує акцію «Батарейки, здавайтеся!». За два останні роки зібрано понад 150 кг або близько 10 000 батарейок, і як наслідок не допущено забруднення 200 тис. м. кв. землі та 4 млн. літрів води.

В рамках комплексної програми «Лелека» протягом останніх років проведено обстеження вже існуючих спеціальних платформ для гнізд на опорах електроліній для порятунку лелек та уникнення знеструмлень. Монтаж платформ включено до планів філій з реконструкцій ліній 0,4 кВ господарським способом. Компанія співпрацює зі Західноукраїнським орнітологічним товариством (ЗУОТ), яке долучилося до міжнародного проекту з кільцювання білого лелеки кольоровими пластиковими кільцями. Мета — нанесення міток, полягає у виявленні міграційних шляхів, місць зимівлі та віку птахів, що гніздяться в Україні. Очікується, що у майбутньому результати дослідження дозволять науковцям розробити заходи з запобігання гніздування білого лелеки на опорах ліній електропередач. Реалізується програма підтримки центру реабілітації диких тварин, особливим напрямком якої є допомога пораненим та ослабленим птахам, облаштування нових вольєрів для диких тварин.

Підсумовуючи аналіз, зазначимо, що підприємство намагається успішно балансувати між складовими концепції соціально-етичного управління. Компанія свідомо несе більші витрати задля забезпечення справедливих умов праці та збереження навколишнього середовища.

Доцільно зазначити, що у компанії формалізована та затверджена Політика з соціальної відповідальності. Вона тісно пов'язана зі стратегією розвитку АТ «Прикарпаттяобленерго», що свідчить про стратегічний підхід до соціально-етичного управління. Відповідно компанією розроблена Стратегія з соціальної відповідальності, у якій враховано досвід попередніх років діяльності та визначено основні пріоритети і прагнення підприємства, комунікації з соціальної відповідальності та прописано систему оцінювання ефективності програм.

Компанія дотримується наступних принципів:

- прозорість - відкритість по відношенню до власної діяльності, надання достовірної інформації про компанію в доступній і повній мірі;
- підзвітність - готовність компанії звітувати щодо впливу своєї діяльності на суспільство і довкілля;
- діалог (взаємодія) із зацікавленими сторонами з метою надання інформації та роз'яснення рішень компанії. Діалог зі стейкхолдерами відбувається на засадах інформаційної відкритості та структурованого інноваційного підходу;
- етична поведінка - поведінка, яка відповідає прийнятим принципам корпоративної культури і узгоджена з міжнародними нормами поведінки;
- дотримання міжнародних норм, що є загальноприйнятими і засновані на визнаних нормах міжнародного права.

Компанія ефективно співпрацює зі стейкхолдерами, взаємодіючи з акціонерами, органами державної влади і місцевого самоврядування, працівниками, медіа організаціями, громадськими і благодійними організаціями, споживачами. Акціонери - зацікавлені в стабільному розвитку компанії, її позитивному іміджі, прибутковій діяльності, покращенні технічних та економічних показників роботи підприємства. Органи державної влади і

місцевого самоврядування - зацікавлені в надійному та безперервному енергозабезпеченні населення та народного господарства, в стабільному розвитку підприємства (забезпечення робочих місць, реалізація соціальних програм, сплата податків), задоволеності мешканців роботою компанії, дотриманні норм законодавства. Працівники - зацікавлені в стабільному розвитку підприємства, стабільних доходах, розвитку соціальних програм для персоналу, своєму особистому розвитку, покращенні умов праці, зміцненні безпеки та здоров'я. Медіа-організації - зацікавлені у доступності та відкритості інформації про компанію, швидкому реагуванні на інформаційні запити, надійному партнерстві. Громадські і благодійні організації - зацікавлені у партнерстві для реалізації спільних проектів. Споживачі/клієнти - зацікавлені у безперервному та якісному енергозабезпеченні, підвищенні культури, якості та оперативності обслуговування, прозорості практик сервісу, швидкому реагуванні на звернення громадян.

Структура управління соціальною відповідальністю (рис. 11.1.1) в компанії розділена на три рівні: управлінський, стратегічний і практичний.

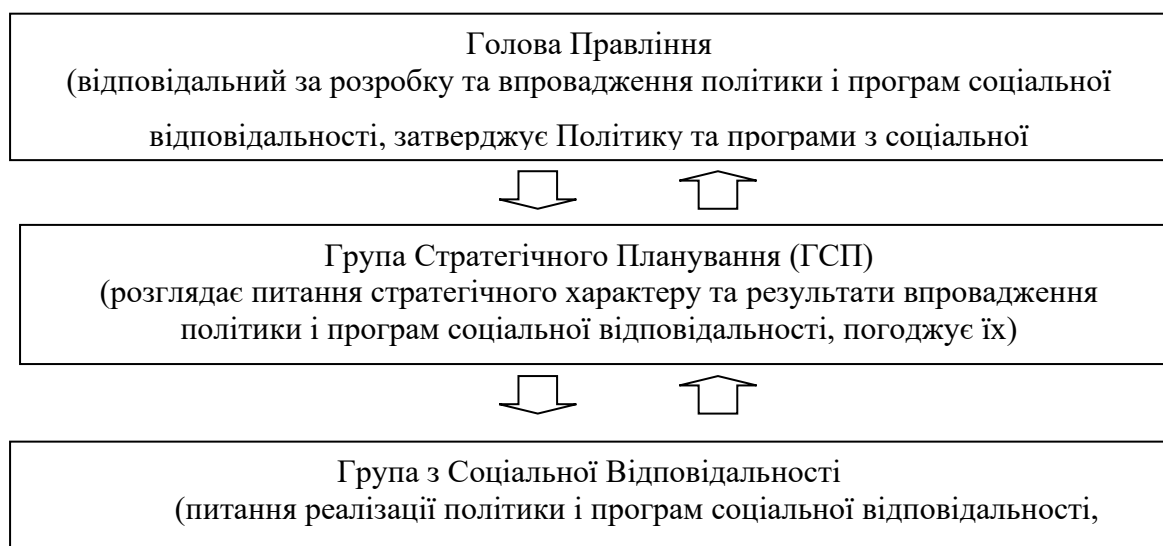


Рисунок 11.11. Структура управління соціальною відповідальністю на АТ «Прикарпаттяобленерго»

Джерело: розробка автора

До групи з соціальної відповідальності входять представники компанії, відповідальні за юридичні питання, діяльність профспілки та громадської приймальні, перспективний розвиток компанії, роботу із клієнтами, інформаційну політику, соціальне забезпечення працівників, розвиток та навчання персоналу, охорону праці, екологічний напрямок, популяризацію спорту, популяризацію дитячої електробезпеки тощо.

Пріоритети і програми з соціальної відповідальності підлягають розповсюдженню як в середині компанії, так і ззовні. Інструментами внутрішньої комунікації щодо пріоритетів Політики та програм компанії з соціальної відповідальності є: включення інформації про соціальну

відповідальність до Кодексу корпоративної культури компанії; розміщення інформації про політику з соціальної відповідальності та колективний договір на внутрішній сайт компанії (внутрішній навігатор ресурсів); запровадження у внутрішній корпоративній газеті окремої колонки з соціальної відповідальності; презентація політики для членів ГСП та директорів філій, постійне інформування працівників; включення інформації про політику з соціальної відповідальності в інструктаж нових працівників компанії; розробка і створення ініціативного центру для персоналу, що допоможе запроваджувати нові ідеї працівників з соціальної відповідальності; впровадження тематики з соціальної відповідальності в корпоративні заходи компанії.

Інструментами зовнішньої комунікації щодо пріоритетів Політики та програм компанії з соціальної відповідальності є: підготовка звіту з корпоративної соціальної відповідальності; створення та постійне оновлення розділу «Соціальна відповідальність» на сайті компанії; включення інформації про соціальну відповідальність в бюлетень «Справи енергетичні», який розповсюджується серед партнерів компанії; висвітлення результатів проектів з соціальної відповідальності у ЗМІ; включення окремих слайдів щодо політики компанії з соціальної відповідальності до зовнішніх презентацій.

АТ «Прикарпаттяобленерго» з врахуванням Стратегії розвитку компанії та планів щодо досягнення лідируючої позиції в галузі визначила 5 ключових прагнень з соціальної відповідальності:

- бути кращою компанією для своїх клієнтів;
- бути кращою компанією для своїх працівників;
- бути найкращою компанією для громади Івано-Франківщини;
- бути кращою «безпечною» компанією;
- бути кращою еко-компанією (з мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище регіону).

З метою отримати можливості фігурувати компанії у міжнародних рейтингах і як наслідок додатково залучати закордонних інвесторів, компанії потрібно пройти аудит із соціальної відповідальності та відповідати міжнародним стандартам. Таким чином, доцільність звіту із соціальної відповідальності відповідати міжнародним вимогам обумовлено рядом можливостей:

- співставити та оцінити результативність у сфері сталого розвитку відносно вимог законодавства, кодексів, стандартів діяльності та добровільних ініціатив, механізмів саморегуляції ринку - потреба визначити і пересвідчитись;
- розуміти вплив компанії на можливість досягнення сталого розвитку і сформулювати власні очікування щодо зусиль компанії у напрямку досягнення сталого розвитку - потреба визначити й оцінити;
- порівняти результати діяльності різних структурних підрозділів організації, а також результати діяльності в різні моменти часу - потреба визначити і проаналізувати.

Звіт за стандартом AA1000 (Account Ability) - це звіт за оцінкою успіху організації в економічному, екологічному та соціальному середовищі,

заснований на діалозі із стейкхолдерами, який може проходити аудит [9]. Відповідно виділено наступні сфери впливу як підстави складання звіту: екологічно-економічна, соціально-економічна, соціально-екологічна. Перша сфера впливу передбачає ефективне використання ресурсів, енергоефективність, глобальні енергетичні питання. Друга передбачає навчання та розвиток персоналу, підтримка місцевої економіки та підприємництва, спонсорство. Третя охоплює кліматичні зміни, здоров'я та безпеку, законодавче регулювання. Даний звіт розроблений Інститутом соціальної та етичної звітності (Institute of Social and Ethical AccountAbility) в 1999 році. Важливою ідеєю стандарту є підвищення соціальної та етичної звітності бізнесу суспільству за рахунок максимального залучення груп зацікавлених сторін, врахування їх думки при аналізі діяльності компанії. Згідно стандарту, основними етапами процесу формування соціальної та етичної звітності є планування (ідентифікація заінтересованих сторін, визначення цінностей і завдань компанії), аналітика (виявлення найбільш актуальних питань, збір і аналіз інформації), підготовка звіту та проведення аудиту зовнішньої організацією. Стандарт перевірки звітності AA1000 націлений на сприяння організаційної звітності для сталого розвитку шляхом забезпечення якості нефінансового обліку, аудиту і звітності.

Вигоди для ПАТ «Прикарпаттяобленерго» від звітування за міжнародним стандартом AA1000:

1. Допомога компанії у розбудові процесу соціально-етичного управління. Під час підготовки звіту компанія отримує можливість проаналізувати власну стратегію, провести об'єктивну оцінку нефінансових ризиків, залучити менеджерів функціональних сфер до визначення ролі та оцінки впливу компанії на суспільство. Вміле використання звітування здатне стати інструментом стратегічного планування діяльності компанії.

2. Збільшення довіри до компанії з боку різних груп впливу. Для працівників компанії соціальна та етична звітність є значним стимулом і доказом статусності роботи. Звітність також допомагає компанії у розбудові іміджу відповідального роботодавця, зокрема серед молодих спеціалістів. Неурядові організації, бізнес-партнери, державні органи, споживачі певною мірою також формують своє ставлення до компанії з врахуванням відповідності звітності міжнародним стандартам. Міжнародна сертифікація опосередковано сприяє створенню партнерства, зокрема міжсекторних, а також підвищує шанси компанії стати партнером значущих інституцій, зокрема міжнародних.

3. Відповідність звітності міжнародним стандартам підвищує прозорість компанії, дозволяє збільшити капіталізацію компанії, зменшити вартість фінансового ресурсу або продовжити термін залучення фінансових ресурсів.

4. Відповідність звітності міжнародним стандартам зміцнює ділові відносини та сприяє розширенню меж залучення інвесторів. Ефективна комунікація з бізнес-партнерами дозволяє компанії отримати репутаційні вигоди як прозорої і відкритої до співпраці через встановлення чітких вимог до контрагентів та відкритості щодо принципів своєї роботи. Міжнародні інвестори все активніше виставляють вимоги щодо соціальних та екологічних аспектів

компанії.

Впровадження звіту підприємства в питанні соціальної відповідальності за міжнародним стандартом AA1000 дозволяє вітчизняним організаціям покращити репутаційний менеджмент, мотивацію співробітників, лояльність інвесторів, фінансові показники діяльності, співпрацю із державним сектором та суспільством. Це є додатковим інструментом соціально-етичного управління підприємствами на даному етапі розвитку економічних відносин.

Таким чином, соціально-етичне управління передбачає відповідальність підприємства за вплив його рішень і діяльності на споживачів, партнерів, громаду, суспільство і навколишнє середовище через соціально-етичну поведінку, що сприяє стійкому розвитку, враховує очікування зацікавлених осіб, відповідає законодавству. Воно зобов'язує керівників підприємства проводити відповідно цілям і цінностям суспільства політику і нести моральну відповідальність за прийняті рішення та напрями діяльності. Ті, хто не враховують очікування суспільства в частині дотримання норм етичної поведінки, програють у перспективному розвитку.

Перелік використаних джерел

1. G4 Sustainability Reporting Guidelines: Implementation Manual (2013). *Global Reporting Initiative*. <https://www.globalreporting.org/resource/library/GRIG4-Part2-Implementation-Manual.pdf>.
2. Екологічне управління. Оцінювання екологічної дієвості. Настанови (ISO 14031:2013, IDT) : ДСТУ ISO 14031:2016. [Чинний від 2016-12-13]. К.: Держспоживстандарт України, 2016. IV, 37 с.
3. Kotler, P. (1993). The major tasks of marketing management. *Marketing Management*, 2(3), 52.
4. Кушлик О.Ю., Степанюк Г.С. (2019). Оцінка ефективності соціально-етичного управління виробничими підприємствами. *Економіка та суспільство*. № 20. С. 390-399. <http://www.economyandsociety.in.ua/journal-20-1/27-stati-20/2635-stepanyuk-g-s-kushlik-o-yu>.
5. Кушлик О.Ю. (2018). Соціально-етичні аспекти управління підприємствами. *Причорноморські економічні студії: Науковий журнал*. Випуск 26, Частина 2, С. 16-21.
6. Мельник Л.Г. (2006). *Економіка розвитку* : монографія. Суми : «Університетська книга». 662 с.
7. Мороз О.В. (2006). *Інституціональні особливості превентивного антикризового управління підприємством*: монографія. Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця, 137 с.
8. Цимбалюк К.А. (2017). Теоретичні основи реалізації концепції соціально-етичного маркетингу в розрізі елементів маркетингу-мікс. *Економіка та суспільство*. №9. <http://www.economyandsociety.in.ua/journal-9/16-stati-9/924-tsimbalyuk-k-a>.

11.2 Вплив стратегії сталого розвитку на конкурентоспроможність підприємства

Павло Брінь¹

Ян Венлунь²

¹ Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Харків, Україна, pavelbrin@ukr.net

² Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Харків, Україна, wenlong.yang@emmb.khpi.edu.ua

Анотація. У статті розглянуто історію виникнення концепцій сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності від філантропії до потужного джерела підвищення конкурентоспроможності підприємства. Проведено дослідження робіт, на базі яких сформувалися основні виміри сталого розвитку. Оцінено стан впровадження концепції сталого розвитку в Україні. Розглянуто основні можливі джерела підвищення конкурентоспроможності підприємства завдяки використанню концепцій корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку.

Ключові слова: сталий розвиток, цілі сталого розвитку, корпоративна соціальна відповідальність, конкурентоспроможність підприємства

Вступ. Наприкінці минулого тисячоліття термін «сталість» став загальним керівним принципом людського розвитку. Його успіх впливає з глибинних роздумів над проблемами людства, які усвідомлювалися в той час: зростання занепокоєння щодо експлуатації природних ресурсів та економічного розвитку за рахунок якості навколишнього середовища. В сучасних умовах перед людством постають все нові і нові виклики, від яких залежить майбутнє нових поколінь. До таких викликів можна віднести скоре вичерпання невідновлювальних енергетичних ресурсів (у першу чергу вуглеводні), збільшення загального забруднення навколишнього середовища з негативними наслідками (наприклад, парниковий ефект). Сьогодні економічний розвиток має не тільки характеризуватися загальним зростанням, а й забезпечувати майбутнє наступним поколінням людства. Все це вказує на необхідність поширення цінностей сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності.

Для України окрім загальних викликів, сьогодні, на жаль, постає велика низка проблем, пов'язаних з руйнуванням інфраструктури внаслідок військового вторгнення агресора. Очевидно, що відновлення енергетичної інфраструктури можливо лише шляхом інвестиційної підтримки дружніх країн. Однак, іноземний інвестиційний капітал може прийти в Україну лише за умов забезпечення прозорості, що є однією зі складових сталого розвитку країни.

Все наведене вказує на високу актуальність досліджень як у галузі сталого розвитку взагалі, так і його зв'язку з конкурентоспроможністю на макро- та мікрорівнях зокрема.

Огляд літератури. Питанням сталого розвитку присвячено досить багато

робіт як зарубіжних, так і вітчизняних авторів. Більша частка робіт присвячена теоретичним засадам сталого розвитку, звітності зі сталого розвитку та окремим цілям сталого розвитку, корпоративній соціальній відповідальності; вказані питання розглядаються як на рівні світової економіки, так і на рівнях окремих країн та галузей економіки.

В більшості робіт концепція сталого розвитку розглядається як один з основних факторів конкурентоспроможності національної економіки [1-6], що є доволі очевидним фактом, оскільки економічне зростання шляхом саме сталого розвитку має забезпечити не тільки короткочасні фінансові результати, а й довгострокову конкурентну перевагу. При цьому іноді розглядаються окремі складові концепції сталого розвитку (а саме екологічні або соціальні аспекти. В окремих роботах сталий розвиток розглядається виключно як акцептор інвестиційних ресурсів [7]. Такий підхід характеризує попередні погляди на корпоративну соціальну відповідальність, як виключно на витратну частку діяльності. Окремі роботи розглядають сталий розвиток як фактори підвищення конкурентоспроможності окремих галузей економіки: будівництва [8], в туризмі [9], у сільському господарстві [10]. Низка досліджень розглядають сталий розвиток як обмежуючий фактор формування стратегії або як «правила гри» для всіх підприємств [11-13]. В тім питання впливу стратегії сталого розвитку на конкурентоспроможність підприємства залишається недостатньо розглянутим та потребує подальшого уточнення.

Методи дослідження. Дослідження присвячено обґрунтуванню джерел підвищення конкурентоспроможності підприємств шляхом застосування концепцій сталого розвитку. Методологія дослідження побудована на основі синтезу теорій сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності. Для досягнення мети було використано методи: узагальнення - для дослідження загальних ознак концепції сталого розвитку; системний підхід - для аналізу взаємозв'язків компонентів екосистеми підприємства; хронологічної періодизації - для встановлення якісних змін у поглядах на сталий розвиток.

Результати дослідження. Термін «сталий розвиток» став активно використовуватися після того, як в 1987 році Всесвітньою комісією з навколишнього середовища та розвитку (також відома як Комісія Брундтланда) було опубліковано звіт «Наше спільне майбутнє», у якому сталий розвиток визначається як «розвиток, який задовольняє потреби сьогодення, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти власні потреби» [14]. Але концепція сталого розвитку з'явилася не порожньому місці, а шляхом узагальнення історичних тенденції зміни ставлення до відповідальності бізнесу, які ми розглянемо далі у хронологічній послідовності. Взагалі, сталий розвиток має вимірюватися у трьох вимірах: економічному (управлінському), соціальному та екологічному (рис. 11.2.1).

Першою віхою у формуванні академічних засад концепції сталого розвитку можна вважати книгу Говарда Боуена «Соціальна відповідальність бізнесмена» [15], в основу якої покладено теза про те, що підприємство як і люди також є громадянином суспільства, в якому воно існує та діє. У своїй книзі Боуен

визначив корпоративну соціальну відповідальність як «зобов'язання бізнесменів реалізовувати таку політику, приймати такі рішення та слідувати такій стратегії, які є бажаними не тільки з точки зору бізнесу, а й цілям і цінностей суспільства у цілому [15]. Зазначимо, що не дивлячись те, що робота була написана зовсім в іншу епоху, вона і сьогодні використовується для вирішення етичних питань ведення бізнесу. Цю книгу можна вважати базовою щодо формування соціального виміру сталого розвитку. Багато вчених експертів вважають, що це основоположна книга про корпоративну соціальну відповідальність та сталий розвиток.

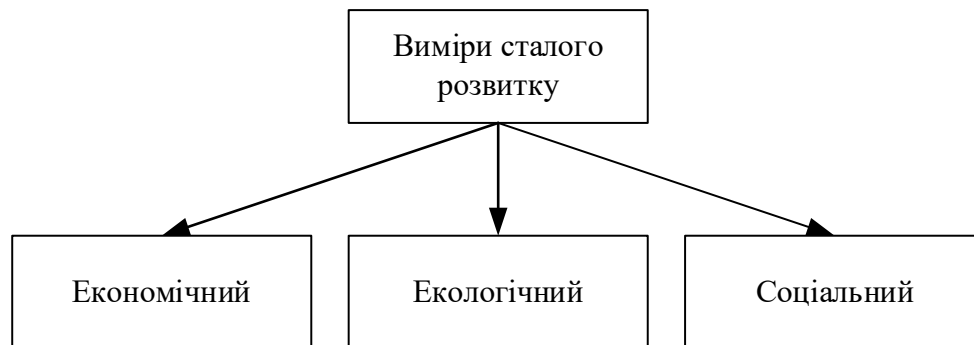


Рисунок 11. 2.1. Виміри сталого розвитку

Джерело: [14]

Формуванням економічного виміру сталого розвитку можна вважати книгу «Капіталізм і свобода» Мілтона Фрідмана, основна ідея якої полягає у тому, що відповідальність бізнесу має бути націлена лише на збільшення прибутковості корпорації, але компанія не несе іншої відповідальності перед громадськістю чи суспільством і має єдину відповідальність - перед своїми акціонерами [16]. Підхід Фрідмана з одного боку можна вважати доволі дискусійним, але його можна також розглядати просто як збільшення значущості економічної відповідальності підприємства.

В 1979 Арчі Керролла об'єднав ці здавалося б протилежні підходи та запропонував піраміду, яка зробила те, що здавалося неможливим - об'єднала два попередні підходи [17]. В основі піраміди Керола знаходиться саме економічна відповідальність бізнесу, але Керол також звертає увагу і на інші види відповідальності. З позиції Керролла відповідальність бізнесу розглядається як «відповідність економічним, правовим, етичним та філантропічним очікуванням, що висувуються суспільством організації у даний період часу» [17]. Беручи за основу згадане визначення відповідальності, Керролл виділяє чотири види соціальної відповідальності компанії у порядку їхньої важливості: економічну, правову, етичну та філантропічну, та представляє їх у формі піраміди. Тобто, з позиції Керролла спрямованість компанії на прибутковість має відповідати законам країни, компанія також обов'язково має бути етичною та запроваджувати філантропічних заходів.

Логічним продовженням теорії Керролла щодо багатовекторності відповідальності бізнесу стала концепція Едварда Фрідмана, який продовжив

об'єднання економічних, соціальних та інших обов'язків бізнесу, та започаткував теорію стейкхолдерів. Ця теорія розглядає підприємство з точки зору всіх зацікавлених сторін, тобто осіб, на яких будь-яким чином впливають рішення, прийняті менеджментом компанії [18]. Згідно з теорією стейкхолдерів, власники та менеджери компанії повинні робити так, щоб зберігався етичний баланс та інтереси усіх стейкхолдерів не утискалися. Фріман стверджує, що прибутковість підприємства цілком залежить від задоволення усіх стейкхолдерів, а не тільки клієнтів компанії. Це твердження теорії стейкхолдерів можна вважати початком методології щодо впливу стратегії сталого розвитку на конкурентоспроможність компанії, оскільки запорукою конкурентоспроможності підприємства має бути дбання про все оточення компанії (навколишнє середовище, локальне суспільство, державу і т.д.).

Логічним продовженням розглянутих концепцій і стала доповідь «Наше спільне майбутнє», яка згадувалася вище. Цей концептуальний підхід знайшов своє продовження у роботі Джона Елкінгтона, який у 1997 році сформулював Концепцію потрійного критерію (Triple bottom line, TBL), яка передбачає, що корпоративна стратегія розробляється на базі не лише не лише фінансових та соціальних показників, а й екологічних результатів діяльності компанії [19], при цьому виділяються три основні вектори корпоративної сталості - так звані «3 Пі» (3P - People, Planet, Profit) - «люди - планета - прибуток». На базі цих трьох вимірів пізніше і було сформовано основні складові концепції сталого розвитку (екологічний, економічний, соціальний).

Третє тисячоліття характеризується стрімким збільшенням уваги до сталого розвитку, корпорації в усьому світі приймають виклик, який полягає в задоволенні потреб нинішнього покоління, не ставлячи під загрозу здатність наступних поколінь задовольняти власні потреби. Суспільство закликає організації взяти на себе відповідальність за те, як їх діяльність впливає на людство та природне середовище. Сталий розвиток стосується діяльності організації, яка зазвичай вважається добровільною, яка демонструє включення соціальних та екологічних проблем у бізнес-операції та взаємодію із зацікавленими сторонами. Корпоративна відповідальність або сталість стає помітною рисою літератури про бізнес і суспільство, яка розглядає теми ділової етики, корпоративної соціальної діяльності, глобального корпоративного громадянства та управління зацікавленими сторонами.

У подальшому методологія сталого розвитку формується не тільки шляхом розробки теоретичних засад, а й шляхом прийняття законодавчих актів. Так, в 1999 році було сформовано Глобальний договір ООН (United Nations Global Compact) - організації у структурі ООН, діяльність якої спрямована на стимулювання активізації соціальної відповідальності бізнесу та надання звітів щодо реалізації такої політики. В Глобальному договорі ООН декларується десять основних принципів, які стосуються прав людини, трудових відносин, охорони навколишнього середовища та боротьби з корупцією. Глобальний договір ООН набув статусу найбільшої у світі ініціативи у галузі корпоративної соціальної відповідальності. Станом на жовтень 2023 року до Глобального

договору приєдналося понад 23000 компаній та організацій із 166 країн світу, включаючи Україну, яку в Глобальному договорі представляють 134 компанії. Глобальний договір ООН має дві основні цілі:

- покласти свої десять принципів в основу діяльності якомога більшої кількості підприємств та організацій в усьому світі;
- активізувати дії на підтримку цілей сталого розвитку.

Для того, щоб підприємство чи організація вважалися членами Глобального договору ООН, менеджменту достатньо щорічно надсилати в ООН підтвердження свого бажання такого приєднання, при цьому відповідальності за порушення взятих зобов'язань не Глобальним договором не передбачається.

Наступним етапом формування концепції сталого розвитку стало формування загальносвітових стандартів, які починаються з формування ООН Цілей розвитку тисячоліття у вигляді восьми загальних цілей, яких держави-учасниці ООН домовилися досягти до 2015 року. Цілі розвитку тисячоліття включали: скорочення бідності, забезпечення початкової освіти, сприяння гендерній рівності, зниження дитячої смертності та охорона материнського здоров'я, боротьбу з епідемічними захворюваннями, забезпечення екологічної стійкості, розширення всесвітнього співробітництва з метою розвитку. В 2015 році цілі розвитку тисячоліття було трансформовано у 17 цілей сталого розвитку, які були прийняті ООН з метою забезпечення сталого розвитку до 2030 року.

Паралельно з законодавчими ініціативами ООН було розроблено та затверджено низку стандартів у сфері сталого розвитку, а саме: ISO 14000, (зменшення негативного впливу на навколишнє середовище); ISO 20400 (стійкі закупівлі та логістика); ISO 37120 (сталі міста та громади) ISO 26000 (настанови щодо КСВ) ISO 37001 (протидія корупції); ISO 45001 (системи управління охороною здоров'я та безпекою праці); ISO 50000 (енергетичний менеджмент). Також було затверджено стандарти складання звітності про сталий розвиток (стандарт GRI (Серія 200 «Економічні стандарти», Серія 300 «Екологічні стандарти», Серія 400 «Соціальні стандарти»)).

Україна не стоїть осторонь загальносвітових тенденцій. Ще у 2015 році стали здійснюватися реформи, які були спрямовані на перетворення в економіці, соціальній сфері, екологічному менеджменті та зміцненні демократичного устрою держави. Цілі сталого розвитку були інтегровані в державну політику. Першим кроком України на шляху реалізації стратегії сталого розвитку стала адаптація цілей сталого розвитку з урахуванням особливостей та специфіки національного розвитку. З метою постановки стратегічних цілей та завдань у галузі сталого розвитку на період до 2030 року Мінекономіки України почало здійснювати процес національної локалізації цілей сталого розвитку, який тривав протягом 2016-2017 років за участі профільних державних органів та міжнародних організацій, у тому числі ООН. До цього процесу також були залучені бізнес-спільнота та громадські організації (насамперед ті, що представляють інтереси найбільш вразливих груп населення). В процесі роботи у сфері розвитку було визначено 86 завдань та 172 індикаторів національного розвитку та встановлено цільові значення до 2030 року (та проміжні значення на

2020 р. та 2025 р.). Подальша розбудова національної системи моніторингу збільшила кількість показників до 183. У вересні 2019 року Указом Президента «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» було визначено, що «цілі сталого розвитку на період до 2030 року є орієнтирами для розроблення проєктів прогностичних і програмних документів, проєктів нормативно-правових актів з метою забезпечення збалансованості економічного, соціального та екологічного вимірів сталого розвитку України».

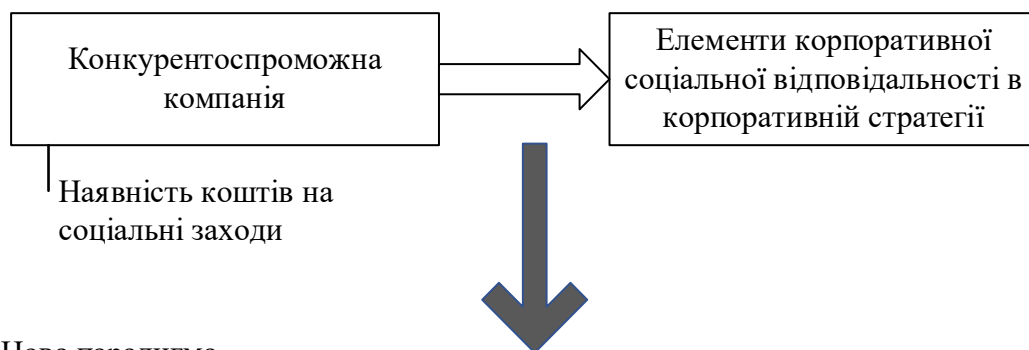
За підсумками 2019 року Україна змогла досягти позитивних зрушень за 15-ма з 17-ти цілей сталого розвитку. Основним здобутком є скорочення масштабів бідності: з 58,3% у 2015 р. до 43,2% у 2018 р. Значне просування у цьому напрямку було досягнуто завдяки підвищенню стандартів оплати праці найманих робітників та збільшенню рівня охоплення населення субсидією на комунальні послуги (з 12% у 2014р. до 64% у 2017р.). Україна успішно впроваджує концепцію освітньої реформи «Нова Українська школа» та приєдналася до міжнародного дослідження якості освіти PISA-2018. З 2019 р. в Україні запроваджено роздрібний ринок електричної енергії та повномасштабний ринок електричної енергії. Як наслідок більш добрих умов для розвитку малого і середнього бізнесу в Україні за 2016-2019 рр. у 2,5 рази збільшилось позитивне сальдо зовнішньої торгівлі. Основними перешкодами на шляху розвитку залишаються військове вторгнення в Україну, руйнація енергетичної та іншої інфраструктури, тимчасова окупація АР Крим, м. Севастополя та частини територій у Херсонській, Запорізькій, Донецькій та Луганській областях країною-агресором.

На початку 21 століття дослідники стали намагатися встановити зв'язок між впровадженням концепції сталого розвитку та конкурентоспроможністю підприємства. Взагалі, поняття конкурентної переваги є одним з важливіших в стратегічному менеджменті. Майкл Портер інтерпретує рівень конкурентоспроможності як асиметрію або різницю між підприємствами за будь-яким виміром (характеристикою), що дозволяє одній компанії проводити господарську діяльність краще, ніж її конкурентам [20]. У широкому розумінні конкурентоспроможність компанії характеризує її здатність розробляти, виготовляти та продавати товари та/або послуги, які за своїми властивостями перевершують аналогічні пропозиції конкурентів, при цьому конкурентну перевагу можна оцінити за кількома факторами, такими як ціна, якість, технологічний рівень тощо [21]. Приймаючи до уваги значущість конкурентоспроможності підприємства для теорії і практики менеджменту, у світовій науковій літературі відповідна проблематика досліджуються достатньо ґрунтовно. Методологічні засади конкурентоспроможності підприємства сформовано у роботах таких провідних зарубіжних та вітчизняних вчених як М. Портер, Ж. Ламбен, Ф. Котлер, І. Ансофф, Ю. Іванов, О. Драган, О. Кузьмін, І. Должанський, О. Мельникта, Т. Загорна, А. Гречан, К. Шилова, М. Денисенко та ін. Слід відзначити, що конкурентоспроможність підприємства є більш широким поняттям ніж конкурентоспроможності продукції [21], оскільки конкурентні переваги самої компанії можуть іноді бути безпосередньо не пов'язані з

товарами та послугами.

До певного періоду часу загальноприйнятою думкою було віднесення заходів з корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку виключно до витрат компанії, які вона може здійснювати за умов прибутковості та наявності доступних коштів. Але згодом ситуація змінилася, і елементи корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку стали розглядатися як потужне джерело підвищення конкурентоспроможності компанії (рис.11.2.2).

Стара парадигма



Нова парадигма

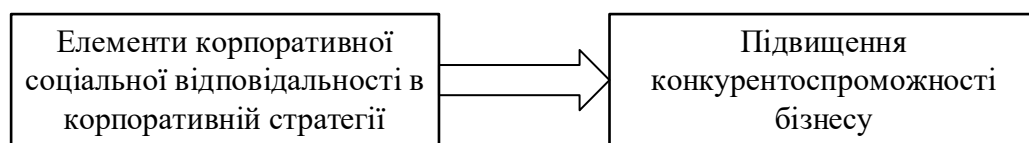


Рисунок 11.2.2. Зміна поглядів на корпоративну соціальну відповідальність та сталий розвиток з перспективи конкурентоспроможності бізнесу

Джерело: сформовано автором

Першою роботою щодо впливу концепції сталого розвитку на конкурентоспроможність компанії можна вважати роботу Майкла Портер щодо створення спільних цінностей («creating shared value», CSV) [22]. У цьому дослідженні запроваджується поняття «спільна цінність» - це корпоративні заходи, політики і практики, які збільшують конкурентоздатність компанії, одночасно просуваючи соціальні заходи у громадах, в яких підприємство здійснює свою господарську діяльність. Методологія CSV розглядає інтеграцію екологічних і соціальних наслідків бізнесу для прийняття управлінських рішень.

У подальшому позитивний вплив впровадження концепцій корпоративної відповідальності та сталого розвитку на конкурентоспроможність підприємства було емпірично доведено багатьма закордонними [23-27] та вітчизняними [28] вченими. Таким чином, можна стверджувати, що в сучасному світі концепції корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку поступово перетворилися з акцептору капіталу та дуже потужний джерело довгострокової конкурентної переваги.

Такий емпірично встановлений феномен може пояснюватися наступним (рис. 11.2.3).



Рисунок 11.2.3. Можливі джерела підвищення конкурентоспроможності підприємства завдяки використанню концепцій корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку

Джерело: сформовано автором

По-перше, суспільство стає більш відповідальним, і купуючи товари чи послуги, вже звертає уваги не тільки на споживацькі характеристики, а і на політику компанії у сфері сталого розвитку, бо від цього залежить майбутнє їхніх дітей та онуків; споживчі придбають товари відповідальних компаній не тільки за інших рівних умов, а й навіть іноді готові сплатити преміальну націнку, тому що вважають, що таким чином вони дбають про майбутнє нашої планети.

По-друге, персонал соціально-орієнтованої компанії є більш мотивованим, що є однією з основних запорок забезпечення стабільності персоналу та зменшення плинності кадрів, наслідком чого, у свою чергу, як правило, стає поступове підвищення кваліфікації персоналу та вища якість виробленої продукції.

По-третє, у компанії, яка вживає заходів з корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку, встановлюються кращі відносини з локальним суспільством, наслідком чого стає підтримка підприємства з боку державної адміністрації на всіх рівнях.

По-четверте, в окремих випадках компанія, яка вживає заходів зі сталого розвитку може отримати податкові або інші фінансові преференції (наприклад, електрична енергія по зеленому тарифу).

По-п'яте, у відповідальній компанії значно збільшується інвестиційна привабливість. Це пов'язано з тим, що одним з базових принципів сталого розвитку є прозорість компанії, це є важливим фактором для інвесторів, оскільки дозволяє точно оцінити ступінь інвестиційних ризиків.

На нашу думку слід відзначити, що перелік джерел підвищення конкурентоспроможності компанії завдяки застосуванню корпоративної соціальної відповідальності, позначений на рис. 1.12.3, не є вичерпним, у зв'язку

з чим нові емпіричні дослідження, які будуть спрямовані на пошук та обґрунтування таких факторів, набувають високої значущості. Це у свою чергу дозволить переконувати нові компанії слідувати концепції сталого розвитку не тільки через спільні цінності, а й через можливість підвищення конкурентоспроможності. А прискорення переходу більшості підприємств і організацій на засади сталого розвитку має суттєво прискорити післявоєнне відновлення України.

Слід зауважити, що вплив використання концепцій корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку не завжди позитивно відбивається на конкурентоспроможності компаній у короткостроковому часовому горизонті. Так, у окремих наукових роботах емпірично доведено зворотню кореляцію між використанням концепції сталого розвитку та конкурентоспроможністю підприємства [29-31]. Щодо цього можемо зауважити, що економічний ефект (а в згаданих роботах вимірюється саме він) від впровадження стратегії сталого розвитку за звичай носить більш відкладений, довгостроковий характер, тому ці результати не можуть розглядатися у якості спростування попередніх досліджень. До того ж, сьогодні є абсолютно зрозумілим, що концепції корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку є єдиними можливими стратегіями зростання бізнесу. Подальші дослідження впливу застосування концепцій корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку на конкурентоспроможність бізнесу мають у подальшому стати додатковим драйвером їхнього використання.

Висновки. Однією з найважливіших суспільних цінностей є дбання про навколишнє середовище. Корпоративні керівники несуть відповідальність за вплив своїх корпорацій на суспільство та природне середовище поза межами дотримання законодавства та відповідальності окремих осіб, слідування принципам корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку стає обов'язковим для топ-менеджменту та підприємців.

Концепції корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку сформувалися шляхом поєднання попередніх теорій, які сформували основні виміри сталого розвитку - екологічний, соціальний та економічний.

Емпіричні дослідження доводять позитивний вплив корпоративної соціальної відповідальності на конкурентоспроможність підприємства. Основними чинниками цього явища є краще ставлення покупців до товарів та послуг, більш мотивований персонал, кращі відносини з громадою, збільшення інвестиційної привабливості завдяки більшій прозорості.

Перелік використаних джерел

1. Лопатинський Ю.М., Меглей В.І. (2016) Концепція сталого розвитку як факто конкурентоспроможності національної економіки. *Науковий вісник Чернівецького університету*, 2016. 777-778. 35-40. <http://econom.chnu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/02/Lopatynsky-2.pdf>.

2. Brin P., Nehme M., Polančič G. (2020) Corporate social responsibility as an instrument of increasing of a country's competitiveness. *Torun International Studies*.

№ 1(13). 131-150. DOI: <http://dx.doi.org/10.12775/TIS.2020.010>.

3. Чигрин О., Люльов О., Пімоненко Т., Косторнова С. (2020) Зелена конкурентоспроможність бізнес-сектору України в рамках глобальних тенденцій. *Галицький економічний вісник*. 63. № 2. 223-230.

4. Подра О. П., Горошко Ю. В. (2022) Циркулярна економіка як детермінантна сталого розвитку та конкурентоспроможності України. *Економіка. Фінанси. Право*, 11, 35-40.

5. Макаренко І. О., Биченко Д. О., Макаренко С. М. (2019) Світовий досвід запровадження стратегій сталого розвитку та корпоративної соціально-екологічної відповідальності у контексті посилення національної конкурентоспроможності. *Modern economics*. 13. 161-167.

6. Циганкова Т.М. (2018) Управління міжнародною конкурентоспроможністю країн: екологічний аспект. *Економічний простір*, 133, 40-56.

7. Карінцева О.І., Дегтярьова І. Б., Харченко М.О., Долгошеєва О. І., Кіріл'єва А. В. (2020) Залучення іноземних інвестицій як інструмент забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку країни. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*, 3, 199-211. DOI: 10.21272/1817-9215.2020. С. 3-22.

8. Беленкова О.Ю. (2020) Теоретичні підходи до забезпечення стратегічної конкурентоспроможності підприємств на базі сталого розвитку. *Управління розвитком складних систем*. 42. С. 153-158.

9. Підлужна О. Б., Колос З. В. (2019) Конкурентоспроможність в туризмі як провідний напрям сталого розвитку. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки»*. 1. С. 469-477.

10. Славкова О.П., Соколов М.О. (2018) Підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств та сталий розвиток сільських територій. *Проблеми системного підходу в економіці*. 5. С. 40-44.

11. Седікова І. О. (2020) Оцінка конкурентоспроможності підприємств з позицій концепції сталого розвитку. *Наукові перспективи*. 2020. № 5 (5). С. 317-326.

12. Протосвіцька О. І. , Федорчук О. М. , Свиридовський В. М. , Дудченко В. В. (2021) *Забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах сталого розвитку: монографія*. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС. 196 с.

13. Діденко Є. О., Когут Г. М. (2019) Стратегічний аспект управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. № 11. http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/78.pdf.

14. Brundtland G. H. (1987). *Our Common Future*. World Commission On Environment And Development..

15. Bowen H. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. Iowa: University of Iowa Press.

16. Friedman M. (1962) *Capitalism and freedom*. University of Chicago.

17. Carroll A. (1979) A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*. 4(4), С. 497-505. <https://doi.org/10.2307/257850> .
18. Freeman R. E., Reed D. L. (1983). Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California management review*, 25(3), 88-106.
19. Elkington J. (1997). *Cannibals with Forks: The triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone Publications.
20. Porter, M. *Competitive advantage*. New York: The Free Press, 1985.
21. Брінь П. В., Нехме М. Н. (2021) Конкурентоспроможність підприємства: сутність, показники та методичні засади динамічної оцінки. *Причорноморські економічні студії*. 64, С. 36-43.
22. Porter M., Kramer M. (2011) The Big Idea: Creating Shared Value. How to Reinvent Capitalism and Unleash a Wave of Innovation and Growth. *Harvard business review*. 89(1-2), С. 62-77.
23. Vilanova M., Lozano J. M., Arenas D. (2009) Exploring the nature of the relationship between CSR and competitiveness. *Journal of business Ethics*, №87. С. 57-69.
24. Loikkanen T., Hyytinen K. (2011) Corporate Social Responsibility and Competitiveness: Empirical Results and Future Challenges. *Environmental Management Accounting and Supply Chain Management*. С. 151-170. https://doi.org/10.1007/978-94-007-1390-1_7 .
25. Navickas V., Kontautiene R. (2013) The interaction between development Corporate social responsibility and competitiveness during the economic downturn. *Economic and Management*. 18(1). С. 58-67.
26. Chen, Y.H., Wen, X.W. & Luo, M.Z. (2016) Corporate Social Responsibility Spillover and Competition Effects on Food Industry. *Australian Economic Papers*. №55(1). 1-13. <https://doi.org/10.1111/1467-8454.12058> .
27. Marin L., Martín P., Rubio A. (2017) Doing Good and Different! The Mediation Effect of Innovation and Investment on the Influence of CSR on Competitiveness. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 24, С. 159-171. <https://doi.org/10.1002/csr.1412> .
28. Brin P., Lombardi R., Nehme M. N., Tiscini R. (2022) Corporate social responsibility, competitiveness and sustainability in emerging economies: the case of Ukraine. *International Journal of Management and Decision Making*. №21(4). С. 379-401. <https://doi.org/10.1504/IJMDM.2022.125936> .
29. Behl A., Kumari P. S. R., Makhija H., Sharma D. (2022) Exploring the relationship of ESG score and firm value using crosslagged panel analyses: Case of the Indian energy sector. *Annals of Operations Research*. 313(1), С. 231-256. <https://doi.org/10.1007/s10479-021-04189-8> .
30. Jha M. K., Rangarajan K. (2020) Analysis of corporate sustainability performance and corporate financial performance causal linkage in the Indian context. *Asian Journal of Sustainability and Social Responsibility*. 5(1), С. 1-30. <https://doi.org/10.1186/s41180-020-00038-z> .
31. Makarenko I, Brin P., Belgibayeva A, Orlov I., Oleksich Z. (2023) Energy

companies' transparency: Toward competitiveness and SDG 7 progress. *Problems and Perspectives in Management*. 21(2). С. 603-617. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(2\).2023.55](https://doi.org/10.21511/ppm.21(2).2023.55) .

11.3 Теоретико-методологічний підхід до навчання дорослих в умовах сталого розвитку

Юлія Пазиніч¹

Роман Дичковський¹

¹ Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»,
Дніпро, Україна, jpazynich@ukr.net

¹ Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»,
Дніпро, Україна, dychkovskiyi.r.o@nmu.one

Анотація. У статті обґрунтовано доцільність реалізації ідеї навчання протягом усього життя як необхідного чинника сталого розвитку, показано необхідність постійного підвищення кваліфікації в умовах загальної інформатизації суспільства, формування необхідних компетенцій, в тому числі і засобами інформаційно-комунікаційних технологій у фахівців будь-яких спеціальностей. Також у статті проаналізовано систему навчання дорослих в Україні, визначено нові підходи до розуміння проблеми освіти дорослих в Україні, встановлено напрями удосконалення цього процесу та запропоновано пріоритети розвитку освіти дорослих в Україні з орієнтацією на нормативну законодавчу базу.

Ключові слова: навчання протягом усього життя, освіта дорослих, андрагогіка, сталий розвиток

Актуальність теми дослідження. Необхідність навчання дорослих в Україні обумовлено умовами сталого розвитку. Навчання дорослих людей в Україні вимагає впровадження інноваційних систем та технологій в навчально-виховний процес закладів вищої освіти при одночасному збереженні національних освітніх традицій, враховуючи власний досвід. Вища школа в Україні потребує зміни наукових парадигм, а її розвиток можливий за умов реалізації принципів демократизації суспільства, освіти та формування громадянського суспільства.

Наш час нових інформаційних технологій та загальної інформатизації суспільства з'являється необхідність постійного підвищення кваліфікації практично всіх верств населення різних спеціальностей і рівнів освіти. Суспільство повинно йти в ногу з часом, з усіма інноваціями, що з'являються у світі. Тому виникає потреба у навчанні протягом усього життя. На сучасному етапі розвитку суспільства успішною є не та людина, котра вміє дієво вчитися та отримувати знання, а та, яка вмітиме переучуватися згідно до вимог сьогодення. Практично, вища освіти нині не є достатнім фактором у формуванні високоосвіченої особистості. Виникають потреби у отриманні додаткових знань

і умінь, які, як правило, виникають по мірі необхідності виробничої діяльності людини.

Методологічною основою дослідження становлять наукові положення та висновки у напрямку вивчення проблеми освіти дорослих в Україні Малкольма Ноулза, Стюарта Хейза, Кріса Кеньйона, Т.І. Бурлаєнко, А. Литвина, В.М. Буренко, Л.Б. Лук'янової, Л.Є. Сігаєвої, А.М. Старєвої, С.П. Архипової, В.В. Пашкова, О.І. Огієнка, В. Пуцова, В.В. Ткаченко та ін. Інформаційно-теоретичну базу даної роботи становлять нормативно-правові акти у сфері освіти України, монографії, навчальні посібники, публікації у наукових фахових збірниках та публікації в періодичних виданнях.

Мета дослідження: встановити методологічні основи навчальної підготовки дорослого населення шляхом впровадження нових освітніх адресноорієнтованих технік та технологій в умовах сталого розвитку.

Освіта дорослих - це явище, яке постійно розвивається та видозмінюється. Багато вітчизняних та закордонних науковців зосереджують свою увагу на його дослідженні. Серед закордонних вчених варто звернути увагу на Ф. Пеггелера (Німеччина), М. Ноулза, Р. Сміта, Дж. Джонстона (США) Л. Турса (Польща).

Серед українських дослідників, які вивчали різні аспекти освіти дорослих, слід назвати С. Болтівця, Л. Даниленко, Б. Матвієнко, В. Олійника, Т. Протасову, А. Кузьмінського, Буренко, С. Саган, Л. Сігаєву та ін [8, 30, 31].

Вперше сам термін «андрагогіка» (від грец. aner andros - «зрілий муж» та ago - «веду») був введений в 1833 р. німецьким істориком А. Каппом. Проте, проти підходу безперервного навчання виступало багато супротивників, оскільки не всі визнавали необхідність, і можливість цього [2]. Становлення ж андрагогіки як самостійної науки відбулося в 1950-1970-х роках. Воно пов'язане з іменами таких вчених: американців М.Ш.Ноулза і Р.М.Сміта, англійця П.Джарвіса, югославів Д.Савічевича і Б.Самоловчева, голландця Т.Тен Хаве, та ін [19].

Загалом на сьогодні існує декілька підходів до визначення андрагогіки. Перший підхід базується на спростуванні всіх підстав вважати андрагогіку самостійною наукою. Захисники цієї позиції вважають, що навчання і освіта дорослих - галузь дослідження, що належить наукам, які були сформовані раніше (соціологія, психологія, антропологія, економіка тощо). Прихильники другого підходу, насамперед американські дослідники, вбачають в андрагогіці в основному прагматичне і практичне значення, рецепти поведінки дорослого учня і викладача під час навчання. Третій підхід трактує андрагогіку як досить незалежну наукову дисципліну. Ця концепція одержала широку підтримку в центральній і східній Європі. Прихильники четвертого підходу розглядають андрагогіку не просто окремо від педагогіки, а, як і педагогіку, складовою частиною інтегральної науки про навчання і освіту людини протягом всього життя [34].

Поняття «Андрагогіка», відповідно до визначення наведеного у українському педагогічному словнику, - «це педагогіка дорослих, одна з педагогічних наук, яка займається дослідженням проблем освіти, самоосвіти і

виховання дорослих, завданням якої є опрацювання змісту, організаційних форм, методів і засобів навчання дорослих» [13]. Отже зважаючи, що андрагогіка - це педагогіка дорослих, з'являється необхідність вивчити поняття дорослість. Проте на сьогодні не існує єдиних підходів щодо визначення терміну «доросла людина». Це пояснюється тим, що залежно від розуміння самого суб'єкта процесу навчання будується і теорія навчання, і його організація. Неможливо розглядати цей феномен без урахування соціологічної, психологічної, педагогічної та інших точок зору. Проте, все ж таки, існують вікові рамки дорослого періоду життя людини, обумовлені вченими по-різному від 18-70 років. В свою чергу, українська дослідниця Інна Левченко до дорослих людей відносить будь-яку людину, яка в житті поводить себе усвідомлено й відповідально, яка зайнята певною справою та відрізняється досить високим рівнем самосвідомості. Отже, доросла людина має володіти наступними характеристиками: усвідомлення самостійності, накопичення досвіду та найголовніше мотивація [19].

Розглянемо, як різні дослідники трактують поняття «андрагогіка».

М. Ш. Ноулз назвав її «мистецтвом і наукою допомоги дорослим у навчанні, системою положень про дорослих, які навчаються, яку необхідно застосовувати диференційовано до різних дорослих людей відповідно від ситуації» [1]. Польський науковець Л. Турос вважає, що андрагогіка - це наука про цілі, етапи, умови, результати і закономірності свідомого та цілеспрямованого, організованої освіти і виховання дорослих людей, а також самоосвіта і самовиховання. Українська дослідниця Л. Сігаєва розглядає андрагогіку як дисципліну, яка дозволяє дорослим, що готуються до соціальної, професійної творчості, виховувати здатність до самостійного та відповідального мислення, а іншій частині соціуму - усвідомлювати й реалізовувати свої права й виконувати свої обов'язки з повним розумінням завдань на сучасному етапі [31].

Варто зазначити, що поряд з поняттям андрагогіка стоять поняття педагогіка дорослих та безперервна освіта. Ідея освіти впродовж усього життя (англ. - *longlife education*) вперше була сформульована британським науковцем Б. Есклі у 1929 р, а у 1972 році з'явився термін «навчання впродовж усього життя» (англ. - *longlife learning*), що був запропонований Е. Фойре.

Причинами виникнення цього поняття, як зазначає українська дослідниця Олена Барабаш, є глобалізація та розвиток суспільства знань, що зумовлюють необхідність продовжувати освіту впродовж усієї життєдіяльності людини [6] та прагнення до самовдосконалення, до виявлення своїх потенційних можливостей, до досягнення нею визначених цілей, прояву своєї загальнолюдської й особистісної сутності.

Сама ж концепція неперервної освіти базується на ідеї навчання людини протягом усього її свідомого життя. Попередником сучасних уявлень про неперервну освіту вважається Я.А.Коменський, який відзначав, що кожний вік людини підходить для навчання, і в людини в житті взагалі немає іншої мети, окрім навчання [19].

Активне розроблення проблем неперервної освіти почалося в 60-і роки ХХ

ст. Одним із перших цю проблему досліджував французький діяч П. Ленгран. Як зазначає дослідник Л.Сігаєва, у теоретичному дослідженні - монографії «Вступ до неперервної освіти» - поняття «неперервна освіта» відображене як явище, відмінне від навчання дорослих і самоосвіти; у її трактуванні зазначене поняття означає навчання індивіда, що відбувається протягом усього життя. Багатогранність неперервної освіти зумовлює наявність багатьох підходів до визначення її особливостей, зокрема визначення терміну «неперервна професійна освіта». Л.Сігаєвою визначено, що натеper існує близько 20 термінів, які розкривають поняття неперервної освіти: продовжена, перманентна, поновлена, компенсаторна, подальша, довічна, післядипломна, освіта дорослих та інші [30, 31].

Теоретико-педагогічні основи андрагогіки

Проблематика викладання іноземних мов та, взагалі, освіти дорослих викликає активний інтерес з боку науковців педагогів. У зв'язку з цим значно зростає роль і значення соціально-психологічного вивчення процесу навчання дорослих, виявлення соціально-психологічних основ навчання на етапі зрілості [24].

Не дивлячись на те, що всі автори єдині в твердженні, що андрагогіка - наука освіти дорослих, кожен наголошує на різних найважливіших методологічних основах даної проблематики [32]. Загалом, як стверджує українська дослідниця Протасова Н.Г., на сьогодні існує основні чотири теоретико - педагогічних підходи до визначення андрагогіки.

Перший підхід взагалі вважає у відсутності такого поняття як «наука андрагогіка». У цьому підході навчання дорослих є лише похідною від загальної педагогіки.

Другий підхід, в свою чергу, розглядає андрагогіку з практичних аспектів. Прихильники цього підходу вбачають у ній саме прагматичне значення та правила поведінки дорослого учня і викладача під час навчання.

Третій підхід трактує андрагогіку як досить незалежну наукову дисципліну. Ця концепція одержала широку підтримку в центральній і східній Європі.

Прихильники четвертого підходу розглядають андрагогіку не просто окремо від педагогіки, а, як і педагогіку, складовою частиною інтегральної науки про навчання і освіту людини протягом всього життя [35].

Маючи досвід практичної роботи та викладання польської мови дорослому населенню, автор даної роботи вважає, що представники із кожного із наведених підходів мають рацію, оскільки різноманітність даного типу населення є надзвичайно великим. І практично, для кожної групи необхідно підбирати свої власні підходи до викладення матеріалу. Причому, на особливу увагу при вивченні польської мови у андрагогіці заслуговують філологи, що володіють уже знаннями викладання мов та мають власні навички практики викладання.

Щодо типізації навчання дорослих, то, найбільш повно класифікацію концептуальних підходів (концепцій) у андрагогіці, за даними автора даної роботи, мабуть зробив український науковець Огієнко О.І. Він виділяє наступні

чотири концепції андрагогіки:

1. Андрагогічна концепція виходить з міркування, що андрагогіка є однією з педагогічних дисциплін чи з міркування, що андрагогіка є самостійною галуззю знань.

2. Андрагогічна концепція, що базується на інтегративному підході. Проте, інтегративна андрагогічна концепція, яка об'єднувала в андрагогіці психологію та соціологію, не змогла довести свою ефективність.

3. Прагматична андрагогічна концепція, яка розроблена американською школою андрагогіки.

4. Концепція навчання дорослих, яка заперечує існування андрагогіки як науки [25].

Що стосується інших теоретичних підходів, що розглядають андрагогіку, то варто також звернути увагу на С.Г.Вершловського, який розглядає андрагогіку як науку, що пізнає й узагальнює практику освіти дорослих, створює теоретичні й методичні основи діяльності дорослої людини та допомагає їй придбати загальні й професійні знання, засвоїти досягнення культури і сформувані або переглянуті життєві принципи. Ю.І. Калиновський аналізує андрагогіку як дисципліну, що дозволяє дорослим виховувати здатність до самостійного і відповідального мислення, що приводить людину до вершини професійної майстерності. Запропонована М.Т. Громковою, андрагогічна концепція освіти виходить із загальної методологічної установки про те, що доросла людина є суб'єктом в освітніх процесах та її позиція у взаємодії активна, спрямована не тільки на формування професіоналізму, але й на гармонічні відносини з оточуючим світом [32].

Відповідно до підходів і концепцій андрагогіки ще одна українська дослідниця Інна Левченко, визначає наступні вихідні основи андрагогіки, які вона формулює наступним чином:

- тому, хто навчається, належить провідна роль у процесі свого навчання;
- дорослий, який навчається, прагне до самореалізації, до самостійності, до самоврядування й усвідомлює себе таким;
- дорослий, який навчається, володіє життєвим (побутовим, соціальним, професійним) досвідом, який може ним скористатися як важливим джерелом навчання для самого себе, та колег;
- доросла людина навчається для вирішення важливої життєвої проблеми й досягнення конкретної мети;
- дорослий, який навчається, розраховує на моментальне використання отриманих у ході навчання умінь, навичок, знань та якостей;
- навчальна діяльність дорослого, який навчається, значною мірою самовизначається тимчасовими, просторовими, побутовими, професійними, соціальними факторами, які або обмежують, або сприяють процесу навчання;
- процес навчання дорослого, який навчається, організований у вигляді спільної діяльності того, хто навчається, і того, хто вчить, на всіх його етапах [19].

Варто також звернути увагу на теоретико-педагогічні аспекти андрагогіки,

які пропонує Лариса Сігаєва. Вона розглядає андрагогіку як синтез соціологічних, соціально-психологічних і психологічних знань, що дозволяє осмислити феномен «навчання дорослих» за межами традиційної системи дитячо-юнацької освіти. Тим самим дослідниця визначає андрагогіку як:

- науку про формування людини протягом усього життя;
- науку, що пізнає й узагальнює практику освіти дорослих;
- науку, що розкриває загальні закономірності навчання дорослих;
- теорію освіти дорослих;
- науку про цілі, умови, результати і закономірності свідомої і цілеспрямованої, організованої освіти і виховання дорослих людей, а також самоосвіти і самовиховання;
- дисципліну, яка дозволяє дорослим, що готуються до соціальної професійної творчості, виховувати здатність до самостійного та відповідального мислення;
- мистецтво і науку допомоги дорослим у навчанні;
- філософію та практику освіти дорослих;
- педагогіку дорослих, науку, яка займається дослідженням проблем освіти, самоосвіти й виховання дорослих;
- допомогу дорослим у здобутті загальних та професійних знань [30, 31].

Важливим моментом у теоретико-педагогічному аспекті андрагогіки є визначення змісту освіти дорослих.

Основні особливості змісту освіти дорослих, як зазначає С. Шаблій, можна звести до двох моментів. Перший - сполучення загальноосвітньої підготовки з професійною й загальнокультурною. Другий - багаторівневність змісту, що передбачає різний обсяг і різний ступінь оволодіння навчальним матеріалом. Особливостями змісту всіх напрямів освіти дорослих, крім загальної середньої й професійної, є функціональна залежність її від потреб конкретної особистості й відсутність твердої її прив'язки до традиційних рівнів освіти (початкова, середня, вища) [34].

Крім того, для того щоб зрозуміти особливості процесу навчання дорослих необхідно визначити принципи андрагогіки. В свою чергу, Пермінова Л.А., зосереджує увагу на наступних принципах:

1. Самостійне навчання (самостійна діяльність стає основним видом навчальної роботи).
2. Організація співпраці, яка пов'язана із плануванням, реалізацією й оцінюванням процесу навчання.
3. Досвід суб'єкта є основою й використовується в якості одного із джерел навчання.
4. Індивідуалізація навчання (на основі індивідуальних програм, орієнтованих на конкретні освітні потреби й мету, враховуючи досвід, рівень підготовки, психофізіологічні, когнітивні особливості кожного).
5. Системність навчання, яка передбачає відповідність мети, змісту, форм, методів, засобів навчання і оцінки кінцевого результату.
6. Контекстність навчання, тобто відповідність конкретним життєво

важливим цілям, або виконання нових соціальних ролей, або удосконалення особистості.

7. Врахування професійної, соціально активної діяльності.

8. Актуалізація результатів навчання, що передбачає використання набутих знань, умінь і навичок у практиці; надання відповідної свободи під час вибору мети, змісту, форм, методів, засобів, джерел, термінів, часу, місця навчання та засобів оцінювання результатів; розвиток освітніх потреб [27].

Важливими аспектами, на які варто звернути увагу, є методи, форми та засоби навчання. Під засобами навчання, прийнято вважати, спеціально утворені об'єкти, які формують освітнє середовище та беруть участь у навчальній діяльності, виконуючи при цьому навчальну, виховну й розвивальну функцію. Відповідно до прийнятих форм і обраних методів викладач визначається з інформаційно-предметним забезпеченням опанування знаннями та вміннями слухачів. В свою чергу, під словосполученням «інформаційно-предметне забезпечення» український дослідник, доктор філософських наук Подмазін С.І., розуміє, по-перше, засоби, які сприяють передачі слухачам наукової інформації; по-друге, усі матеріальні засоби, які використовуються в навчальних цілях, здатні безпосередньо або опосередковано передавати інформацію, формувати навички; по-третє, навчальні технічні засоби [28].

Що стосується методів навчання, то тут необхідно підкреслити наступні методи: мозковий штурм та групова дискусія, що активізують появу нових ідей [18], тренінг, когнітивне моделювання (вироблення власних механізмів до розгляду певної ситуації), навчання за моделлю, дебати, рольові ігри, анкетування, тестування, методи порівняння та протилежностей, ірраціональні, інтерактивні та інші, Серед форм навчання, варто виділити, - групові, парні, індивідуальні.

Отже, андрагогіка має свій категоріальний апарат, ключовою дефініцією якого є терміни «безперервна освіта» та «дистанційна освіта» [32].

Концепція безперервної освіти передбачає раціональний розподіл періодів навчання і трудової діяльності людини протягом всього її життя; набуття особистістю необхідних умінь, навичок, знань, компетентностей, якостей, ціннісних орієнтацій в міру виникнення потреби в них [34].

Дистанційне навчання — це засіб реалізації процесу навчання, в основу якого покладено використання сучасних інформаційних та телекомунікаційних технологій, які дають змогу навчатись на відстані без безпосереднього, особистого контакту між викладачем і учнем [11]. В свою чергу, основними принципами дистанційної освіти є - безперервність, відкритість, гнучкість, паралельність, ефективність, гуманізація, рівність можливостей, самоорганізація навчальної діяльності тих, хто навчається та саморозвиток особистості. Самою ж основою навчального процесу при дистанційному навчанні є цілеспрямована і контрольована інтенсивна самотійна робота особи, що навчається, і який може вчитися у зручному для себе місці, за індивідуальним розкладом. Система дистанційного навчання відповідає принципу гуманності, згідно з яким ніхто не має бути позбавлений можливості вчитися через бідність, географічну або

тимчасову ізолюваність, соціальну незахищеність та неможливість відвідувати освітні заклади, що допомагає вирішити певні проблеми, які можуть виникнути в процесі навчання дорослих. Саме тому варто розглянути саму філософію та психологічні аспекти навчання дорослих розуміння цієї групи населення.

Філософсько-психологічні аспекти розуміння освіти дорослих

Сучасне уявлення про освіту дорослих, як джерело неперервного розвитку людини в професії вимагає всебічного міждисциплінарного теоретичного опрацювання. Інноваційні процеси, поставили систему освіти дорослих перед необхідністю переосмислення ціннісної і соціально-культурної значущості освіти, основна місія якої в умовах сучасності полягає в тому, щоб допомогти людині вийти з оточення речей і предметів у простір життєвих смислів і цінностей, в світ людської духовності [13], що зумовлює необхідність формування особистості, здатної до сприйняття і творення змін, налаштовану на усвідомлення суспільних перетворень як природної норми [23].

Необхідним постає розгляд андрагогіки саме зі сторони філософсько-психологічних аспектів. Перші філософські основи неперервної освіти можна знайти у працях Платона, Конфуція, Сократа, Арістотеля, Сенеки та інших видатних стародавніх мислителів, самі ж ідеї неперервної освіти представлені в поглядах Вольтера, Гете, Руссо, які пов'язували їх з досягненням повноти людського розвитку. А перші філософсько-соціологічні дослідження освіти як соціального явища були зроблені ще в XIX столітті і відображали ті форми класичної освіти, які виникли на початку XVIII-XIX століть [3]. Філософія робить спробу осмислити андрагогіку, її ідентичність, щоб виявити взаємовідношення між самознанням і сучасним самознанням науки, та сприяє участі людини в її розвитку, відкриванню суб'єктивного «Я», життєдіяльності в умовах суспільних змін [4, 5].

Завдяки цьому, нині можна виділити декілька філософських концепцій навчання дорослих. Так, українська дослідниця Олена Лазоренко, розглядає проблематику освіти дорослих, на осмисленні базових принципів, етичних дилем, ціннісних орієнтацій та практичних підходів, що притаманні європейській політиці з освіти дорослих як одного з сегментів позитивного навчання. Врахування етичних дилем, як стверджує дослідниця, є важливим при розбудові напрямку освіти дорослих. В свою чергу, до етичних проблем з якими можуть стикатися викладачі, тренери, що працюють з дорослою аудиторією вона відносить особистісну систему цінностей педагога, яка впливає на те, у який спосіб викладач вчить дорослих людей, чому вони навчають, і як вони взаємодіють зі своїми дорослими «учнями». Адже особисті цінності впливають на те, чи підкреслює викладач у процесі навчання сильні сторони своїх «учнів» або їхні недоліки; чи ставитися до «учнів» однаково, незалежно від національного чи етнічного походження, гендеру, віросповідання, майнового стану; і, нарешті, чи вірять вони у те, що дорослі можуть навчатися, незалежно від віку, соціального класу і отриманої попередньої освіти і набутого досвіду. Важливим виміром, є також убудованість у навчальний процес ціннісних орієнтацій, таких як повага, справедливість, відповідальність, турбота та

самосвідомість [38].

З філософсько-антропологічних засад, Пашков П.П. розглядає освіту в ідеалі тільки як «поширення» інформації про знання й уміння, цінності і моральні принципи, де кожна доросла людина повинна сприйняти цю інформацію або відкинути її через свою волю, у відповідності зі своїми переконаннями [26].

Ще одним підходом може виступати концепція Грундтвіга, за якою персоналістичному підходу до навчання дорослих протистоїть навчання на основі збалансованого та рівноправного діалогу. Таке навчання базується на взаємоповазі, взаєморозумінні, взаємосприйнятті, взаємодії. Це дає можливість тим, хто навчається оволодіти інтегрованим мисленням, при якому індивід здатен контролювати своє мислення та навчання на відмінну від ситуації, коли мислення людини тільки адаптується до авторитету чи досвіду інших.

Концепція самоспрямованого навчання - є концепцією на основі досвіду дає можливість ефективно використовувати як життєвий, так і професійний досвід дорослих у навчанні [25].

Варто зазначити, що філософсько-методологічними аспектами андрагогіки можуть виступати також: зміщення акцентів в галузі соціально-філософського усвідомлення освіти з опорою на нові досягнення світової соціальної педагогіки; діалектичний підхід до вивчення освіти дорослих як відносно стійкого і самостійного феномену, і динаміки соціально-культурних процесів, соціальних суб'єктів освіти дорослих як діяльній основи інституціональних форм і структур - з іншої; конкретний аналіз інституту освіти дорослих у даному суспільстві, з урахуванням діалектики конкретно-історичного і загальнолюдського, загальногуманістичних і національно-культурних цінностей, функцій освіти дорослих; політеоретичне пояснення предмету вивчення; якщо мова йде про «нову парадигму», то її основний принцип - принцип доповнюваності, який передбачає, що жодна теорія не може описати об'єкт дослідження настільки детально і повно, щоб виключити можливість альтернативних підходів [3, 4].

Важливим аспектом є визначення філософських основ моделі освіти, яка відповідатиме сучасному стану розвитку. Зважаючи на особливості навчання дорослих, можна побудувати наступні моделі інституційної освіти: Авторитарна модель (вектор інтересів особистості, яка не належить до владних соціальних груп, мінімізується майже до нуля) та особистісно орієнтована гуманістична модель (інтерес конкретної особистості в певних змінах в інституції освіти може реалізуватися тільки через вплив на владу розвинутого громадянського суспільства).

В свою чергу, на думку Подмазіна С.І., особистісно орієнтована освіта на рівні взаємодії вчитель-учень являє органічну єдність двох її основних форм соціально-педагогічної взаємодії: 1) особистісно-центрична - це особистісно вільна освіта передбачає створення умов для сприйняття учнями навчання як досвіду, що для дорослих є суттєво необхідним; 2) особистісно-орієнтована - це особистісно-програмований освітній процес, який незважаючи на те, що

керований з боку вчителя(особливості саме педагогіки), але спирається практично тільки на мотивацію учня (андрагогіка) [28].

Важливим, як зазначає Л. Лукянова, є реалізація соціокультурної функції освіти дорослих, що відбувається через: оновлення інтелектуального та інформаційно-технологічного аспектів освіти; духовно-практичне усвідомлення дійсності; накопичення і відтворення професійних і суспільних цінностей (політичних, правових, моральних тощо) для підвищення якості життя людини; обмін крос-культурними освітніми ініціативами; міжсуб'єкту андрагогічну взаємодію [21, 22, 23].

Таким чином, реалізація соціокультурної функції освіти дорослих, з одного боку, забезпечує існування людини в сучасних умовах, а з іншого, закладає основи майбутнього суспільства й формує образ людини у перспективі. Перший напрям полягає у формуванні того способу життя, який прийнятий у суспільстві нині, в оволодінні різними формами життєдіяльності (освітньою, трудовою, професійною, культурно-дозвільною), у розвитку духовного потенціалу людини для творення і творчості. Другий - прогностичний, уможливорює формування якостей особистості суспільства майбутнього [23].

Що ж стосується саме психологічного підходу, то варто зазначити, що пріоритетним завданням навчання дорослих та головною функцією андрагогіки у даному випадку - є забезпечення людини комплексом знань та вмінь, необхідних для активної творчості та діяльності в сучасному динамічному житті, тобто постійний, неперервний розвиток людини як особистості, індивідуальності, громадянина, робітника протягом всього життя. Крім того, зважаючи на те, що людина може навчатися до глибокої старості, дорослі, що працюють мають додаткову мотивацію, яку необхідно враховувати і використовувати в організації навчального процесу.

В. Онопрієнко, в свою чергу, підкреслює, необхідність забезпечення освіти дорослих їм наступним життєвим орієнтирам:

- дорослі повинні набувати зріле розуміння себе. Вони мають розуміти свої потреби, інтереси, можливості та цілі;
- дорослі повинні розвивати динамічне ставлення до життя. Їм слід сприймати факти змін і себе, як дещо, що постійно змінюється;
- дорослі повинні навчитися реагувати на причини, а не на симптоми поведінки;
- дорослі мають зрозуміти цінність людського досвіду [39].

Важливим аспектом тут виступає акмеологічний підхід. Акмеологія - міждисциплінарна галузь знань у системі наук про людину, яка ґрунтується саме на психології дорослих, обґрунтовує психологічні закономірності навчання на етапі зрілості (відбір організаційних форм, методів і прийомів навчання, індивідуальних і групових варіантів роботи з дорослими) і його психологічні умови (мотиви, спрямованість, інтереси, нахили, загальні й особливі здібності суб'єкта праці, організація професійного середовища, умови виховання й навчання, доступ до культурних цінностей, стан суспільства.

В основі акмеології лежить психологія розвитку дорослої людини, яка

залежить від того, як особистість формує, усвідомлює й реалізує свої потреби, здібності та інтереси, якої мети прагне і яким чином її досягає.

Таким чином, дослідження психологічних засад андрагогіки безпосередньо пов'язане з вирішенням проблем психології дорослого віку, а на їх основі - акмеології, котра пояснює можливості зростання людини в пору розквіту її творчих сил, визначає міру особистісного потенціалу в різні періоди життєвого циклу [20].

Що стосується психологічного підходу, до особисті учня, то тут варто враховувати різні способи сприйняття інформації, стилі мислення - реалістичний аналітичний, прагматичний, ідеалістичний або синтетичний домінують у студента [37].

Важливе значення при включенні дорослих у освітні процеси має адаптація. В першу чергу, це психологічна адаптація, заснована на перебудові стереотипу мисленнєвих дій особистості у виборі стратегії та методів роботи. Психологічна адаптація спрямована на досягнення прогнозованого результату навчання. Для того, щоб успішно пройшла психологічна адаптація, дорослим слід навчитися керувати своїм емоційним і психологічним станом [17].

Однак, незважаючи, що головні труднощі дорослої людини у навчанні носять психологічний характер, проте розвиток людини повинен супроводжуватись процесом безперервної освіти.

Нормативно правові основи освіти дорослих в Україні

Освіта є стратегічним ресурсом поліпшення добробуту людей, забезпечення національних інтересів, зміцнення авторитету і конкурентоспроможності держави на міжнародній арені. Розвиток системи освіти - один з найважливіших факторів, що впливає на добробут цілої держави. Це взаємозалежні фактори, тому у зв'язку з розвитком технологій та виробництва актуалізується необхідність покращення та розширення методів навчання. Сьогодні в Україні освітня діяльність визначається та здійснюється відповідно до конституції України, укладених міжнародних договорів, законів та підзаконних актів серед яких, насамперед: Указ Президента України № 347/2002 «Про Національну доктрину розвитку освіти» від 17.04.2002; Указ Президента України «Про заходи щодо забезпечення пріоритетного розвитку освіти в Україні» № 926 від 30 вересня 2010 року. Наказ Мінпраці України та МОН України № 500/861 «Про затвердження Положення про організацію навчально-виробничого процесу на виробництві» від 27.12.2006; Наказ МОН України № 464/9063 «Про затвердження Положення про дистанційне навчання» від 21.01.2004; Закон України №1060-ХІІ «Про освіту» від 23.05.1991; Закон України № 2984-ІІІ «Про вищу освіту»; Національна доктрина розвитку освіти, 2002 р.; Національна стратегія розвитку освіти в Україні на 2012-2021 роки, схвалена у 2012 р. та ін. [15].

Закон України «Про вищу освіту» [14] спрямований на врегулювання суспільних відносин у галузі навчання, виховання, професійної підготовки громадян України. Він встановлює правові, організаційні, фінансові та інші засади функціонування системи вищої освіти, створює умови для самореалізації

особистості, забезпечення потреб суспільства і держави у кваліфікованих фахівцях. Відповідно до цього закону післядипломна освіта - це спеціалізоване вдосконалення освіти та професійної підготовки особи шляхом поглиблення, розширення і оновлення її професійних знань, умінь і навичок або отримання іншої спеціальності на основі здобутого раніше освітньо-кваліфікаційного рівня та практичного досвіду. Тим самим, післядипломна освіта створює умови для безперервності освіти.

Закон України «Про Освіту», визначає, що освіта в Україні ґрунтується на засадах гуманізму, демократії, національної свідомості, взаємоповаги між націями і народами. Крім того, основними принципами освіти в Україні є: доступність для кожного громадянина усіх форм і типів освітніх послуг, що надаються державою; рівність умов кожної людини для повної реалізації її здібностей, таланту, всебічного розвитку; гуманізм, демократизм, пріоритетність загальнолюдських духовних цінностей; інтеграція з наукою і виробництвом; взаємозв'язок з освітою інших країн; гнучкість і прогностичність системи освіти; єдність і наступність системи освіти; безперервність і різноманітність освіти [15].

Відповідно до положення «Про дистанційне навчання», дистанційне навчання в Україні реалізується через систему дистанційного навчання, яка є частиною системи освіти України, з нормативно-правовою базою, організаційно оформленою структурою, кадровим, системотехнічним, матеріально-технічним та фінансовим забезпеченням, що реалізує дистанційне навчання на рівнях загальної середньої, професійно-технічної, вищої та післядипломної освіти, а також самоосвіти.

У «Національній доктрині розвитку освіти» визначено, що освіта є основою розвитку особистості, суспільства, нації та держави, запорука майбутнього України. У доктрині, також регулюється, питання розвитку системи безперервної освіти та навчання протягом життя.

У державі створюється система безперервної мовної освіти, що забезпечує обов'язкове оволодіння громадянами України державною мовою, можливість опанувати рідну (національну) і практично володіти хоча б однією іноземною мовою.

Державна політика стосовно безперервної освіти проводиться з урахуванням світових тенденцій розвитку освіти протягом життя, соціально-економічних, технологічних та соціокультурних змін.

Відповідно до доктрини безперервність освіти реалізується шляхом:

- забезпечення наступності змісту та координації навчально-виховної діяльності на різних ступенях освіти, що функціонують як продовження попередніх і передбачають підготовку громадян для можливого переходу на наступні ступені;

- формування потреби та здатності особистості до самоосвіти;

- оптимізації системи перепідготовки працівників і підвищення їх кваліфікації, модернізації системи післядипломної освіти на основі відповідних державних стандартів;

- створення інтегрованих навчальних планів і програм;
- формування та розвитку навчальних науково-виробничих комплексів ступеневої підготовки фахівців;
- запровадження та розвитку дистанційної освіти;
- організації навчання відповідно до потреб особистості і ринку праці на базі професійно-технічних та вищих навчальних закладів, закладів післядипломної освіти, а також використання інших форм навчання;
- забезпечення зв'язку між загальною середньою, професійно-технічною, вищою та післядипломною освітою [14,15].

Що стосується міжнародних нормативних документів, то слід зазначити, також, що нині активно функціонують міжнародні освітні центри, діяльність яких спрямована на розвиток освіти дорослих. Основна діяльність таких центрів спрямована на інтернаціоналізацію освіти саме для дорослих [5].

В свою чергу, на Міжнародній конференції в Гамбурзі у 1997 році освіта дорослих була визначена ключем до XXI сторіччя. Конференція у своїй декларації запропонувала урядам усіх держав вважати освіту дорослих одним із пріоритетних напрямів державної політики і визначила основні риси системи освіти дорослих інформаційного суспільства: випереджаючий характер; орієнтація на потреби, гнучкість, безперервність; орієнтація на розвиток компетенції особистості; проблемне навчання, зв'язок з практикою, навчання через дію; індивідуалізація та співробітництво.

Міжнародна конференція ЮНЕСКО з освіти дорослих є важливою платформою на міжнародному рівні для політичного діалогу й прийняття нових зобов'язань у сфері освіти дорослих. На конференції була прийнята декларація, в якій говориться, що одним з головних завдань нашого часу є важливість розвитку освіти дорослих як основи розвитку людства загалом. Як відзначено в матеріалах ЮНЕСКО, пріоритетне завдання освіти дорослих полягає в тому, щоб забезпечити людину вмінням жити в сучасному суспільстві, що динамічно розвивається.

Серед масштабних програм, що постійно передбачаються середньостроковими планами ЮНЕСКО, три належать до освіти дорослих, а саме: «Освіта для всіх», «Демократизація освіти», «Розробка та реалізація політики в галузі освіти дорослих». В свою чергу, на конференції з освіти дорослих були визначені наступні напрямки розвитку:

- координація дій усіх зацікавлених учасників освіти дорослих на міжнародному і національному рівнях;
- розробка та вдосконалення законодавчої бази для підтримки освіти дорослих, необхідної фінансової допомоги, інституційних рамок і структур, ефективної системи управління, критеріїв якості;
- рівність освітніх програм формальної, неформальної освіти дорослих на основі соціального партнерства;
- дотримання гендерного балансу у програмах освіти дорослих та в їх реалізації на практиці;
- створення місцевих, регіональних, національних рамок і структур,

необхідних для розвитку, координації, управління якістю, контролю і фінансування освіти дорослих;

- розробка міжнародної системи визнання і сертифікації формальної та неформальної освіти дорослих, ключовим компонентом якої має стати система акредитації і оцінки попереднього досвіду, знань дорослої людини;

- створення можливостей для обміну досвідом;

- систематизація статистичної інформації з освіти дорослих на місцевому, регіональному і національному рівнях з метою використання даних для розробки критеріїв, аналізу потреб, планування, контролю, звітності й оцінки результатів, а також порівняльних міжнародних аналізів.

Аналіз сформованої законодавчої та іншої нормативно-правової бази про освіту визначає державну політику в галузі освіти України як сукупність певної системи цілей, завдань, принципів, програм та основних напрямів діяльності органів управління освітою, спрямованих на організацію науково-методичного та впроваджувального супроводу стратегій розвитку системи освіти [40].

Державна політика в галузі освіти в Україні визначається вищим законодавчим органом, здійснюється органами державної виконавчої влади та органами місцевого самоврядування на основі затвердженої органами влади і схваленої громадською думкою концепції розвитку освіти. Вона ґрунтується на стратегічних документах розвитку освіти (програми, доктрини, концепції тощо); конституційних нормах, міжнародних, міждержавних договорах, ратифікованих вищим законодавчим органом; законодавчих актах; указах та розпорядженнях глави держави; постановах Верховної Ради України та Кабінету Міністрів України; наказах спеціально уповноваженого центрального органу виконавчої влади в галузі освіти і науки, інших центральних органів виконавчої влади, яким підпорядковані заклади освіти; наказах та розпорядженнях регіональних (місцевих) органів виконавчої влади, прийнятих у межах їх компетенції.

Стан освіти дорослих в світі і в Україні

Кожній країні світу притаманні свої особливості організації та функціонування освіти дорослих. У Польщі освітою дорослих займаються різні громадські організації та товариства за рахунок тих, хто навчається, різних підприємств, установ та приватних організацій. В Індії навчання для дорослих організовують провідні навчальні заклади. У Швеції навчання дорослих здійснюється здебільшого через народні університети. В Японії така освіта має громадський характер і виявляється переважно у формах семінарів тренінгів заочних курсів через мережу інтернет. У Китаї функціонує близько 1300 спеціальних, переважно державних шкіл для дорослих. Освіта дорослих у Греції спрямована на реалізацію концепції безперервної освіти, проектування єдиної системи накопичення навчальних одиниць, удосконалення знань та вмінь без відриву від професійної діяльності, адаптацію та підтримку молодих вчителів для викладання дорослим. Система освіти дорослих у Німеччині являє собою можливість подальшого навчання для широкого колу людей з урахуванням їх первинної освіти, а саме для тих, хто має початкову, середню та вищу освіту. Освіта дорослих у ФРН відповідає принципу загальної ринкової економіки, є

найбільш поширеною формою освіти в Німеччині, в якій народні університети займають важливе місце.

Прийнята в США концепція неперервної освіти висуває освіту дорослих на визначальні позиції в соціально-економічному розвитку країни. Для американського суспільства неперервна освіта є ключовою щодо розвитку дорослої особистості, зростання її професіоналізму та загальнокультурного рівня. Освіта дорослих в США ґрунтується на ідеях: загальності, гуманізації, демократизації, випереджувального розвитку освіти (рівень освіти учасників виробництва повинен випереджати рівень розвитку самого виробництва), неперервності, інтеграції.

Система освіти дорослих в цих країнах є достатньо ефективною і досвід її розвитку може бути використаний в умовах процесу перетворень в Україні для визначення стратегій та шляхів розвитку безперервної освіти.

Для громадян нашої держави особливої актуальності набувають потреби в самореалізації, самовдосконаленню та розкриття свого творчого потенціалу. Широкі можливості для цього відкриваються завдяки вдосконаленню в Україні системи безперервної освіти. В умовах інтеграційного й безперервного розвитку дорослі люди володіють потужним потенціалом для професійного зростання і є найбільш мобільною групою здатною швидко й адекватно реагувати на поточні зміни та реорганізаційні процеси.

Сучасний рівень соціально-економічного розвитку людства, темпи науково-технологічного прогресу та змін ноосфери вимагають від людини не просто відносно однорідної підготовки до виробничого та соціального життя, а різноманітної і багатогранної, багаторівневої і різноспрямованої підготовки, що дає змогу індивідам із мінімальними затратами адаптуватися до швидких і часом різких змін в економічному, суспільному, політичному, культурному житті.

Практика показала, що традиційна система освіти не в змозі задовольнити потреби дорослих у збагаченні знаннями, вміннями, а отже вирішення стало застосування дистанційної освіти. З метою підвищення якості дистанційної освіти в Україні для навчання використовують різноманітні комп'ютерні програми, інтернет, електронні бібліотеки, соціальні мережі та навіть skype.

В Україні, відповідно до даних Державного комітету статистики, системою неперервної освіти користуються щороку 300 000 дорослих. В Україні найважливішими принципами освіти вітчизняної андрагогіки є гуманістична спрямованість, особистісна орієнтація, інтеграція з іншими психолого-педагогічними науками, забезпечення послідовності в освіті, забезпечення неперервності розвитку особистості на протязі всього життя з врахуванням попередньої освіти та професійного досвіду людини, диференціація та індивідуалізація освітніх програм, варіативність процесу навчання [32].

В умовах глобалізації економіки освіта як фактор виробництва набуває особливого значення. Вона стає потребою індивіда, оскільки знання та інтелект дозволяють йому бути конкурентоздатним на ринку праці, знаходити оптимальні шляхи для вирішення нагальних потреб та задоволення найвищої потреби - самореалізації.

Освіта дорослих, як відносно самостійний соціокультурний інститут, має власний вектор розвитку, проте надзвичайно взаємопов'язана з іншими інститутами суспільства й здійснює випереджувальний вплив на інші сфери (економіку, політику, науку, право, безпеку, ідеологію, мораль) [23].

Основною метою професійної освіти в Україні є «підготовка кваліфікованого працівника відповідного рівня і профілю, конкурентоспроможного на ринку праці, компетентного, відповідального, який вільно володіє своєю професією і орієнтованого в суміжних областях діяльності, здатного до ефективної роботи за фахом на рівні світових стандартів, готового до постійного професійного зростання, соціальної і професійної мобільності; задоволення потреб особистості в здобуванні відповідної освіти». Відповідно до принципу спадкоємності різних рівнів професійної освіти система підвищення кваліфікації і післядипломної освіти кадрів ставить перед собою аналогічні завдання. Крім того, на систему післядипломної професійної освіти покладено забезпечення психологічної підтримки населення при зміні видів діяльності та кар'єрному зростанні [16].

В Україні за ступенем організованості, виділяють три основних типи освіти дорослих: формальну, неформальну, інформальну. За способом організації освіта дорослих підрозділяється на інституційну, групову та самостійну. Л. Є. Сігаєва запропонувала схему організації освіти дорослих в Україні (рис.11.3.1).

В Україні інформальна освіта створюється через засоби масової комунікації, спілкування між дорослими, на основі життєвого досвіду і обміну цікавою інформацією для дорослих, шляхом відвідування установ культури і через самоосвіту. Будь-яке місце зустрічей, робоче місце, бібліотека можуть стати місцем освіти дорослих, якщо вони розвивають особистість або створюють умови для її саморозвитку.

Реалізація державної політики є одним з найважливіших аспектів розвитку освіти дорослих. Відповідно важливим є аналіз досягнень і втрат у процесі модернізації освіти.

Так до досягнень можна віднести:

1. Розроблення нової методології розвитку української освіти (цілі та цінності демократичного суспільства, особистісного розвитку, спрямованість до європейського освітнього простору тощо).

2. Створення каркасу нового законодавства і нормативного поля функціонування освіти.

3. Визначення засад рівного доступу всіх громадян до якісної освіти всіх рівнів.

4. Поширення нових технологій (ІКТ, компетентнісна освіта, дистанційна освіта, інтерактивні методики тощо).

До негативних змін відносять:

1. Неповне забезпечення рівного доступу всіх громадян до якісної освіти.

2. Можливі ризики здобуття неякісної освіти.

3. Відсутність належного фінансування.

4. Відсутність належного моніторингу якості попереднього стану.

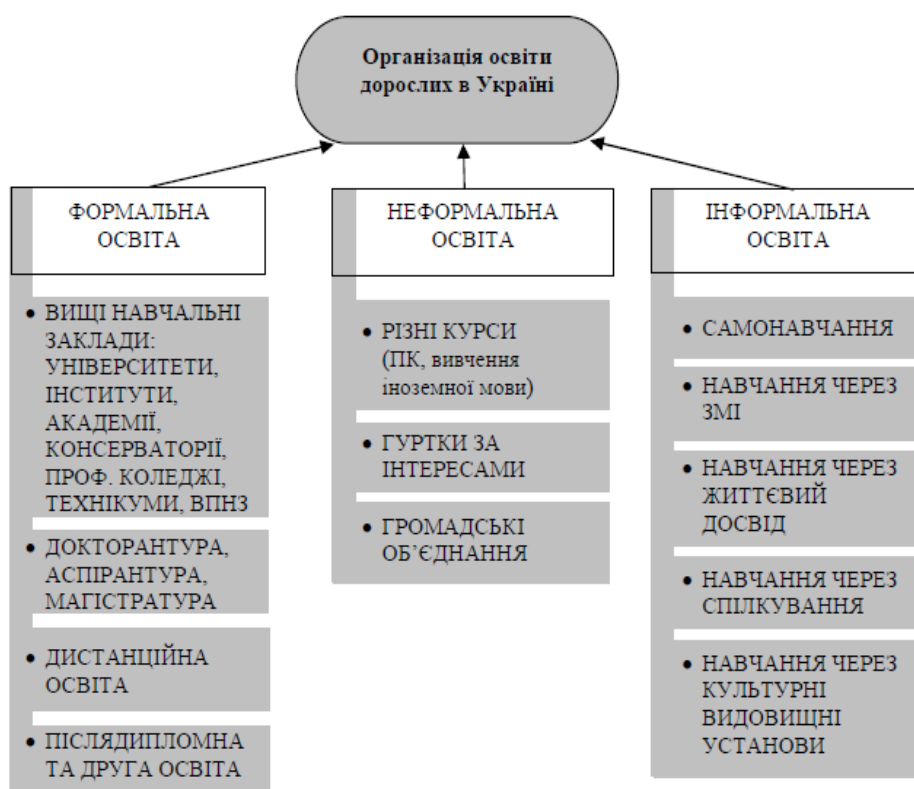


Рисунок 11.3.1. Організація освіти дорослих в Україні

Джерело: [41]

Не дивлячись на актуальність освіти дорослих вона ще, на жаль, залишається поза активною увагою держави. Сфера андрагогіки сьогодні уявляє собою сукупність розрізнених видів і форм навчання невзаємоузгоджених, відірваних один від одного, без єдиної централізації і державної координації. Викладачів, що володіють специфічними технологіями навчання дорослих, як і самих технологій практично не має. Не дивлячись на те, що освіта дорослих є сферою застосування сучасних інформаційних технологій, вагомих кроків з боку держави по дистанційній освіті, через недостатнє фінансування, майже не простежується [32].

Пріоритети розвитку освіти дорослих в Україні

Розвиток української освіти дорослих впродовж розбудови державної політики відбувається в умовах суперечливих внутрішніх впливів політичних, економічних, культурних і власне освітянських чинників [42]. Становлення андрагогіки в Україні потребує вирішення ряду проблем, від розв'язання яких залежить упровадження у процес навчання дорослих ідей андрагогіки. Серед основних проблем - недостатнє науково-теоретичне обґрунтування і науково-методичне забезпечення навчання дорослих [29].

Серед основних напрямів розвитку освіти дорослих в Україні є:

- розвиток правової основи освіти дорослих;
- формування національної державно-суспільної системи керування освітою дорослих;

- розширення доступності загальної та професійної освіти, а також реалізації інших освітніх програм для різних груп населення, в т. ч. безробітних, осіб з обмеженими можливостями, мігрантів, осіб, що відбувають покарання в місцях позбавлення волі, пенсіонерів; активізацію просвітницької діяльності, спрямованої на підвищення загальної культури й соціальної активності населення шляхом поширення наукових знань і досягнень культури;

- поліпшення умов і якості навчання дорослих: створення умов для вираження потреб людини у навчанні;

- забезпечення доступності та якості; відкриття шкіл, коледжів і університетів для дорослих, які навчаються;

- поліпшення умов для професійного розвитку фахівців з освіти дорослих: сприяння розвитку освіти дорослих, орієнтованої на практичну діяльність;

- сприяння розвитку наукових досліджень із навчання дорослих;

- навчання дорослих у зв'язку з проблемами довкілля, охорони здоров'я й народонаселення;

- навчання дорослих через надання їм суттєвих можливостей для доступу до всіх культурних установ, засобів масової комунікації та нових інформаційних технологій, зокрема розвиток взаємодії з новими інформаційними технологіями навчанням дорослих, сприяння справедливому використанню інтелектуальної власності, формування системи підготовки кадрів для освіти дорослих, удосконалення фінансування освіти дорослих, розвиток механізму координації діяльності держав - учасниць співдружності в сфері освіти дорослих, зміцнення міжнародного співробітництва [41].

Зважаючи на політичну нестабільність, корупцію, відсутність моніторингу якості проведення реформ, тривалу економічну кризу, демографічні зміни, неузгодженість законів прямої дії і їх функціональну неповноту, низький рівень викладачів [42], виникають проблемні питання, щодо організації та забезпечення функціонування системи вищої та післядипломної освіти України. Серед них:

- недосконалість національного нормативно-правового забезпечення системи вищої освіти;

- недостатнє упорядкування мережі вищих навчальних закладів;

- відсутність дійових механізмів гарантування якості вищої освіти;

- обмеженість фінансування вищих навчальних закладів.

Необхідно запровадити системний підхід до розв'язання проблем освіти дорослих, прийняти чітку національну стратегію в цій сфері, у якій на державному рівні була б визнана суспільна користь освіти дорослих. З метою реалізації державної політики в галузі освіти дорослих доцільно прийняти Закон України «Про освіту дорослих» та відповідні підзаконні акти; закріпити гарантії розвитку освіти дорослих через виокремлення спеціальних статей бюджету, розроблення механізмів фінансової підтримки найбільш «віддалених» від системи освіти соціальних груп, забезпечення доступності освітніх послуг для всіх дорослих громадян незалежно від рівня і спрямування набутої раніше освіти, прибутків і місця проживання, віку і стану здоров'я; запровадити систему реального економічного стимулювання роботодавців щодо розвитку і здійснення

професійного навчання персоналу підприємств, установ і організацій.

Головним завданням освіти дорослих в сучасних умовах стає створення необхідних умов для навчання людини, що є засобом реалізації її життєвих цілей з огляду на суспільні умови і завдання [41], а саме навчання дорослого населення має сприяти безперервному підвищенню кваліфікації або перепідготовці дорослих громадян для всебічного задоволення їх освітніх потреб і забезпечення їхньої конкурентоспроможності на ринку праці [38].

При вирішенні цього завдання важливим аспектом виступає дистанційна освіта, розвиток якої в Україні відбувається з урахуванням світових тенденцій, так і специфічних вітчизняних.

Для забезпечення якості дистанційної освіти у вищій школі необхідно:

- підготовка відповідних кадрів - окрім знань з предмета, викладачі, задіяні в дистанційній освіті, повинні знати он-лайн навчальні концепції та технології;

- мінімальний час для вивчення теми - студенти швидко виконують завдання, а весь інший час спілкуються з викладачем та іншими студентами;

- функціонування служб підтримки студентів;

- контроль якості в дистанційному навчання зосереджений в основному на контролі вихідного результату навчального процесу.

- наявність державної акредитації.

- створення системи надійних показників ефективності дистанційного навчання, наявність ефективних методик навчання, вдосконалення технічної інфраструктури закладу [10].

І зважаючи на це, основними тенденціями розвитку дистанційної освіти в Україні є: інформаційно-технологічна, нормативно-правова, фінансово-економічна, інституційна, науково-методична та організаційно-педагогічна.

Інформаційно-технологічна тенденція розвитку дистанційної освіти в Україні тісно пов'язана з інформатизацією, яка на сучасному історичному етапі має стратегічне значення для нашої країни. У наш час виробництво інформаційного продукту через його високу товарну вартість є важливим чинником економічного розвитку країни.

Нормативно-правову тенденцію можна прослідкувати у контексті указів, постанов, положень державних органів влади, які є обов'язковими для виконання всіма навчальними закладами.

Фінансово-економічна тенденція розвитку дистанційної освіти в Україні зумовлена умовами переходу до ринкових відносин. В умовах обмежених фінансових ресурсів і можливостей щодо навчання із відривом від виробництва отримати хорошу освіту, змінити професію та підвищити свою кваліфікацію можна за дистанційною формою навчання.

Інституційна тенденція проявляється станом вітчизняної організаційної структури та організаційно-кадрового забезпечення дистанційного навчання. За останнє десятиліття у всьому світі активно створюються і розвиваються академічні й корпоративні віртуальні університети, академії, інститути, факультети, коледжі, центри, тобто освітні організації, які не мають фізичних

корпусів, класів, лабораторій, студентських гуртожитків та інших атрибутів традиційних академічних навчальних закладів.

Науково-методичну тенденцію можна прослідкувати у контексті друкованих та електронних журналів, постійно діючих вітчизняних конференцій, семінарів, діяльності Української асоціації дистанційної освіти як бази для вироблення та обговорення критеріїв, категорій, принципів і форм оцінювання навчальних матеріалів, розроблених у нашій країні.

Організаційно-педагогічна тенденція пов'язана як з адаптацією вже існуючих навчальних планів, робочих програм, змісту навчальних дисциплін, систем контролю якості дистанційної освіти, так і з розробкою нового дидактичного забезпечення на основі модульного підходу з використанням інформаційно-комп'ютерних технологій [36].

Наука про навчання протягом життя має забезпечувати людину комплексом знань та умінь, необхідних для активної творчості та діяльності в сучасному динамічному житті [9]. Чільне місце у вирішенні цього займає система післядипломної освіти. Серед завдань системи післядипломної освіти, що мають бути вирішеними є:

- приведення обсягів та змісту перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців у відповідність із поточними та перспективними потребами держави;
- формування змісту навчання, виходячи з його цільового спрямування, посадових обов'язків фахівців, попередньо здобутої ними освіти, досвіду діяльності, індивідуальних інтересів і потреб громадян;
- застосування сучасних навчальних технологій, що передбачають диференціацію, індивідуалізацію, розвиток дистанційної, очно-заочної та вечірньої форм навчання;
- урахування потреб ринку праці в системі післядипломної освіти;
- створення мережі навчальних центрів в системі післядипломної освіти [33].

Отже перспективними напрямками розвитку освіти дорослих в Україні визначено:

- 1) створення системи й умов для неперервного навчання дорослих на безоплатних засадах;
- 2) уведення навчальних курсів з андрагогіки для студентів педагогічних університетів і їхньої підготовки до роботи з дорослими як андрагогів;
- 3) надання керівникам закладів вищої освіти права затверджувати і впроваджувати навчальні плани і програми з андрагогіки як обов'язкової навчальної дисципліни;
- 4) поширення нетрадиційних форм освіти дорослих (дистанційна освіта, освіта з допомогою мережі Інтернет, створення університетів для людей третього віку, курсів для навчання без вікових обмежень тощо);
- 5) створення при закладах вищої освіти кафедр андрагогіки, лабораторій з проблем освіти дорослих;
- 6) організація консультативної роботи, внесення змін до навчальних планів інститутів післядипломної педагогічної освіти;

7) вивчення і використання міжнародного досвіду освіти дорослих, дисертацій [7].

Висновки. Сьогодні, зважаючи на процеси, які відбуваються у суспільстві, в умовах сталого розвитку щоразу більшого значення починає набувати проблема освіти дорослих. Особливо це стосується між людської комунікації в усіх сферах професійної діяльності, адже швидкий розвиток та інформатизація людства, вимагає від працівників постійно підвищувати кваліфікацію, відповідно вимогам часу. Отже розуміння того, що людина повинна навчатися протягом усього життя є вимогою сьогодення. Підхід до вивчення іноземних мов дорослого населення має свою специфіку.

Зважаючи на те, що для дорослих потрібен зовсім інший підхід у викладанні іноземних мов, зокрема польсько, ніж для дітей, та вирішенням цієї проблеми займається андрагогіка, наука, яка на меті має вивчення проблем та специфіки викладання дорослим. У ній мають застосовуватися специфічні методи філологічної підготовки, що ґрунтуються на наявному комунікативному та ситуативному досвіді.

Відповідно, основними особливостями викладання дорослим є те, що головним у навчальному процесі є студент, який має уже володіти певним досвідом і знаннями, і який має прагнути до самореалізації, і процес навчання дорослого, має бути організований у вигляді спільної діяльності того, хто навчається, і того, хто вчить, на всіх його етапах.

Зважаючи на те, що у дорослих зазвичай недостатньо часу то однією з форм освіти є дистанційна із залученням сучасних способі передачі інформації (Skype, Viber, WhatsApp та ін.). Особливістю навчального процесу при дистанційному навчанні є самостійна робота учня, який може вчитися у зручному для себе місці, за індивідуальним розкладом.

Важливим для покращення якості самого процесу викладання дорослим є наявність рівноправного діалогу між тим хто викладачем та студентом, який має базуватися на взаємоповазі, взаєморозумінні та взаємодії, що дає можливість ефективно використовувати як життєвий, так і професійний досвід дорослих у навчанні.

Крім того, в процесі навчання необхідним є застосування психологічних підходів та використання акмеологічного підходу, який ґрунтується на психології дорослих, обґрунтовує психологічні закономірності навчання на етапі зрілості.

Отже навчання дорослих має бути безперервним та адаптивним.

Аналізуючи особливості викладання дорослим в Україні можна зробити такі висновки:

Становлення андрагогіки в Україні потребує вирішення ряду проблем, від розв'язання яких залежить упровадження у процес навчання дорослих андрагогічних ідей. Серед них - недостатнє науково-теоретичне обґрунтування і науково-методичне забезпечення навчання дорослих.

Вирішення проблем, що виникають у навчанні дорослих можливе за умов:
- удосконалення нормативно-правової бази освіти дорослих, повернення

уваги органів державної влади до проблем андрагогіки;

- збільшення інвестиційної привабливості освіти дорослих;

- покращення матеріально-технічних умов у вищих навчальних закладах, залучення до процесу викладання нових телекомунікаційних технологій, впровадження комп'ютерних програм, створення електронної бази даних;

- підвищення кваліфікації викладачів, перекваліфікація педагога в андрагога. Крім того, викладач має вміти користуватися сучасними технологіями, щоб удосконалити сам процес навчання;

- формування нових освітніх програм відповідно до стандартів підготовки фахівців, враховуючи професійні необхідності.

Вивчаючи нормативно правові основи освіти дорослих в Україні можна зробити висновок, що освіта дорослих на сучасному етапі є ареною інтенсивного міжнародного співробітництва. Воно здійснюється на міжнародному та міжпарламентському рівні.

Сьогодні особливості сучасної освіти потребують необхідності підготовки студентів до навчання не тільки на протязі навчання у вузі, а й протягом всього життя. Як показує практика сучасні підходи до навчання, в умовах інформаційного суспільства вимагають розробки нового змісту, принципів, методів, форм і засобів реалізації процесу організації навчальної роботи студентів.

Для того щоб дорослий студент міг успішно навчатися як в аудиторії, так і поза нею, необхідно, щоб він: 1) умів сам формулювати й утримувати свою мету до її реалізації; 2) навчався моделювати власну діяльність, тобто виділяти умови, важливі для реалізації своєї мети; 3) розвивав увагу, пам'ять та процеси мислення; 4) умів оцінювати кінцеві та проміжні результати своїх дій; 5) мав необхідні навички та вміння для навчальної діяльності; 6) мав високий рівень особистої саморегуляції, високу самосвідомість, адекватну самооцінку, рефлексивність, організованість, самостійність, а також сформованість вольових якостей.

Перелік використаних джерел

1. Knowles M. S. (2000). *The Modern Practice of Adult Education. From Pedagogy to Andragogy*. Chicago, 66p.

2. Ткаченко, Л. (2013). Андрагогіка: принципи практичного навчання дорослих, проблеми теорії та практики. *Міжнародні челпанівські психолого-педагогічні читання*, 6, 499-504.

3. Архипова С. П. (2011). Освіта дорослої людини: філософсько-методологічні проблеми і нові соціально-педагогічні орієнтири. *Вісник Черкаського університету. Серія Педагогічні науки*. Вип. 203. Ч. 3. С. 3-10.

4. Архипова, С. П., Литвин, І. М. (2009). Фасилітативна діяльність соціального педагога: теоретико-методологічний аспект. *Наукові записки*, 6, с. 155-158.

5. Архипова С. П. *Соціальна андрагогіка* : навч.-метод. посіб. Черкаси : ЧНУ ім. Богдана Хмельницького, 2018. 65 с.

6. Барабаш О. (2011). Освіта дорослих у сучасному суспільстві знань. *Педагогіка і психологія професійної освіти*, Вип 3, С.45-50.
7. Бойко А., Лутфуллін В. (2011). Із міжнародного методологічного семінару Андрогогіка в системі педагогічних наук: методологія, теорія, практика (підсумковий документ). *Педагогічні науки*, (3), 132-133.
8. Буренко, В. М. (2005). *Андрогогічний підхід до професійної перепідготовки вчителя гуманітарного профілю* (Doctoral dissertation, АПН України).
9. Бурлаєнко, Т. (2015). «Lifelong learning»–навчання протягом життя–необхідна вимога часу. *Educational Dimension*, 44, 181-186.
10. Василенко, Ю. М. (2009). Моніторинг якості дистанційної освіти: зарубіжний досвід. *Педагогічний дискурс*, (5), 32-36.
11. Васюк, О., Скумін, Т. (2011). Теоретико-методичні аспекти організації дистанційної освіти. *Вісник книжкової палати*, (2), 30-32.
12. Гончаренко, С. (2009). Дидактичні аспекти освіти дорослих. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*, (1), 66-71.
13. Гончаренко, С. У. (1997). Український педагогічний словник. С.205.
14. Закон України «Про вищу освіту». <https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>
15. Законодавство України. Офіційне інтернет-представництво веб-сайт Верховної Ради Українию <http://zakon.rada.gov.ua/>
16. Запорожцева Ю. С. (2011). Реалізація деяких принципів андрогогіки на прикладі системи навчання вчителів іноземних мов та їх соціалізації. *Вісник Черкаського університету. Серія Педагогічні науки*, Вип. 203, 1. 64-69
17. Зінченко, С. (2009). Психологічні особливості неформальної освіти дорослих. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*, (1), 154-160.
18. Коломієць О. Г. (2010). Особливості навчання дорослих методами тренінгу. *Вісник ЧЗ Серія Педагогічні науки*. 22-25
19. Левченко І. (2012), Освіта дорослих як наукова проблема. *Гуманітарний Вісник, Педагогіка*. 25, 86-91.
20. Литвин, А., Руденко, Л. (2010). Освіта дорослих у контексті акмеологічного підходу. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*, (2), 45-55.
21. Лук'янова Л. Б. (2019). Освіта впродовж життя в умовах інформаційно-технологічного суспільства. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*. (1). 10-20.
22. Лук'янова, Л. (2009). Провідні особливості навчання дорослих. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*, (1), 72-80.
23. Лук'янова, Л. Б. (2010). Соціокультурна функція освіти дорослих у сучасному суспільстві. *Вісник Черкаського університету*, 1(183), 6-12.
24. Міщик, Л. І. (2012). Неперервна освіта дорослих у контексті вікового розвитку особистості. *Вісник Черкаського університету. Серіє: Педагогічні науки*, 10 (233), 107-113.
25. Огієнко, О. І. (2008). Педагогіка дорослих чи андрогогіка?

Скандинавський контекст. *Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка*, (42), 46-50.

26. Пашков, В. В. (2011). Філософсько-антропологічні засади освіти дорослих. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*, (47), 40-50.

27. Пермінова Л.А. (2007). Андрагогічний процес у системі курсового навчання. *Педагогічний альманах: Збірник наук. праць*. 2, 137-142.

28. Подмазін, С. І. (1997). Інформаційно-аналітичне забезпечення управління освітніми системами. *Освіта і управління*, 1(1), 137-139.

29. Пуцов, В. І. (2010). Освіта дорослих: проблеми теорії та практики. *Законодавчі та керівні матеріали з питань освіти України. Педагогіка: теорія освіти, навчання, виховання*. 2010. № 1 (30), 33-34.

30. Сігаєва, Л. Є. (2011). Використання сучасних інформаційних технологій в освіті дорослих України. *Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання в підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми*, (28), 66-71.

31. Сігаєва, Л. Є. (2011). Андрагогіка: теоретичний аспект. *Вісник Черкаського університету*, 2(203), 100-107.

32. Старєва, А. М. (2006). Теоретичні та практичні основи освіти дорослих: Андрагоніка та дистанційне навчання: проблеми, пошуки. *Науковий вісник Миколаївського державного педагогічного університету*. 12 (2). 184-191.

33. Ткаченко В.В. (2011). Андрагогічні засади післядипломної освіти фахівців-соціологів в Україні. *Вісник Черкаського університету. Серія : Педагогічні науки*. 203 (2). С.120-125.

34. Шаблій О.С. (2010). Основні поняття андрагогіки. Навчання дорослих як наукова проблема. *Вісник Черкаського університету*. 183. 130-134.

35. Протасова, Н. Г. (1999). Теоретико-методичні основи функціонування системи післядипломної освіти педагогів в Україні. *Автореферат дисертації доктора пед. наук./Наталія Георгіївна Протасова*, 32.

36. Шаран, Р. В. (2012). Провідні тенденції розвитку дистанційної освіти в Україні. *Збірник наукових праць Хмельницького інституту соціальних технологій Університету Україна*, (5), 220-224.

37. Ярема О. І. (2011). Психолого-педагогічні особливості дистанційного навчання. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України*, 159 (1), 418-425.

38. Лазоренко, О. (2011). Філософія освіти дорослих в контексті практичної парадигми пожиттєвого навчання: європейський приклад для України. *Філософія освіти*, (1-2 (10)), 255-265.

39. Онопрієнко, В. (2012). Практично-просвітницька і виховна функції андрагогіки. *Рідна школа*, (12), 28-32.

40. Врайт, Г. Я., Врайт, Г. Я., Кадієвська, І. А., Кадієвская, И. А., Єрмакова, С. С., Єрмакова, С. С., ... Свириденко, Д. Б. (2019). *Сучасні тенденції в філософії освіти: європейські практики та національні перспективи*. 15-34.

41. Сігаєва, Л. Є. (2011). Характеристика структури освіти дорослих в

сучасній Україні. *Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка*, (59), 38-42.

42. Красняков, Є. (2011). Державна політика в галузі освіти України в контексті реалізації освіти для демократичного громадянства і прав людини. *Віче*, (13), 23-25.

11.4 Ресурсне забезпечення та проблеми розвитку людського капіталу нафтогазових підприємств

Галина Малиновська¹

Галина Кісь¹

Олег Яцюк¹

Святослав Кісь¹

¹ Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, Івано-Франківськ, Україна, ipro@nung.edu.ua

Анотація. В роботі здійснено аналіз ресурсного забезпечення нафтогазової галузі України, стану та проблем розвитку людського капіталу галузевих підприємств, а також основних підходів, що використовуються до управління персоналом, зокрема, при реалізації функції планування його розвитку.

За результатами дослідження встановлено, що згідно експертних оцінок науковців та представників виробничої сфери, вітчизняна нафтогазова галузь має значні запаси вуглеводневих ресурсів. Незважаючи на різні способи їх класифікації, включаючи критерії доступності для видобутку, обсяги таких ресурсів вважаються достатніми для забезпечення енергетичної безпеки та незалежності держави.

Авторами доведено, що ефективний розвиток галузі видобутку нафти і газу в значній мірі залежить від рівня розвитку людського капіталу, який визначає результати діяльності підприємств.

За результатами проведеного аналізу виявлено, що нафтогазові підприємства демонструють використання сучасних підходів та технологій в управлінні персоналом, які відповідають світовим трендам і спрямовані на зростання цінності людського капіталу через його розвиток та ефективне використання.

З огляду на результати співпраці з навчальними закладами та інформацію, отриману в результаті опитувань стосовно рівня сформованості та використання внутрішнього людського капіталу працівників, можна зробити висновок, що для підвищення ефективності розвитку людського капіталу нафтогазових підприємств необхідно розширити інструменти для оцінки стану персоналу і переглянути форму та зміст співпраці з навчальними закладами з метою досягнення спільних позитивних результатів.

Ключові слова: нафтогазові підприємства, людський розвиток, людський капітал, управління персоналом, менеджмент.

Вступ. Однією з найважливіших галузей національної економіки будь-якої країни є нафтогазова галузь, структуру якої формують суб'єкти господарювання, реалізуючи процеси пошуку, буріння, видобування, транспортуванням та переробки вуглеводнів. У масштабах світового господарства, не акцентуючи увагу на географічних та природно-ресурсних особливостях, слід вести мову про дві основні групи країн: профіцитні та дефіцитні у сфері забезпеченості нафтою та газом. Перша група - це держави, які забезпечують потребу в енергоресурсах нафти і газу за рахунок власного виробництва, а їх надлишок готові реалізовувати на світовому ринку. Друга - країни, які відчувають нестачу вуглеводнів і змушені організовувати їх імпорт. У будь-якому випадку, приналежність країни до тієї чи іншої групи не зменшує важливості ефективного розвитку нафтогазової галузі, оскільки галузь виконує функцію гарантування енергетичної безпеки держави, формує стратегічну основу промислового потенціалу.

Незважаючи на активізацію процесів виробництва та споживання альтернативних джерел енергії (енергія води, вітру, сонця, біомаси та інші), такі традиційні джерела, як нафта і газ, продовжують займати більше 50% усіх енергоносіїв, які використовуються у світі. Їх заміна іншими видами енергії вимагає довгострокових інвестицій у техніку та технології генерації, а також інфраструктуру постачання кінцевим споживачам. Тому більшість розвинених країн світу, вкладаючи значні матеріальні та інтелектуальні ресурси в альтернативну енергетику, продовжують не тільки підтримувати належне ефективне функціонування нафтогазової галузі, а й формують передумови для її подальшого розвитку. Вектор цього розвитку, на наш погляд, визначається декількома факторами. По перше - це запаси вуглеводнів, які, незалежно від існуючих в науковій літературі та виробничій практиці підходів до їх класифікації формують ресурсну базу галузі. Друге - природно-кліматичні умови, від яких залежить доступність видобутку нафти і газу і, як наслідок, економічна ефективність діяльності галузі. Перш за все, мова йде про глибини залягання вуглеводнів та геологічні особливості територій, на яких розташовані родовища. Третє - географічне розташування країни, яким визначаються можливості та перспективи використання нафтогазотранспортної та іншої галузевої інфраструктури як в цілях власного забезпечення ресурсами, так і для міжнародних економічних відносин у сфері нафто- та газопостачання. Четверте - це комплекс політичних та соціально-економічних факторів, які мають вагомий вплив на реалізацію процесів управління галуззю, формують політику у сфері власності, розподілу та використання нафтогазових ресурсів.

Огляд літератури. Інформація про обсяги світових запасів нафти і газу, яка представлена в доступних наукових, аналітичних та публіцистичних джерелах, достатньо різна [1-7], що, на наш погляд, зумовлено, по перше, використанням вченими, аналітиками та експертами різних підходів до класифікації та оцінки ресурсів нафти і газу, якими володіють держави світу, по друге, кваліфікацією та досвідом самих дослідників, головною основою висновків яких дуже часто стають власні припущення та гіпотези. У будь-якому

випадку, більшість фахівців єдині у висновках про те, що видобувний потенціал ресурсів нафти і газу, попри значні обсяги їх світових запасів, має тенденцію до скорочення. Перш за все, це пов'язано з необхідністю врахування оцінки співвідношення економічних, соціальних та екологічних результатів реалізації процесів у нафтогазовій галузі до обсягу необхідних інвестиційних витрат. Дуже часто інвестиції в освоєння родовищ нафти і газу перевищують очікувані результати, а соціальні та екологічні наслідки мають такий негативний вплив, який неможливо компенсувати отриманими фінансовими вигодами. Таким чином, державні органи та органи галузевого управління будь-якої країни, формуючи політику та підходи до розвитку вітчизняної нафтогазової галузі, тією чи іншою мірою враховують вище приведені фактори. У зв'язку з цим, на економічній карті світу, на наш погляд, можна умовно виділити чотири групи країн за ознакою співвідношення соціально-економічного розвитку (головним індикатором якого є ВВП на душу населення) та потенціалу забезпеченості власними нафтою та газом. Це групи країн, для яких характерний:

- високий потенціал забезпеченості власними ресурсами нафти і газу та високий рівень соціально-економічного розвитку;
- низький потенціал забезпеченості власними ресурсами нафти і газу та високий рівень соціально-економічного розвитку;
- високий потенціал забезпеченості власними ресурсами нафти і газу та низький рівень соціально-економічного розвитку;
- низький потенціал забезпеченості власними ресурсами нафти і газу та низький рівень соціально-економічного розвитку.

Враховуючи стратегічну роль ресурсів нафти і газу для національних економік, а також економічну складову їх експорту на світовий ринок, найбільший потенціал невикористаних можливостей на найближчу перспективу демонструють країни, які належать до третьої групи. Найбільш ймовірним позиціонуванням України буде її приналежність до цієї групи, яке, на наш погляд, доцільно підтвердити в подальших дослідженнях, встановивши, при цьому, причини недовикористання наявного ресурсного потенціалу.

Складність демонстрації об'єктивних характеристик обсягу ресурсів нафти і газу в Україні зумовлена, в першу чергу, використанням різних підходів до їх класифікації. Не акцентуючи увагу на існуючих методиках, які є предметом дискусій у інших сферах досліджень, можна констатувати, що питання ресурсної бази нафтогазовидобутку в Україні є предметом активних обговорень представниками наукового та експертного середовища, а також часто піднімається особами з числа вітчизняних політиків.

Слід відзначити, що науковці - фахівці в галузі геології, буріння, видобування, транспортування нафти і газу, економіки та управління, праці яких присвячені нафтогазовому ресурсному потенціалу українських надр [1, 2, 8-11] дуже обережно підходять до питань оцінки фактичних обсягів ресурсів і, як правило, концентрують увагу власних досліджень на окремих геологічних, техніко-технологічних та економіко-управлінських аспектах. В той же час, експерти-практики, представники засобів інформації, аналітичних агенцій та

галузевих громадських організацій [12-19] більш категоричніші у своїх оцінках як ресурсного потенціалу, так і можливостей його використання.

Аналізуючи ресурсний потенціал нафтовидобування в Україні, автори публікації [2] звертають увагу на важковидобувні запаси вуглеводнів, обсяг яких за оцінками фахівців-практиків [10] можуть досягати більше 68% у структурі загальних запасів. Науковцями доведено, що при умові формування сприятливого макроекономічного середовища та розробки обґрунтованих техніко-технологічних проєктів важковидобувні запаси нафти можуть стати значним резервом власного видобутку.

Щодо стану та перспектив видобування газу в Україні, то, на наш погляд, не применшуючи значення існуючих наукових досліджень та аналітичних розвідок, доцільно звернути увагу на опубліковані матеріали відомого інтернет-видання «Економічна правда» в рамках реалізації спільного з Всеукраїнським галузевим об'єднанням «Федерація роботодавців нафтогазової галузі» проєкту «Газправа» [20]. З посиланням на дані геологів, автори публікації констатують, що загальні запаси газу у надрах України можуть становити близько 1,3 трлн. куб. м., з яких частина відноситься до категорії перспективних запасів, тобто таких, які вимагають додаткових досліджень на предмет можливостей та обсягів видобутку. Станом на 2019 рік найбільша газовидобувна компанія України «Укргазвидобування» експлуатувала близько 2,5 тис. свердловин, з яких більша частина розташована на родовищах, виснажених на понад 87%. Вихід із ситуації, яка склалася у вітчизняному газовидобутку, галузеві аналітики вбачають у двох головних напрямках: перший - це інтенсифікація видобутку на виснажених свердловинах, другий - відкриття та освоєння нових родовищ з категорії перспективних запасів. В обох випадках мова йде про значні капіталовкладення для проведення пошукових робіт та техніко-технологічного супроводу виробничих процесів [19].

Звертаючись до фахівців-науковців, автори публікації в авторитетному вітчизняному інтернет-виданні [17] вказують на те, що нерозвідані запаси традиційних вуглеводневих ресурсів у нафтогазоносних регіонах України можуть сягати 5 млрд. т. умовного палива. Порівнюючи цю цифру з потенціалом накопиченого видобутку, науковці Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (ІФНТУНГ) вважають її вдвічі більшою, а для отримання реальних перспектив зростання видобувного потенціалу, на їх думку, українським компаніям необхідно перейти до активної геологорозвідки.

В матеріалах публікації, датованої 5 лютого 2020 року [14] її автор, використовуючи посилання на офіційні дані Державної служби геології та надр України, вказує на те, що обсяг технічно видобутих запасів нафти в Україні становить 109,57 млн. т., а газу - 840 млрд. куб. м. Крім представленої статистичної інформації, зміст публікації цінний тим, що автор об'єктивні характеристики нафтогазової галузі супроводжує аналітичними коментарями та висновками як представників галузевого менеджменту, так і незалежних експертів. Зокрема, свою позицію щодо стану та перспектив нафтогазовидобутку в Україні висловили директор спецпроєктів Науково-технічного центру

«Психея» Геннадій Рябцев, тодішній голова газового дивізіону НАК «Нафтогаз» Андрій Фаворов та експерт нафтогазової галузі Андрій Закревський. Особливу увагу привертають підтверджені об'єктивними характеристиками аргументи генерального директора ТОВ «Ньюфолк нафтогазовий консультаційний центр» Андрія Закревського. Експерт вважає, що в Україні залишилося всього 85 млрд. куб. м легко видобувних запасів газу, видобуток якого супроводжується прийнятною собівартістю в розмірі 60 доларів за 1000 куб. м. Серед інших запасів, на його думку, 350 млрд. куб. м. - це газ, за ціною видобутку у 250 доларів і 600 млрд. куб. м. - 280 доларів за 1000 куб. м. Фахівцем зазначено, що так звані перспективні запаси українського газу, які вчені оцінюють у 5.5 трлн. куб. м. можуть бути освоєні за наявності та використання ефективніших технологічних підходів, а зменшення собівартості видобутку - це очікуваний результат впровадження вітчизняними нафтогазовидобувними підприємствами технологій колтюбінгу, ГРП, снабінгу, горизонтального буріння [14].

Про регіональне лідерство та забезпеченість України більшістю енергетичних корисних копалин також йдеться в аналітичному звіті «Енергетика України 2021» [15], де зазначено, що обсяг доведених запасів природного газу на території держави становлять 32% від загальноєвропейських, забезпечуючи 25-ту позицію у світі та 2-гу у Європі.

Методи дослідження. Для оцінка стану, визначення цілей і завдань, а також проблем ресурсного забезпечення та розвитку людського капіталу підприємств нафтогазової сфери застосовано сучасні методи дослідження, зокрема:

- аналізу та синтезу, історичності та логічності, індукції та дедукції - для узагальнення результатів оцінок та проблем використання ресурсного потенціалу нафтогазової галузі, дослідження передумов та наслідків впливу розвитку людського капіталу на результати діяльності нафтогазових підприємств;

- економіко-статистичний - для встановлення рівня сформованості та використання людського капіталу вітчизняними нафтогазовими підприємствами, оцінки результатів та потреб його розвитку шляхом підвищення кваліфікації, сертифікації, неформальної освіти тощо;

- спостереження та теоретичного узагальнення - для виявлення тенденцій ресурсного забезпечення, стану та проблем розвитку людського капіталу на підприємствах нафтогазової галузі України.

Результати. Узагальнення та оцінки видобувного потенціалу нафтогазових ресурсів дають підстави для попереднього висновку про високий рівень потенційної забезпеченості України власними ресурсами нафти і газу. З огляду на це, вважаємо, що головним завданням для вітчизняних суб'єктів нафтогазової галузі має стати максимально ефективне залучення та використання наявних фінансових, матеріальних та людських ресурсів для досягнення економічно прийняттого результату на макrorівні та гарантування енергетичної безпеки в масштабах держави. Результати наукових та експертно-аналітичних оцінок дають підстави вважати, що для збільшення власного

видобутку українським нафтогазовидобувним підприємствам потрібно, перш за все, залучати та ефективно використовувати сучасні технології. Не заперечуючи необхідності та важливості фінансового забезпечення, вважаємо, що пріоритетним чинником ефективності процесів їх залучення та використання в умовах інтелектуальної економіки [21, 22] виступає саме людський капітал, від стану та рівня розвитку якого залежить реалізація цілей і завдань забезпечення енергетичної безпеки держави. У зв'язку з цим, на нашу думку, подальші дослідження доцільно зосередити на аналізі існуючих та оцінці необхідних передумов для формування та залучення людського капіталу до вирішення проблем нафтогазової галузі.

Нафтогазовидобувна галузь в Україні представлена підприємствами різних форм власності, серед яких суб'єкти господарювання, які реалізують діяльність тільки у сфері видобутку нафти або газу, інша, менш чисельна категорія - це компанії, які поєднують видобуток обох вуглеводнів. Інформація, представлена у скороченій версії звіту «Ініціатива прозорості видобувних галузей» за 2020 рік [13], дає можливість зробити такі висновки щодо структурних особливостей та результатів діяльності сфери нафтогазовидобутку в Україні:

1. Лідуючу позицію за обсягами видобутку природного газу та друге місце за кількістю видобутої нафти займає АТ «Укргазвидобування», яке функціонує у структурі НАК «Нафтогаз України». Станом на 2020 р. компанія демонструє спад у видобутку обох видів вуглеводнів: нафта - на 26,7%, природний газ - на 4,4%.

2. ПАТ «Укрнафта» - підприємство з переважаючою часткою акцій (50,000001%), які належать НАК «Нафтогаз України» [23], попри спад на 1,4% у 2020 р. демонструє найбільші обсяги видобутку нафти. В структурі обсягів видобутку нафти привертає увагу третя позиція спільного українсько-американського підприємства ТОВ «СП «Укркарпатойл ЛТД» з обсягом у 58 тис. т. та зростанням за 2020 р. на 3,6%.

3. Газовидобувні підприємства з приватним капіталом, такі як ПрАТ «Нафтогазвидобування» (енергетичний холдинг ДТЕК, група ДТЕК Нафтогаз), ТОВ «Енергосервісна компанія «Еско-Північ» (Burisma Holdings), Представництво «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед», ПрАТ «Укргазвидобуток» (група Smart Energy), ТОВ «Надра-Геоінвест», ТОВ «Перша українська газонафтова компанія» за результатами роботи у 2020 р. продемонстрували приріст обсягу видобування природного газу. Найвище значення приросту належить ТОВ «Надра-Геоінвест» і становить 44,2%.

4. Щодо видобування нафти, то наявні у цьому сегменті виробництва компанії у своїй більшості демонструють падіння обсягів, крім ТОВ «СП «Укркарпатойл ЛТД», робота якого у 2020 році завершилась зростанням обсягу видобування нафти на 3,6%. Найбільші негативні значення приросту демонструють АТ «Укргазвидобування» (-26,7%) та ТОВ «Енергосервісна компанія «Еско-Північ» (-42,9).

Таким чином, за результатами діяльності у 2020 році газовидобувні

компанії продемонстрували падіння обсягів видобування на 2,0%, а нафтовидобувні - на 2,9%. Головний вплив на зменшення показника газовидобутку має АТ «Укргазвидобування», частка якого у загальних обсягах досягає 70%. Протягом 2021 року ситуація з видобутком газу на найбільшому вітчизняному підприємстві погіршилась: видобуток газу склав 12,93 млн. куб. м., що в порівнянні з 2020 роком менше майже на 9%. Таку ситуацію можна спостерігати на фоні повідомлень компанії про 16,65 млрд. грн. капітальних інвестицій, 5,9 млрд. куб. м. приросту ресурсної бази, 16,2 млрд. грн. сплаченої ренти, введення в експлуатацію 50-ої нової свердловини, 52 тис. співробітників, які працювали на підприємствах НАК «Нафтогаз України» протягом 2021 року [24].

Погоджуючись з думкою вітчизняних науковців та експертів про те, що зменшення обсягів видобування природного газу в Україні - це, перш за все, результат впливу таких об'єктивних чинників як виснаженість родовищ та наявність важко видобувних ресурсів, можна припустити, що розробка галузевих планів та програм, зокрема, Енергетичної стратегії України на період до 2035 р [25] здійснювалась з їх врахуванням і передбачала такі відповідні заходи, як відкриття нових родовищ, інтенсифікацію видобутку, техніко-технологічну модернізацію виробничих процесів тощо. Очевидно, що головним завданням прийнятих у 2016 році Концепції розвитку газовидобувної галузі України [26] та у 2017 році Енергетичної стратегії в частині газовидобутку було досягнення зростаючих показників протягом планованого періоду. Наприклад, документом [26] передбачено, що обсяги видобутку протягом 2016-2020 рр. повинні зрости з 18,7 до 27,6 млрд. куб. м. Фактично, якщо у 2018 році спостерігається зростання обсягу видобутку природного газу на 0,4 млрд. куб. м. то починаючи з 2019 року маємо чітку тенденцію до спаду (0,3 млрд. куб. м. - у 2019 р., 0,4 млрд. куб. м. - у 2020 р. та 2021 р.) [27]. При цьому, аналітики консалтингової компанії ExPro зазначають, що Україна за підсумками 2021 р. скоротила видобуток природного газу на 2,2% (440 млн. куб. м) - до 19,79 млрд. куб. м., що є найвищим за останні 10 років показником, а найбільше падіння спостерігається у державному секторі, який представлений компанією АТ «Укргазвидобування» [27]. В той же час, за їх даними, які ґрунтуються на матеріалах офіційної статистики, приватний сектор демонструє ріст видобутку природного газу.

В матеріалах звіту про стан реалізації Енергетичної стратегії України на період до 2035 року «Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність» за 2019 рік [28] приведено проміжні результати досягнення цілей, визначених Стратегією. Загальна частина документа містить аналіз реалізованих цілей та завдань за усіма напрямками розвитку вітчизняної енергетичної галузі. В контексті встановлення причин падіння газовидобутку в Україні привертає увагу розділ «Газовий сектор». У підрозділі «Видобуток природного газу» авторами звіту зазначено, що галузева програма [26] «виконується з відхиленнями в термінах і обсягах...» [28]. При цьому акцентовано увагу на факторах, які не сприяють виконанню планів та завдань. На наш погляд, наведена інформація вимагає глибшого аналізу в контексті ідентифікації реальних причин

виникнення негативних факторів та характеру їх походження (табл. 11.4.1).

Таким чином, ідентифіковані причини виникнення факторів впливу на зниження газовидобутку в Україні, на наш погляд, мають чітко виражене суб'єктивне походження: недостатня прозорість, обґрунтованість, залученість, недосконалість планування та недостатність розвитку компетенцій.

Таблиця 11.4.1

Причини виникнення факторів зниження газовидобутку

| Фактори впливу на зниження газовидобутку [26] | Причини виникнення | Ймовірний характер походження причин |
|---|--|---|
| Надання недостатньої кількості нових перспективних спецдозволів на геологічне вивчення надр в 2015-2018 рр. | Недостатній рівень прозорості, зарегульованість процедур, низька інституційна спроможність, ускладнений доступ до геологічної інформації | Суб'єктивний, спричинений невідповідністю прийнятих рішень у системі надання адміністративних послуг щодо надрокористування |
| Непідтвердження частини прогнозних запасів за результатами буріння нових розвідувальних свердловин | Недостатня обґрунтованість інформації про наявні запаси | Суб'єктивний, спричинений низькою кваліфікацією персоналу у сфері геологорозвідки або відсутністю необхідного техніко-технологічного забезпечення |
| Упереджене зниження продуктивності нових експлуатаційних свердловин, а також свердловин після ГРП та капітального ремонту | Низький рівень залученості фахівців до науково-експертного супроводу реалізації виробничих процесів. Прийняття рішень на основі неповної або недостовірної інформації | Суб'єктивний, спричинений свідомим ігноруванням або професійною некомпетентністю відповідальних представників управлінського персоналу |
| Недооцінка реального технічного стану успадкованого фонду свердловин при складанні Програми 20/20 та непередбачувані обводнення родовищ із значним рівнем видобутку | Залучення до розробки галузевих стратегічних планів та програм фахівців з недостатнім рівнем розвитку професійних компетенцій, які б дозволили провести реальну оцінку потреб та можливостей газовидобутку | Суб'єктивний, спричинений недостатньою компетентністю виконавців та прийняттям необґрунтованих рішень щодо їх залучення управліннями |
| Обмеженість українського нафтогазосервісного ринку та відсутність високотехнологічного ринку в Україні | Недосконале планування та реалізація політики у сфері розвитку вітчизняних нафтогазових сервісів. Обмежена кількість кваліфікованих фахівців | Суб'єктивний, спричинений упередженим характером рішень щодо залучення осіб та компаній до надання сервісних послуг |
| Необхідність будівництва інфраструктури (доріг) як до родовищ, так і безпосередньо до свердловин (не було передбачено Програмою 20/20) | Недостатній рівень залученості або обмежена наявність фахівців, які володіють знаннями та практичними навичками щодо особливостей реалізації виробничих процесів у сфері газовидобутку | Суб'єктивний, спричинений прийняттям необґрунтованих рішень щодо формування команд розробників стратегічних планів та програм |
| Відсутність необхідних ключових закупівельних, планувальних, сервісних, геологічних та резервуарних компетенцій в АТ «Укргазвидобування» в 2015 р. та необхідність їх створення в 2016-2017 рр. | Невідповідність результатів розвитку компетенцій реальним потребам газовидобувних підприємств | Суб'єктивний, спричинений недосконалим плануванням розвитку компетенцій. Формування компетенцій без врахування реальних потреб галузі |

Джерело: сформовано авторами за матеріалами [26]

На нашу думку, прийняття необґрунтованих, невчасних, помилкових рішень організаційного, виробничого, комерційного та іншого характеру, які є головною причиною негативних явищ у сфері вітчизняного газовидобутку може бути пов'язане з дією ефекту Даннінга-Крюгера. Його суть полягає в тому, що «...люди із невисоким рівнем інтелекту, недостатньою кваліфікаційною підготовкою та вузьким кругозором не мають здібностей для того, щоб зрозуміти: рішення, які вони приймають, - помилкові, а талантів, якими вони себе наділяють, у них немає» [29]. У своїх дослідженнях Девід Даннінг (David Dunning) і Джастін Крюгер (Justin Kruger) звертають увагу на людей, які не тільки приймають рішення, переоцінюючи свої можливості, але й дуже часто недооцінюють фахівців з високим рівнем кваліфікації, які працюють в такій самій сфері діяльності [30]. Враховуючи те, що усі зазначені в табл. 1 фактори могли б бути нівельовані за умови відсутності або обмеженої кількості людей з вираженою поведінкою, спричиненою ефектом Даннінга-Крюгера, вважаємо доцільним звернути увагу на можливі способи та підходи до подолання його негативного впливу. З цього приводу самі автори ефекту пропонують людям пройти навчальний курс, який складається з двох частин: перша - це отримання професійних знань, друга - отримання навичок визначення власного та чужого професіоналізму. Науковці вважають, що таке навчання дасть змогу усвідомити рівень власної компетенції, в тому числі для тих людей, які не змогли її підвищити.

Таким чином, вище приведені обґрунтування та узагальнення дають підставу зробити висновок про те, що одним із найдієвіших інструментів впливу на мінімізацію або повну відсутність факторів зниження газовидобутку може стати використання суб'єктами господарювання ефективних підходів до розвитку людських ресурсів і формування на цій основі людського капіталу без ознак присутності ефекту Даннінга-Крюгера.

Перш за все необхідно відзначити, що вітчизняні державні та приватні нафтогазовидобувні компанії, відповідно до оприлюдненої на офіційних ресурсах інформації активно використовують різноманітні інструменти впливу на людські ресурси, в тому числі ті, що забезпечують їх розвиток. Зокрема, за матеріалами річного звіту за 2020 рік [31] Група Нафтогаз звітує про успіхи трансформації за попередній період, серед яких досягнення в сфері організаційної трансформації, реінжинірингу бізнес-процесів, а також лідерстві та культурі. Серед переліку з більше як 25-ти позицій, дві стосуються безпосередньо успіхів у сфері людського розвитку. Насамперед, - це «розроблення та впровадження програми навчання та розвитку топ-100 лідерів Групи Нафтогаз» та «впровадження моделі оцінки топ-менеджменту за системою 360» [31, с. 126]. У пріоритетах трансформації на 2021 рік компанія декларувала розвиток компетенцій, реалізація якого повинна відбуватись через «нову програму лідерства топ 50», «визначення потреб та розвиток компетенцій», «розробку та впровадження навчальних програм з операційної ефективності, проектного управління» [31, с. 127]. Таким чином, незважаючи на відносно тривалий період з часу усвідомлення причин походження факторів зниження вітчизняного газовидобутку, зусилля галузевих

HR-фахівців заслуговують уваги і, на наш погляд, спрямовані на посилення ролі людського чинника у забезпеченні позитивних результатів господарської діяльності.

За результатами діяльності у 2020 році Група Нафтогаз звітує про прийняття та впровадження Політики роботи з персоналом [32], яка, серед багатьох завдань та напрямів, «встановлює засади діяльності компанії, які сприяють реалізації професійного потенціалу працівників». Про важливість акцентів, які Група Нафтогаз зосереджує на змінах підходів до управління людськими ресурсами, свідчить те, що у 2020 році на підприємствах компанії було впроваджено Систему Управління Талантами (TMS - Talent Management System). TMS передбачає використання спеціального програмного забезпечення, яке застосовується у процесах та процедурах управління персоналом. Важливо відзначити, що запропоновані на майбутнє та запроваджені у поточному періоді зміни у підходах до реалізації HR-функцій на підприємствах Групи Нафтогаз відповідають тенденціям, які щорічно оприлюднює у своїх звітах провідна світова компанія «Делойт» [33]. Зокрема, у звіті за 2019 рік (Тенденції у сфері управління персоналом - 2019) [34] зазначено, що головним трендом у 2019 році є формування якісного складу персоналу, його знань, навичок та досвіду. З іншого боку, опитування, на основі якого визначаються поточні та майбутні тенденції, продемонструвало, що тільки 10% організацій готові інвестувати в навчання як один з головних напрямів управління персоналом. Привертає увагу результат дослідження про те, що 64% опитаних важливим та дуже важливим чинником розвитку організацій вважають автоматизовані технології, а за висновками авторів, цінність цих технологій підвищується завдяки майстерності людини. Прогнозуючи у 2019 році поведінку організації у майбутньому, директор «ТОВ Делойт Консалтинг», керівник Групи з питань майбутнього праці в США Джеф Шварц зазначає, що традиційний досвід персоналу має бути замінений так званим «гуманістичним досвідом», відносини між працівником та роботодавцем мають стати тривалими, навчання - безперервним, а в центрі господарської діяльності повинна знаходитись ідентичність людини. Що стосується реалізації HR-функцій у майбутньому (після 2019 року), то у згаданому звіті «Делойт» зазначено про необхідність зміщення фокуса уваги із залучення талантів на пошук доступу до їхніх вмінь та досвіду [34].

Ключовими висновками Міжнародного дослідження Deloitte 2020 Human Capital Trends [35], яке відображає тенденції, зміни, практики і прогнози у сфері управління персоналом в умовах кризи, викликаній пандемією COVID-19, є:

- не більше 4 % бізнес-лідерів в Україні планують суттєво збільшити інвестиції у перекваліфікацію персоналу впродовж наступних трьох років;
- до 10 % керівників компаній вказують на те, що отримують аналітику про стан персоналу в режимі реального часу;
- до 75 % керівників в Україні мають на меті розвивати навички та компетенції працівників шляхом перекваліфікації, але тільки 45% готові мотивувати за такий розвиток;
- 26 % опитаних мають сумніви щодо здатності HR ефективно впливати на

адаптацію персоналу до нових умов.

Коментуючи результати дослідження за 2020 рік, на той час директор Human Capital Advisory Services «Делойт» в Україні, а до 2023р. член правління, директор з людського капіталу Групи Нафтогаз Олена Бойченко [36] акцентує увагу на тому, що український бізнес турбують питання врахування цінності працівника при визначенні винагороди і тільки 4% керівників готові до інвестування в розвиток нових навичок персоналу [35].

Головною тезою дослідження Deloitte Global Human Capital Trends за 2021 рік є те, що «керівники спрямовують зусилля на редизайн роботи шляхом оптимізації людського потенціалу, фокусуючись на сильних сторонах працівників». Результати традиційного опитування, в якому взяли участь 1200 керівників вищої ланки та членів правління, продемонстрували, що для забезпечення ефективного управління організаціями в умовах малопрогнозованих сценаріїв настання тих чи інших подій, важливе значення має аналітика персоналу в режимі реального часу, а також максимальне розкриття потенціалу працівників шляхом нового погляду на компетенції [37]. З цього приводу Олена Бойченко наголошує на важливості навчання і розвитку персоналу, а затягування з реалізацією цих процесів, на її думку, «...віддаляють компанії від майбутнього успіху» [37].

Таким чином, за результатами аналізу тенденцій та трендів в управлінні людським капіталом, які демонструє протягом останніх трьох років авторитетна світова консалтингова компанія, з поміж багатьох висновків, на наш погляд, можна зробити два найважливіші, які мають стати основою формування цілей і завдань розвитку людського капіталу для вітчизняних підприємств, в тому числі суб'єктів господарювання нафтогазової галузі. Перший - головним напрямом в управлінні персоналом має стати його навчання в режимі безперервності, а наслідком - зростання рівня знань, вмінь, досвіду працівника як головної цінності організації. Другий - це формування індивідуального підходу до траєкторії розвитку людини на основі застосування аналітики в режимі реального часу та врахування необхідності використання раніше сформованого потенціалу працівника.

З точки зору діяльності підприємств вітчизняної нафтогазової галузі позитивним, на наш погляд, є те, що в середовищі головної нафтогазової компанії України (НАК «Нафтогаз України»), на рівні її топ-менеджменту сьогодні присутнє не тільки усвідомлення важливості та першочерговості питань, пов'язаних з розвитком людського капіталу, але й можна спостерігати конкретні кроки збоку HR-фахівців, спрямовані на зміну підходів до управління персоналом, зокрема, в частині реалізації процесів його розвитку, формування та використання потенціалу.

Станом на кінець 2021 року загальна чисельність працівників підприємств Групи Нафтогаз складала майже 52 тис. осіб, що становило більше 0,3% від загальної кількості осіб, які віднесені до категорії зайнятих в Україні. У звітних матеріалах за 2020 рік питанням результатів та перспектив роботи з персоналом на підприємствах Компанії «Нафтогаз» присвячений окремий розділ

«управління персоналом». Декларовані досягнення у сфері управління персоналом згруповані за такими напрямками:

- політика роботи з персоналом;
- діджиталізація системи управління персоналом;
- винагорода персоналу;
- оцінка персоналу та управління кар'єрою;
- навчання та розвиток персоналу та інші [31].

З метою встановлення відповідності заходів, які вживаються головною нафтогазовою компанією України щодо людських ресурсів реальним потребам та загальносвітовим трендам, вважаємо доцільним акцентувати увагу на окремих досягненнях з їх подальшим аналізом на предмет виявлення недоліків та можливостей удосконалення:

1. У 2020 році на підприємствах Групи Нафтогаз розпочалось впровадження Системи Управління Талантами (TMS), головною перевагою використання якої є можливості працівника навчатися у зручний час, формувати індивідуальний план розвитку, отримувати інформацію про перспективи кар'єрного зростання.

2. За напрямом «оцінка персоналу та управління кар'єрою» компанія використовує інструмент встановлення Цілей та Ключових Результатів (OKR - Objectives and key results), а також впроваджує поведінкові індикатори. Останні застосовуються з метою планування програм навчання та кар'єрного розвитку. Їх апробацію було здійснено в межах спільного з компанією NExT/Schlumberger проекту, за результатами якого для 570 фахівців АТ «Укргазвидобування» запропоновано плани навчання та підвищення кваліфікації для приведення у відповідність потребам їх технічних компетенцій.

3. Основними результатами Групи Нафтогаз за 2020 рік у сфері навчання та розвитку персоналу стали:

- 25530 працівників (майже 50% від загальної кількості) пройшли тренінги та підвищили кваліфікацію;

- загальна кількість навчальних годин становила 167 600 год., а найбільша середня кількість навчального часу (7,7 год.) припадає на одного працівника АТ «Укргазвидобування»;

- головними партнерами (провайдерами освітніх послуг) для АТ «Укргазвидобування» у сфері підвищення кваліфікації стали такі міжнародні компанії як Nabors Drilling International Limited, Schlumberger, Solar Turbines, Deloitte;

- у 2020 році АТ «Укргазвидобування» спільно з компанією NExT (Schlumberger) реалізовано проект «Школа буріння», який, відповідно до матеріалів звіту, «..представляє унікальний центр розвитку галузевих компетенцій персоналу за напрямом буріння»;

- представники управлінського корпусу підприємств Групи Нафтогаз продовжили участь у довгостроковому освітньому проекті з навчання за програмою MBA «Менеджмент державних підприємств» Київської школи економіки;

- підприємства Групи Нафтогаз брали участь у раніше започаткованому проєкті «Українські сучасні інженерні студії» (UCIS), який реалізується спільно з Інститутом Технологій Південної Альберти в Канаді (Southern Alberta Institute of Technology), ВГО «Федерація роботодавців нафтогазової галузі», Київською міською організацією роботодавців нафтогазової галузі на базі Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» та Харківського національного університету міського господарства ім. О. Бекетова і спрямований на трансформацію вітчизняної освіти бакалаврів інженерних спеціальностей;

- протягом 2020 року АТ «Укргазвидобування» реалізовувало проєкт «Тренінг для тренерів», за результатами якого 9 осіб успішно завершили навчання, а також підприємство проводило навчання з розвитку управлінських компетенцій для керівників середньої та молодшої ланки за такими темами: «Ефективна комунікація», «Мотивація» та «Основи управління» [31].

Таким чином, оцінюючи позитивно реалізовані Групою Нафтогаз заходи та проєкти у сфері управління персоналом, вважаємо доцільним звернути увагу на декілька моментів, які, на наш погляд, вимагають удосконалення з точки зору гармонізації процесів навчання та розвитку персоналом із завданнями щодо мінімізації факторів впливу на зниження видобутку вуглеводнів. По-перше, приведені кількісні показники короткотермінового навчання (підвищення кваліфікації, тренінги) працівників державних підприємств нафтогазової галузі виглядають дещо формалізованими без опису застосування процедур відбору на навчання і оцінки його результатів. По-друге, не заперечуючи високий рівень конкурентоспроможності та рейтинговості таких міжнародних та вітчизняних організацій як Nabors Drilling International Limited, Shlumberger, Solar Turbines, Deloitte, Київська школи економіки, вважаємо, що HR-службам підприємств Групи Нафтогаз необхідно звернути більше уваги на інтелектуальний потенціал та досвід фахівців, які працюють у вітчизняних освітньо-наукових установах, посилити співпрацю з закладами вищої освіти у сфері підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу. На наш погляд, їх головною перевагою перед іноземними провайдерами є, насамперед, наявність фахівців, в тому числі з практичним досвідом вивчення специфічних особливостей, проблем та потреб розвитку нафтогазової галузі України.

Єдиним профільним закладом вищої освіти є Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу з понад 50-літньою історією підготовки фахівців для нафтогазового комплексу, на базі якого функціонують вісім навчально-наукових інститутів, науково-дослідний інститут нафтогазової енергетики та екології, 19 наукових шкіл за різними напрямками досліджень проблем нафтогазової галузі [38], тренажерний буровий центр з міжнародною акредитацією від головного офісу IWCF [39] та інші навчально-наукові підрозділи. Одним із недавніх масштабних досліджень науковців університету, яке, на жаль, не знайшло особливої підтримки в галузевих колах, стала розроблена за участю всього професорсько-викладацького колективу цільова програма «Науково-організаційні засади нарощування видобутку вітчизняних нафти і газу та диверсифікації постачання енергетичних ресурсів для підвищення

енергетичної безпеки України». На важливості прийняття та реалізації програми було наголошено ректором університету, професором Крижанівським Є.І. ще у 2015 році під час виступу на Комітеті Верховної Ради з питань паливно-енергетичного комплексу, ядерної політики та ядерної безпеки [40].

Таким чином, вище приведений короткий аналіз потенціалу можливостей ІФНТУНГ, в тому числі за напрямом реалізації планів та програм розвитку персоналу нафтогазової галузі, дає підстави вести мову про необхідність його активнішого залучення галузевими суб'єктами господарювання. Станом на кінець 2022 року, враховуючи деяку активізацію співпраці з нафтогазовими підприємствами, основними, традиційними напрямками відносин ІФНТУНГ та галузі, як правило, є:

- підготовка бакалаврів та магістрів за нафтогазовими спеціальностями, які отримують місце роботи у державних або приватних нафтогазових організаціях;
- забезпечення студентів місцем проходження практик;
- відносно незначні обсяги перепідготовки (другої вищої освіти) та підвищення кваліфікації персоналу;
- міжнародна сертифікація персоналу, зокрема, за міжнародними стандартами International Well Control Forum (IWCF), розпочата у 2004 році;
- виконання науково-педагогічними працівниками університету госпдоговірних науково-дослідних робіт (НДР) на замовлення нафтогазових підприємств;
- проведення фахівцями університету експертизи щодо оцінювання проблем функціонування об'єктів нафтогазової галузі [41].

У звітах ректора ІФНТУНГ за 2019-2021 роки [41] співпраця університету з підприємствами вітчизняної нафтогазової галузі, як правило, представлена у розділі «Високоєфективна наукова, науково-технічна та інноваційна діяльність закладу вищої освіти, в тому числі впровадження результатів його наукових досліджень, міжнародне наукове та науково-технічне співробітництво», де зазначені обсяги та динаміка госпдоговірних замовлень. Зокрема, у звіті за 2021 рік акцентовано увагу на нарощуванні обсягів комерційної договірної співпраці за рахунок таких підприємств, як НАК «Нафтогаз України» та його структурних підрозділів, ПрАТ «Нафтогазвидобування», ПрАТ «ВК Укрнафтобуріння», ТОВ «Нафтогазбудінформатика», ТОВ «Укрнафтогазрозвідка». Крім того, у 2021 році за міжнародними стандартами IWCF сертифіковано 163 фахівці для АТ «Укргазвидобування», СП «Полтавська нафтогазова компанія», ПАТ «Укрнафта», ТОВ «Факторіал К», ТОВ «НАФТОГАЗМОНТАЖ» [41, с. 37].

Одним із ключових підрозділів ІФНТУНГ в контексті потенціалу забезпечення освітніх потреб розвитку персоналу нафтогазової галузі є інститут післядипломної освіти (ШО), який надає послуги з перепідготовки (з 2017 року - це підготовка за магістерським рівнем вищої освіти), підвищення кваліфікації за усіма акредитованими спеціальностями та освітніми програмами, короткотермінового професійного навчання, в тому числі на базі замовника, за попередньо погодженими навчальними програмами та програмами міжнародної сертифікації персоналу [42]. Наприклад, пропозиція тематичних напрямів та

програм підвищення кваліфікації містить 21 напрям та майже 100 програм, з яких більше 50% - це програми, тематика та зміст яких відображає актуальні техніко-технологічні та організаційно-економічні проблеми розвитку нафтогазових підприємств [43].

Динаміка діяльності ІПО ІФНТУНГ за такими напрямами, як магістерська підготовка, підвищення кваліфікації, короткотермінове навчання (тренінги, семінари у сфері неформальної освіти) та сертифікація осіб з числа працівників нафтогазової галузі виглядає таким чином:

- щорічне зменшення кількості осіб, які виявили бажання отримати нові знання для удосконалення роботи за фахом або зміни місця роботи, отримати документ про освіту для кар'єрного просування або приведення у відповідність освітньої кваліфікації до вимог займаної посади (на 73% у 2021 р. порівняно з 2018 р.);

- суттєве скорочення попиту на другу вищу освіту зі сторони персоналу, який реалізує процеси транспортування та зберігання газу (на 81% у 2021 р. порівняно з 2018 р.);

- протягом 2018-2019 рр. найбільш популярними спеціальностями (освітніми програмами) були буріння свердловин, а також проектування, спорудження та експлуатація газонафтопроводів та газонафтоховищ;

- протягом 2020-2021 рр. суттєвий (більше 200%) ріст попиту демонструє освітня програма видобування нафти і газу.

На наш погляд, причинами вище наведених тенденцій стали:

- відсутність на підприємствах механізмів оцінки потреб, можливостей та результатів отримання працівниками додаткової кваліфікації за іншим фахом;

- реформи у газотранспортній сфері нафтогазової галузі, результатом яких стала передача у січні 2020 року управління газотранспортною системою України незалежному державному оператору - ТОВ «Оператор газотранспортної системи України» (ОГТСУ) і, як наслідок, скорочення персоналу у структурі АТ «Укртрансгаз»;

- плани, передбачені Програмою 2020 [26] щодо нарощування обсягів буріння для досягнення видобутку газу на рівні 20 млрд. куб. м.;

- популяризація вектора розвитку нафтогазовидобної галузі, спрямованого на інтенсифікацію видобутку вуглеводнів [44, 45].

Зважаючи на те, що з більше як 95% осіб, які навчалися або продовжують навчатися за магістерськими програмами в ІПО ІФНТУНГ, були укладені двосторонні угоди, без участі підприємства-роботодавця, можна зробити висновок, що даний напрям розвитку персоналу не цікавить нафтогазову галузь. Потребу в навчанні працівник, як правило, формує самостійно.

Головними замовниками освітніх послуг з підвищення кваліфікації та короткотермінового навчання, в тому числі сертифікації за стандартами IWCF, є такі нафтогазові компанії, як АТ «Укргазвидобування», АТ «Укрнафта», ПрАТ «Нафтогазвидобування» ДТЕК «Нафтогаз», ТОВ «Сейф Дрілінг», ТОВ «БУРОВА КОМПАНІЯ ГОРИЗОНТИ», ТОВ «Нафтогазбуріння», ТОВ «НАФТОГАЗМОНТАЖ», ТОВ «Полтавська бурова компанія», ТОВ «Сервіс

ойл», ТОВ «Смарт енджі» та інші. Обсяги підвищення кваліфікації, сертифікації персоналу та надання освітніх послуг у сфері неформальної освіти наведені в табл. 11.4.2.

Таблиця 11.4.2

Обсяги підвищення кваліфікації, сертифікації персоналу та надання освітніх послуг у сфері неформальної освіти в ПО ІФНТУНГ за 2018-2021 рр.

| | Обсяги, чол. | | | |
|---|--------------|------|------|------|
| | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
| Всього, в т. ч. персоналу | 337 | 312 | 217 | 182 |
| підприємств нафтогазової галузі України, в т. ч. сертифікації за стандартами IWCF | 221 | 201 | 190 | 170 |
| | 37 | 186 | 180 | 163 |
| інших галузей господарства | 37 | 46 | 12 | 7 |
| навчальних закладів | 79 | 65 | 15 | 5 |

Джерело: сформовано авторами за матеріалами [39, 41, 42]

Таким чином, протягом 2018-2021 рр. можна спостерігати чітко виражену тенденцію до зменшення кількості осіб, які отримували освітні послуги за напрямом підвищення кваліфікації, сертифікації та неформальної освіти (на 45% у 2021 р. порівняно з 2018 р.). Найбільшу частку осіб, які навчалися за даним напрямом становить персонал нафтогазової галузі (2018 р. - 65 %, 2019 р. - 65 %, 2020 р. - 88 %; 2021 р. - 93 %). Починаючи з 2019 р., найбільшим попитом зі сторони нафтогазових підприємств користується освітня послуга з сертифікації персоналу за міжнародними стандартами IWCF (більше 90 % від загальної кількості тих, хто навчався). Головним замовником послуг з міжнародної сертифікації стало АТ «Укргазвидобування» та ПАТ «Укрнафта». Їх частка в обсязі персоналу, який отримав міжнародну сертифікацію протягом 18-2019 рр. склала 70% та 14% відповідно. На наш погляд, підвищений інтерес до освітніх послуг з міжнародної сертифікації теж пов'язаний з планами щодо збільшення обсягів буріння державними компаніями.

Дискусія. Використовуючи можливості безпосередніх контактів з працівниками нафтогазових підприємств, які проходили навчання в ПО ІФНТУНГ протягом 2020 р., нами було проведено опитування на предмет оцінки особою рівня сформованості та використання власного людського капіталу. На наш погляд, незважаючи на низьку репрезентативність, таке експериментальне дослідження дозволить встановити загальні тенденції того, яким чином формуються та як використовуються знання, вміння, навички та досвід персоналу нафтогазової галузі. Його практична цінність для підприємства полягає в отриманні інформації, яка дає можливість HR-службам сформувати або скорегувати плани та програми подальшого розвитку людського капіталу з орієнтацією на особистий розвиток.

Для реалізації опитування нами було сформовано анкету-опитувальник та встановлено безпосередні або віддалені комунікації з працівниками вітчизняних нафтогазових підприємств державної, приватної та змішаної форми власності. Загальна кількість осіб, які взяли участь в опитуванні, становить 120, з них 55 -

працівники державних нафтогазових компаній, 65 - суб'єктів господарювання приватної та змішаної форми власності. Крім того, серед опитаних 70% належать до категорії робітників, а 30% - службовців. Зміст запропонованої анкети представлений в табл. 11.4.3, а узагальнені результати - в табл. 11.4.4.

Таблиця 11.4.3

Анкета-опитувальник для встановлення рівня сформованості та використання людського капіталу підприємства

| № п/п | Зміст питань анкети | Варіанти відповіді (%) | | | | |
|-------|--|------------------------|----|----|----|---|
| | | 100 | 75 | 50 | 25 | 0 |
| 1 | Як Ви оцінюєте рівень розвитку Вашого особистого людського капіталу (здобуті знання, вміння, навички, досвід, запас здоров'я, спосіб поведінки)? | | | | | |
| 2 | Якою є частка знань, вмінь, навичок та досвіду, якими Ви володієте, але не використовуєте у своїй професійній діяльності? | | | | | |
| 3 | Яку частку знань, вмінь, навичок та досвіду Вам необхідно розвинути для забезпечення максимальної продуктивності праці? | | | | | |
| 4 | Яку частку знань, вмінь, навичок та досвіду, сформованих самостійно Ви використовуєте у виробничій діяльності? | | | | | |
| 5 | Яку частку знань, вмінь, навичок та досвіду, отриманих у результаті навчання, в тому числі підвищення кваліфікації за програмами розвитку персоналу на підприємстві Ви використовуєте у виробничій діяльності? | | | | | |
| 6 | Яку частку знань, вмінь, навичок та досвіду Ви отримали самостійно, за власною ініціативою у результаті виконання виробничих завдань на підприємстві? | | | | | |
| 7 | Яку частку знань, вмінь, навичок та досвіду Ви отримали самостійно, за власною ініціативою у результаті самонавчання, в тому числі з використанням ресурсів неформальної освіти? | | | | | |
| 8 | На скільки результати діяльності підприємства залежать від рівня розвитку знань, вмінь, навичок та досвіду персоналу? | | | | | |
| 9 | На скільки стан здоров'я працівника впливає на результати професійної діяльності? | | | | | |
| 10 | На скільки поведінка працівника, спосіб його мислення, рівень культури впливає на результати професійної діяльності? | | | | | |

Джерело: сформовано авторами

Не претендуючи на інтерпретацію рівня сформованості та використання людського капіталу в масштабах всієї вітчизняної нафтогазової галузі, вважаємо, що отримані результати можуть мати репрезентативний характер в розрізі окремих нафтогазових підприємств. Таким чином, проведене опитування демонструє:

1. Понад 80% опитаних вважають, що людський капітал нафтогазових підприємств, в основі якого - працівник з особистим людським капіталом, сформований та розвинутий тільки на 50%. Це дає підстави припускати про

наявність у вітчизняній нафтогазовій галузі резерву зростання доданої вартості шляхом підвищення продуктивності праці, при умові мінімізації процесів фіктивізації інвестування у розвиток людського капіталу.

Таблиця 11.4.4

Результати опитування персоналу нафтогазових підприємств щодо встановлення рівня сформованості та використання людського капіталу підприємства

| № п/п | Зміст питань анкети | Розподіл відповідей респондентів (% від загальної кількості опитаних) | | | | |
|-------|---|---|----|----|----|---|
| | | Варіанти відповіді (%) | | | | |
| | | 100 | 75 | 50 | 25 | 0 |
| 1 | Як Ви оцінюєте рівень розвитку Вашого особистого людського капіталу (здобуті знання, вміння, навички, досвід, запас здоров'я, спосіб поведінки)? | 0 | 10 | 82 | 8 | 0 |
| 2 | Якою є частка знань, вмінь, навичок та досвіду, якими Ви володієте, але не використовуєте у своїй професійній діяльності? | 3 | 10 | 85 | 2 | 0 |
| 3 | Яку частку знань, вмінь, навичок та досвіду Вам необхідно розвинути для забезпечення максимальної продуктивності праці? | 5 | 5 | 15 | 70 | 5 |
| 4 | Яку частку знань, вмінь, навичок та досвіду, сформованих самостійно, Ви використовуєте у виробничій діяльності? | 5 | 5 | 90 | 0 | 0 |
| 5 | Яку частку знань, вмінь, навичок та досвіду, отриманих у результаті навчання, в тому числі підвищення кваліфікації за програмами розвитку персоналу на підприємстві, Ви використовуєте у виробничій діяльності? | 0 | 5 | 5 | 88 | 2 |
| 6 | Яку частку знань, вмінь, навичок та досвіду Ви отримали самостійно, за власною ініціативою у результаті виконання виробничих завдань на підприємстві? | 5 | 5 | 15 | 75 | 0 |
| 7 | Яку частку знань, вмінь, навичок та досвіду Ви отримали самостійно, за власною ініціативою у результаті самонавчання, в тому числі з використанням ресурсів неформальної освіти? | 5 | 5 | 90 | 0 | 0 |
| 8 | На скільки результати діяльності підприємства залежать від рівня розвитку знань, вмінь, навичок та досвіду персоналу? | 0 | 5 | 95 | 0 | 0 |
| 9 | На скільки стан здоров'я працівника впливає на результати професійної діяльності? | 5 | 90 | 5 | 0 | 0 |
| 10 | На скільки поведінка працівника, спосіб його мислення, рівень культури впливають на результати професійної діяльності? | 0 | 5 | 90 | 5 | 0 |

Джерело: сформовано авторами

2. За оцінками респондентів (85%) частина їх людського капіталу у вигляді сформованих знань, вмінь, навичок та досвіду використовується ними у професійній діяльності на 50%, 25%, на думку 70% респондентів, - це частка, яку необхідно розвивати. Тобто, наявний людський капітал нафтогазових підприємств або на 50% сформований як фіктивний, або керуюча система окремих підприємств не володіє повною інформацією про можливості та потенціал використання особистого людського капіталу. В той же час, опитаний

персонал усвідомлює необхідність розвитку, пов'язуючи його з отриманням додаткових 25 % знань, вмінь, навичок та досвіду, які, очевидно, дозволять покращити результати господарської діяльності.

3. 88 % опитаних вважають, що джерелом 25 % сформованого людського капіталу, який використовується нафтогазовими підприємствами є інвестиції суб'єкта господарювання, 75 % персоналу переконані, що четверта частина їх знань, вмінь, навичок та досвіду - це результат саморозвитку на підприємстві, а формування 50 % для переважної більшості респондентів (90 %) - це самостійно ініційований особою-працівником процес з використанням власних можливостей та доступних ресурсів.

4. Більшість отриманих відповідей (95%) вказують на те, що формування доданої вартості у нафтогазовій галузі більше, ніж на 50% залежить від рівня розвитку її людського капіталу, а результати професійної діяльності персоналу необхідно тісно пов'язувати з характеристиками поведінки, способом мислення та рівнем культури людини.

Таким чином, проведене опитування є певним сигналом про те, що реалізація процесів формування та використання людського капіталу у вітчизняному нафтогазовому комплексі вимагає суттєвих якісних змін. Як правило, такі зміни, першочергово мають торкнутися суб'єктів господарювання державної та змішаної форми власності, персонал яких продемонстрував найбільш негативні оцінки.

Підтвердженням системної та тривалої невирішеності викладених вище проблем функціонування людського капіталу нафтогазової галузі може стати порівняння результатів опитування персоналу, проведене у 2010 році та в 2020 році в публікації [46]. Масштабна діагностика, результати якої оприлюднено в [47] засвідчила, що станом на 2010 рік знання персоналу підприємств і організацій вітчизняної нафтогазової галузі використовуються тільки на 56 %, інтелектуальні здібності на 49 %, інноваційні якості на 35 %, моральний і духовно-культурний потенціал на 34 %, ініціативність на 33 %, а творчий потенціал особистості тільки на 31 %. Окремі результати опитування у 2020 році демонструють аналогічний з 2010 роком стан використання галузевого людського капіталу і підтверджують потенційні можливості підвищення ефективності функціонування нафтогазових підприємств за рахунок змін у підходах та процесах розвитку людського капіталу.

Висновки. Таким чином, за результатами аналізу ресурсного забезпечення вітчизняної нафтогазової галузі, стану та проблем розвитку людського капіталу нафтогазових підприємств, а також основних підходів, які використовуються HR-службами при реалізації процесу управління персоналом в частині організації та планування його розвитку, можна сформулювати такі висновки:

1. За оцінками більшості фахівців з числа науковців та експертів-практиків, вітчизняна нафтогазова галузь характеризується значними запасами вуглеводневих ресурсів, обсяги яких, незважаючи на достатньо різноманітні підходи до їх класифікації, в тому числі за критерієм доступності видобування, можна вважати достатніми для гарантування енергетичної безпеки та

незалежності держави.

2. Важливим фактором ефективної реалізації процесів у сфері видобутку нафти і газу є людський капітал, рівень розвитку якого визначає наявність або відсутність факторів негативного впливу на результати діяльності.

3. Нафтогазові підприємства Групи Нафтогаз демонструють застосування сучасних підходів і технологій у процесах управління персоналом, які відповідають світовим трендам і спрямовані на зростання цінності людського капіталу шляхом його розвитку й ефективного використання.

4. Зважаючи на представлені результати взаємодії ЗВО та нафтогазових підприємств та отриману в результаті опитування інформацію про рівень сформованості та використання власного людського капіталу працівників, на наш погляд, для підвищення ефективності реалізації процесів розвитку людського капіталу галузевим підприємствам необхідно, по-перше, розширити оціночний інструментарій діагностики стану особистого людського капіталу персоналу, а по-друге, переглянути форму та зміст взаємодії з ЗВО з метою отримання спільних позитивних результатів.

Перелік використаних джерел

1. Маєвський Б., Лозинський О., Гладун В., Чепіль П. (2004). *Прогнозування пошуку та розвідка нафтових і газових родовищ*. Київ. 27 с.
2. Витвицький Я. С., Пілка М. С. (2016). Аналіз ресурсного потенціалу та економічних проблем нафтовидобування в Україні із родовищ вуглеводнів, запаси яких відносяться до важковидобувних. *Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 1(13). С.30-35.
3. Федянович Є. А. (2017). Сучасний стан та перспективи нарощення ресурсів та видобутку нафти і газу. *Сучасні тенденції розвитку науки: матеріали науково-практичної конференції* (м. Харків, 26-27 травня 2017 р.). URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/conf/other/16may2017/15.pdf>.
4. Білецький В. С., Гайко Г. І., Орловський В. М. (2019). *Історія та перспективи нафтогазовидобування: навчальний посібник*. Львів: Видавництво «Новий Світ - 2000». 302 с.
5. Чичина О. А. (2017). *Енергетичні ресурси як чинник розвитку світового господарства: дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.02 «Світове господарство і міжнародні економічні відносини»*. Харків. 221 с.
6. Ресурси і запаси природного газу. (2023). Матеріал з Вікіпедії - вільної енциклопедії. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/83>
7. Вікіпедія, (2022, December 17). *Ресурси і запаси нафти*. https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%B5%D1%81%D1%83%D1%80%D1%81%D0%B8_%D1%96_%D0%B7%D0%B0%D0%BF%D0%B0%D1%81%D0%B8_%D0%BD%D0%B0%D1%84%D1%82%D0%B8
8. Лукін О. Є. (2008). Вуглеводневий потенціал надр України та основні напрямки його освоєння. *Вісник Національної Академії Наук України*. 4. С. 56-67.

9. Євдошук М. І. (2011). Стан та перспективи формування ресурсної бази нафтогазовидобутку в Україні. *Науково-популярний журнал «Колега»*. 1. С. 14-18.
10. Дорошенко В. М., Зарубін Ю. О., Гришаненко В. П., Прокопів В. Й., Швидкий О. А. (2013). Основні напрями вдосконалення систем розробки родовищ та потенціал нарощування видобутку нафти в Україні. *Нафтогазова галузь України*. 2. С. 27-30.
11. Витвицький Я. С. (2007). *Економічна оцінка гірничого капіталу нафтогазових компаній*. Наукова монографія. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2007. 431 с.
12. Ініціатива щодо забезпечення прозорості у видобувних галузях. ЗВІТ ІПВГ УКРАЇНИ 2020. (2021). http://mpe.kmu.gov.ua/minugol/control/uk/publish/article?art_id=245627417&cat_id=245214258
13. ЗВІТ ІПВГ УКРАЇНИ 2020. Скорочена версія. (2021). https://eiti.org/sites/default/files/attachments/ukr_2020_ukraine_eiti_report.pdf
14. Чому в Україні багато нафти і газу, а українці такі бідні. (2020, February 5). <https://economics.segodnya.ua/ua/economics/enews/pochemu-v-ukraine-mnogo-nefti-i-gaza-a-ukraincy-takie-bednye-1395236.html>.
15. Енергетика України 2021. (2022). *GETMARKET – платформа для інвестицій у відновлювальну енергетику*. <https://getmarket.com.ua/ua/about>.
16. Україна має значні нерозвідані запаси нафти і газу - вчені. (2022). *Мультимедійна платформа іномовлення України «УКІНФОРМ»*. <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2730403-ukraina-mae-znacni-nerozvidani-zapasi-nafti-i-gazu-vceni.html>
17. Україна багата нафтою та газом – вчені. Час приступати до геологорозвідки українським компаніям. (2021). <https://zn.ua/ukr/ECONOMICS/ukrayina-bagata-naftoyu-ta-gazom-vcheni-315835.html>
18. 250 років досвіду: як українці нафту та газ видобували. (2022). *Економічна правда. Спецпроект «Газправа»*. <https://www.epravda.com.ua/projects/gazpravda/2021/09/9/677628/>
19. 10 фактів про видобуток українського газу. (2019). *Економічна правда. Спецпроект «Газправа»*. <https://www.epravda.com.ua/projects/gazpravda/2019/09/5/650837/>
20. «Газправа». Спецпроект за підтримки ФРНГ. (2021). <https://www.epravda.com.ua/projects/gazpravda/>
21. Новіцька О. В. (2016). Інтелектуалізація економіки як чинник інноваційного розвитку. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 10. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5201>.
22. Алієв Р. А., Дригола К. В., Вертелецька О. М. (2019). Особливості формування інтелектуальної економіки країн світу. *Економічний простір*. 141. С. 36-48.
23. Схематичне зображення структури власності Публічного акціонерного товариства «УКРНАФТА» (код 00135390) станом на «31» грудня 2020 року.

- (2021). https://www.ukrnafta.com/data/Investor_docs/struktura_vlasnosti31.12.2020.pdf.
24. Розвідка та видобування вуглеводнів. Показники 2021 рік. (2022). <https://www.naftogaz.com/business/exploration-and-production-business-unit>.
25. Енергетична стратегія України на період до 2035 р. (2021). http://mpe.kmu.gov.ua/minugol/control/uk/publish/article?art_id=245239564&cat_id=245239555
26. Концепція розвитку газовидобувної галузі України. (2021). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1079-2016-%D1%80#n84>.
27. Видобуток газу в Україні знизився на 2% - до 19,8 млрд. куб. м. (2022). Офіційний сайт консалтингової компанії Exploration&Production Consulting (EXPRO). <https://expro.com.ua/novini/vidobutok-gazu-v-ukran-znizivsya-na-2-do-198-mlrd-kub-m>.
28. Звіт про стан реалізації Енергетичної стратегії України на період до 2035 року «Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність» за 2019 рік. (2020). <http://mpe.kmu.gov.ua/minugol/doccatalog/document?id=245472866>
29. Ефект Даннінга-Крюгера, або Чому профани не розуміють своєї некомпетентності? (2022). <http://www.management.com.ua/blog/2676>
30. Kruger J., Dunning D. (1999). Unskilled and unaware of it: How difficulties in recognizing one's own incompetence lead to inflated self-assessments. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 77 (6), 1121–1134.
31. Партнер, якого обирають. Група Нафтогаз. Річний звіт 2020. (2021). https://www.naftogaz.com/rails/active_storage/disk/Annual_report_Naftogaz_2020_UA_28_04_2021_11.pdf
32. Політика роботи з персоналом Групи Нафтогаз. (2023). <https://www.ukrtransnafta.com/wp-content/uploads/2020/04/Політика.pdf>
33. Компанія «Делойт» в Україні. (2023). <https://www2.deloitte.com/ua/uk.html>
34. Тенденції у сфері управління персоналом - 2019. Міжнародне дослідження Deloitte. (2020). <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2019/human-capital-trends-2019.html>
35. Міжнародне дослідження Deloitte 2020 Human Capital Trends. (2021). <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/press-releases/gx-2020-global-human-capital-trends-report.html>
36. НАК «Нафтогаз України». Управління. Наглядова рада. (2023). <https://www.naftogaz.com/management>
37. Міжнародне дослідження Deloitte 2021 Human Capital Trends. (2022). <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/press-releases/gx-2021-global-human-capital-trends-report.html>
38. Історія ІФНТУНГ: впевнено крокуємо вперед. (2023). <https://nung.edu.ua/content/istoriya-ifntung>
39. Тренажерний буровий центр ІФНТУНГ. (2023). <https://nung.edu.ua/departament/tdcentre>

40. Крижанівський Є. І. (2015). Науково-організаційні засади нарощування видобутку вітчизняних нафти і газу та диверсифікації постачання енергетичних ресурсів для підвищення енергетичної безпеки України. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2. С. 7-14.
41. Звіти ректора ІФНТУНГ. (2022). <https://nung.edu.ua/zvit>.
42. Інститут післядипломної освіти ІФНТУНГ. (2023). <https://nung.edu.ua/department/ipo>.
43. Тематичні напрями та програми підвищення кваліфікації. (2022). <https://nung.edu.ua/department/institut-pislyadiplomnoi-osviti/rejting-studentiv>.
44. Malynovska G., Kis S., Petrenko V., Yatsiuk O. (2019). Matrix of Personality Intelligent Characteristics as an Instrument for its Development Management, Proceedings of the 6th International Conference on Strategies, Models and Technologies of Economic Systems Management (SMTESM 2019), in series: *Advances in Economics, Business and Management Research*, Vol. 95, Khmelnytskyi, Ukraine. <https://doi.org/10.2991/smtesm-19.2019.64>
45. Kis S., Malynovska G., Kalambet Y., Yatsiuk O. (2020). A mathematical and testing tool for personal humancapital research assessment. *Management Science Letters*. 2020. Vol. 10, Iss. 14. pp. 3291-3298.
46. Малиновська Г. В., Кісь Г. Р. (2020). Розвиток людського капіталу як імперетив процесу капіталізації підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2020. 5 (37), Т. 1. С.48-58.
47. Кісь С. Я. (2010). *Управління економічною безпекою підприємств нафтогазового комплексу*: дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (нафтова і газова промисловість)». Івано-Франківськ, 2010. 246 с.

11.5 Інноваційний розвиток через гармонізацію ефективності у стратегічній та операційній діяльності підприємства

Алла Полянська¹

Оксана Кушлик²

Лілія Ріщук³

¹ Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, Івано-Франківськ, Україна, alla.polianska@nung.edu.ua

² oksana.kushlyk@gmail.com

³ Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, Івано-Франківськ, Україна, rishchuk.l@gmail.com

Анотація. Досліджено питання досягнення максимального підвищення ефективності бізнесу, що є необхідною умовою не лише для виживання на сьогоднішньому етапі, але й для отримання переваг від використання нових можливостей у майбутньому. Обґрунтовано, що ефективність підприємства визначається рівнем задоволення потреб споживачів і прибутковістю та

досягається за рахунок максимальної реалізації стратегічних завдань розвитку підприємства та виконання поставлених операційною системою цілей з найменшими витратами. Узагальнено, що ефективність виконання операційних завдань у підсумку створює передумови для досягнення стратегічної ефективності. Зроблено висновок про те, що взаємозв'язок між бізнес-стратегією та операційною діяльністю дозволяє забезпечувати ефективну діяльність підприємства, що трансформується у формування конкурентних переваг, здатність підтримувати зміни стратегії, а відповідно і зміни операційної системи, до зміни зовнішнього середовища. Підсумовано, що саме взаємозв'язок між бізнес-стратегією і операційною системою визначає стратегічну ефективність діяльності підприємства.

Ключові слова: інновації, розвиток, ефективність, стратегічне управління, операційна діяльність

Розвиток інноваційної діяльності базується на довгостроковому баченні змін та їх результатів та наслідків. Тому, розглядаючи інноваційну діяльність необхідно покладатись на стратегічне бачення, стратегічну місію та стратегічний план діяльності підприємства - питання, які є предметом вивчення стратегічного управління. Проблема сучасної практики стратегічного управління підприємств полягає у недостатньому зв'язку стратегічної та операційної діяльності. Стратегічна позиція, яку визначають традиційні стратегії розвитку підприємств, розглядається як формула успіху, однак результати її реалізації для окремого підприємства можуть суттєво відрізнятись. Відтак слід розглядати, що стратегічна і операційна діяльність є найважливішими складовими управління щодо досягнення ефективності. Разом з тим, ці складові працюють по-різному і по-різному впливають на ефективність підприємства.

Фундаментом стратегічної позиції підприємства є три відмінні складові, які не взаємовиключають, а часто доповнюють одна одну: асортиментне позиціонування (виробництво специфічних товарів, послуг), сегментне позиціонування (ставить за мету завоювати окремих сегмент ринку), позиціонування за принципом доступності (доступність може бути наслідком географічного розташування клієнтів чи розміру груп). Позиція підприємства, в основі якої лежить будь-яка з трьох зазначених складових, може бути або вузькою, або широкою. Спеціалізоване підприємство враховує специфічні потреби своїх клієнтів і відповідним чином організовує свою операційну діяльність. Воно здійснює виробництво специфічної продукції для певного кола споживачів і це дозволяє уникати прямої конкуренції за рахунок урізноманітнення пропозиції на ринку. Таке підприємство процвітає за рахунок клієнтів, яким конкуренти можуть лише запропонувати або більш дорожчу або менш якісну продукцію (послугу). Підприємство з широким спектром товарів і послуг має можливість утримувати великий сегмент ринку, здійснюючи свій бізнес в один із способів. Воно може налагодити ефективне і низьковитратне виробництво, що створює передумови для домінування на ринку на основі відносно низької ціни і гарантованого рівня якості продукції. Іншою

альтернативою може стати вибір чіткого виробничого профілю і низького рівня диверсифікації, що разом із інвестиційним забезпеченням дозволить завоювати технологічне лідерство. Можливим варіантом розвитку може стати масштабне географічне та асортиментне охоплення ринку, що зменшує залежність підприємства від загроз конкуренції за рахунок досягнення стійкості, що забезпечується великими обсягами виробництва та диверсифікацією.

Для визначення рівня взаємодії і залежності стратегічної та операційної діяльності підприємства звернемо увагу на їх особливості. Стратегічна діяльність охоплює стратегічне планування та реалізацію стратегії підприємства. Розроблення стратегії розвитку вимагає визначення особливих компетенцій підприємства, зокрема стійких конкурентних переваг, що визначають його стратегічну позицію та необхідні ресурси для виконання поставлених завдань. Обрана стратегічна альтернатива передбачає ведення бізнесу, орієнтоване на потреби, а сформована стратегія створює конкурентну позицію підприємства на ринку на основі врахування особливостей виробничо-комерційної діяльності. Операційна діяльність створює відмінні від конкурентів переваги за рахунок використання сучасних виробничих технологій, розроблення унікальних характеристик і властивостей продукції, підтримання якості виробничої діяльності та продукції.

У практиці для диверсифікованої компанії виділяють чотири ієрархічні рівні стратегій: корпоративний, бізнесовий (діловий), функціональний, операційний. Останній рівень визначений конкретним стратегічним підходом у керівництві окремими підрозділами при вирішенні щоденних оперативних завдань, що мають стратегічне значення для підприємства. Тобто, в контексті ієрархії рівнів стратегії, четвертий (найнижчий) рівень стратегії представлений оперативним рівнем реалізації стратегії. В даному дослідженні йдеться про стратегію реалізації операційної функції підприємства, тому ми використовуємо термін операційна (виробнича) стратегія, що належить функціональному рівню стратегій.

Під операційною діяльністю розглядаємо сукупність дій по перетворенню ресурсів, одержуваних із зовнішнього середовища, і донесенню результатів діяльності до споживачів. Вона реалізується через налагоджену роботу підсистем операційної системи, а саме переробної, підсистем забезпечення, планування і контролю. Саме переробна підсистема здійснює продуктивну діяльність, пов'язану з перетворенням вхідних величин на вихідні результати. Підсистема забезпечення не пов'язана прямо з виробництвом продукції, але виконує необхідні функції забезпечення переробної системи (допоміжні та обслуговуючі господарства). Підсистема планування та контролю планує діяльність організації на наступний період, здійснює контроль за виконанням рішень. Конкретні питання, що підлягають вирішенню охоплюють планування виробничих потужностей, оперативне управління, управління матеріальними запасами.

Отже, в залежності від місця і ролі підприємства на ринку, прийнятої корпоративної стратегії і бізнес-стратегії приймаються стратегічні рішення з

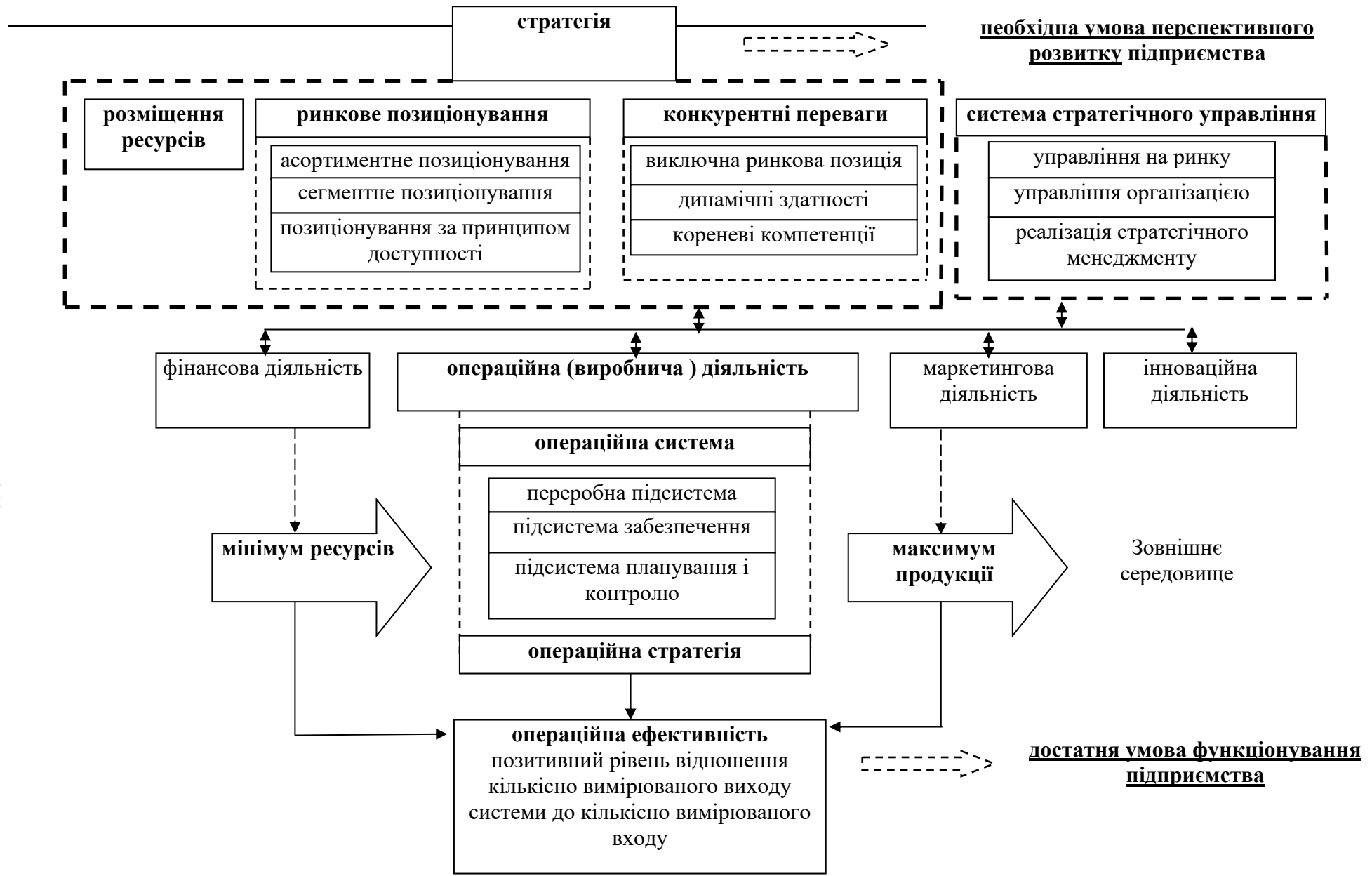
операційної діяльності в контексті загального функціонування підприємства. Операційна стратегія не реалізується ізольовано, вона пов'язана зі споживачем (по вертикалі) і з іншими елементами структури підприємства (по горизонталі). Це структура взаємозв'язків між запитами споживачів, їх пріоритетами відносно технічних характеристик і вимогами до виробничих операцій.

Особливої вагомості набуває система взаємодії стратегічного і операційного управління на підприємстві. Її фундамент складає сформований економічний потенціал підприємства, що координує взаємоузгоджену діяльність усіх структурних підрозділів для досягнення виробничої програми та укладених договорів. Такий підхід дозволяє організовувати виробничу діяльність відповідно до запитів споживачів, здійснювати гнучке регулювання поточної діяльності та впроваджувати організаційні зміни. Функціонування такої системи базується на чіткому виділенні об'єкта і суб'єкта управління. Об'єктом узгодженого управління є власне потенціал підприємства, який охоплює трудові, матеріальні, фінансові, інформаційні ресурси, залучені в господарську діяльність підприємства. А суб'єктом - керівники усіх рівнів управління у межах своїх функціональних компетенцій та поставлених завдань. Розуміння керівниками місії підприємства та усвідомлення важливості досягнення цілей дозволяє максимально пов'язати основні етапи стратегічного управління на підприємстві - стратегічне планування, формалізоване у стратегії і реалізацію стратегічного управління через використання тактики, системи управлінських процедур та досягнення економічних показників діяльності.

Основними умовами розвитку підприємства є життєздатність - спроможність підприємства працювати в режимі реального часу; гнучкість - спроможність швидко реагувати на дії конкурентів; адаптивність - здатність використовувати дієві механізми сучасної ринкової боротьби на крок попереду своїх конкурентів; ефективність - здатність досягати цілей з мінімальними витратами і втратами. Саме на досягнення зазначених вимог спрямована діяльність усіх структурних підрозділів підприємства.

Реалізація стратегічного управління вимагає врахування взаємодії між стратегією підприємства і відповідною організацією діяльності. Такий підхід дозволяє з'ясувати, як наявний потенціал підприємства дозволяє реалізувати стратегічні наміри. І тут важливим критерієм встановлення такої відповідності є ефективність. Адже ефективна діяльність, що відображається на часткових показниках ефективності (наприклад, виробничої діяльності через показники фондоддачі, фондоемності, маркетингової - через ємність ринку, рентабельність продаж, персоналу - через продуктивність) у підсумку дозволяє досягнути ефективності підприємства як загального результату діяльності, ступеня досягнення поставлених цілей. Схематичне окреслення зв'язків стратегії та операційної ефективності представлено на рис. 11.5.1.

Стратегічне управління, побудоване на концепції MOS (Mission, Objective, Strategies) має важливий недолік - розрив між довгостроковим баченням, загальними цілями керівництва підприємства і поточними ініціативами, що реалізується на нижчому рівні управління. Таким чином, менеджерам складно



340

Рисунок 11.5.1. Зв'язок стратегії та операційної ефективності
Джерело: розроблено авторами

забезпечити оперативний зв'язок результатів поточної діяльності з довгостроковою стратегією організації. У кращому випадку їм вдається пов'язати результати діяльності і планові показники у межах річного бюджету.

Відповідно в практичній діяльності підприємств особливої уваги заслуговує питання формалізації стратегії, а саме перехід від формулювання стратегії розвитку підприємства на словесному рівні до конкретних числових показників діяльності, в т.ч. на рівень операційної діяльності. Для того щоб слово «стратегія» перетворилась з абстрактної ідеї в реальний проєкт необхідно її описати системою показників виміру і оцінки. В цьому контексті інтегровані системи показників є дієвими інструментами управління організацією, тому застосування цього підходу виправдане використанням системи керування ефективністю бізнесу.

Тривалий період часу керівники використовували систему керування ефективністю бізнесу як таку, що направлена лише на підвищення операційної ефективності (покращення якості продукції, скорочення часу виконання замовлення, скорочення виробничого циклу, зниження собівартості). Далі продовжують використовувати системи моніторингу стану бізнесу, які також називають системами моніторингу господарської діяльності (business availability or business activity monitoring - BАM). Цей термін був введений для визначення системи доступу в режимі реального часу до основних показників результативності бізнесу, що створено з ціллю прискорення і підвищення ефективності ділових операцій, які проводяться підприємством [14]. Сьогодні системи керування ефективністю бізнесу дозволяють дієво відслідковувати виконання стратегічних ініціатив керівництва, виділяючи при цьому ключові процеси, що впливають на стратегію і оцінювати їх ефективність.

Системи керування ефективністю бізнесу (Business Performance Management, BPM), що включають модель піраміди ефективності (Performance Pyramid) МакНейра, Р. Ланча, К. Кроссома, модель оцінки ефективності діяльності і росту (Effective Progress and Performance Measurement, EP2M) К. Адамса і П. Робетса, систему показників відповідальності Accountability Scorecard (ASC) Ф. Ніколса, збалансовану систему показників (Balanced Scorecard, BSC) Р. Каплана та Д. Нортон та інші, широко використовуються підприємствами різних країн з метою забезпечити стратегічне управління організацією на основі аналізу і моніторингу ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI). Ключові показники діяльності - система показників, яка оцінює ступінь досягнення стратегічних цілей підприємства і є ефективним інструментом управління розвитком підприємства. Ключові показники ефективності можуть бути фінансові (коефіцієнти ліквідності, платоспроможності) і нефінансові (показники якості послуг, задоволеності працівників); загальними для підприємств різних видів діяльності (рентабельність інвестицій, рентабельність використовуваного капіталу, додана вартість, задоволеність клієнтів, частка ринку та т.д.) або можуть бути пов'язані зі специфікою виду економічної діяльності підприємства (наприклад, для підприємств, що займаються виробництвом, транспортуванням, передачею,

розподілом та постачанням електричної і теплової енергії - споживання електроенергії, корисний відпуск, рівень втрат електроенергії). Використання лише фінансових показників при аналізі стратегічної діяльності підприємства на практиці приводить до того, що керівники відмовляються інвестувати в довгостроковий розвиток, боячись знизити цим поточні фінансові показники, а управлінські рішення орієнтовані на короткострокову перспективу. Використання системи ключових показників ефективності в рамках системи керування ефективністю бізнесу дозволяє досягати балансу між короткостроковими і довгостроковими цілями підприємств, і вже на ранніх етапах оцінити наскільки успішна їхня діяльність.

Модель Performance Pyramid пов'язує клієнтоорієнтовану корпоративну стратегію з фінансовими показниками, доповненими декількома ключовими якісними (нефінансовими) показниками. Вона базується на концепціях глобального управління якістю, бізнес-інжинірингу та обліку, орієнтованого на дії. Під останніми розуміється те, що виконується людьми чи машинами (обладнанням, комп'ютерними системами) для задоволення споживача. Піраміда ефективності подає структуру управління підприємства на чотирьох рівнях. На верхньому рівні керівництво підприємства формулює корпоративне бачення. На другому - цілі підрозділів конкретизуються відповідно до визначеного ринку (маркетингових показників) і фінансових показників. Споживачі і акціонери визначають те, що потрібно оцінювати. Третій рівень охоплює цілі на рівні структурних підрозділів. Вони орієнтовані на задоволення клієнтів, гнучкості та продуктивності виробництва і являються драйверами ефективності по відношенню до ринкових та фінансових цілей. На четвертому рівні визначаються такі оперативні цілі, як якість, час поставки, тривалість виробничого циклу і збитки від браку. На думку авторів моделі, система її показників має бути інтегрована таким чином, щоб оперативні оцінки на нижніх рівнях були зв'язані з фінансовими на верхніх. Це дозволяє цілям і показникам пов'язувати стратегію підприємства з його операційною діяльністю. Піраміда результативності забезпечує двосторонню комунікаційну систему та необхідну інформацію для прийняття рішень на різних рівнях управління. Завдання щодо впровадження стратегічного бачення вищого керівництва у практичній діяльності фірми і показники ефективності її роботи розглядаються як зв'язуючі ланки між такими поняттями як стратегія та діяльність [15, с. 69, 71].

Модель Effective Progress and Performance Measurement поділяє стратегічний менеджмент на дві послідовні фази: формулювання стратегії та її впровадження. На думку авторів, впровадження має не лише розв'язати організаційні питання реалізації стратегії, а й сприяти розвитку управлінських здібностей, орієнтованих на постійні зміни. Дана модель пропонує оцінку ефективності діяльності підприємства згідно чотирьох напрямків: в зовнішньому середовищі - показники обслуговування споживачів і задоволення попиту; у внутрішньому середовищі - показники ефективності і продуктивності; зверху вниз в організаційній ієрархії - показники впровадження і адаптації стратегії на нижні рівні організаційної структури; знизу вверх в організаційній ієрархії -

показники посилення впливу акціонерів і розширення свободи дій працівників [11, с.40]. Така система показників забезпечує менеджерів підприємства, що відповідають за реалізацію стратегії, необхідним зворотнім зв'язком та надають своєчасну інформацію для прийняття відповідних рішень. Показники ефективності діяльності підприємства у зовнішньому середовищі та загальні показники оцінки ефективності у внутрішньому середовищі охоплюють сферу стратегічної діяльності, яка трансформується в площину функціональної, в т.ч. операційної, діяльності через показники впровадження і адаптації стратегії на нижні рівні організаційної структури.

Система показників відповідальності Accountability Scorecard, спрямована на пошук балансу інтересів підприємства та різних зацікавлених у його діяльності осіб (груп осіб) - стейкхолдерів: ключові менеджери та акціонери, персонал, постачальники, споживачі продукції підприємства. У моделі підприємство і зацікавлені сторони поєднуються між собою двома типами зв'язків: внесками і стимулами, причому цінність стимулів має перевищувати або, як мінімум, компенсувати внески. Наприклад для акціонерів внеском є капітал, інтересом є повернення інвестицій з відсотком та ріст підприємства, відповідно стимулом - доходи на активи, дивіденди, приріст ринкової вартості акцій, зміни в об'ємах продажу, в рентабельності. Для споживачів внеском є вимоги до продукції, послуг, інтересом є якість і ціна продукції, послуг, відповідно показниками стимулу є рівень браку і виконання замовлень, показники конкурентоспроможності продукції, послуг. Для працівників підприємства внеском є їхня праця, їх інтелект, ідеї, інтересом - рівень життя та комфортне робоче середовище, показниками стимулу є рівень доходів, тенденції задоволеності умовами роботи. Набір показників для кожної конкретної організації індивідуальний. Це пояснюється тим, що кожна організація має свої ключові компетенції, а необхідність управління їх підтримкою і формування нових конкурентних переваг потребує індивідуального підходу. Внески і стимули мають бути згруповані за пріоритетами, щоб визначити найважливіші показники при побудові стратегічних карт розвитку підприємства. Таким чином, дана модель включає показники зацікавлених сторін як всередині підприємства так і ззовні, однак вона не має чіткої структури та зв'язків між показниками. Послідовність впровадження моделі є такою: ідентифікація зацікавлених сторін; визначення внесків, отриманих від кожної зацікавленої групи осіб, і стимулів, наданих підприємством цим групам; ранжування внесків і стимулів за пріоритетами; визначення показників для кожного з них; практичне застосування вибраних показників для підготовки і прийняття стратегічних управлінських рішень [15, с. 66].

Модель Tableau de bord як інструмент управління призначена в першу чергу для потреб вищого керівництва. Її основною задачею є представлення керівнику короткої інформації про результати діяльності кожного підрозділу та умов середовища, в якому здійснює діяльність підприємство. Для кожного структурного підрозділу встановлюється основна ціль, яка декомпозирується на цілі підпорядкованих відділів та департаментів. Останні визначають критичні

фактори успіху, які необхідні для досягнення поставленої цілі. Вони оцінюються за допомогою набору показників, що обираються підприємством самостійно. Показники можуть бути фінансові (для верхніх рівнів ієрархії управління) і нефінансові (для нижніх рівнів ієрархії управління), цільові (описують бачення стратегії вищим керівництвом) і функціональні (випереджаючі цільові показники, контрольовані). Функціональні і цільові показники повинні узгоджуватись причинно-наслідковими зв'язками [3, с.80]. Такий підхід дозволяє об'єднати в одній структурі стратегічні показники і показники функціональних сфер, в т.ч. операційної діяльності, забезпечити вертикальний зв'язок і розподіл відповідальності на кожному організаційному рівні.

Найпопулярнішою є запропонована Д. Нортонем і Р. Капланом система стратегічного керування й оцінки ефективності *Balanced Scorecard*, яка переводить конкретну діяльність і стратегію в достатньо повний набір показників, що фактично формують систему стратегічного управління і контролю. Серед переваг моделі доцільно виділити: причинно-наслідкові зв'язки між групами показників (навчання і зростання, споживачів, внутрішніх бізнес-процесів, фінансових); поєднання фінансових і нефінансових показників; зв'язки результатних і випереджаючих показників; зв'язки всіх показників з фінансовими результатами діяльності; зв'язки між показниками різних рівнів управління. Використання стратегічної карти, а саме короткого опису стратегії у вигляді набору причинно-наслідкових зв'язків, перетворює стратегію в план дій, дозволяє ефективно забезпечити підтримку виконання стратегії на усіх рівнях управління, формалізує зв'язки між стратегічним управлінням і управлінням ефективністю.

Зауважимо, що компанія професійного сервісу *Balanced Scorecard Collaborative (BSCol)* розробила функціональні стандарти для BSC-додатків. Мета програми - забезпечити подальший перехід розробників програмного забезпечення збалансованих систем показників від простої «панелі індикаторів» менеджера до інструментальних засобів, які можна застосовувати для впровадження та управління стратегією. З часу заснування BSCol сертифікувала 16 додатків, які відповідали цим функціональним стандартам. Водночас з розвитком самої збалансованої системи показників Нортон і Каплана вдосконалюються відповідні програмні продукти. У сертифіковані програмні BSC-рішення та інструментальні засоби другого покоління додані можливості переміщення вниз по ієрархії деталізації даних (*drill-down*) і інтерактивної аналітичної обробки (*OLAP*), а деякі провідні розробники навіть інтегрували в свої додатки інтерактивну карту стратегії. Така карта надає відповідальним менеджерам доступ до всієї потужності *OLAP* - вони можуть переходити від стратегічних цілей організації до фактичних даних, які стоять за цими цілями. З появою стратегічної карти збалансована система показників стала «планом рахунків» корпоративної стратегії. Так як балансові і фінансові звіти, так і збалансована система показників та карта стратегії характеризують стратегічне здоров'я підприємства, а відповідно, і перспективи зростання.

BSC-додатки третього покоління визначає як найкращим чином

застосовувати BSC в якості рушійної сили модернізації та перетворення підприємства. Концепція заснована на п'яти ключових принципах: керівництво змінами, здійснюване топ-менеджментом; представлення стратегії в операційних термінах; реорганізація підприємства у відповідності зі стратегією; представлення реалізацію стратегії в обов'язки кожному співробітнику; перетворення стратегії в безперервний процес. Провідні BSC-додатки третього покоління дозволяють топ-менеджерам починати дослідження з високорівневого виду стратегії, а потім швидко переходити на нижчий рівень деталізації даних для аналізу конкретних причин ситуації, що склалася. В BSC керівники можуть виконувати порівняльний аналіз фактичних і цільових показників згідно різноманітних оцінювальних параметрів, проводити аналіз методом «що, якщо ...» і моделювати різні сценарії із застосуванням власних метрик [9].

В процесі використання збалансованої системи показників розробляють різні їх модифікації. Зокрема збалансована система показників Лоренца Мейсела також передбачає чотири перспективи, що дозволяє оцінити бізнес-діяльність: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, людські ресурси. В рамках перспектив встановлюються стратегічні цілі і плануються операційні ініціативи. Модель акцентує увагу на аспекті трудових ресурсів підприємства, де оцінюють інновації, інтелектуальні активи, навчання, компетентність і корпоративна культура. Використання Мейселом окремої перспективи людських ресурсів обумовлено необхідністю концентрувати зусилля не тільки на оцінці фінансової ефективності процесів, якості роботи з клієнтами, але і на оцінці особистого вкладу в досягнення стратегічних цілей підприємства.

Особливої уваги заслуговує розробка А. Федосеева і І. Котельнікова - трьохсферна модель збалансованої системи показників. Замість чотирьох фіксованих сфер BSC (фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання персоналу), автори запропонували більш гнучку та адаптованішу до умов діяльності підприємств пострадянського простору трьохвіссьову модель: фінанси (оборот, прибуток, дохідність основного капіталу), зовнішні процеси (створення іміджу, операції на ринку, створення конкурентних переваг неринковими методами) та внутрішні процеси (адміністративно-господарські процеси, процеси, що створюють вартість, навчання і розвиток персоналу). Замість використання в контурі управління тетраду «цілі-показники-задачі-ініціативи», автори запропонували використовувати тріаду «цілі-показники-задачі» [9].

Всі розглянуті моделі мають декілька спільних рис: цільовий підхід до управління, що пронизує всю організацію; використання панелі індикаторів для моніторингу процесів; визначена послідовність дій; взаємозв'язок між стратегічним і функціональними рівнями (в т.ч. операційною діяльністю) управління (табл. 11.5.1), прив'язка показників до системи мотивації менеджерів та інших працівників.

Реалізація стратегії з допомогою більшості розглянутих моделей здійснюється в такій послідовності: корпорація - господарські підрозділи-структурні підрозділи - індивідуальний рівень.

Таблиця 11.5.1

Взаємозв'язки між показниками та підходи побудови моделей ефективності

| Взаємозв'язки між показниками та підходи побудови моделей ефективності | Performance Pyramid | Effective Progress and Performance Measurement | Accountability Scorecard | Tableau de bord | Balanced Scorecard | Збалансована система показників Лоренца | Збалансована система показників А. Федоссева і І. Котельнікова |
|---|---------------------|--|--------------------------|-----------------|--------------------|---|--|
| Між стратегічними і функціональними показниками (в т.ч. операційної діяльності) | + | + | не завжди | + | + | + | + |
| Між результатними і випереджаючими показниками (фінансовими і нефінансовими) | + | + | + | + | + | + | + |
| Між плановими та фактичними показниками | + | + | + | + | + | + | + |
| Показники ефективності будуються лише на рівнях управління | + | - | - | - | - | - | - |
| Показники ефективності будуються за внесками та стимулами стейкхолдерів | - | - | + | - | - | - | - |
| Показники ефективності будуються згідно проєкцій або згідно обраних напрямків | - | + | - | - | + | + | + |

Джерело: сформовано авторами

Такий підхід дає можливість побудувати місток між стратегічним і функціональними рівнями управління (в т.ч. операційною діяльністю), а також між зонами колективної і індивідуальної відповідальності. Для вищих рівнів управлінського містка розробляються стратегічні орієнтири підприємства (performance drivers - показники ефективності відносно досягнення поставлених стратегічних цілей), для нижчих - показники результативності (effectiveness) і ефективності використання ресурсів (efficiency). Моніторинг ключових індикаторів на різних рівнях управління не є проблематично. Проблематичним є наявність розуміння щодо управління підприємством на основі цих показників.

Про необхідність використання набору показників управління в бізнес-діяльності зазначав Пітер Друкер в концепції управління за цілями (Management by Objectives). Цільові показники в ключових сферах бізнесу є «панеллю з приладами», необхідною для «пілота» підприємства. Фактично ідеї МВО в більшості організацій реалізуються в двох напрямках: оцінці індивідуальної цінності найбільш важливих носіїв інтелектуального капіталу і відстежуванні рівня досягання цілей всередині організації з допомогою системи індикаторів [14]. Однак, цільовий підхід не є альтернативою іншим методам, а доповнює їх для вирішення відповідного кола завдань. Більшість розглянутих систем керування ефективністю бізнесу є «економічними мутаціями» цільового підходу, відрізняючись або методами досягнення поставлених перед підприємством цілей, або інструментами, з допомогою яких можна ці цілі досягнути [5]. Реалізація усіх розглянутих моделей відбувається через основні

етапи цільового управління: 1) розробка чіткого короткого формулювання цілей; 2) розробка реалістичних планів їх досягнення; 3) систематичний контроль і вимір якості роботи і результатів; 4) прийняття коректуючих заходів для досягнення запланованих результатів [8].

Системи керування ефективністю бізнесу є як інструментом, що забезпечує ефективне формування корпоративної стратегії, так і як механізмом управління даною стратегією. Як інструмент управління бізнесом система дає можливість встановлювати індивідуальні, структурні і загальнокорпоративні цілі, доводити їх до фахівців і управлінців різного рівня, оцінювати досяжність поставлених цілей за допомогою використання відповідної системи показників ефективності, отримувати швидкий зворотний зв'язок. Для підтримки реалізації стратегії організації дані системи реалізують функції фінансового та операційного планування, консолідації і звітності, моделювання, аналізу і моніторингу ключових показників ефективності. Системи керування ефективністю бізнесу дають нові аналітичні можливості більш традиційної концепції MOS (Mission, Objectives, Strategies).

Важлива роль у впровадженні систем керування ефективністю бізнесу належить відповідним аналітичним додаткам. Ринок аналітичних інструментів становить три головні категорії: фінансове/бізнес управління (комплексне використання BSC, планування, складання бюджету та фінансового аналізу); контроль взаємовідносин із споживачем, CRM (поділ споживачів на групи, проведення відповідного аналізу, необхідних у цілях маркетингу та заходів щодо продаж); ефективність/внутрішній процес (починаючи з оптимальних умов поставки до повного аналізу, оптимального розподілу робочої сили). Ці категорії об'єднують три рівня аналітичного використання (системи), які допомагають зібрати відомості про організацію: стратегічний (корпоративна інструментальна панель, наприклад, BSC, що демонструє фінансові показники, показники внутрішнього процесу, показники навчання та зростання, також характеристики споживачів); функціональні/спеціальні процеси (інтенсивний фінансовий, інтенсивний виробничий, інтенсивний соціальний та інтенсивний споживчий процеси); фундаментальний (моделі ділової активності, оператори і показники).

Розглянуті моделі системи керування ефективністю бізнесу можуть бути дієвою системою стратегічного виміру, тобто виконувати функцію моніторингу виконання стратегії за ключовими показниками у цілісному вигляді, яких не можливо знайти в бухгалтерському обліку чи іншій інформаційній системі підприємства. Використовуючи їх менеджери отримують відповіді на такі питання: за рахунок чого підприємство створює свою вартість, які процеси є ключовими в діяльності, який рівень кваліфікації персоналу і використовуваних технологій, яка їх відповідність обраній стратегії, які інвестиції необхідно здійснити в розвиток підприємства для досягнення довгострокових цілей.

Підприємство повинно самостійно розробити свою модель виміру ефективності діяльності, де традиційна система обліку і контролінгу буде доповнена спеціальною панеллю управління. Вона може бути побудована за зразком BSC з виділенням показників за виокремленими «перспективами» або

без них за зразком *tableau de bord*. Такий індивідуальний підхід до розробки відповідної моделі дозволить вдосконалити процеси управління за рахунок трансформації стратегічних задач в систему показників операційної діяльності і контрольних значень, виявлення чинників їх досягнення і забезпечення зворотного зв'язку з подвійною петлею. Перша петля - це лінійний процес доведення стратегії до розуміння всіма ключовими працівниками підприємства та їх участі в реалізації стратегії, друга петля - процес коригування стратегії в умовах нових можливостей або загроз (рис. 11.5.2).

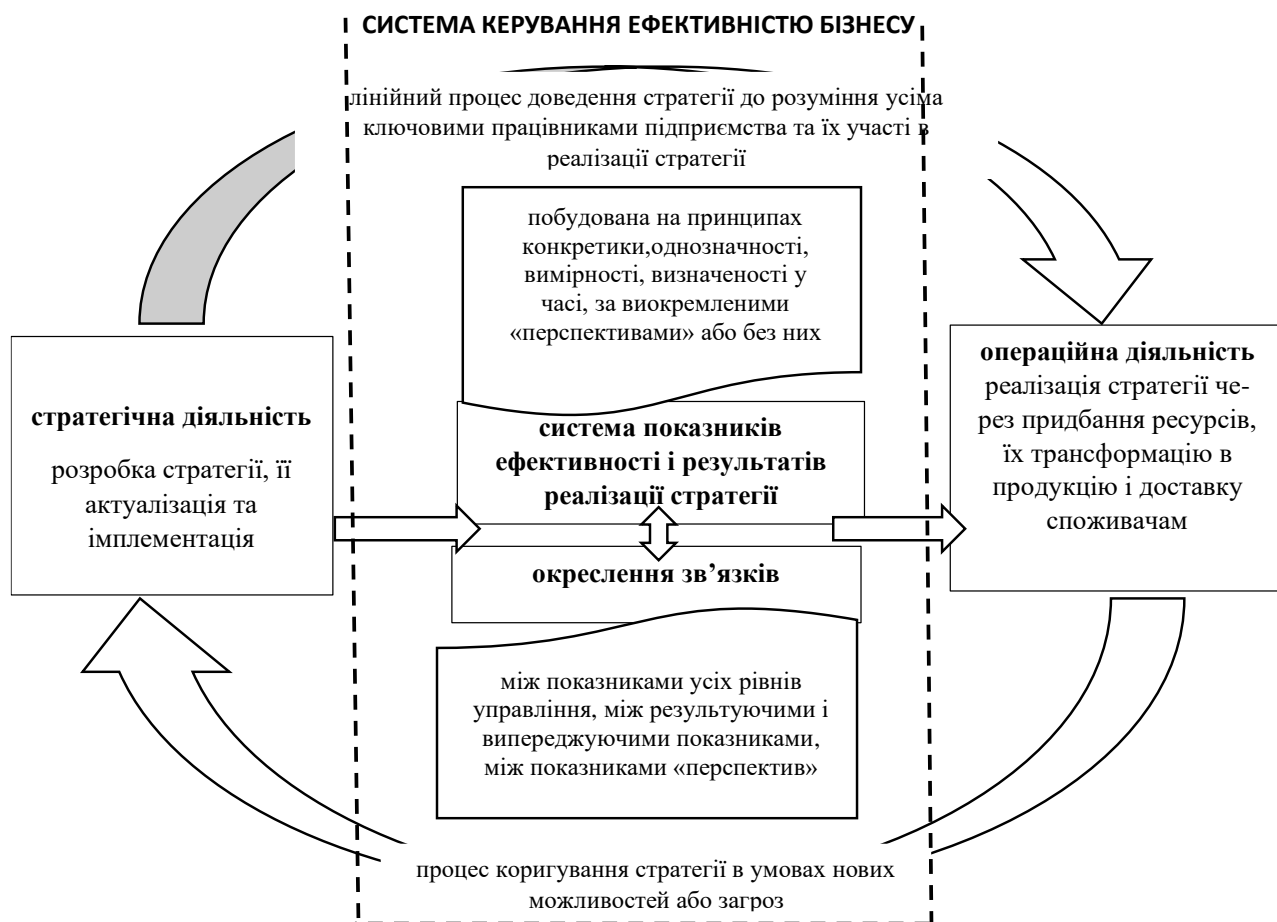


Рисунок 11.5.2. Використання системи керування ефективністю бізнесу у стратегічній та операційній діяльності підприємства

Джерело: розроблено авторами

Розроблена підприємством модель виміру ефективності діяльності допоможе вибудувати стратегічну схему розвитку та визначити ключові показники операційної діяльності для моніторингу. Це дозволить відстежувати релевантну інформацію роботи операційної системи з метою забезпечення прийняття якісних управлінських рішень як на операційному так і на стратегічному рівні. Ланцюжок зворотного зв'язку об'єднуватиме отриману інформацію з операціями, що свідчить про синтез інформації і дій. Це забезпечуватиме перехід від формулювання стратегії до конкретних числових показників операційної діяльності підприємства і навпаки, а також орієнтацію працівників на командну роботу.

Додатковим важливим аргументом використання систем керування ефективністю бізнесу в стратегічній діяльності підприємства це зростаючий інтерес зі сторони зовнішніх кредиторів та інвесторів до інформації, що дозволяє зробити оцінку потенціалу організації.

Важливою передумовою забезпечення ефективності діяльності підприємства є вибір релевантних критеріїв ефективності та належна їх оцінки. В сучасних умовах розвитку вітчизняних підприємств прийняття рішень ускладнюється невизначеністю та недостатністю необхідних даних, джерелами яких є звітність, плани підприємства, технічна і технологічна документація, результати маркетингових досліджень та інші.

Не завжди традиційні методики дозволяють отримати необхідну інформацію, дати їм кількісну оцінку. Тому часто використовуються якісні критерії оцінювання, які, спускаючись на нижчі рівні, поступово перетворюється в кількісні, і навпаки. Такий перехід можливий за допомогою шкалювання, експертних оцінок, теорії нечітких множин.

При оцінюванні ефективності стратегічної діяльності в умовах невизначеного середовища підприємств заслуговує на увагу теорія нечітких множин і нечіткої логіки, суть якої в тому, що різноманітні задачі зводяться до ідентифікації об'єктів з одним виходом і багатьма входами [16]. Дана методика враховує, що стратегічна ефективність відображає ступінь відповідності діяльності підприємства вимогам середовища і включає наступні компоненти: конкурентоспроможність підприємства, стратегічна стійкість підприємства та розвиток підприємства (11.5.1):

$$P = f(x_1, x_2, x_3) \quad (11.5.1)$$

де P - ефективність стратегічної діяльності;

x^1 - показники, що характеризують конкурентоспроможність підприємства;

x^2 - показники, що характеризують стратегічну стійкість підприємств;

x^3 - показники, що характеризують розвиток підприємства (інноваційно-інвестиційна складова діяльності)

Конкурентоспроможність підприємства представляє його конкурентний статус. Використовують наступні групи методів оцінки конкурентоспроможності підприємств: на основі порівняльних переваг або виходячи з оцінки конкурентоспроможності продукції (методи порівняльних переваг, на основі оцінки ефективної конкуренції, профіль вимог, профіль полярностей, на основі оцінки показників фінансово-господарської діяльності підприємств, на основі оцінки КСП продукції); матричні методи оцінки (матриця БКГ; матриця «МакКінсі - Дженерал Електрик»); інтегральні методи (на основі експертних методів, метод радара, метод із застосуванням таксономічного аналізу) [1].

Для дослідження ефективності стратегічної діяльності підприємства на основі врахування рівня його конкурентоспроможності пропонуємо оцінювати чотири групових показника: ефективність управління виробничим процесом; ефективність управління обіговими засобами; ефективність управління збутом

та просуванням товару на ринку за допомогою реклами та стимулювання; показники конкурентоспроможності товару та його ціна. На основі аналізу отриманих оцінок рівні конкурентоспроможності підприємства пропонуємо класифікувати наступним чином:

- якщо оцінка проводиться серед підприємств галузі, тоді аналізоване підприємство конкурентоспроможне при значенні відповідного показника вище за середньоринковий рівень конкурентоспроможності підприємств галузі, в інших випадках (якщо дорівнює або нижче) - підприємство неконкурентоспроможне;

- якщо оцінка проводиться у порівнянні з обраним одним конкурентом, тоді аналізоване підприємство конкурентоспроможне при значенні відповідного показника вище за значення конкурента і в інших випадках - підприємство неконкурентоспроможне.

Дослідження ефективності стратегічної діяльності підприємства із врахуванням його стратегічної стійкості дозволить оцінити здатність господарюючого суб'єкта підтримувати зміни стратегії відповідно до зміни зовнішнього середовища, а отже визначити своєчасність оновлення стратегії [17]. Виділяють наступні методи оцінки стійкості підприємств: з використанням інтегрального показника економічної стійкості (на основі складових, зокрема управлінської, виробничо-технічної, фінансово-економічної) [12]; методи, що базуються на застосуванні поділу показників на групи, що підвищують і знижують економічну стійкість підприємства [2]; методи, що базуються на використанні коефіцієнтів оцінки стійкості організації до зовнішніх флуктуацій [6]; методи бальних та експертних оцінок та багаторівневої нечіткої моделі [10]; таксономічні методи [13].

Для дослідження стратегічної стійкості підприємства в межах даної статті скористаємося методом коефіцієнтів оцінки стійкості організації до зовнішніх флуктуацій, який характеризує зміну кон'юнктури ринку (показник адекватності ринку), зміну ціни ресурсу (показник цінової свободи), зміну відсоткових ставок (покриття заборгованості), зміну інноваційного потенціалу галузі (інноваційна активність), зміну стану галузі виробництва основних засобів (технологічність виробництва), зміну інвестиційних потоків (капіталізованість корпорації). Нижче запропоновано стани стійкості підприємства відповідно до коефіцієнтів оцінки стійкості організації до зовнішніх флуктуацій [6]:

- система вважається абсолютно стійкою, якщо значення всіх показників стійкості більше або дорівнює 1;

- система вважається тимчасово стійкою, якщо при значенні інших показників, які дорівнюють одиниці чи більші за одиницю, показники технологічності виробництва, інноваційної активності та капіталізованості корпорації менші за одиницю;

- система вважається нестійкою, якщо вона не адаптувалася до змін ринку, умов співпраці з постачальниками та має значні обсяги заборгованості. При цьому показники (адекватність ринку, цінова свобода та покриття заборгованості) менші за одиницю.

Розвиток підприємства є багатоаспектним поняттям і розглядати його можна з різних підходів: як процес, як результат, як властивість, як закономірність, як динаміку. О.Г. Мельник розроблено метод комплексної діагностики розвитку підприємства, який базується на визначенні інтегрального рівня розвитку з врахуванням двох його параметрів: рівень масштабності розвитку підприємства та рівень якості розвитку підприємства [7].

Виходячи із сучасних поглядів на категорію розвиток, під даним поняттям розуміємо спосіб забезпечення ефективності, що полягає в інвестуванні коштів в інноваційну діяльність з метою задоволення майбутнього попиту зовнішнього середовища. Ця компонента оцінки стратегічної ефективності передбачає фактично оцінку інвестиційно-інноваційної діяльності підприємства. До основних показників оцінки даного напрямку діяльності віднесено: темп зростання інвестицій (індекс інвестицій), частка довгострокових фінансових інвестицій в активах; частка прогресивного устаткування, коефіцієнт реального оновлення основного капіталу, прибутковість інвестицій, прибутковість власного капіталу, кількість науково-дослідних робіт, дохід від використання раціоналізаторських пропозицій, винаходів, частка витрат підприємства на інновацію та інформатизацію в інвестиціях. Оскільки показник обсягу інноваційної продукції враховано при визначенні стратегічної стійкості, ми його не враховуємо при дослідженні інвестиційно-інноваційного розвитку підприємства.

Оцінювання розвитку підприємства через інвестиційно-інноваційну діяльність пропонується шляхом виділення чотирьох рівнів: динамічний, стабільний, прийнятний, та кризовий. Динамічний рівень розвитку підприємства характеризується безперервним розширенням чи модернізацією виробництва, впровадженням інноваційних стратегій розвитку; стабільний рівень - наявністю певних обмежуючих факторів на підприємстві для безперервної модернізації виробництва, виготовлення нової продукції; прийнятний рівень - виражається середньостатистичними галузевими показниками оцінювання складових інвестиційно-інноваційного розвитку; кризовий рівень - на підприємстві практично не проводяться заходи щодо забезпечення інвестиційно-інноваційного розвитку.

Відповідно до поданої класифікації рівнів розвитку запропоновано визначати порогові значення показників оцінювання розвитку. Із сукупності даних вхідної інформації (показників оцінювання інвестиційно-інноваційної діяльності галузі) необхідно визначити максимальне a_i^{\max} та мінімальне a_i^{\min} значень i -го показника за обраною сукупністю m даних ($i = \overline{1, m}$). Оскільки запропоновані показники для оцінки розвитку підприємства (інвестиційно-інноваційної діяльності) є показниками-стимуляторами, тобто збільшення їх значень свідчить про підвищення рівня розвитку, інтервальні діапазони, що відповідають рівням будуть наступні:

$$\text{- динамічний рівень } A_i^{\text{дин}} > a_i^{\max}; \quad (11.5.2)$$

$$\text{- стабільний рівень } A_i^{cn} = \left[a_i^{\max} - \frac{a_i^{\max} - a_i^{\min}}{2}; a_i^{\max} \right]; \quad (11.5.3)$$

$$\text{- прийнятний рівень } A_i^{np} = \left[a_i^{\min}; a_i^{\max} - \frac{a_i^{\max} - a_i^{\min}}{2} \right]; \quad (11.5.4)$$

$$\text{- кризовий рівень } A_i^{kp} < a_i^{\min} . \quad (11.5.5)$$

Порівняння реальних значень показників підприємства, що характеризують рівень інвестиційно-інноваційної діяльності, з пороговими значеннями дає змогу зробити висновки про рівень розвитку підприємства.

Розглянутий підхід до вибору показників оцінки ефективності стратегічної діяльності (рис. 11.5.3) охоплює найбільш важливі критерії оцінювання ефективності господарської діяльності підприємства, виключає дублювання окремих показників, дозволяє швидко та ефективно отримати картину стану підприємства на галузевому ринку.

Завершальним етапом оцінювання ефективності стратегічної діяльності підприємств є визначення загального рівня стратегічної ефективності (табл.2) на основі теорії нечітких множин і нечіткої логіки.

Для оцінювання ефективності стратегічної діяльності доцільно виділити зовнішню і внутрішню ефективності. Під внутрішньою ефективністю розуміємо ефективність з точки зору використання внутрішніх можливостей підприємства (управління її внутрішніми ресурсами), а під зовнішньою ефективністю - ефективність з погляду використання зовнішніх можливостей та протистоянням зовнішнім загрозам підприємства, його здатність формувати та утримувати конкурентні переваги. Таким чином, базові показники оцінки ефективності стратегічної діяльності підприємства (рис. 11.5.3) представлені зовнішньою ефективністю, що в свою чергу розраховується з використанням показників внутрішньої ефективності. Останні оцінюються з точки зору раціонального використання внутрішніх можливостей підприємства в перетворенні ресурсів на результат і ґрунтується на узагальненій оцінці ефективності за окремими елементами, що складають цілісну систему управління підприємством. Тобто, внутрішня ефективність стратегічної діяльності підприємства визначається ефективністю операційної, фінансової, маркетингової, інноваційної діяльності та ефективністю управління персоналом. Адже для реалізації стратегічних цілей розробляється набір функціональних стратегій згаданих вище сфер діяльності.

Зв'язок між зазначеними ефективностями демонструє рис. 3, на якому виділено показники операційної діяльності, які є базовими при розрахунку стратегічної діяльності підприємства. Необхідно зазначити, що вплив зазначених показників значний, оскільки вони включаються в оцінку трьох з чотирьох групових критеріїв конкурентоспроможності як складової оцінки стратегічної ефективності.

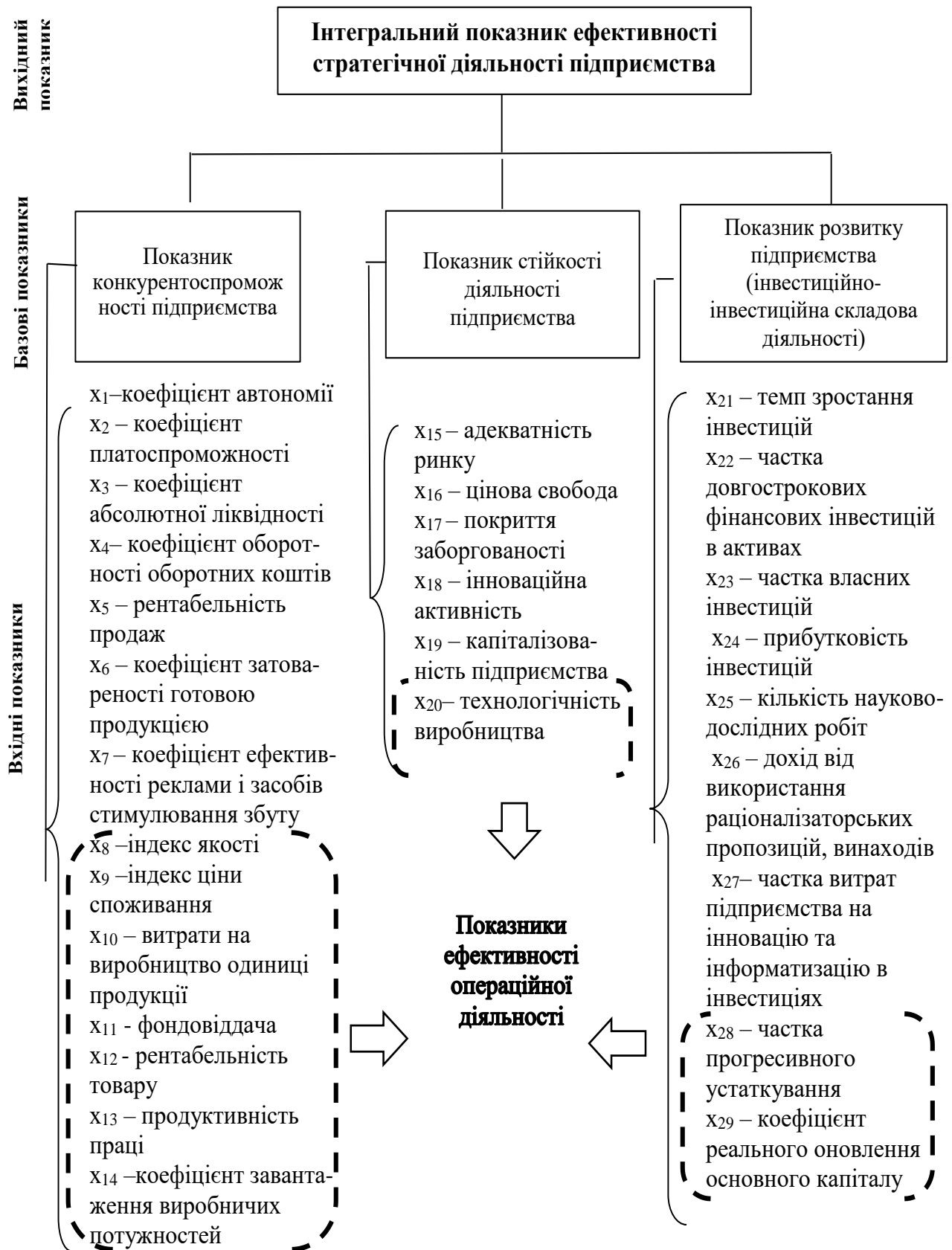


Рисунок 11.5.3. Схема структурованості показників оцінки ефективності стратегічної діяльності підприємства

Джерело: розроблено авторами

Таблиця 11.5.2

Набір лінгвістичних змінних для нечіткої системи оцінки ефективності стратегічної діяльності

| Вид змінної | Найменування лінгвістичної змінної | Терм-множина (найменування) | | | |
|-------------|--|-----------------------------|----------------------------|--------------------------|-----------------|
| | | Вхідні | конкурентоспроможність (K) | конкурентоспроможне (K1) | |
| | стійкість (S) | абсолютно стійке (S1) | тимчасово стійке (S2) | | нестійке (S3) |
| | розвиток (R) | динамічний (R1) | стабільний (R2) | прийнятний (R3) | кризовий (R4) |
| Вихідна | ефективність стратегічної діяльності (E) | високоєфективна (E) | низькоєфективна (E) | | неєфективна (E) |

Джерело: сформовано авторами

Відповідно до табл.2 запропоновано система правил визначення ефективності стратегічної діяльності підприємства (табл. 11.5.3).

Таблиця 11.5.3

База правил для визначення ефективності стратегічної діяльності підприємства

| № правила | ЯКЩО | | | ТО |
|-----------|----------------------------|------------------|-------------------------|----|
| | Рівень базових показників | | | |
| | конкурентоспроможність (K) | стійкість (S) | розвиток (R) | |
| 1 | K1 | S1 | R1 або R2 або R3 | E1 |
| 2 | K1 | S2 | R1 або R2 або R3 | E2 |
| 3 | K2 | S1 або S2 або S3 | R1 або R2 або R3 або R4 | E3 |
| 4 | K1 | S3 | R1 або R2 або R3 або R4 | E3 |
| 5 | K1 | S1 або S2 або S3 | R4 | E3 |

Джерело: сформовано авторами

А згідно запропонованої методики і серії правил визначення ефективності стратегічної діяльності, якщо конкурентоспроможність підприємства дорівнює терм-множині «неконкурентоспроможне» то ефективність стратегічної діяльності завжди дорівнюватиме терм-множині «неєфективна», навіть при найвищих оцінках інших базових показників. Це свідчить про прямий зв'язок операційної і стратегічної діяльності підприємства і заперечує їх ототожнення.

Для дослідження зв'язку між стратегічною та операційною діяльністю підприємства при визначенні стратегічної ефективності важливим є усвідомлення того, що загальнокорпоративна стратегія визначає загальний напрям розвитку підприємства та роль кожного з стратегічно господарських центрів при здійсненні обраної стратегії. Рівень і характер інвестицій організації, розміри вкладення капіталу в кожний з стратегічно господарських центрів деталізуються у бізнес-стратегії. Функціональні стратегії визначають

стратегічну орієнтацію певної функціональної підсистеми управління підприємством, яка забезпечує їй досягнення цілей, а також керованість процесами виконання загальних стратегій та бізнес-стратегій. А серед функціональних окремо виділяють операційну стратегію.

Графічне представлення взаємозв'язку стратегічної та операційної діяльності в ефективності підприємства представлено на рис. 11.5.4. Рис. 11.5.4 демонструє, що стратегічна ефективність представляє собою точку на графіку, яка переміщується при зміні значень хоча б одного показника, в тому числі і ефективності операційної діяльності.

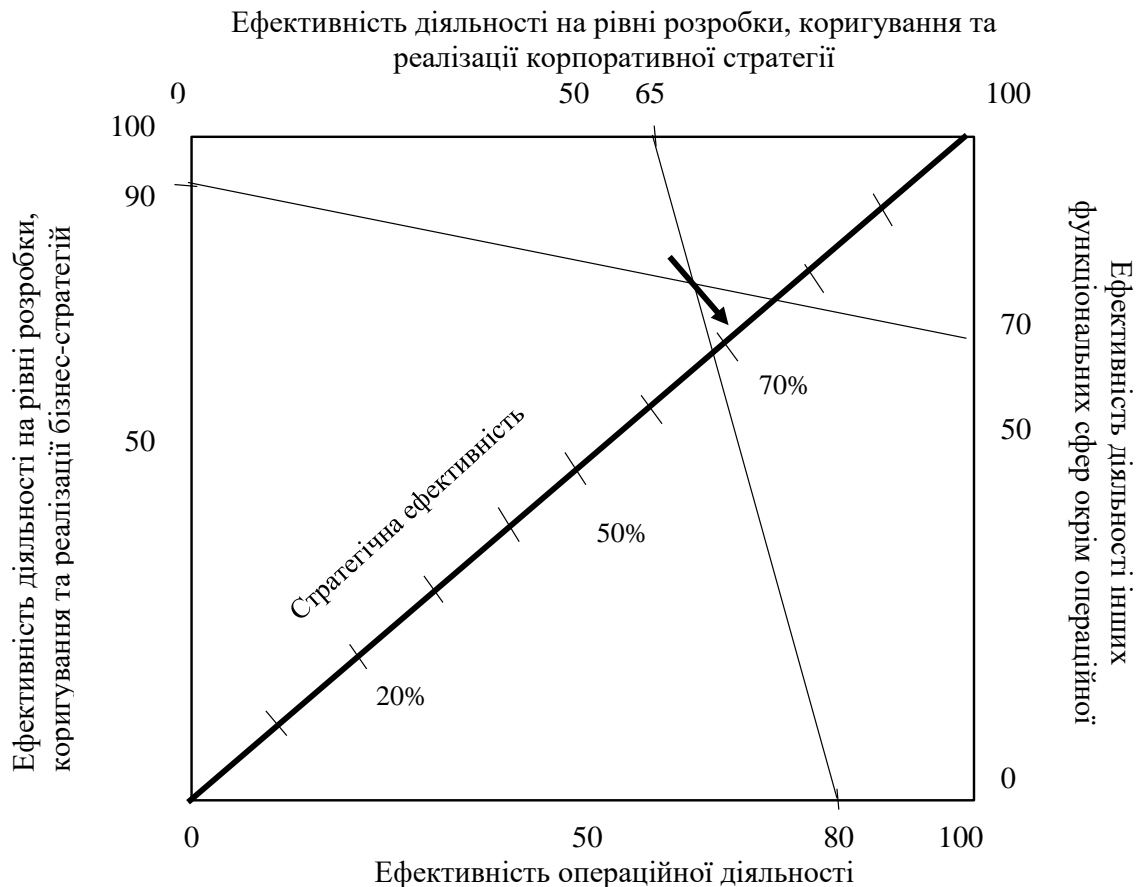


Рисунок 11.5.4. Графічна інтерпретація зв'язку стратегічної і операційної ефективності в діяльності підприємства

Джерело: розроблено авторами

Таким чином, підсумуємо, що операційна ефективність може розглядатись як позитивна результативність здійснення виробничої діяльності відповідно до бізнес-стратегії. Для її досягнення необхідно підтримувати належний рівень продуктивності, ефективності використання ресурсів підприємства, зменшенні відсотка браку, виготовленні нових видів продукції чи вдосконаленні наявних. А підвищення операційної ефективності відбувається через поліпшення бізнес-процесів та механізмів управління, оптимізацію операційної моделі та скорочення витрат. За неефективної операційної діяльності успішність стратегічної діяльності неможлива, навіть якщо стратегічні пріоритети вектору розвитку (загальнокорпоративна стратегія і бізнес-стратегії) розроблені адекватно чи прогресивно до зовнішнього середовища.

Відтак застосування запропонованої моделі виміру стратегічної ефективності діяльності допомагає керівникам вибудовувати стратегію розвитку та визначати, які показники операційної діяльності забезпечують її досягнення. Це дозволяє моніторити необхідну інформацію щодо роботи операційної системи з метою забезпечення прийняття якісних управлінських рішень як на операційному так і на стратегічному рівнях.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Перед підприємствами стоїть завдання максимального підвищення ефективності бізнесу - не лише для виживання на сьогоднішньому етапі, але й для отримання переваг від використання нових можливостей у майбутньому.

Ефективність підприємства визначається рівнем задоволення потреб споживачів і прибутковістю. Вона досягається за рахунок максимальної реалізації стратегічних завдань розвитку підприємства та виконання поставлених операційною системою цілей з найменшими витратами.

Ефективність виконання операційних завдань у підсумку створює передумови для досягнення стратегічної ефективності.

Взаємозв'язок між бізнес-стратегією та операційною діяльністю дозволяє забезпечувати ефективну діяльність підприємства, що трансформується у формування конкурентних переваг, здатність підтримувати зміни стратегії, а відповідно і зміни операційної системи, до зміни зовнішнього середовища. В даному контексті, саме взаємозв'язок між бізнес-стратегією і операційною системою визначає стратегічну ефективність діяльності підприємства.

Перелік використаних джерел

1. Біляев О. С. (2012). Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Економіка и управление*, (2), 94-99.
2. Мізіна О. В., & Широкова І. М. (2011). Оцінка економічної стійкості промислового підприємства на тактичному й стратегічному рівнях. *Научные труды Донецкого национального технического университета. Серия: экономическая*, 2(39), 168-173.
3. Воскобоева О. В., Ромащенко О. С., & Макаренко А. О. (2019). Збалансована система показників–ефективний інструмент управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*, (2), 80-87.
4. Кушлик О. Ю., & Ріщук Л. І. (2014). Використання системи керування ефективністю бізнесу у стратегічній та операційній діяльності підприємства. *Scientific Bulletin of Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas (Series: Economics and Management in the Oil and Gas Industry)*, 2(10), 110-115.
5. Мінєнкова О. В. (2017). Методичний підхід до оцінки діяльності підприємства на основі її моделей, які ґрунтуються на збалансованій системі показників. *Бизнес Информ*, (12 (479)), 346-352.
6. Марченко В. М. (2010). Методичний підхід до оцінки стійкості корпорації до зовнішніх флуктуацій. *Актуальні проблеми економіки*, (3), 155-162.

7. Мельник О. Г. (2010). Полікритеріальні системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств на засадах бізнес-індикаторів. автореферат дис. д-ра екон. наук : 08.00.04 Національний університет Львівська політехніка. 48 с.
8. Michael H. Mescon, Michael Albert, Franklin Khedouri. Management. Harper & Row, 1988. 777 p.
9. William L. Simon. Beyond the Numbers 1st Edition. Wiley; 1st edition. 1996. 304 p.
10. Мохонько Г. А. (2009). Оцінювання стратегічної стійкості підприємств видавничо-поліграфічної галузі в умовах нестабільного ринкового середовища. *Ефективна економіка*, (2).
11. Nils-Goran O., Jan R., & Magnus W. (1999). Performance drivers: a practical guide to using the Balanced Scorecard. *Chichester: John Wiley&Sons Ltd.*
12. Чобіток В. І. (2014). Концепція управління економічною стійкістю підприємств. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі*, (5), 58-65.
13. Полянська А. С. (2012). *Розвиток промислових підприємств на засадах ситуаційного управління: теорія та методологія* (Doctoral dissertation, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу).
14. Epstein M. J., & Manzoni J. F. (1997). The balanced scorecard and tableau de bord: translating strategy into action. *Strategic Finance*, 79(2), 28.
15. Редченко К. І. (2003). Стратегічний аналіз у бізнесі: навч. посіб. *Львів: Новий світ-2000.*
16. Ройтштейн А. П. (1999). Интеллектуальные технологии идентификации: нечеткая логика, генетические алгоритмы, нейронные сети/АП Ройтштейн. *Винница: УНИВЕРСУМ.*
17. Маслак О. І., & Коробкова І. В. (2015). Інформаційне забезпечення процесу управління стратегічною стійкістю підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*, (4), 23-25.
18. Polyanska A. S., & Kushlyk O. Y. (2016). The connection of strategic and operation activity in achieving of enterprise's effectiveness. *Economic Processes Management: International Scientific E-Journal*. 1.

Висновки та напрями подальших досліджень:

На основі викладених у монографії наукових розвідок науковців, пріоритетними напрямами досліджень, результати яких представлені у даній монографії є:

- забезпечення якості та відповідно конкурентоспроможності діяльності енергетичних підприємств з врахуванням засад та критеріїв сталого розвитку з дотриманням міжнародних стандартів, а також на основі реалізації принципу клієнтоорієнтованості підприємств як одного з головних критеріїв забезпечення якості діяльності підприємства та вимог споживачів, а відповідно і власної конкурентоспроможності;

- дослідження передумов формування та особливостей реалізації основних вимірів сталого розвитку для підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств;

- розгляд технологій штучного інтелекту, що використовуються в нафтогазовій галузі за результатами дослідження видів діяльності підприємств, що вимагають цифровізації на основі виділення проблем, що призвели до появи інтелектуальних систем управління;

- вивчення взаємозв'язку корпоративної соціальної відповідальності з корпоративною культурою з метою формування організаційних цінностей та підвищення внутрішньої корпоративної довіри як чинника підвищення ефективності як організації, так і її репутаційного капіталу;

- дослідження питання соціально-етичного управління, що базується на відповідальності підприємства за вплив його рішень і діяльності на споживачів, партнерів, громаду, суспільство і навколишнє середовище через соціально-етичну поведінку, що сприяє стійкому розвитку, враховує очікування зацікавлених осіб та відповідає законодавству;

- дослідження ролі організаційних комунікацій у процесі досягнення цілей сталого розвитку підприємства та специфіки комунікаційної взаємодії в умовах змін;

- доцільність реалізації ідеї навчання протягом усього життя як необхідного чинника сталого розвитку із обґрунтуванням необхідності постійного підвищення кваліфікації в умовах загальної інформатизації суспільства, формування необхідних компетенцій, в тому числі і засобами інформаційно-комунікаційних технологій у фахівців будь-яких спеціальностей;

- дослідження теоретичних та управлінських наслідків розвитку професійної мобільності для управління діяльністю працівників в кризових умовах, наголошуючи на важливості розвитку професійної мобільності для підвищення резистентності людських ресурсів в умовах криз;

- дослідження проблеми розвитку людського капіталу галузевих підприємств, а також основних підходів, що використовуються до управління персоналом, зокрема, при реалізації функції планування його розвитку;

- дослідження інноваційних аспектів економічного розвитку підприємств за умов трансформаційних змін, які створюють основу соціально-економічного

розвитку та сприяють глобалізації економічного розвитку та трансформації суспільства загалом;

- дослідження стану, актуальних проблем, результатів та перспектив управління проектами у діяльності нафтогазових підприємств в контексті виконання основних стратегічних завдань галузевого розвитку;

- вивчення особливостей краудфандингу як одного із джерел залучення коштів для росту і розвитку соціальних ініціатив, підприємств або програм за рахунок внесків значної кількості сторонніх осіб, які можуть бути не пов'язані ані з самою ініціативою, ані з професійним бізнес-інвестуванням, проведення аналізу даної діяльності та оцінювання регіональних ринків крауффондингових платформ;

- вивчення особливостей розвитку проектного менеджменту в умовах цифровізації на основі обґрунтування позитивних та негативних сторін впровадження цифрових рішень в проектний менеджмент підприємства та розроблення моделі впливу цифровізації на проектний менеджмент, в основі якої лежить взаємозв'язок цифрових технологій, цифровізації проектного менеджменту та цифрової трансформації підприємства, що у підсумку призводить до змін управління проектами;

- дослідження питання підвищення ефективності бізнесу, що є необхідною умовою не лише для виживання на сьогоднішньому етапі, але й для отримання переваг від використання нових можливостей у майбутньому.

До основних напрямів забезпечення ефективного і конкурентоспроможного управління сучасними організаціями в умовах четвертої промислової революції слід віднести:

- забезпечення конкурентоспроможності енергетичних підприємств у зв'язку з розвитком енергоринку України через покращення якості бізнес-процесів підприємств на основі використання комплексного підходу до управління якістю з використання функцій менеджменту для реалізації стандартів серії ISO та концепцій управління якістю TQM і Шість сигм;

- впровадження концепції сталого розвитку в Україні та розгляд можливих джерел підвищення конкурентоспроможності підприємства завдяки використанню даної концепції та концепції корпоративної соціальної відповідальності;

- розвиток конкуренції, що базується на пошуку способів узгодження конкурентних інтересів та досягненні спільних вигод шляхом виділення чотирьох типів відносин між конкурентами, а саме співіснування, співпраця, конкуренція та коопетиція, як найвищий рівень взаємодії із конкурентами, розглянуто моделі різних способів коопетиції;

- вивчення та імплементація систем інтелектуалізованого управління на засадах автоматичної ідентифікації виробничих питань, що охоплюють всі аспекти діяльності підприємства на основі застосування передових технологій автоматизації та штучного інтелекту, а також сенсорних та професійних технологій;

- синхронізація корпоративної культури та корпоративної соціальної

відповідальності в єдине ціле на основі виділення ключових вимог до формування корпоративної культури та шляхів їх реалізації як на рівні всієї організації, так і на рівні її структурних підрозділів та окремих працівників;

- дослідження взаємозв'язку між комунікаціями на підприємстві та сталим розвитком на основі послідовного розгляду таких питань: сприйняття працівниками стратегій сталого розвитку; взаємодія між працівниками; взаємозв'язок між комунікаціями та сталою фінансовою успішністю; розробка та впровадження комунікаційних стратегій для досягнення сталого розвитку;

- вивчення стилю соціально-етичного управління, що зобов'язує керівників підприємства проводити політику відповідно цілям і цінностям суспільства і нести моральну відповідальність за прийняті рішення та напрями діяльності;

- вивчення нових підходів до розуміння проблеми освіти дорослих в Україні, апробація напрямів удосконалення цього процесу та визначення пріоритетів розвитку освіти дорослих в Україні з орієнтацією на нормативну законодавчу базу;

- дослідження переваг та можливостей, які відкриває для розвитку людських ресурсів професійна мобільність, а також дослідження негативних та загрозливих аспектів даного явища у розвитку людських ресурсів;

- вивчення та імплементація інструментів для оцінки стану персоналу та розвиток форми та змісту співпраці з навчальними закладами з метою досягнення спільних позитивних результатів;

- дослідження основних шляхів і способів розв'язання проблеми збалансованого розвитку національної інноваційної системи, які визначаються в рамках розробки і реалізації проактивної та послідовної інноваційної політики, пріоритетно-орієнтованої на стимулювання попиту на інновації;

- удосконалення процесу реалізації масштабних нафтогазових проєктів та співпраці у нових проєктах на основі застосування міжнародно визнаних форм партнерства;

- вивчення тенденцій та динаміки розвитку регіональних краутфондингових платформ як додаткового джерела фінансування соціальних ініціатив із розвитком можливостей залучати інвестиції в організації та фонди з наміром створити вимірюваний соціальний та/або екологічний вплив разом із фінансовою віддачею;

- питання імплементації принципів формування цифрових проєктів, які відносяться в основному до сучасних програмних проєктів, які переважно використовують цифрові технології, такі як платформи управління талантами, корпоративні портали, системи контенту, комерційні платформи, технології користувальницького досвіду, мобільні технології, пошук та співробітництво;

- дослідження взаємозв'язку між бізнес-стратегією та операційною діяльністю, що дозволяє забезпечувати ефективну діяльність підприємства, яка трансформується у формування конкурентних переваг, здатність підтримувати зміни стратегії, а відповідно і зміни операційної системи, до зміни зовнішнього середовища.

АВТОРСЬКИЙ КОЛЕКТИВ

РОЗДІЛ 1. Станьковська І. М., к.е.н, доцент, кафедра менеджменту і адміністрування, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу (внесок 1,5 друкованих арк.)

РОЗДІЛ 2. Поплавська Ж. В., д.е.н., професор, кафедра теоретичної та прикладної економіки, Національний університет «Львівська політехніка» (внесок 1,5 друкованих арк.)

РОЗДІЛ 3. Кочкодан В. Б., к.е.н, доцент, кафедра менеджменту і адміністрування, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу (внесок 1,5 друкованих арк.)

РОЗДІЛ 4. Тимошенко Д. В., к.е.н, доцент, кафедра менеджменту і адміністрування, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу (внесок 1,5 друкованих арк.)

РОЗДІЛ 5. Галюк І. Б., к.е.н, доцент, кафедра менеджменту і адміністрування, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу (внесок 1,5 друкованих арк.)

РОЗДІЛ 6. Петрина М. Ю., к.е.н, доцент, кафедра менеджменту і адміністрування, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу (внесок 1,5 друкованих арк.)

РОЗДІЛ 7. Овецька О. В., к.е.н, доцент, кафедра менеджменту і адміністрування, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу (внесок 1,5 друкованих арк.)

РОЗДІЛ 8. Тараєвська Л. С., к.е.н, доцент, кафедра менеджменту і адміністрування, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу (внесок 1,5 друкованих арк.)

РОЗДІЛ 9. Савчук С. В., доктор PhD, асистент, кафедра менеджменту і адміністрування, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу (внесок 1,5 друкованих арк.)

РОЗДІЛ 10. Полянська, А. С., д.е.н., професор, кафедра менеджменту і адміністрування, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу (внесок 1,5 друкованих арк.)

РОЗДІЛ 11

Брінь П., Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

Венлунь Я., Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

Дичковський Р. О., д.т.н, професор, кафедра підземної розробки родовищ, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

Кісь Г. Р., к.е.н, доцент, кафедра менеджменту і адміністрування, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Кісь С. Я., д.е.н, доцент, кафедра теорії економіки і управління, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Кушлик О.Ю., к.е.н, доцент

Малиновська Г.В., доктор PhD, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Пазиніч Ю. М., к.п.н, доцент, кафедра філософії і педагогіки, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

Ріщук Л.І., к.е.н, доцент, кафедра менеджменту і адміністрування, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Степанюк Г.С., к.е.н, доцент

Яцюк О. С., асистент, кафедра теорії економіки і управління, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

АВТОРСЬКИЙ КОЛЕКТИВ:

*Брінь П., Венлунь Я., Галюк І., Дичковський Р., Кісь Г., Кісь С., Кочкодан В,
Кушлик О., Малиновська Г., Овецька О., Пазиніч Ю., Петрина М., Полянська
А., Поплавська Ж., Ріщук Л., Савчук С., Станьковська І., Степанюк Г.,
Тараєвська Л., Тимошенко Д., Яцюк О.*

Монографічна серія

Верстка - Савчук С., Кочкодан В.

Підписано до друку Формат
Папір офсетний. Гарнітура Цифровий друк
Умовно-друкованих аркушів . Тираж 200. Замовлення №
Ціна договірна. Віддруковано з готового оригінал макета.

Видавництво і друкарня -

Івано-Франківськ, вул. Пулюя, 15

Телефон

E mail

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи