МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА**

ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

ПІДРУЧНИК

За редакцією д-ра екон. наук, проф. О. В. Димченко

**ХАРКІВ
ХНУМГ ім. О. М. Бекетова
2022**

УДК 005.93:339.1:336.764 (075/8)
П32

Авторський колектив:

Димченко О. В. *(вступ, розділ 15);* ***Панова О. Д.*** *(розділ 1);* ***Коненко В. В.*** *(розділ 2);* ***Волгіна Н. О.*** *(розділ 3);* ***Романенко О. Б.*** *(розділ 4);* ***Рудаченко О. О.*** *(розділ 5);* ***Сотник І. М.*** *(розділ 6);* ***Завражний К. Ю.*** *(розділ 6);* ***Бубенко П. Т.*** *(розділ 7);* ***Тітяєв В. В.*** *(розділ 7, 11);* ***Гриненко В. В.*** *(розділ 8);* ***Гайденко С. М.*** *(розділ 9);* ***Мамонов К. А.*** *(розділ 10);* ***Пруненко Д. О.*** *(розділ 10);* ***Рєпіна І. М.*** *(розділ 11);* ***Тараруєв Ю. О.*** *(розділ 12);* ***Валінкевич Н. В.*** *(розділ 13);* ***Палант О. Ю.*** *(розділ 14);* ***Прасол В. М.*** *(розділ 13, 14);* ***Мельник Л. Г.*** *(розділ 14, 18);* ***Дріль Н. В.*** *(розділ 15);* ***Бібік Н. В.*** *(розділ 16);* ***Смачило В. В.*** *(розділ 17);* ***Карінцева О. І.*** *(розділ 18);* ***Кубатко О. В.*** *(розділ 18)*

Рецензенти:

Якубів Валентина Михайлівна, доктор економічних наук, професор, проректор з наукової роботи Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника;

Лепейко Тетяна Іваївна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та бізнесу ХНЕУ ім. Семена Кузнеця;

Водовозов Євгеній Наумович, заступник міського голови з питань інфраструктури міста Харків, член виконавчого комітету Харківської міської ради

Рекомендовано до друку Вченою радою ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, протокол № 10 від 28.05.2021 р.

Підприємництво, торгівля та біржова діяльність : підручник / за заг. ред. О. В. Димченко; [О. В. Димченко, О. Д. Панова, В. В. Коненко та ін.]; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. – 432 с.

П32

ISBN 978-617-8001-08-7

У підручнику представлені теоретико-методичні та практичні аспекти діяльності суб'єктів господарювання на рівні національної економіки країни, економіки регіонів та міст, враховуючи міжнародні тенденції розвитку бізнесу.

Підручник призначений для підготовки наукових працівників, викладачів, аспірантів, магістрів та бакалаврів зі спеціальності «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», а також усіх тих, хто цікавиться теоретичними та практичними розробками у сфері підприємництва.

УДК 005.93:339.1:336.764 (075/8)

ISBN 978-617-8001-08-7

© О. В. Димченко та колектив авторів, 2022
© ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022

ЗМІСТ

Вступ……. 7
Розділ 1 ЗАСАДИ ПІДПРИЄМНИЦТВА……. 9
1.1 Поняття і суть підприємництва……..... 9
1.2 Типологія підприємницької діяльності……. 14
1.3 Підприємництво та засади фондового ринку…….. 25
Контрольні запитання до розділу 1 …… 34
Практичні завдання до розділу 1……. 35
Розділ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНОЇ ПРАКТИКИ БАНКІВСЬКОГО КРЕДИТУВАННЯ ……. 48
2.1 Засади організації банківського кредитування…… 48
2.2 Особливості організації сучасної практики кредитування корпоративних клієнтів…….. 52
2.3 Розрахунки різними способами погашення кредитів……. 63
Контрольні запитання до розділу 2…… 64
Практичні завдання до розділу 2…… 65
РОЗДІЛ 3 ФІНАНСОВІ РИНКИ В ГЛОБАЛЬНОМУ ВИМІРІ……. 67
3.1 Теоретичні засади функціонування фінансових ринків, глобальні тренди і тенденції їхнього розвитку……. 67
3.2 Сутність фінансових інструментів та їхнє використання на сучасних фінансових ринках…….. 78
3.3 Засади інвестування на глобальних фінансових ринках: теоретико-прикладні аспекти……. 84
Контрольні запитання до розділу 3……. 91
Практичні завдання до розділу 3…….. 92
РОЗДІЛ 4 КОРПОРАТИВНИЙ БІЗНЕС…… 94
4.1Корпоративна економіка…….. 94
4.2 Регулювання діяльності корпоративних об’єднань……. 105
4.3 Управління корпоративними об’єднаннями……. 112
Контрольні запитання до розділу 4…….. 130
Практичні завдання до розділу 4…….. 131
РОЗДІЛ 5 ЄВРОПЕЙСЬКІ СТАНДАРТИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ…. 133
5.1 Суть бізнес-планування в підприємницькій діяльності……. 133
5.2 Роль та значення бізнес-плану в підприємницькому бізнес-плануванні……. 137
5.3 Основні розділи бізнес-плану згідно міжнародних та вітчизняних стандартів…… 142
Контрольні запитання до розділу 5 ……. 146
Практичні завдання до розділу 5…….. 147

РОЗДІЛ 6 CRM-СИСТЕМИ У ПІДПРИЄМНИЦТВІ……..……. 149
6.1 Поняття про CRM …….. 149
6.2 Планування у CRM……. 156
6.3 Автоматизація у CRM…… 158
6.4 Організація CRM на підприємстві…… 161
Контрольні запитання до розділу 6 ……. 166
Практичні завдання до розділу 6……. 167
РОЗДІЛ 7 ЕЛЕКТРОННИЙ БІЗНЕС……. 169
7.1 Електронний бізнес та його місце в сучасній економіці……. 169
7.2 Головні відмінності електронної економіки від традиційної.. 173
Контрольні запитання до розділу 7 …… 181
Практичні завдання до розділу 7……. 182
РОЗДІЛ 8 ІНФОРМАЦІЙНА БЕЗПЕКА БІЗНЕСУ……. 183
8.1 Роль інформації та інформаційної безпеки в бізнесі……. 183
8.2 Рекомендовані практики інформаційної безпеки…….. 192
8.3 Планування інформаційної, комп'ютерної та мережевої безпеки……. 196
Контрольні запитання до розділу 8 …… 199
Практичні завдання до розділу 8……. 200
РОЗДІЛ 9 ОЦІНКА БІЗНЕСУ…… 202
9.1 Цілі та функції оцінки бізнесу……... 202
9.2 Види вартості підприємства, організації, компанії, фірми…. 205
9.3 Фактори, які впливають на оцінку вартості підприємства, організації, компанії, фірми…… 206
9.4 Головні принципи оцінки вартості підприємства, організації, компанії, фірми…… 208
Контрольні запитання до розділу 9 …… 219
Практичні завдання до розділу 9……. 220
РОЗДІЛ 10 ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ КАПІТАЛ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР БУДІВЕЛЬНОЇ СФЕРИ: ОЦІНКА ТА УПРАВЛІННЯ….. 225
10.1 Інтелектуальний капітал будівельних підприємств: теоретичні положення та лінія трансформації……..... 225
10.2 Структурні складники інтелектуального капіталу підприємницьких структур будівельної сфери…… 230
10.3 Оцінка інтелектуального капіталу підприємницьких структур будівельної сфери…… 231
10.4 Напрями розроблення та реалізації стратегії управління інтелектуальним капіталом будівельних підприємств……. 242
Контрольні запитання до розділу 10…… 245
Практичні завдання до розділу 10…… 246

РОЗДІЛ 11 БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ У ПІДПРИЄМНИЦТВІ……. 265
11.1 Методологія бізнес-моделювання ARIS…….……. 265
11.2 Процесно-орієнтоване управління…….. 266
11.3 Програмний підхід до впровадження процесного управління……. 270
11.4 Поняття і принципи реінжинірингу бізнес-процесів……. 275
Контрольні запитання до розділу 11 …….. 278
Практичні завдання до розділу 11…… 279
РОЗДІЛ 12 СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ...…… 280
12.1 Головні поняття стратегії розвитку бізнесу…… 280
12.2 Особливості функціонування малого та середнього бізнесу 285
12.3 Головні стратегії і особливості розвитку корпорацій…….. 289
12.4 Формування іміджу корпорацій……. 293
Контрольні запитання до розділу 12 ……. 295
Практичні завдання до розділу 12…….. 296
РОЗДІЛ 13 СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ…. 298
13.1 Теоретичні засади стратегічного управління людськими ресурсами…….. 298
13.2 Збалансована система показників, як інструмент стратегічного управління…… 302
13.3 Взаємозв’язок стратегічного управління людськими ресурсами зі стратегічним менеджментом на підставі збалансованої системи показників…….. 307
Контрольні запитання до розділу 13…… 320
Практичні завдання до розділу 13…… 321
РОЗДІЛ 14 ІНДИКАТИВНЕ ПЛАНУВАННЯ…….. 323
14.1 Суть індикативного планування…….. 323
14.2 Індикативне планування в управлінні процесів змін……. 330
Контрольні запитання до розділу 14 ……... 333
Практичні завдання до розділу 14…… 334
РОЗДІЛ 15 ІННОВАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА УПРАВЛІННЯ СТАРТАП-ПРОЄКТАМИ……..... 335
15.1 Засади управління стартап-проєктами…….. 335
15.2 Бізнес-модель стартап-проєкту…… 341
15.3 Упровадження стартап-проєкту в практичну діяльність….. 343
Контрольні запитання до розділу 15…….. 345
Практичні завдання до розділу 15…….. 346
РОЗДІЛ 16 КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ……. 347
16.1 Засади корпоративної соціальної відповідальності…….. 347

16.2 Соціальна звітність та оцінка результативності корпоративної соціальної відповідальності……..…… 356
16.3 Інформаційна політика у сфері корпоративної соціальної відповідальності і соціальна звітність……... 367
Контрольні запитання до розділу 16…… 375
Практичні завдання до розділу 16…… 376
РОЗДІЛ 17 СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО…….……. 378
17.1 Еволюція та суть соціального підприємництва……..... 378
17.2 Суб'єкти соціального підприємництва…… 385
17.3 Бізнес-моделювання суб'єктів соціального підприємництва 389
Контрольні запитання до розділу 17 …….. 396
Практичні завдання до розділу 17…… 397
РОЗДІЛ 18 ЦИФРОВІЗАЦІЯ (ІНФОРМАТИЗАЦІЯ) ЕКОНОМІКИ… 400
18.1 Витоки інформатизації розвитку економічних систем у бізнесі та підприємництві…… 400
18.2 Поняття про інформацію та її роль в бізнес-середовище….. 401
18.3 Сутність та особливості інформаційних товарів у підприємництві……. 406
18.4 Інформація у бізнесі для формування цифрової економіки. 410
18.5 Бізнес-моделі в цифровій економіці……... 411
Контрольні запитання до розділу 18…… 413
Практичні завдання до розділу 18…… 414
Відомості про авторів…… 416
Список використаної літератури……..... 418

ВСТУП

На сьогодні, одним з факторів соціально-економічного розвитку країни є підприємницька діяльність, яка за змістом і характером прирівнюється до соціально активного виду трудової діяльності. Наразі багато уваги приділялося і приділяється з'ясуванню суті підприємництва та тому, якими характеристиками володіє підприємець. Протягом трьох століть поняття «підприємництво» розширюється і поглиблюється, що причиняє його системне вивчення. Подальший розвиток підприємництва особливо важливий для сучасного суспільства.

Вирішення цього завдання потребує підвищення кваліфікації підприємців, набуття та розширення навичок і вмінь фахівців компаній, організацій та установ, відповідно до міжнародних тенденцій. У зв'язку з цим виникла необхідність написання підручника «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність».

Підручник дає змогу сформувати у студентів навички щодо виявлення та обґрунтування пріоритетних напрямів та організації власного бізнесу, прийняття ефективних підприємницьких рішень на внутрішніх і зовнішніх ринках, організації торгівельної діяльності та діяльності у сфері надання послуг, застосування комп'ютерних технологій для підтримки прийняття рішень у процесі організації та планування власної справи та організації біржових операцій.

Таким чином, підручник «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» сприяє опануванню студентами системи теоретичних знань, прикладних вмінь і навичок щодо використання засад прикладної економіки, методів організації ефективного господарювання на рівні базової ланки суспільного виробництва, підприємства, формує необхідну сукупність теоретичних і практичних відомостей для вирішення певних економічних завдань на сучасному етапі розвитку економіки.

Мета підручника «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» – надати базові знання щодо всіх істотних аспектів засад підприємницької діяльності суб'єктів господарювання на рівні національної економіки країни, економіки регіонів та міст. Головні розділи підручника містять теоретичні, методичні та практичні аспекти, сутність довартоження розкривають графічно подані малюнки та таблиці, наведено запитання для самоконтролю, а також приклади практичних завдань наприкінці кожного розділу. Наведена використана література, що дає змогу читачам самостійно поглиблено опрацювати матеріал за наведеними розділами.

Під час укладання підручника автори використовували праці провідних вітчизняних та зарубіжних науковців-фахівців у сфері підприємництва, торгівлі та біржової діяльності, менеджменту, стратегічного управління та планування, нормативно-законодавчої бази, а також матеріали власного довартоження.

Автори висловлюють велику вдячність рецензентам: **доктору економічних наук, професору, проректору з наукової роботи Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника Якубів Валентині Михайлівні; доктору економічних наук, професору завідувачу кафедри Менеджменту та бізнесу ХНЕУ ім. Семена Кузнеця Лепейко Тетяні Іванівні; кандидату економічних наук, заступнику міського голови з питань інфраструктури міста Харків Водовозову Євгенію Наумовичу** за проведені наукові консультації, поради та рецензування, а також колегам за сприяння у виданні підручника.

РОЗДІЛ 1
ЗАСАДИ ПІДПРИЄМНИЦТВА

Бути підприємцем – це мислення.
Ви повинні постійно сприймати речі як можливості.
Соледад О'Брайен, CEO, Starfish Media Group

1.1 Поняття і суть підприємництва.
1.2 Типологія підприємницької діяльності.
1.3 Підприємництво та засади фондового ринку.

Ключові слова: *підприємництво, підприємницька діяльність, фондовий ринок, бізнес-модель.*

1.1 Поняття і суть підприємництва

Підприємництво є складним, багатоаспектним явищем, яке всебічно вивчається з погляду економіки, юриспруденції, філософії, психології, соціології, культурології. Англійський еквівалент слова «підприємець» – entrepreneur, запозичений з французької мови у XVIII ст., означає «той, хто за щось береться, щось розпочинає». Вперше поняття «підприємництво» в науковому значенні було введено банкіром-економістом ірландського походження Річардом Кантільйоном у 1755 р. Він розглядав підприємництво, як особливу економічну функцію, а ризик вважав його головною характеристикою. Підприємцями він вважав людей з нефіксованими прибутками (ремісників, селян, торговців), а дохід підприємця – платою за ризик.

Вагомий внесок у розвиток теорії підприємництва протягом XVIII – XIX ст. зробили відомі західні економісти Адам Сміт, Жан-Батіст Сей, Альфред Маршал. А. Сміт (1768 р.) розглядав підприємця як власника, метою діяльності якого є отримання прибутку. На думку Ж. Б. Сея (1803 р.), підприємець має поєднувати та комбінувати чинники виробництва. Головна функція підприємця полягає в організації й управлінні відтворення у рамках звичайної господарської діяльності, результатом якої є підприємницький дохід, а не дохід, як капітал. А. Маршал (1879 р.) приділяв увагу організаторській функції підприємця, а підприємницьку здатність до організації виробництва виокремлював, як фактор виробництва.

Інноваційність підприємництва розкрив Йозеф Шумпетер (1928 р.), який визначав підприємництво, як «інноваційний процес креативної деструкції». На відміну від попередніх дефініцій «підприємця», як носія ризику та управлінця компанії, Шумпетер стверджував, що підприємець є людиною-новатором, яка виконує одне з таких п'яти завдань: створення нового продукту або нової якості; започаткування нового способу виробництва; відкриття нового ринку; організація нового джерела постачання; утворення нової організації чи галузі.

На думку Людвіга фон Мізес (1949 р.) – представника австрійської економічної школи, підприємець – це економічний агент, який перетворює причини на зміни, що відбуваються на ринку. Його повартоовник – Ф. Хайєк (1937 р.) визначав суть підприємництва, як пошук нових економічних можливостей: у прагненні максимізувати свій прибуток підприємець намагається здобути перемогу в конкурентній боротьбі за допомогою використання нових можливостей, що є результатом успішної реалізації його унікальних знань у відповідній ринковій ситуації.

У другій половини XX ст. поняття підприємництва було розширено й доповнено. П. Друкер (1964 р.), розвиваючи інноваційну візію підприємництва Й. Шумпетера, стверджував, що саме нововведення становлять основу підприємництва, і «вся економіка повинна бути інноваційною та підприємницькою, якщо вона хоче бути конкурентоспроможною».

Д. Харпер (1996 р.) визначав підприємництво, як діяльність, орієнтовану на отримання прибутку і спрямовану на виявлення та вирішення структурно невизначених та складних ситуацій, що передбачає створення нових ресурсів, а не розподілення наявних ресурсів у досягненні визначених цілей, тобто підприємець – це економічний агент, який прагне вийти за межі встановлених процедур і наявних ідей.

З погляду біхевіористського підходу, Ардіхвілі et al. (2003 р.) описує підприємців, як творчих індивідів, зокрема, з погляду того, як вони розпізнають, створюють та розвивають можливості, які, на думку підприємців, за підприємницьким світоглядом, необхідно саме створювати, а не знаходити.

Існує також великий прошарок сучасних наукових поглядів, що пов'язує підприємництво зі створенням стартапів через їх широко визнаний потенціал для інновацій на противагу великим організаціям. Незважаючи на актуальність стартапів, вивчення підприємництва не обмежується тільки створенням нових підприємств. Підприємництво не потребує (але може включати) створення нових організацій, адже широкий потенціал підприємництва дозволяє застосовувати теорії підприємництва як щодо наявних (перетворювальних) підприємств, так і щодо неприбуткових організацій (соціальне підприємництво).

Підприємницька діяльність може здійснюватися за класичною або інноваційною моделлю.

Класична модель орієнтована на максимально ефективне використання наявних ресурсів підприємництва.

Інноваційна модель підприємництва передбачає активне впровадження інноваційних рішень і створення джерел відповідних ресурсів.

Однак інноваційна підприємницька діяльність повинна охоплювати не тільки економіку, науково-технічний прогрес, але й соціальну сферу, розвиток людини, збереження довкілля. Еволюційна модернізація досягає максимального успіху тоді

коли завдання економічного зростання вирішуються в поєднанні з подоланням соціальних проблем, а також збереженням екологічної стійкості.

Сучасна ціннісна база підприємництва характеризується практичною адаптацією концепції сталого розвитку, що спричиняє зміну парадигми традиційної економічної системи та пошук нових підходів щодо узгодження інтересів економічної і екологічної сфери за умов дотримання соціальної захищеності та справедливості.

Підприємництво є рушійною силою розвитку сучасного суспільства та важливим фактором забезпечення конкурентоздатності національної економіки щодо створення нових робочих місць та виробництва вдосконалених товарів і послуг. Первинна мета підприємця – задовольнити потреби ринку та покращити спосіб, яким ця потреба має бути задоволена Однак ця перспективна та фундаментальна мета не обов'язково означають, що в результаті створюються позитивні соціальні або екологічні цінності. Навпаки, підприємницька активність зазвичай пов'язана з екологічним збитком та негативним соціальним впливом. Економічний і технологічний прогрес будь-якою ціною, без урахування суспільного розвитку та впливу на навколишнє середовище, є несталою формою діяльності, і так званий «бізнес як завжди» (англ. business as usual) може становити загрозу для майбутнього розвитку суспільства.

«Традиційне» підприємництво необхідне і життєво важливе для постійного розвитку інновацій та змін ринку, однак наразі зароджується новий тип підприємця, орієнтовного на вирішення соціальних та екологічних викликів сучасного суспільства в контексті реалізації соціальних і екологічних складників сталого розвитку. Нові та наявні підприємства все більше усвідомлюють необхідність прийняття сталих практик, але кількість організацій, які ефективно впливають на сталий розвиток, все ще є недостатніми, що потребує консолідації зусиль представників підприємницького середовища, органів влади, громадських організацій, науковців та широких верств населення щодо формування бізнес-практик та культури споживання, заснованих на принципах сталого розвитку.

Сталий розвиток визначається, як «розвиток, що відповідає потребам теперішнього, без шкоди для здатності майбутніх поколінь задовольнити свої власні потреби» (за посиланням на передмову Г.І. Брундтланд до доповіді ООН «Наше спільне майбутнє», прийняту на 42-й сесії Генеральної Асамблеї ООН у серпні 1987 р.). Доповідь Брундтланд зосереджується на соціальній справедливості та людському розвиткові в рамках соціальної справедливості та справедливого розподілу й використання ресурсів.

Концепція сталого розвитку ґрунтується на синтезі трьох базових складників: економічною, соціальною та екологічною. У 1997 р. Елкінгтон представив «принцип триєдності» (англ. Tripple Bottom Line – TBL), або 3P-модель (англ. People – Люди, Planet -– планета та Profit – прибуток) у своїй праці «Канібали з виделками: принцип триєдності бізнесу двадцять першого століття».

Визначення економічної цінності за «принципом триєдності» відрізняється від традиційного показника корпоративної вигоди, де прибуток – це економічна цінність, сформована організацією після вирахування всіх витрат, включаючи вартість пов'язаного капіталу. Визначення економічної цінності за «принципом триєдності» включає також соціальні блага.

Люди відображають поведінку бізнесу як у соціальних, так і в етичних запитаннях. «Принцип триєдності» передбачає створення бізнесом належних умов праці як для своїх працівників, так і для громади, у якій він функціонує.

Сталий розвиток має вирішальне значення для довголіття планети. За «принципом триєдності» бізнес має надавати користь довкіллю або, принаймні, не завдати шкоди та намагатися якнайшвидше ліквідувати свій екологічно-руйнівний варто.

Концептуальне бачення сталого підприємництва, що вміщує складники сталого розвитку, адаптацію «принципу триєдності» до підприємницької діяльності та інноваційну модель розвитку підприємницької діяльності надано на рисунку 1.1.

Незважаючи на критику «принципу триєдності», цей підхід широко використовується, щоб пояснити, як функціонують підприємці, базуючись на цінностях сталого розвитку. Баланс економічного здоров'я (прибуток), соціальної справедливості (людей) та екологічної стабільності (планета) через підприємницьку поведінку визначає сталу підприємницьку діяльність.

Довартоження сталого підприємництва поєднує дві галузі підприємництва – соціальне та екологічне, через досягнення збалансованості економіки та екологічної і соціальної сфер у людському вимірі, що означає ефективне використання ресурсів в інтересах населення; вирішення завдань, пов'язаних з розвитком не лише в інтересах сучасного покоління, але й усіх наступних поколінь, які мають рівні права на ресурси.

Екологічне підприємництво почало активно розвиватись на початку 1990-х років, коли з'явилися можливості для розвитку бізнесу завдяки появи нового екологічного законодавства, наукового прориву щодо альтернативних джерел енергії та визнання конкурентних переваг «зеленого» бізнесу.

Головними видами екологічного підприємництва на сьогодні є виробництво обладнання для контролю за забрудненням довкілля, очищення повітря і води, економії та збереження ресурсів, збирання, переробки, сортування та утилізації промислових і побутових відходів. Зростає попит на органічні продукти харчування, екологічно безпечні меблі, побутову хімію, будівельні матеріали, двигуни для автомобілів. Це сприяє розвитку, розповсюдженню та активному використанню екологічно чистих промислових і сільськогосподарських технологій. «Традиційний» підприємець бачить можливості, що виходять за межі ресурсних обмежень, але саме еко підприємець оцінює потенціал і наявність ресурсів крізь призму цінностей екологічного світогляду.

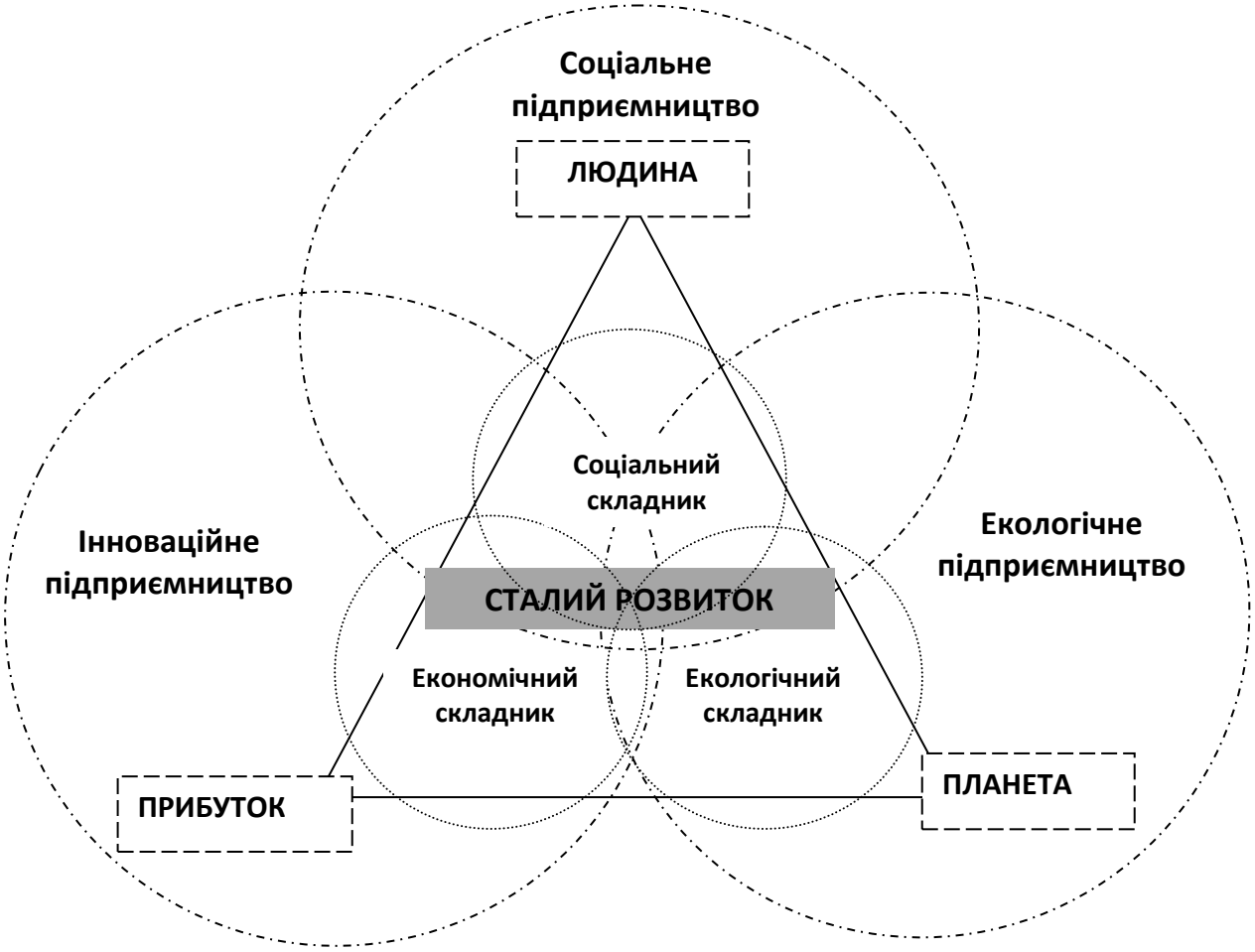


Рисунок 1.1 – Концептуальна модель сталого підприємництва

Соціальне підприємництво протягом тривалого періоду часу не перебувало у фокусі підприємницької діяльності, однак постійне виникнення кризових явищ у глобальному просторі, що мали широкий спектр негативних соціально-економічних навартоків, актуалізували цей напрям розвитку в підприємницькому середовищі. Соціальні підприємці використовують ресурси та інноваційні методи для здійснення своїх ініціатив щодо соціальних змін. На відміну від «традиційних» підприємців, які вимірюють показники своєї діяльності прибутком, тобто працюють заради економічного результату, соціальні підприємці оцінюють успіх підприємницької діяльності через створення соціального капіталу, створення соціальних змін та вирішення соціальних потреб.

Екологічне й соціальне підприємництво – два взаємопов’язані поняття, які формують стале підприємництво. Соціальне підприємництво передбачає реалізацію подвійної місії компанії – збалансування економічної та соціальної віддачі від інвестицій, що також стосується і екологічного підприємництва:

отриманий позитивний вплив на довкілля повинен перевищувати економічні прибутки та вигоди. Сталі підприємці є візіонерами, які передбачають попит на фундаментальні інновації на традиційних ринках.

Важливим фактором розвитку сталого підприємництва є взаємопов'язаність екологічного, соціального та інноваційного підприємництва. Як і сталий розвиток, так і підприємництво потребують інновацій, що означає нову творчу комбінацію наявних ресурсів. Стале підприємництво – це відкриття, створення та реалізація підприємницьких можливостей, що генерують позитивні соціальні та екологічні навартоки для інших членів суспільства. Концептуальною базою соціального підприємництва є парадигма «зробити світ кращим».

1.2 Типологія підприємницької діяльності

За масштабами підприємницької діяльності виокремлюють суб'єкти мікропідприємництва, малого, середнього та великого підприємництва залежно від кількості працівників та дохідів від будь-якої діяльності за рік (табл. 1.1)

Таблиця 1.1 – Класифікація підприємницької діяльності за масштабом

<table>
<tr><td rowspan="3">Види підприєм-ництва</td><td rowspan="3">Суб'єкти підприємництва</td><td colspan="2">Класифікаційні критерії</td></tr>
<tr><td>кількість працівників, осіб</td><td>річний дохід, млн. євро (за середньорічним курсом НБУ)</td></tr>
<tr><td></td><td></td></tr>
<tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Мікро</td><td>фізичні особи, зареєстровані в установленому законом порядку, як фізичні особи – підприємці</td><td rowspan="2">< 10</td><td rowspan="2">< 2,0</td></tr>
<tr><td>юридичні особи – суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Мале</td><td>фізичні особи, зареєстровані в установленому законом порядку, як фізичні особи – підприємці</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>юридичні особи – суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності</td><td>< 50</td><td>< 10,0</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Середнє</td><td>фізичні особи, зареєстровані в установленому законом порядку, як фізичні особи – підприємці</td><td colspan="2" rowspan="2">Суб'єкти підприємництва, що не увійшли в групи мікро-, малого та великого підприємництва за класифікаційними критеріями</td></tr>
<tr><td>юридичні особи – суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми.</td></tr>
</table>

Продовження таблиці 1.1

1	2	2	3
Велике	юридичні особи – суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності	< 250	< 50,0

Відповідно до ст. 45 Господарського Кодексу України підприємництво може здійснюватися в будь-яких організаційних формах, передбачених законом, на вибір підприємця (рис.1.2). Підприємництво реалізується на індивідуальному та організаційному рівнях.

Підприємництво на індивідуальному рівні пов'язане з діяльністю підприємців-індивідуумів, які беруть участь у бізнес-процесах за різних ситуацій та умов.

Підприємництво на організаційному рівні розглядається, як корпоративне підприємництво, яке визначається трьома ключовими аспектами: відновлення або розширення поточного бізнесу, створення нового бізнесу та діяльність в наявних організаціях.

Корпоративне підприємництво відбувається в організаціях, які мають свої правила, системи та процедури. Корпоративне підприємництво – це те, що зосереджується на інноваціях та креативній компоненті, перетворенні підприємницької ідеї у вигідну діяльність, але має реалізуватися в напрямі стратегії підприємства. Корпоративне підприємництво реалізується в двох напрямах: ***інтрапренерство*** (від англ. intrapreneurship) та ***екзопренерство*** (від англ. exopreneurship).

Концепція інтрапренерства була вперше представлена Джефрі Сусбауером в роботі «Внутрішнє корпоративне підприємництво: програми в американській промисловості» у 1973 році, а пізніше популяризована президентом американської компанії Pinchot & Co Джіффордом Пінчоттом і професором з менеджменту Стенфордського університету Робертом Бургельманом.

Інтрапренери приймають ризиковані рішення щодо використання ресурсів компанії для здійснення підприємницької діяльності, на відміну від індивідуальних підприємців, які використовують власні ресурси.

Інтрапренерство реалізується безпосередньо працівниками організації, тоді як індивідуальне підприємництво здійснюється незалежними підприємцями-індивідумами, які є ініціаторами та творцями свого власного бізнесу.

Інтрапренери повною мірою не відповідають за успіх у бізнесі, але вважаються важливими для успіху бізнесу, оскільки ідеї вищого керівництва компанії щодо оновлення організації згодом реалізуються менеджерами нижчого рівня. Інтрапренери менше ризикують, оскільки працюють на власників у корпоративних межах.

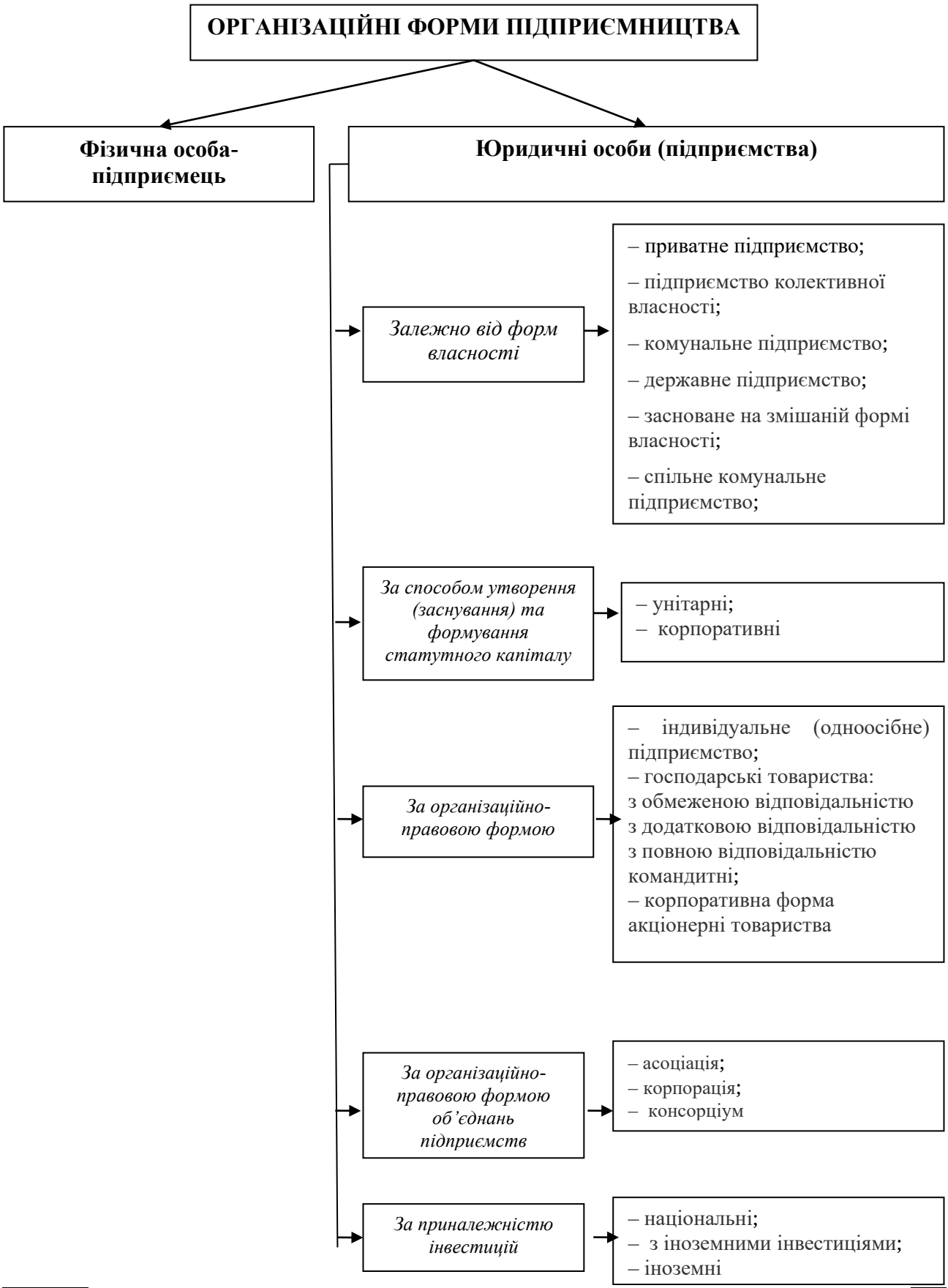


Рисунок 1.2 – Класифікація підприємницької діяльності за організаційною формою

Екзопренерство передбачає генерацію інновацій поза межами організації через зовнішніх агентів – екзопренерів, що означає, що організація отримує інновації через зовнішні мережі, такі як спільні підприємства, зовнішній венчурний капітал, субпідряд або стратегічні союзи. Таким чином, підприємці впроваджують інновації для власних потреб бізнесу, інтрапренери – від імені наявної організації, тоді як екзопренери є частиною зовнішньої мережі.

За видами підприємницької діяльності найпоширеніша типологія підприємництва включає такі різновиди:

1. ***Виробниче підприємництво*** – це підприємницька діяльність щодо виробництва продукції та надання послуг матеріального спрямування.

Виробниче підприємництво включає науково-технічну та інноваційну діяльність, а також безпосередньо відтворення послуг і товарів, які будуть використовуватися в подальшому виробництві. З одного боку, підприємництво є драйвером розвитку інновацій в промисловому секторі, а з іншого боку, науково-технологічні прориви – промислові революції є викликом для підприємців щодо забезпечення їх конкурентоздатності та виживання в нових умовах техніко-технологічного розвитку (рис. 1.3).

Попри те що більшість компаній досі знаходяться в процесі цифровізації свого бізнесу – інтеграції штучного інтелекту, Інтернету речей, хмарних технологій, тобто в контексті смарт-виробництва Промислової революції 4.0, наближається ера Промислової революції 5.0, яка буде сфокусована на кооперації між людиною та роботами в межах гармонізації людського інтелекту та когнітивних комп'ютерних технологій, а також на розумному використанні біологічних ресурсів для промислових цілей, що допоможе досягти балансу між екологією, промисловістю та економікою.

Рисунок 1.3 – Генеза промислових революцій

2. ***Торговельне підприємництво*** – це підприємницька діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання у сфері товарного обігу, спрямована на реалізацію продукції виробничо-технічного призначення і виробів народного споживання, а також допоміжна діяльність, яка забезпечує їх реалізацію шляхом надання відповідних послуг.

Торгівля – невіддільна частина комерційної діяльності. Особливості торгівельної діяльності полягають у такому:

– стосується безпосередньо купівлі-продажу товарів, виключаючи виробничий етап;

– виконуючи посередницьку функцію, сприяє дистрибуції товарів;

– дозволяє збалансувати пропозицію та попит на товари.

Розрізняють такі види торгівлі: у територіальному розрізі – внутрішня і зовнішня, за станами товарообігу – оптова, роздрібна, а також допоміжні засоби комерції, які сприяють торгівлі (рис. 1.4).

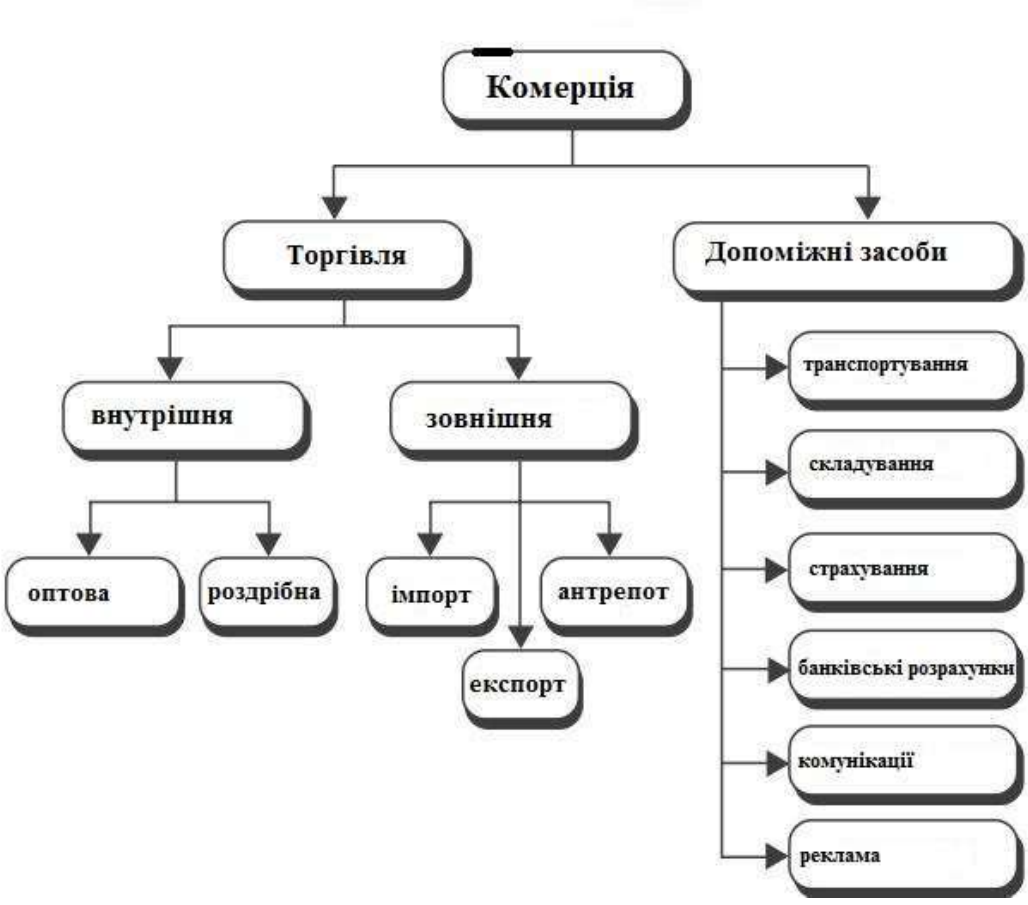


Рисунок 1.4 – Види торгівлі

Відповідно до ст. 42 Господарського Кодексу України господарсько-торговельна діяльність може здійснюватися суб'єктами господарювання в таких формах:

– матеріально-технічне постачання і збут;

– енергопостачання;
– заготівля;
– оптова торгівля;
– роздрібна торгівля і громадське харчування;
– продаж і передача в оренду засобів виробництва;
– комерційне посередництво у здійсненні торговельної діяльності та інша допоміжна діяльність щодо забезпечення реалізації товарів (послуг) у сфері обігу.

З розвитком інтернет-технологій особливого значення для торгового підприємництва набула ***електронна комерція*** – купівля-продаж товарів і послуг або передача коштів чи даних через електронну мережу, переважно Інтернет.

Основні бізнес-моделі електронної комерції включають:

– *B2B – business-to-business – бізнес-бізнес*: комерційна взаємодія між компаніями, переважно між виробниками, оптовими посередниками та оптовими клієнтами;

– *B2C – business-to-consumer – бізнес-споживач*: комерційна взаємодія між компанією та кінцевим споживачем, переважно в роздрібній торгівлі. Порівняно з B2B процес прийняття рішень щодо купівлі коротший, особливо для товарів, які мають нижчу вартість;

– *C2B – consumer-to-business – споживач-бізнес*: комерційна взаємодія між фізичним особам та компаніями, переважно між фрилансерами та бізнес-компаніями;

– *C2C – consumer-to-consumer – споживач-споживач*: комерційна взаємодія між споживачами щодо обміну товарами та послугами, які зазвичай заробляють, стягуючи комісію за проведення транзакцій, наприклад онлайн-платформа куплі-продажу Ebay.

3. ***Сервісне підприємництво*** – це підприємницька діяльність щодо надання послуг приватним та / або комерційним споживачам.

Сфера послуг – третинний сектор економіки – забезпечує значну частку валового внутрішнього продукту (ВВП), доданої вартості, торгівлі та зайнятості населення. В розвинених країнах частка сфери послуг становить 76 % у ВВП, 75 % – у загальній чисельності зайнятого населення, 50 % – у світовому експорті послуг. Терціаризація (тобто випереджальна динаміка розвитку сфери послуг) у контексті трансформаційного переходу до постіндустріальної економіки забезпечує значний потенціал розвитку сервісного підприємництва.

Передумовами розвитку сервісного підприємництва такі:

– покращення добробуту населення: із зростанням рівня життя збільшується частка витрат на придбання послуг;

– більше вивільнення часу на дозвілля, що зумовлює зростання попиту на такі послуги, як туризм, навчання дорослих, оздоровчо-розважальні комплекси;

– зміна демографічних показників робочої сили, наприклад, зростає кількість працюючих жінок, що зумовлює попит на послуги з догляду за дітьми, ведення домашнього господарства, хімчистку тощо;

– збільшення тривалості життя, що особливо впливає на певні види послуг, здебільшого у сфері охорони здоров'я;

– підвищена складність продуктів та технологічний прогрес: поява високотехнологічної продукції зумовлює зростання попиту на фахівців, які можуть її обслуговувати;

– підвищена складність життя, що зумовлює попит на певні послуги, які допомагають приватним особам та компаніям зберігати топові позиції в умовах турбулентного суспільного життя, наприклад консалтингові послуги.

Репрезентативний перелік послуг, що надаються сервісними підприємцями, включає:

– *професійні послуги* (лікарі, фармацевти, стоматологи, адвокати, архітектори, інженери);

– *бізнес-послуги* (реклама, фінансове планування, поштові послуги, комп'ютерні послуги та обробка даних, консалтинг, навчання, рекрутинг);

– *консультаційні послуги* (планування кар'єри, психологія та персональний розвиток);

– *транспортні послуги* (вантажоперевезення, пасажироперевезення, послуги таксі, оренда автомобілів);

– *побутові послуги* (догляд за домашніми тваринами, оздоровчі клуби, громадське харчування, косметологія, перукарні, ательє, фотостудії, планування весілля, ріелтори, ритуальні послуги);

– *ресторани та готелі* (закусочні, сімейні ресторани, таверни, готелі);

– *соціальні послуги* (індивідуальні та сімейні, догляд за дітьми, інтернатні послуги для осіб похилого віку та осіб з особливими потребами);

– *послуги з технічного обслуговування* (озеленення, сантехнічне та електричне обслуговування, ремонт побутової техніки та обладнання, станції технічного обслуговування автомобілів).

До особливостей сервісного підприємництва належать:

– нижчі витрати на започаткування бізнесу порівняно з підприємницькою діяльністю у сфері матеріального виробництва або торгівлі;

– відсутність потреби щодо запасів та виробничих процесів стосовно надання більшості видів послуг;

– переважно застосовується локальний маркетинг, адже діяльність більшості сервісних підприємців або компаній не виходить за межі певного населеного пункту;

– здатність швидше адаптуватися до мінливих потреб клієнтів порівняно з підприємницькою діяльністю у сфері матеріального виробництва або торгівлі;

– здатність активно застосовувати технології, зокрема системи інформаційних технологій, зосереджуючи увагу на економіці знань задля підвищення ефективності та якості надання послуг.

4. ***Сільськогосподарське підприємництво*** – це підприємницька діяльність в агропромисловому секторі.

Сільське господарство традиційно розглядалось, як низькотехнологічна галузь з обмеженою динамікою та низьким рівнем інноваційного розвитку. За останнє десятиліття ця ситуація кардинально змінилася внавартоок лібералізації економіки, зниження рівня захисту сільськогосподарських ринків та турбулентності економічних систем. Сільськогосподарським підприємцям усе частіше доводиться пристосовуватися до змінювання ринку, мінливих звичок споживачів, посилення екологічних норм, нових вимог до якості та безпечності продукції, розвитку біотехнологій, управління ланцюгами поставок тощо. Ці зміни відкрили шлях для появи нових учасників, інновацій та текового підприємництва в агросекторі.

Сільськогосподарське підприємництво має специфічні особливості:

– виражене домінування великих компаній та складнощі для малого та середнього підприємництва в агробізнесі щодо конкурування за обсягом вкладених інвестицій та можливостями поставляти масову продукцію на глобалізовані сільськогосподарські ринки;

– земля є найважливішим базовим виробничим ресурсом для сільскогосподарського підприємництва, до того ж, обмежена продуктомісткість землі зумовлює об’єктивне обмеження масштабів сільскогосподарської підприємницької діяльності;

– багато видів сільскогосподарської діяльності сезонні;

– природно-кліматичні умови, біологічні й ґрунтові чинники істотно впливають на продукт і результативність сільськогосподарського виробництва.

5. ***Екологічне підприємництво*** – це підприємницька діяльність, спрямована на використання інновацій для досягнення сталого розвитку шляхом використання ринкових можливостей.

Метою екологічного підприємництва є ініціація та реалізація проєктів, пов’язаних із захистом довкілля, розповсюдженням «чистих» технологій, переробкою відходів і поглибленням знань та обізнаності суспільства щодо розвитку «зеленої» економіки.

Екологічне підприємництво відіграє важливу роль у мінімізації негативного впливу організацій та людей на довкілля, що включає розроблення та впровадження:

– екологічних технологій, що забезпечують менший рівень забруднення довкілля та дозволяють економно використовувати природні ресурси. Вони стосуються освоєння ресурсів, охорони ґрунту, води й повітря від забруднення,

запобігання глобальним змінам клімату, сталого виробництва, споживання та логістики;

– чистих технологій виробництва, а саме застосування різних технічних заходів щодо збереження ресурсів та зменшення або навіть повного недопущення забруднення довкілля й утворення відходів. Вони зосереджуються на збереженні сировини та енергії, усуненні токсичної сировини, зменшенні обсягу та рівня токсичності всіх викидів і відходів та визначенні взаємодії протягом життєвого циклу продукту, починаючи від видобутку сировини та закінчуючи її утилізацією;

– нетехнологічних інновацій, таких як нові продукти та послуги, нові ділові практики зі зменшенням шкідливого впливу на довкілля або такі, що дозволяють оптимально використовувати ресурси;

– програм екологічної обізнаності суспільства та поліпшення екологічної освіти, здобутки за якими можна реалізувати у будь-якій сфері економіки.

6. ***Соціальне підприємництво*** – це інноваційна підприємницька діяльність задля соціальних перетворень у суспільстві та громадах.

Соціальні підприємці відіграють роль агентів змін у соціальній сфері шляхом прийняття місії щодо створення та підтримки соціальної цінності (а не лише приватної цінності), визнаючи та невпинно перевартоуючи нові можливості для виконання цієї місії, беручи участь у процесі постійних інновацій, адаптації і навчання, діючи сміливо, не обмежуючись наявними ресурсами і демонструючи підвищену відповідальність перед соціальними групами за здобуті результати.

Соціальне підприємництво включає такі компоненти:

– соціальна проблема, яка тривалий час існує в суспільстві;

– розроблення та впровадження механізму інноваційного вирішення проблеми;

– створення нового, стабільного балансу, що вивільняє ресурси для зазначеної цільової групи і передбачає краще майбутнє не тільки для цих людей, а й для суспільства загалом.

7. ***Креативне підприємництво*** – це підприємницька діяльність у сфері культурних і креативних індустрій.

Офіційним походженням концепції креативних індустрій вважається прийняте в 1997 р. рішення уряду британських лейбористів щодо заснування Робочої групи з розвитку креативних індустрій (CITF), як головний напрям роботи Департаменту культури, медіа і спорту Великобританії. Уперше креативні індустрії було визначено, як «види діяльності, які ініціюються в індивідуальній творчості і талантах, мають потенціал для створення багатства і робочих місць через генерацію та експлуатацію інтелектуальної власності».

Конференція ООН з торгівлі та розвитку UNCTAD характеризує креативні індустрії, як центральні в креативній економіці; задіяні в циклі створення, виробництва й розподілу товарів і послуг, що використовує креативний потенціал та інтелектуальний капітал як вхідні фактори виробництва; включають товари та

послуги, зосереджені, але що не обмежуються мистецтвом із творчим контентом, економічною цінністю і ринковою цілеспрямованістю; виробляють матеріальні продукти і нематеріальні послуги, здатні генерувати доходи шляхом торгівлі та реалізації прав інтелектуальної власності, є новим динамічним сектором у світовій торгівлі.

У різноманітті класифікаційних моделей культурних та / або креативних індустрій репрезентативною є модель UNCTAD, у якій виокремлюють чотири групи креативних індустрій: культурна спадщина (традиції культура, культурні пам'ятки), мистецтво (образотворче; виконавче), медіа (публікації та видавництво, аудіовізуальні твори, нові медіа), функціональний креатив (дизайн, креативні послуги).

Європейська модель становить три функціональні групи креативних індустрій: базові (реклама, кіноіндустрія, Інтернет, музика, видавнича справа, телерадіомовлення, відео та комп'ютерні ігри), периферійні креативні (креативне мистецтво), граничні креативні (мода, спорт, програмне забезпечення, побутова електроніка).

Таким чином, поняття «креативні індустрії» охоплює концептуальне і практичне поєднання креативності (індивідуального таланту) та культурних індустрій у контексті нових технологій, як елементів економіки знань. Креативні індустрії розташовуються на перехресті культури, бізнесу і технологій.

Креативний підприємець – це тип підприємця, який створює, використовує та комерціалізує творчий або інтелектуальний капітал. Креативні підприємці активніше, ніж в інших видах підприємницької діяльності, здійснюють просування інновацій. Однак це потребує балансу між реалізацією креативних здібностей і таланту та розвитком бізнесу з метою комерціалізації креативного продукту.

Для глибшого усвідомлення типологію підприємництва можна доповнити ***класифікацією типів підприємців*** (рис. 1.5):

– ***за етапами розвитку***: підприємці першого покоління, сучасні (інноваційні), класичні та спадкові підприємці.

Підприємець першого покоління – це засновник бізнесу, який не має членів родини, що мали б відношення до підприємницької діяльності.

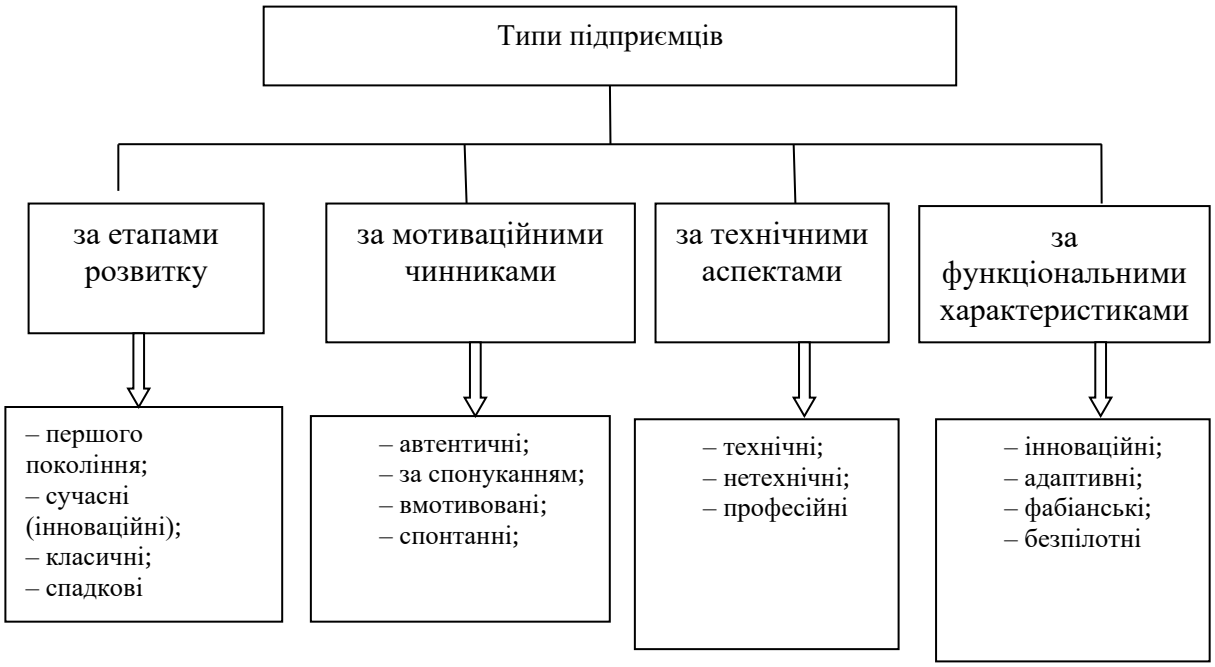


Рисунок 1.5 – Класифікаційна типологія підприємців

Сучасний, або інноваційний, підприємець – це динамічний тип підприємця, який завжди перебуває в пошуку інноваційних змін і реагує на мінливий попит ринку, а його бізнес відповідає поточним маркетинговим потребам.

Класичний підприємець – це підприємець стереотипного типу, який має за постійною метою якого є максимізація свого прибутку і який приділяє багато уваги виживанню своєї компанії.

Спадкові підприємці – це підприємці, які успадкували сімейний бізнес або мають досвід ведення сімейного бізнесу;

– ***за мотиваційними чинниками***: автентичні, за спонуканням, вмотивовані, спонтанні підприємці.

Автентичні підприємці долучаються до підприємницької діяльності під впливом психологічних та економічних факторів, а саме: спроможності ризикувати, бажання отримати кращий соціальний статус, досягти визнання в суспільстві та покращити свій добробут.

Підприємець за спонуканням – це той, хто обирає підприємницьке завдання завдяки стимулам та субсидіям, що надаються державою.

Вмотивований підприємець прагне займатися підприємницькою діяльністю внаслідок бажання самореалізуватися.

Спонтанні підприємці виявляють себе в підприємницькій діяльності через свої природні таланти та активно демонструють впевненість і винахідливість у процесі реалізації своїх підприємницьких амбіцій;

– ***за технічними аспектами***: технічні, нетехнічні та професійні підприємці.

Технічний підприємець – це технократичний тип підприємця, який здебільшого концентрується на виробничій діяльності, володіє необхідними технічними знаннями та демонструє свої інноваційні можливості.

Нетехнічний підприємець здебільшого концентрується на маркетинговій діяльності, застосовує нові стратегії збуту товарів або послуг.

Професійний підприємець застосовує інноваційний підхід у здійсненні підприємницької діяльності – він зацікавлений у створенні бізнесу, а не в його управлінні, і як тільки бізнес налагодиться, він його продасть і займеться новою справою;

– ***за функціональними характеристиками***: інноваційні, адаптивні, фабіанські, безпілотні підприємці.

Інноваційний підприємець, відомий як сучасний підприємець, – це той, хто представляє новий продукт, нову послугу або новий ринок, вносить нові зміни та повартоовно розвиває бізнес навіть після досягнення певного рівня розвитку.

Адаптивний підприємець – це той, хто впроваджує досягнення інноваційного підприємця, імітує продукцію та технології.

Фабіанські підприємці реагують на зміни лише тоді, коли очевидним стає той факт, що відсутність реакції на зміни призводять до втрат. У свою бізнес-діяльність ці підприємці не вносять нічого нового, не бажають застосовувати нові методи, дотримуються старих звичок та практик і дуже обережні.

Безпілотні підприємці займають вкрай пасивну позицію щодо реакції на зміни, відмовляються використовувати можливості, що може призвести до усвідомлених збитків, а іноді й до витіснення з ринку.

1.3 Підприємництво та засади фондового ринку

Для приватних компаній, які прагнуть залучити капітал для розвитку свого бізнесу, первинне публічне розміщення акцій або вихід на IPO (англ. IPO – initial public offering), може бути найкращим шляхом та стратегічним варіантом для фінансування бізнес-зростання. Процес первинного публічного розміщення акцій передбачає повну трансформацію людей, процесів та культури організації, тому підготовка має вирішальне значення.

Типовими передумовами перетворення приватної компанії на публічну є такі:

– *компанії з високою динамікою зростання* – для фінансування інновацій, поглинань та інтернаціоналізації;

– *зростаючі компанії* – для кращого залучення талантів та покращення управління;

– *власники приватного капіталу та венчурного капіталу* – для подальшого фінансування зростання текових компаній;

– *конгломерати* – як обов'язкова транзакція для здійснення, частковий або повний вихід бізнес-підрозділів;

– *державні структури* – задля здійснення приватизації;

– *сімейний бізнес (юридична особа)* – як невіддільна частина плану правонаступництва та розподілу управління і власності;

– *сімейний бізнес (фізична особа-підприємець)* – для диверсифікації капіталу та покращення управління правонаступництвом.

Підготовка починається з ретельного оцінювання плюсів і мінусів виходу на IPO, потенційного використання надходжень та вивчення альтернатив (табл.1.2).

Інвестори приймають рішення щодо придбання акцій. Пріоритетним є аналіз виходу на IPO з погляду інституційного інвестора. Інституційні інвестори – пайові фонди, хедж-фонди, банки, страхові компанії, пенсійні фонди, великі корпоративні емітенти та інші посередники у сфері корпоративних фінансів – здійснюють вагомий вплив на ціни на акції.

Таблиця 1.2 – Оцінка виходу на IPO

Переваги	Недоліки
Ефективний доступ до ринків капіталу для залучення капіталу шляхом розміщення акцій та облігацій	Завдання займають багато часу, особливо стосунки з інвесторами
Гнучкість торгівлі акціями з високою ліквідністю та щоденною оцінкою	Більші вимоги щодо прозорості та розкриття інформації
Більша увага, краща розпізнаваність бренду та престиж серед споживачів	Загальні витрати на емісію цінних паперів
Акції, що функціонують, як нова ліквідна валюта для злиття та поглинання	Додаткові витрати, пов’язані з поточними вимогами щодо компанії, яка має біржовий лістинг
Потенціал для диверсифікування капіталу з боку акціонерів	Нові інвестори з правом голосу
Покращена здатність залучати, утримувати та винагороджувати цінних співробітників	Тиск щодо виконання своїх зобов’язань
Можливість утримувати та стимулювати ключових фахівців за допомогою довгострокових планів стимулювання	Розширення кола обов’язків щодо корпоративного управління

Вихід на IPO – це визначна подія, яка має довгострокові навартоки для компанії після її здійснення, тобто це не одноразова фінансова операція, а ключовий поворотний момент у житті компанії. Вихід на IPO потребує від компанії відкритості, доступності інформації, якісного управління та стратегічного планування. Процес виходу на IPO триває щонайменше 12-24 місяці і продовжується після проведення IPO, адже як тільки компанія стає

публічною, починається комплексна робота з управління новою публічною компанією. Компанії потрібно підтримувати ліквідність акцій на ринку, в іншому разі попит буде падати, що спричинить зниження ринкової капіталізації компанії. Консалтингова компанія Ernst&Young пропонує 16 стратегічних кроків за чотирма етапами виходу на IPO (рис. 1.6).

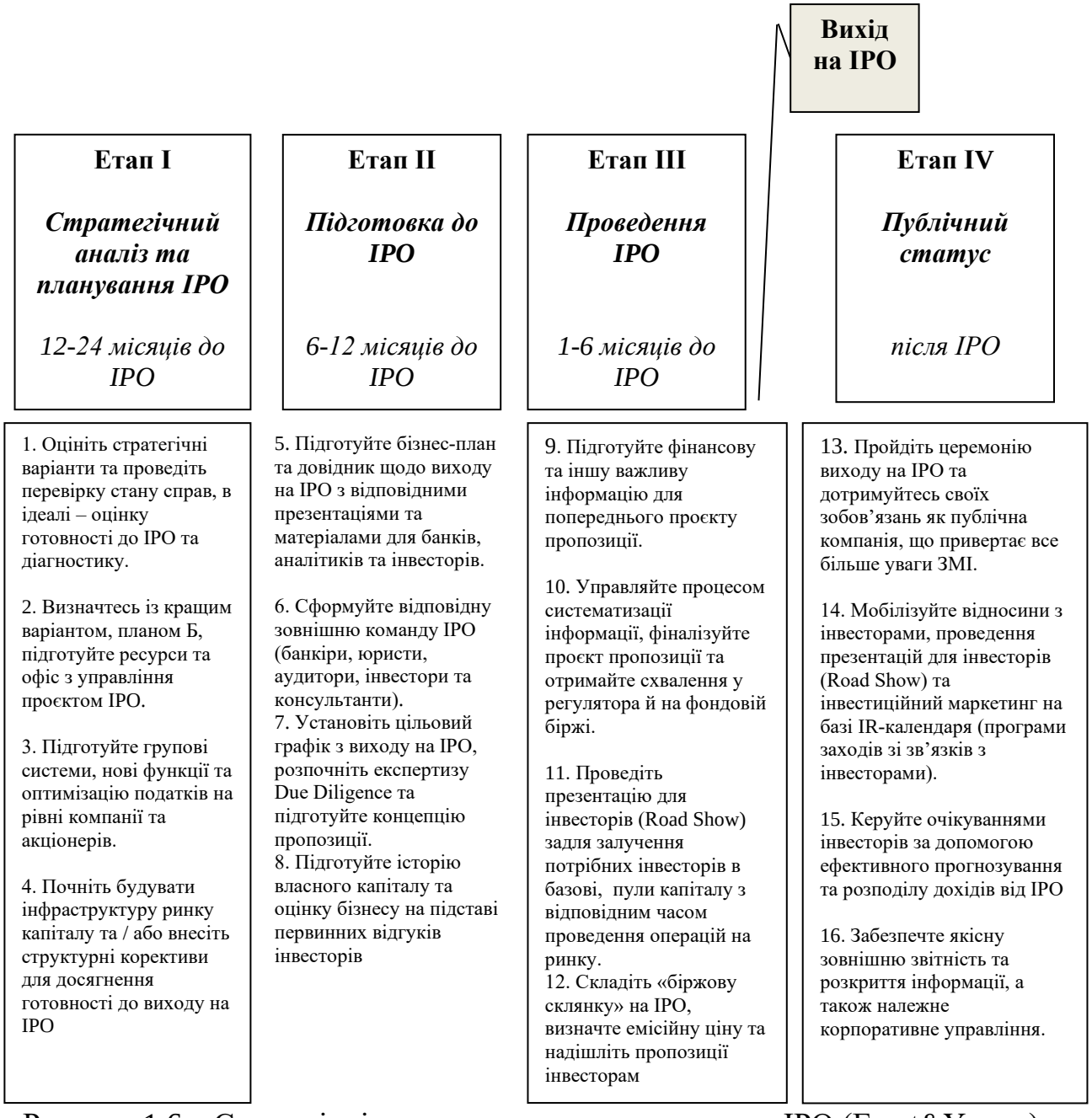


Рисунок 1.6 – Стратегічні складники процесу виходу на IPO (Ernst&Young)

Найважливіші фактори успіху виходу на IPO з погляду інвесторів :
1. Сильна управлінська команда.
2. Приваблива історія власного капіталу.
3. Справедливе ціноутворення.

4. Готовність до виходу на IPO, щоб відповідати вимогам ринку капіталу та очікуванням інвесторів.

Процедура виходу на IPO є досить складною і вимагаєпотребує наявності компетенцій у різних сферах. Усі учасники команди з виходу на IPO мають свої цілі в процесі виконання робіт із виходу на IPO, проте завдання полягає в тому, щоб організувати їх дії як один комплексний механізм, головною метою якого є ефективне проведення публічного розміщення.

Алгоритм процесу виходу на IPO містить комплекс повартоовних етапів (рис. 1.7).

Попередній етап – стратегічний аналіз та планування IPO, під час якого аналізується готовність компанії до виходу на IPO, переваги та недоліки набуття публічного статусу для компанії, відповідно, проводиться аналіз фінансової, бухгалтерської, операційної діяльності, податкової інформації та IT-процесів і систем компанії, тобто діагностика всіх видів діяльності компанії і готовність ресурсної бази, аналізується професійна готовність внутрішньої команди компанії з управління проєктами виходу на IPO, ідентифікуються вузькі місця та вносяться необхідні структурні корективи, оцінюються ризики, і на підставі отриманої аналітичної інформації ***приймається рішення*** щодо виходу на IPO.

Підготовчий етап (у разі позитивного рішення щодо виходу на IPO) включає такі етапи:

– розроблення довгострокового бізнес-плану (на період 24 – 36 місяців до IPO та 24 – 36 місяців після IPO), який є чіткою дорожньою картою для компанії;

– формування зовнішньої команди консультантів з виходу на IPO (юридичні радники, аудитори, консультанти зі зв'язків із громадськістю та ін.);

– вибір андерайтера: комплексність завдань щодо виходу на IPO потребує створення синдикату інвестиційних банків, які розподіляють між собою відповідні функції, до того ж обирається лід-менеджер банківського синдикату, який відповідає за організацію та контролює весь процес виходу на IPO, включаючи формування історії власного капіталу (англ. equity story) компанії, повідомляє про продажі на IPO, надає пропозиції інвесторам, керує маркетинговою кампанією (організація презентацій для інвесторів Road Show), процесом ціноутворення, проводить експертизу Due Diligence та забезпечує сильні та стабільні позиції акцій на ринку після отримання публічного статусу компанії;

– проведення експертизи Due Diligence, що охоплює фінансову, податкову, юридичну, комерційну, інформаційно-комунікаційну, операційну, екологічну інформацію, а також аналіз людських ресурсів компанії. Мета Due Diligence полягає в тому, щоб проаналізувати стабільність бізнес-моделі, реалістичність планування та спроможність компанії виконувати зобов'язання перед акціонерами. Експертиза Due Diligence фокусується на аналізі ринку та конкуренції, а також на оцінці потенційних можливостей і ризиків у комерційному та правовому середовищі;

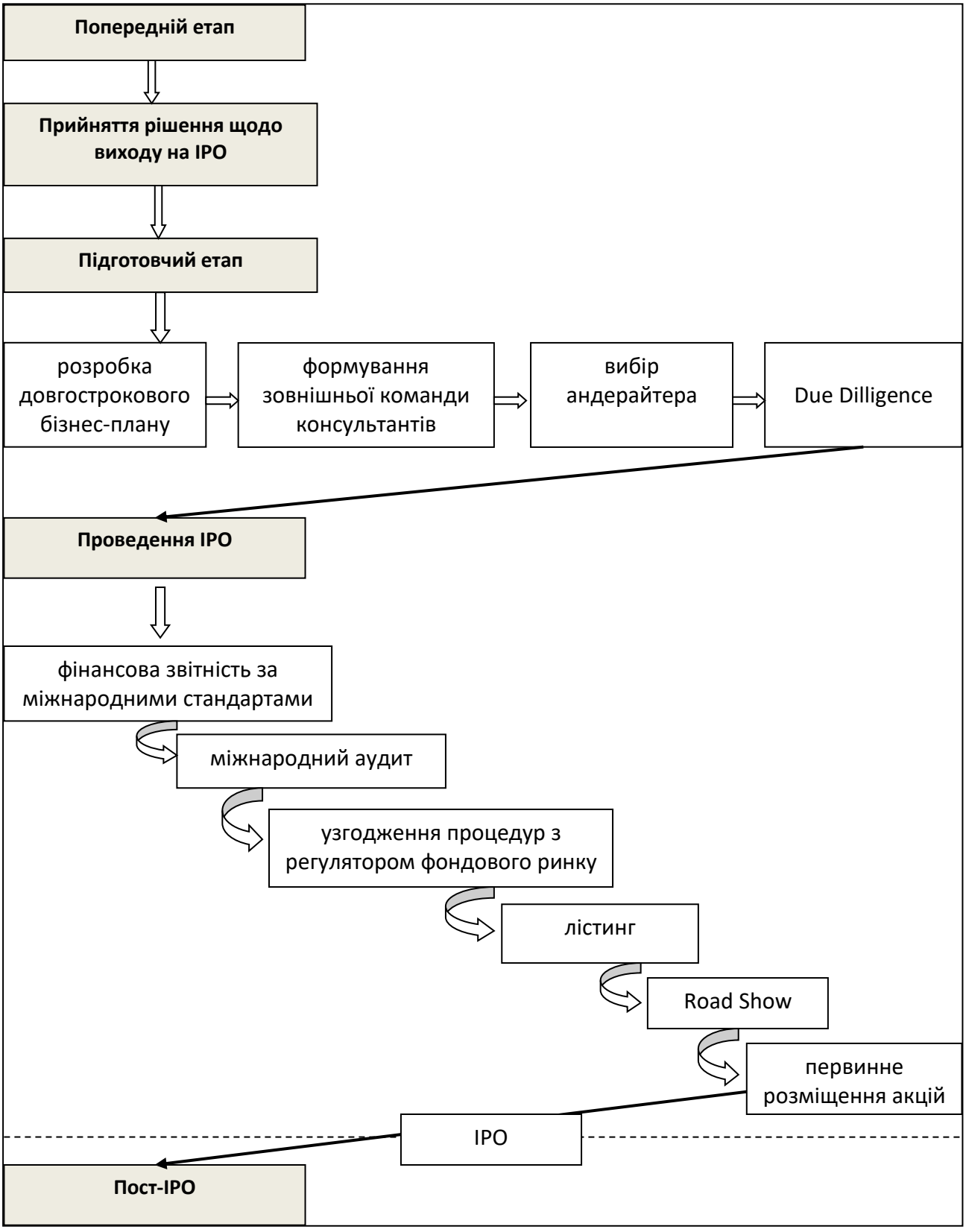


Рисунок 1.7 – Алгоритм виходу на IPO

Проведення IPO включає такі етапи:

– формування історії власного капіталу компанії (англ. equity story): історична фінансова інформація компанії, що також демонструє тенденції, які з неї випливають, та взаємозв'язок з бізнес-планом компанії; встановлені показники ефективності (англ. KPI – key performance indicators), які мають відображатися у фінансовій звітності компанії, річних та проміжних звітах і її презентаційних матеріалах.

– складання консолідованої фінансової звітності за національними і міжнародними стандартами: за вимогами більшості головних фондових бірж, компанії повинні представляти консолідовану фінансову звітність відповідно до стандартів бухгалтерського обліку, таких як Міжнародні стандарти фінансової звітності (англ. International Financial Reporting Standards (IFRS)) або Загальноприйняті принципи бухгалтерського обліку (англ. Generally Accepted Accounting Principles, GAAP);

– проведення міжнародного аудиту: андерайтери відповідають, якщо будь-яка частина пропозиції для інвесторів містить істотні упущення або невірогідну інформацію, тому вони зазвичай вимагають лист незалежного аудитора про те, що пропозиція для інвесторів і заявка на реєстрацію цінних паперів підготовлені правильно (англ. comfort letter). Відповідно, проводиться незалежний міжнародний аудит фінансових та бухгалтерських даних;

– встановлення «відпускної», тобто початкової, ціни акції: попередня ціна пропозиції, зазвичай, включає знижку на справедливу ринкову ціну. Ця знижка повинна узгоджуватися з андерайтером та емітентом, далі попередня ціна «тестується» під час проведення презентацій для інвесторів Road Show;

– узгодження реєстраційних та транзакційних процедур з регулятором фондового ринку, до функцій якого належать механізм регулювання ринку цінних паперів та контрольні й наглядові функції щодо дотримання законодавства;

– лістинг на фондовій біржі (англ. listing – процедура внесення акцій до біржового списку акцій, якими офіційно торгують на фондовій біржі): щоб компанія могла торгувати своїми акціями на фондовій біржі, вона повинна відповідати вимогам щодо лістингу цієї біржі, які, зазвичай, включають розмір та частку ринку цінних паперів, що підлягають лістингу, та фінансову життєздатність компанії-емітента;

– проведення презентацій для інвесторів (Road Show) за організаційної підтримки андерайтера: вищий менеджмент компанії ознайомлює ключові аудиторії інвесторів та потенційних інституційних інвесторів з компанію. Що вище сприйманий ризик інвестиції, то вища необхідна прибутковість, до того ж нижча ціна акції, яку інвестор зазвичай готовий сплатити. Ось чому ефективні презентації для інвесторів Road Show мають вирішальне значення для успіху виходу на IPO. Переконлива історія власного капіталу, представлена керівною командою компанії, яка ефективно веде комунікації, сприяє довірі інвесторів та

знижує сприйманий ризик інвестицій, збільшуючи таким чином оцінку акцій. Андерайтери отримують зворотний зв'язок і в ідеалі замовлення від інвесторів під час Road Show, які він використовує для створення «біржової склянки» (англ. order book – перелік заявок (ордерів) на купівлю та продаж цінних паперів та інших активів учасників фондової біржі, доступних на поточний момент) та встановлення остаточної ціни пропозиції;

– первинне розміщення акцій: у перший день торгів проводиться найбільше угод, ціна акції зазвичай, зростає, і в наступні дні відбувається стабілізація цін на акції в зростаючому тренді приблизно на 10–15 % вище ціни емісії. Настає період блокування первинної публічної пропозиції (англ. IPO Lock-Up period) – положення контракту, що не дозволяє інсайдерам, у яких вже є акції, продавати їх протягом певного періоду часу після IPO. Переважно інсайдерами є засновники, власники, менеджери та співробітники компанії, однак це можуть також бути венчурні інвестори та інші приватні інвестори. Період блокування варіюється залежно від конкретного випадку і зазвичай становить 90 – 180 днів.

Пост-IPO – після кульмінаційної церемонії первинного розміщення акцій розпочинається життя компанії в статусі публічної, що потребує системного комплексу проактивних заходів щодо підтримання інтересу ринку до компанії, формування оптимального міксу інвесторів та залучення нових інвесторів, розвитку зв'язків з акціонерами, інвесторами та громадськістю, управління регуляторним ризиком та ризиком настання відповідальності, оцінювання й оновлення операційної та управлінської команди, перегляду історії власного капіталу на підставі змін у корпоративній стратегії для інформування інвесторів та підтримання їх зацікавленості, забезпечення прозорості діяльності компанії через надання регулярної звітності та оприлюднення необхідної інформації.

Важливою передумовою виходу на IPO є діяльність організованого фондового ринку, оскільки на ньому відбувається залучення широкого кола інвесторів та забезпечення головних принципів проведення операцій IPO. В Україні функціонування фондового ринку регулюється Законом України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки», Законом України «Про акціонерні товариства», рішеннями Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку: «Положення про порядок реєстрації випуску (випусків) акцій при заснуванні акціонерних товариств», «Порядок реєстрації випуску акцій при збільшенні (зменшенні) розміру статутного капіталу акціонерного товариства», «Положення про функціонування фондових бірж».

Фондовий ринок (ринок цінних паперів) – це сукупність учасників фондового ринку та правовідносин між ними щодо емісії (видачі), обігу, виконання зобов'язань, викупу та обліку цінних паперів (зокрема, деривативних цінних паперів).

Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку є регулятором фондового ринку в Україні.

Згідно із Законом України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки»:

– *учасниками фондового ринку* є емітенти, зокрема іноземні, або особи, які видали неемісійні цінні папери, особи, які надають забезпечення, інвестори у фінансові інструменти, які набули права власності на цінні папери, адміністратори, професійні учасники ринків капіталу, особи, які провадять діяльність, пов'язану з ринками капіталу та організованими товарними ринками, об'єднання професійних учасників ринків капіталу;

– *інвесторами у фінансові інструменти* є фізичні та юридичні особи, зокрема фізичні особи-іноземці та іноземні юридичні особи, які набули права власності на фінансові інструменти з метою отримання доходу від вкладених коштів та / або збереження вартості вкладених активів, та / або набуття відповідних прав, що надаються власникові фінансових інструментів відповідно до законодавства або в межах виконання повноважень щодо державного управління у відповідній сфері, або які є сторонами деривативних контрактів;

– *цінним папером* є документ установленої форми з відповідними реквізитами, що посвідчує грошове чи інше майнове право, визначає взаємовідносини емітента цінного папера (особи, яка видала цінний папір) і особи, яка має права на цінний папір, та передбачає виконання зобов'язань за таким цінним папером, а також можливість передачі прав на цінний папір та прав за цінним папером іншим особам (рис.1.8).

Фондова біржа – це організаційна форма постінодіючого ринку, на якому відбувається купівля-продаж цінних паперів за ринковими цінами на регулярній та впорядкованій основі.

Торгівля цінними паперами включає різні види діяльності:

– *брокерську* – професійна діяльність з укладання угод із цінними паперами на підставі угод комісії або доручення. Брокер є посередником, агентом інвестора й діє від імені клієнта та за його дорученням і отримує винагороду у вигляді комісійних;

– *дилерську* – професійна діяльність щодо зобов'язання купівлі-продажу цінних паперів за попередньо оголошеними цінами. Дилери отримують прибуток унавартоок перевищення ціни продажу цінних паперів щодо ціни їхнього придбання;

– *андерайтинг* – професійна діяльність із купівлі-продажу на первинному ринку цінних паперів нових випусків із подальшим перепродажем;

– *управління цінними паперами* – професійна діяльність на ринках капіталу з торгівлі фінансовими інструментами, що передбачає діяльність з управління портфелем фінансових інструментів.

<table>
<tr><th colspan="5">ЦІННІ ПАПЕРИ</th></tr>
<tr><td colspan="5">За порядком розміщення або видачі</td></tr>
<tr><td colspan="3">емісійні</td><td colspan="2">неемісійні</td></tr>
<tr><td colspan="3">посвідчують однакові права їх власників у межах одного випуску цінних паперів стосовно особи, яка бере на себе відповідні зобов’язання (емітента)</td><td colspan="2">видаються та існують виключно в документарній формі як паперові або як електронні документи</td></tr>
<tr><td colspan="5">за формою випуску (видачі)</td></tr>
<tr><td colspan="2">на пред’явника</td><td>іменні</td><td colspan="2">ордерні</td></tr>
<tr><td colspan="2">права на цінний папір та права за цінним папером належать пред’явникові цінного папера</td><td>права на цінний папір та права за цінним папером належать особі, зазначеній у цінному папері</td><td colspan="2">права на цінний папір та права за цінним папером належать особі, зазначеній у цінному папері, яка може сама реалізувати такі права або призначити своїм наказом іншу уповноважену особу</td></tr>
<tr><td colspan="5">За групами у цивільному обороті України</td></tr>
<tr><td>пайові</td><td>боргові</td><td>іпотечні</td><td>деривативні</td><td>товаророзпорядчі</td></tr>
<tr><td>посвідчують участь власника (інвестора) у статутному капіталі та / або активах емітента та надають їх власнику (інвестору) право на отримання частини прибутку (доходу)</td><td>посвідчують відносини позики й передбачають обов’язок емітента або особи, яка видала неемісійний цінний папір, сплатити у визначений термін кошти, передати товари або надати послуги</td><td>їхній випуск забезпечений іпотечним покриттям та вони посвідчують право власників на отримання від емітента належних їм коштів</td><td>посвідчують право власника вимагати від емітента придбання або продажу базового активу та / або реалізації прав щодо базового активу, та / або здійснення платежу (платежів)</td><td>надають право розпоряджатися майном, зазначеним у цих документах</td></tr>
<tr><td>– акції;
–інвестиційні сертифікати;
–сертифікати ФОН акції корпоративних інвестиційних фондів</td><td>– корпоративні облігації
– державні облігації України
– облігації місцевих позик
– казначейські зобов’язання України
– ощадні сертифікати банків
– депозитні сертифікати банків
– векселі
– облігації міжнародних фінансових організацій</td><td>– іпотечні облігації;
– заставні</td><td>– опціонні сертифікати;
– фондові варанти;
– кредитні ноти;
– депозитарні розписки;
– державні деривативи.</td><td></td></tr>
</table>

Рисунок 1.8 – Класифікація цінних паперів

Андерайтер представляє інтереси емітента, а дилер чи брокер – інтереси інвестора.

Наразі фондовий ринок України перебуває на етапі становлення, що пояснює превалюючий інтерес українських компаній до виходу на міжнародні фондові ринки. Подальші напрями розвитку фондового ринку України передбачають вдосконалення законодавчої бази та розвиток відповідної інфраструктури, адаптацію кращих практик функціонування світових фондових ринків, розвиток

інформаційно-консультаційної мережі щодо виходу на IPO, поширення культури корпоративного управління, поліпшення інвестиційного клімату загалом.

Контрольні зазапитання до розділу 1

1. Розкрийте зміст сталого підприємництва, як сучасної ціннісної бази підприємництва.
2. У чому полягає відмінність між класичною та інноваційною підприємницькою діяльністю?
3. Охарактеризуйте основні положення «принципу триєдності» в контексті здійснення підприємницької діяльності.
4. Охарактеризуйте класифікацію підприємницької діяльності за масштабом.
5. Охарактеризуйте види підприємницької діяльності за організаційною формою.
6. У чому полягають відмінні ознаки інтрапренерства та екзопренерства?
7. Визначте контекстуальний зміст виробничого підприємництва.
8. Перелічіть специфічні принципи торговельного підприємництва.
9. Охарактеризуйте основні бізнес-моделі електронної комерції.
10. Назвіть відмінні особливості сервісного і соціального підприємництва.
11. Якою є мета екологічного підприємництва?
12. Назвіть є специфічні особливості сільськогосподарського підприємництва.
13. Охарактеризуйте креативні індустрії в контексті креативного підприємництва.
14. Охарактеризуйте класифікаційну типологію підприємців.
15. Назвіть мотиваційні чинники для компаній щодо виходу на IPO.
16. Перелічіть передумови перетворення приватної компанії на публічну за типами компаній.
17. В чому полягають переваги та недоліки виходу на IPO?
18. Охарактеризуйте стратегічні кроки на шляху виходу на IPO.
19. Які етапи включає алгоритм виходу на IPO?
20. Охарактеризуйте цінні папери за класифікаційними ознаками.
21. У чому полягає відмінність між брокером, дилером та андерайтером?

Практичні завдання до розділу 1

Бізнес-кейс «Patagonia: не купуйте цю куртку»

Як підприємці можуть змінити проблему щодо виснаження ресурсів у світі? Компанія «Patagonia» старанно працює над пошуком відповіді на це запитання. «Patagonia» – це приватна компанія з виробництва верхнього одягу, яка базується в місті Вентура, штат Каліфорнія, США. Одяг «Patagonia» призначений для різноманітних видів спорту на відкритому повітрі, подорожей та повсякденного носіння. Компанія інтегрувала свої головні переконання та цінності у кожен продукт, який виробляє, та стала відома своїм інноваційним дизайном, високою якістю та винятковою прихильністю до просування екологічного способу життя.

Історія компанії. Своєю появою «Patagonia» завдячує професійним захопленням одного підприємця. У 1953 р. Івон Шуінар – пристрасний альпініст розпочав свою діяльність, як експерт з альпінізму та дюльферу в Сан-Фернандо, Каліфорнія (США). Однак, у своїй роботі Івон потерпав від відсутності необхідного альпіністського спорядження, зокрема не вистачало скельних гаків – тоді використовувалися дерев'яні скельні гаки, що забивалися в щілини або шви гірських порід, і сотні цих інструментів знадобилися для тривалого підйому. Після випадкової зустрічі зі швейцарським альпіністом, який створив власний набір залізних скельних гаків, Івон надихнувся ідеєю виробляти залізні скельні гаки багаторазового використання. Перетворивши гараж своїх батьків на кузню, Івон розпочав своє власне виробництво і почав продавати скельні гаки з капота свого авто за 1,50 дол. за штуку. Незважаючи на те що хобі приносило Івону достатній дохід для задоволення базових потреб, він здебільшого жив менше ніж на 1 дол. в день. Однак незабаром на його продукт зріс попит.

У 1965 р. Івон вирішив співпрацювати з Томом Фростом і започаткував компанію «Chouinard Equipment». Протягом майже десятиліття Шуінар і Фрост вдосконалили майже кожен предмет альпіністського спорядження. У 1972 р. компанія «Chouinard Equipment» зробила перші кроки в розвитку екологічної свідомості та здійснила революцію, запропонувавши алюмінієві кронштейни, які замінили скельні гаки. Кронштейни були розроблені для усунення пошкоджень гірських порід, оскільки вони вклинювалися вручну, а не забивались у тріщини.

Івон вперше усвідомив потребу більш функціональною альпіністського одягу, коли придбав сорочку для регбі в закордонній поїздці. Сорочка забезпечувала захист при несприятливих погодних умовах і контрастувала зі стандартними сорочками тьмяного кольору, які зазвичай носили альпіністи. Незабаром Івон і його дружина Малінда продавали альпіністський одяг, як супутні товари для альпіністського спорядження, але до 1972 р. лінія одягу розширилась і стала окремим бізнесом. Для лінії одягу було обрано назву «Patagonia», що мало відображати романтику далеких земель і пригодницьких місць.

«Patagonia» стала популярною. Споживачам сподобався надійний та яскравий одяг. З самого початку Івон та Малінда знали, що хочуть продавати продукцію, яка мінімально впливатиме на довкілля. У 1985 р. фірма почала передавати 1 % від загального обсягу продажів екологічним організаціям.

Однак, «Patagonia» розвивалася занадто швидко, що призвело до ускладнення фінансового становища. Банки не надавали компанії кредит, і компанія була змушена звільнити п'яту частину своїх працівників. Івон розглядав можливість продажу компанії, натомість вирішив прийняти стратегію сталого розвитку. У 1996 р. виробництво одягу компанії перейшло на використання більш дорощої органічної бавовни – це був ризикований бізнес-крок, оскільки це спричинило збільшення витрат на поставку сировини. Івон також інвестував в інші екологічні матеріали і вирішив зробити кінцеву продукцію більш довговічною. У 1993 р. «Patagonia» першою представила фліс, виготовлений із перероблених пластикових пляшок, і на сьогодні використовує низку більш екологічно чистих волокон, таких як органічна бавовна, перероблений поліестер та нейлон, шерсть і конопля, виготовлені за безхлорною технологією. В традиційній бізнес-діяльності компанії частіше покладаються на виробництво продукції з коротшим періодом споживання для того, щоб споживачі поверталися та купували товари на заміну тим, що вийшли із користування. Що довговічніший товар, то менше потрібно споживачам купувати у компанії. Однак сталося прямо протилежне: споживачі охочіше купували продукцію «Patagonia» завдяки екологічному світогляду компанії, високій довірі до якості та довготривалості використання продукції.

Сьогодні «Patagonia» не має фінансових боргів і продовжує дотримуватись своїх цінностей сталого розвитку. «Patagonia» – це та компанія, яка наголошує на збереженні довкілля, а не на отриманні прибутку. Саме тому була започаткована акція «Купуй менше!». «Чорна п'ятниця» – це той час, коли рітейл заробляє значні прибутки, але «Patagonia» ініціювала зовсім протилежну маркетингову компанію на прикладі куртки, яку виготовляє компанія та яка є бестселером серед її виробів: «Екологічна вартість всього, що ми виробляємо, вражає. Розглянемо куртку R2®, один із наших бестселерів. Для її виробництва потрібно 135 літрів води, що є достатнім для задоволення щоденних потреб (три склянки на день) 45 осіб. Її шлях від моменту появи в процесі виробництва в якості виробу, що вміщує 60 % переробленого поліефіру, до нашого складу генерує 20 фунтів вуглекислого газу, що в 24 рази перевищує вагу готового продукту. Ця куртка на шляху до нашого магазину в Рено залишила дві третини своєї ваги у вигляді відходів» (рис. 1.9).

«Patagonia» спонукає своїх споживачів застосовувати принципи рециркулярної економіки та продавати своє вживане спорядження та одяг на eBay або через вебсайт «Patagonia». Деякі аналітики вважають, що це насправді збільшить продажі продукції «Patagonia» серед тих, хто піклується про довкілля, і серед тих, хто хоче продати своє старе спорядження та використати отримані

кошти на придбання нових продуктів Patagonia. Дійсно ця маркетингова кампанія та екологічний світогляд «Patagonia» окупилися: дохід компанії порівняно з 2008 р. подвоївся. Фірма розширилася, хоча й незначно, до 88 глобальних торгових точок і продає свою продукцію на інших торгових майданчиках, таких як REI.

Рисунок 1.9 – Рекламний проспект «Patagonia» на «Чорну п'ятницю» у 2012 р.

Мета та головні цінності «Patagonia». Коли з'явилась «Patagonia», Івон та Малінда домовились, що компанія буде виготовляти лише продукцію найвищої якості й за принципом найменшої шкоди для довкілля. Метою компанії було не заробляти гроші, а поділяти любов до природи та створювати різноманітні товари для всіх видів діяльності на свіжому повітрі. Вони обрали таку місію для компанії: «Створювати найкращу продукцію, не заподіювати зайвої шкоди, використовувати бізнес для натхнення та впровадження рішень для екологічної кризи». «Patagonia» прагне щодня виконувати цю місію та для її практичного втілення сформувала чотири головні принципи своєї діяльності (табл. 1.3).

Стиль лідерства та управління «Patagonia». Штаб-квартира «Patagonia» розміщується у Вентурі, штат Каліфорнія, але це нетиповий унікальний корпоративний офіс: замість паркінгу – вишиковані велосипеди та дошки для серфінгу, трапляються випадки, коли працівників, що гуляють по кампусу компанії, бачать босоніж, а щоденний звіт по серфінгу розміщений над стійкою на рецепції, співробітники можуть зробити перерву і зайнятися серфінгом, йогою чи аеробікою або насолодитися стравами з органічних продуктів у кафе компанії.

Таблиця 1.3 – Головні принципи компанії «Patagonia»

Принцип	Зміст
Якість	Прагнути ще більшої якості у всьому, що ми робимо
Доброчесність	Відносини побудовані на доброчесності та повазі
Енвайронменталізм	Слугувати каталізатором для особистих і корпоративних дій
Не обмежуватись традиційними підходами	Наш успіх і найбільше задоволення – розроблення інноваційних способів у будь-чому.

Івон Шуінар створив компанію, яка використовує ініціативний підхід щодо ведення бізнесу, прогресивну корпоративну культуру та високі стандарти етики. Ідеї Івона забезпечили компанії широку популярність серед співробітників і спрямували її діяльність на інновації та успіх на глобальній платформі. Понад 20 років «Patagonia» була визнана однією зі 100 найкращих компаній за версією журналу «Working Mother» завдяки гнучкості робочого часу та наявності корпоративного центру догляду за дітьми, доступного для працівників. Івон оточив себе талановитими лідерами для досягнення цілей компанії, а також залучив людей, які захоплюються природою, спортом та активним відпочинком на відкритому повітрі – так званих «амбасадорів бренду».

Екологічні ініціативи:

– *1% для «Планети»*: створення союзу підприємств, які передають частину своїх доходів екологічним організаціям на підтримку сталого розвитку та збереження довкілля;

– *«Спільні нитки»*: охоплює концепцію «зменшити, відремонтувати, повторно використати, переробити, переосмислити», яка є основою партнерства «Patagonia» зі своїми клієнтами: мотивувати купувати менше, просувати усвідомлене споживання, перепродавати одяг, який більше не потрібний, надавати поради щодо догляду за одягом для тривалішого використання;

– «*Альянс зі збереження довкілля»*: був співзасновником «Patagonia» в 1989 р. разом з лідерами-виробниками спорядження та одягу для діяльності на відкритому повітрі – REI, «The North Face» та «Kelty» з метою колективних зусиль бізнесу та громад для фінансування й захисту дикої природи, який наразі налічує 250 членів-компаній та згенерував 2 млн дол. США у 2020 році для грантових програм;

– «*Стандарт BLUESIGN®»*: технологія, спрямована на зменшення споживання ресурсів, яка охоплює п’ять сфер: продуктивність ресурсів, безпека споживачів, споживання води, викиди в атмосферу та здоров’я працівників. Наприклад, «Bluesign» включає три кольорові категорії для хімічних речовин-барвників: синій – для «безпечних» хімічних речовин, сірий – для тих, хто

потребує спеціального поводження, і чорний – для «заборонених» хімічних речовин. Мета полягає в повній ліквідації цих «чорних» хімічних речовин у процесі виробництва шляхом застосування альтернативних хімічних речовин або процесів;

– «*Conservación Patagonica»*: ініціатива працівників «Patagonia» щодо створення національного парку у Південній Америці з метою відновлення та збереження довкілля, яка за проєктом охопить 650 000 акрів землі;

– *Програма постачання «Patagonia»*: ініціатива зі співпраці з іншими підприємцями, компаніями та стейкхолдерами, які поділяють екологічне бачення «Patagonia», щодо розробки програми постачання екологічно безпечної сировини та матеріалів. Наприклад, базуючись на своєму досвіді використання високоякісної органічної бавовни, «Patagonia» розпочала співпрацю з рибалками корінного населення у Британській Колумбії, пропонуючи сталі практики виробництва тихоокеанського копченого лосося та рибних продуктів. «Patagonia» виступила з ініціативою щодо боротьби з наявними практиками вилову та переробки лосося, адже технології, що застосовуються на фермах із переробки лосося, завдають значної шкоди довкіллю. Компанія почала довартожувати технології переробки лосося, який не тільки був екологічно чистим, але й більш здоровим. З цією метою компанія розпочала співпрацю за програмою збереження риби «Skeena Wild» для виявлення, які практики рибалок в корінних поселеннях є найбільш екологічно прийнятними. Отриманий у результаті завод з переробки риби в Британській Колумбії активно співпрацює з некомерційними природоохоронними організаціями для забезпечення сталих практик риболовлі та переробки риби;

– *інші ініціативи*: головна мета – залучити інших стейкхолдерів до спільної місії з охорони та підвищення цінності довкілля:

– музичний колектив «Patagonia» («Patagonia Music Collective»): разом з музикантами «Patagonia» створила музичний колектив компанії та почала продавати треки на iTunes за 99 центів – отримані кошти спрямовуються на екологічні цілі;

– «Хроніки впливів» («The Footprint Chronicles»): «Patagonia» інтерактивний вебсайт «Patagonia» дозволяє користувачам відстежувати впливи певної продукції на довкілля по всьому ланцюжку постачання;

– «Наша спільна вода» («Our Common Waters»): інформаційна кампанія щодо зростаючої кризи споживання води. «Patagonia» довартожує обсяг води, яку споживає, щоб віднайти способи зменшення негативних навартоків;

– «Озвучте Ваш вибір» («Voice Your Choice»): програма залучення споживачів до вирішення запитання, яким екологічним організаціям варто надавати гранти «Patagonia». Клієнти магазинів «Patagonia», на кожний з яких асигнується 5 000 дол. США дотацій, можуть проголосувати за трійку лідерів

екологічних організацій у своїй громаді: переможець отримує 2 500 дол., другий переможець – 1 500 дол., третій – 1 000 дол.

Майбутнє компанії «Patagonia». Івон Шуінар продовжує вважати себе інноватором, а не просто винахідником. Під його впливом та стратегічним баченням керівників компаній «Patagonia» намагається запровадити зміни та здійснити революцію щодо того, як бізнес сприймає сталий розвиток. Замість того, щоб за традиційною бізнес-моделлю експлуатувати природні ресурси, «Patagonia» навчає споживачів та бізнес тому, як вони можуть допомогти зберегти довкілля.

За іронією долі, таке бачення сформувалось тоді, коли «Patagonia» майже вийшла з бізнесу через швидке зростання. На думку Івона Шуінара, спасіння бізнесу означає переосмислення цінностей компанії. Компанія вийшла з кризи сильнішою та більш відданою справі позитивного впливу як на навколишнє середовище, так і на інший бізнес. «Patagonia» демонструє, наскільки міцні корпоративні цінності та етичне лідерство сприяють створенню компанії, яка є одночасно успішна і є взірцем навартоування для тих, хто хоче здійснити позитивні зміни.

І Запитання за кейсом:

1. Як компанія «Patagonia» застосовує «принцип триєдності» для побудови моделі сталого бізнесу?
2. На яких сучасних екологічних і соціальних викликах базуються цінності «Patagonia»?
3. До якого типу підприємця, на вашу думку, можна віднести засновника компанії «Patagonia» Івона Шуінара?
4. У чому полягає унікальність компанії «Patagonia» в світі «швидкої моди» (англ. *fast fashion*)?
5. Перелічіть негативні навартоки «швидкої моди» (англ. *fast fashion*)?
6. Чи реалістичний сценарій переходу на усвідомлене споживання та ведення бізнес-діяльності на принципах сталого підприємництва?
7. Якою б була стратегія компанії «Patagonia», якби вона була публічною компанією?

ІІ Виконайте SWOT-аналіз для компанії «Patagonia» (рис.1.10).

S – strengths — сильні сторони	***W – weaknesses – слабкі сторони***
- - - -	- - - -
O – opportunities – можливості	***T – threats – загрози***
- - - -	- - - -

Рисунок 1.10 – Шаблон SWOT-аналізу

Методичні рекомендації

Основна мета SWOT-аналізу – допомогти організаціям отримати повну інформацію про всі фактори, що беруть участь у прийнятті бізнес-рішень.

SWOT-аналіз базується на чотирьох елементах абревіатури, що дозволяють компаніям визначити фактори впливу на стратегію, дію чи ініціативу компанії: S – strengths – сильні сторони, W – weaknesses – слабкі сторони, O – opportunities – можливості, T – threats – загрози. Повна інформація за цими елементами може допомогти компаніям ефективніше реалізовувати стратегічне планування.

SWOT-аналіз передбачає заповнення таблиці, розділеної на чотири стовпці, щоб подати кожний окремий фактор впливу для порівняння. Сильні та слабкі сторони зазвичай не корелюють з переліченими можливостями та загрозами, хоча, по суті, вони співвідносяться, оскільки так чи інакше пов’язані між собою.

Сильні (S) та слабкі (W) сторони стосуються внутрішнього середовища компанії, тобто є її доступними ресурсами та досвідом, а саме:

– фінансові ресурси (фінансування, джерела доходу та інвестиційні можливості);

– фізичні ресурси (місце розташування, приміщення та обладнання);

– людські ресурси (працівники, волонтери та цільова аудиторія);

– доступ до природних ресурсів, товарних знаків, патентів та авторських прав;

– поточні бізнес-процеси (програми для співробітників, організаційна структура та інформаційно-комунікаційні системи).

Можливості (O) або загрози (T) стосуються зовнішнього середовища, що впливає на діяльність компанії, які компанія зазвичай не спроможна контролювати:

– тенденції ринку (нові продукти, технологічні досягнення та зміни у потребах клієнтів / споживачів);

– економічні тенденції (місцеві, національні та міжнародні фінансові);

– фінансування (пожертви, законодавчі органи та інші джерела);

– демографія;
– стосунки з постачальниками та партнерами;
– політичні, екологічні та економічні норми.

Після виконання SWOT-аналізу необхідно подати рекомендації, що базуються на результатах аналізу.

III. Побудуйте модель «Канвас» («Canvas Model») для компанії «Patagonia» (рис. 1.11).

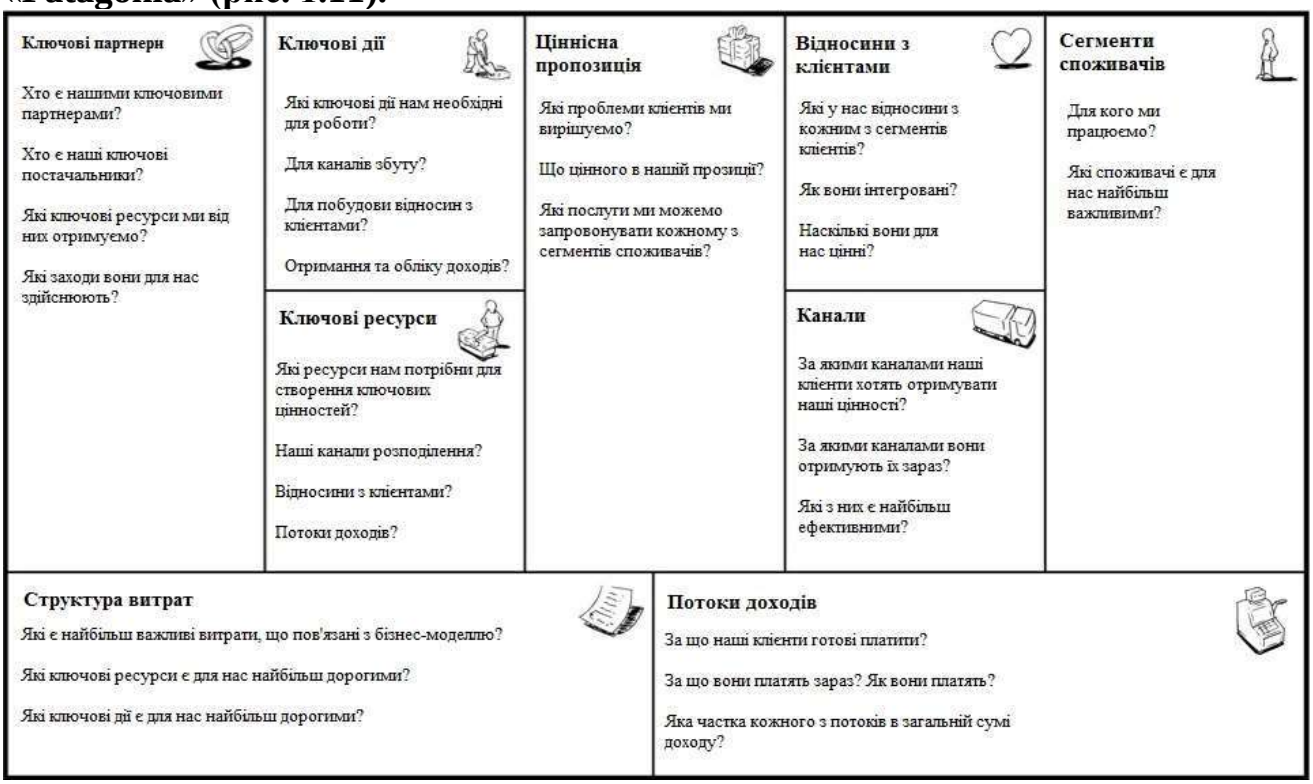


Рисунок 1.11 – Шаблон Моделі «Канвас»

Методичні рекомендації

Модель «Канвас» була розроблена швейцарським бізнес-консултантом Олександром Остервальдером у 2005 р. і традиційно використовується, як інструмент стратегічного управління, який дозволяє візуалізувати та оцінити бізнес-ідею чи концепцію.

Модель «Канвас» поділяє процеси та бізнес-діяльність компанії на дев’ять окремих категорій, кожна з яких є основним елементом у створенні продукту чи послуги. Ці категорії становлять чотири головні аспекти бізнесу: клієнти, ціннісна пропозиція, інфраструктура, а також фінансова життєздатність.

1. Сегменти споживачів. Споживачі розподіляються на сегменти залежно від того, як товари чи послуги компанії задовольняють певну потребу в цьому сегменті. Клієнтський сегмент є важливою частиною бізнес-моделі організації та

ключовий для забезпечення узгодження характеристик товару з характеристиками та потребами сегментів.

Існують різні сегменти клієнтів, на які може бути націлена бізнес-модель.

Масовий ринок: бізнес-модель, орієнтована на масові ринки; не групує своїх клієнтів за сегментами, натомість зосереджена на загальній популяції або великій групі людей з подібними потребами.

Нішевий ринок: фокус зосереджений на певній групі людей з унікальними потребами та рисами.

Сегментований ринок: виходячи з дещо відмінних потреб основний сегмент споживачів може містити різні групи.

Диверсифікований ринок: включає клієнтів з дуже різними потребами.

Багатогранні ринки: взаємозалежні сегменти клієнтів.

Щоб здійснити ефективну сегментацію споживачів, необхідно спочатку виявити клієнтів компанії через їхні поточні та майбутні потреби. Потім потрібно ранжувати клієнтів за пріоритетами, включаючи перелік потенційних майбутніх клієнтів. Насамкінець, проводиться ретельна оцінку споживачів компанії з виявленням їх сильних та слабких сторін та довартожуються інші види клієнтів, які потенційно можуть бути корисні для компанії.

2. Ціннісна пропозиція. Це поєднання продуктів та послуг, які компанія надає своїм клієнтам. Ці пропозиції мають бути унікальними та легко диференціюватися від конкурентів.

Ціннісні пропозиції можна розділити на дві категорії:

– *кількісні*: пріоритетно характеризують ціну або ефективність товару чи послуги;

– *якісні*: представляють досвід і результати використання продукту чи послуги.

Створюючи ціннісну пропозицію, підприємець насамперед визначає ту проблему, яку можна вирішити за допомогою запропонованого товару чи послуги. Потрібно довартоити, як продукт, послугу чи загальний досвід використання можна поліпшити, щоб забезпечити їхню більшу цінність порівняно з конкурентами. Обов'язково потрібно визначити пріоритетну цінність, яку забезпечує бізнес. Одним із способів її визначення є чітке усвідомлення підприємцем, що саме клієнти повинні запам'ятати після взаємодії з компанією.

3. Канали. Канал – це засіб, за допомогою якого компанія передає свою ціннісну пропозицію своєму сегменту споживачів. Вибір каналу здійснюється на користь того, який є найшвидшим, найефективнішим та потребує найменше інвестицій. Існує два основні види каналів:

– *канали, що належать компанії*, (наприклад вітрини магазинів);

– *канали партнерів*, (наприклад дистриб'ютори).

Компанія може використовувати один або комбінацію обох типів каналів.

Для підприємця першочерговим кроком у роботі з каналами є виявлення доступних каналів взаємодії зі споживачами і надалі – розвиток нових каналів зі споживачами.

4. Відносини з клієнтами. Компанія має обрати тип відносин зі своїм сегментом споживачів. Відносини з клієнтами можна класифікувати так:

Персональна допомога: компанія взаємодіє з клієнтом безпосередньо через працівника, що забезпечує людський контакт під час передпродажу, продажу та навіть у процесі післяпродажного обслуговування.

Виділена особиста допомога: тісна взаємодія між клієнтом і компанією через відданого представника, якому призначено працювати з клієнтами і який персонально відповідає за весь досвід клієнта з компанією.

Самообслуговування: перекладання відповідальності щодо досвіду взаємодії клієнта з компанією на інструменти, які компанія надає клієнтові для самообслуговування.

Автоматизовані послуги: кастамізоване самообслуговування, де враховуються історичні вподобання клієнта для покращення загального досвіду взаємодії з компанією.

Спільноти: із розвитком інформаційно-комунікаційних технологій та соціальних мереж створюються спільноти клієнтів, що дає змогу компаніям спілкуватися з ними безпосередньо, поліпшуючи взаємодію компанії з клієнтами, оскільки спільнота ділиться своїм досвідом та виявляє спільні виклики та рішення.

Спільне створення: клієнт безпосередньо бере участь у процесі розвитку товару чи послуги компанії.

5. Потоки доходів. Потік доходу – це методика, якої дотримується компанія, щоб змусити сегменти клієнтів придбати її товар чи послугу. Потік доходу можна створити певними способами.

Продаж активів: компанія продає право власності на товар замовнику.

Плата за користування: компанія стягує плату з клієнта за користування товаром або послугою.

Абонентська плата: компанія стягує плату з клієнта за регулярне використання свого товару чи послуги.

Кредитування / лізинг / оренда: клієнт сплачує за отримання ексклюзивного доступу до товару або послуги протягом певного періоду.

Ліцензування: компанія стягує плату за використання своєї інтелектуальної власності.

Брокерська комісія: компанії або приватні особи, як посередники між двома сторонами, стягують брокерську комісію за свої послуги.

6. Ключові ресурси. Активи компанії, які мають фундаментальне значення для забезпечення цінності для своїх споживачів. Ресурси можна класифікувати на *людські, фінансові, фізичні та інтелектуальні*.

Для підприємця важливо розпочати з виявлення своїх ресурсів, що забезпечить чітке усвідомлення того, який кінцевий продукт або послугу компанія повинна створити для клієнта і які ресурси для цього необхідні, щоб забезпечити економію витрат для компанії. Щойно з'явиться кінцевий перелік ресурсів, компанія може вирішити, скільки необхідно інвестувати в ці ключові ресурси для ведення стабільного бізнесу.

7. Ключові дії. Це напрями діяльності, що є визначальними для формування ціннісної пропозиції компанії. Підприємець повинен розпочати з *переліку ключових видів діяльності*, що стосуються його / її бізнесу. Ця діяльність є найважливішою для забезпечення ефективності бізнес-моделі. Головні напрями діяльності співпадатимуть з потоками дохідів. Далі важливо визначити, які види діяльності є ключовими, додавши або вилучивши деякі з них, оцінивши їхній вплив.

8. Ключові партнерські відносини. Для створення ефективних, впорядкованих операцій та зменшення ризиків, пов'язаних з будь-якою бізнес-моделлю, компанія має розвивати партнерські стосунки зі своїми значущими постачальниками. Ключові партнерські відносини – це мережа постачальників та партнерів, які доповнюють одне одного, допомагаючи компанії створити свою ціннісну пропозицію.

Партнерство можна класифікувати наступним чином:

– *стратегічний союз між конкурентами, або коопетиція;*

– *спільні підприємства та*

– *відносини між покупцями та постачальниками*.

Підприємець має визначити ключових партнерів, а потім скласти план подальшого партнерства.

9. Структура витрат. Визначає витрати на ведення бізнесу відповідно до певної бізнес-моделі. Бізнес може керуватися витратами, тобто орієнтуватися на мінімізацію витрат при веденні бізнесу, або цінністю, тобто орієнтоватися на надання максимальної цінності клієнтові.

Типова структура витрат включає:

– *постійні витрати*, які залишаються незмінними протягом певного періоду;

– *змінні витрати*, які змінюються залежно від змінювання виробництва та реалізації;

– *економія від масштабу*: витрати зменшуються відносно збільшення виробництва;

– *економія від обсягу*: витрати зменшуються внавартоок інвестування в бізнес, пов'язаний з базовим продуктом.

IV Складіть дорожню карту стратегії бренду «Patagonia» (рис. 1.12)

Методичні рекомендації

Кожен бренд повинен мати дорожню карту стратегії бренду, яка включає візію, мету, цінності, ключові проблеми, стратегії та тактику.

Візія. Візія в дорожній карті стратегії бренду повинна відповідати на зазапитання: «Де ми можемо бути?», тобто візуалізувати ідеальний стан для майбутнього бренду, який має тривати від п'яти до десяти років.

Мета. Мета визначає призначення бренду і необхідно відповісти на зазапитання: «Чому існує ваш бренд?» Це головна мотивація того, чому ви робите те, що робите.

Цінності. При визначенні цінностей бренду необхідно відповісти на зазапитання: «Що ви проголошуєте?». Цінності формують стандарти організації та мають відображати ваші переконання, поведінку, очікування та мотивацію.

Цілі. Цілі в дорожній карті стратегії бренду повинні відповідати на зазапитання: «Чого ви досягнете?» Цілі формують інформаційну панель бренду.

Ключові запитання. Ключові запитання відповідають на запитання: «Чому ми тут?». Проаналізуйте, що вам заважає досягти візії бренду. Сформулюйте ключові запитання так, щоб визначити виклики, на які будуть спрямовані стратегії, як відповіді на кожне проблемне зазапитання.

Стратегії. Для формулювання стратегій необхідно відповісти на зазапитання: «Як ми можемо туди дійти?» Вибір стратегій залежить від можливостей ринку, які ви вбачаєте зі споживачами, конкурентами або станом справ компанії.

Тактика. Тактика відповідає на зазапитання: «Що нам потрібно для цього робити?». Відповідність тактики стратегія перетворюють її на план дій для команди компанії. Найкращі тактичні ідеї повинні забезпечити найвищу рентабельність інвестицій (ROI, return on investment) та результативність вжитих заходів (ROE, return on effort).

Ідея бренду. Ідея бренду – це проста концепція, на якій базується бізнес.

П'ять головних точок взаємодії зі споживачами пов'язані з ідеєю бренду:

1. *Обіцянка бренду*: ідея бренду інспірує просту обіцянку бренду, яка відокремлює ваш бренд від бренду конкурентів. По суті, це означає, що ви позиціонуєте свій бренд як кращий, інший або дешевший.

2. *Історія бренду*: використовуйте історію бренду, щоб втілити його ідею в життя, спонукати споживачів думати, відчувати чи діяти задля створення ідеальної репутації бренду.

3. *Інновація*: використовуйте ідею бренду для створення надійного продукту, залишаючись на передовій тенденцій, технологій та впровадження інновацій.

4. *Момент купівлі:* переконайтесь, що ідея бренду повинна рухати споживачів у процесі купівлі до кінцевого рішення про здійснення покупки.

5. *Споживчий досвід*: перетворіть використання продукту на споживчий досвід, який стане ритуалом та улюбленою подією для споживача.

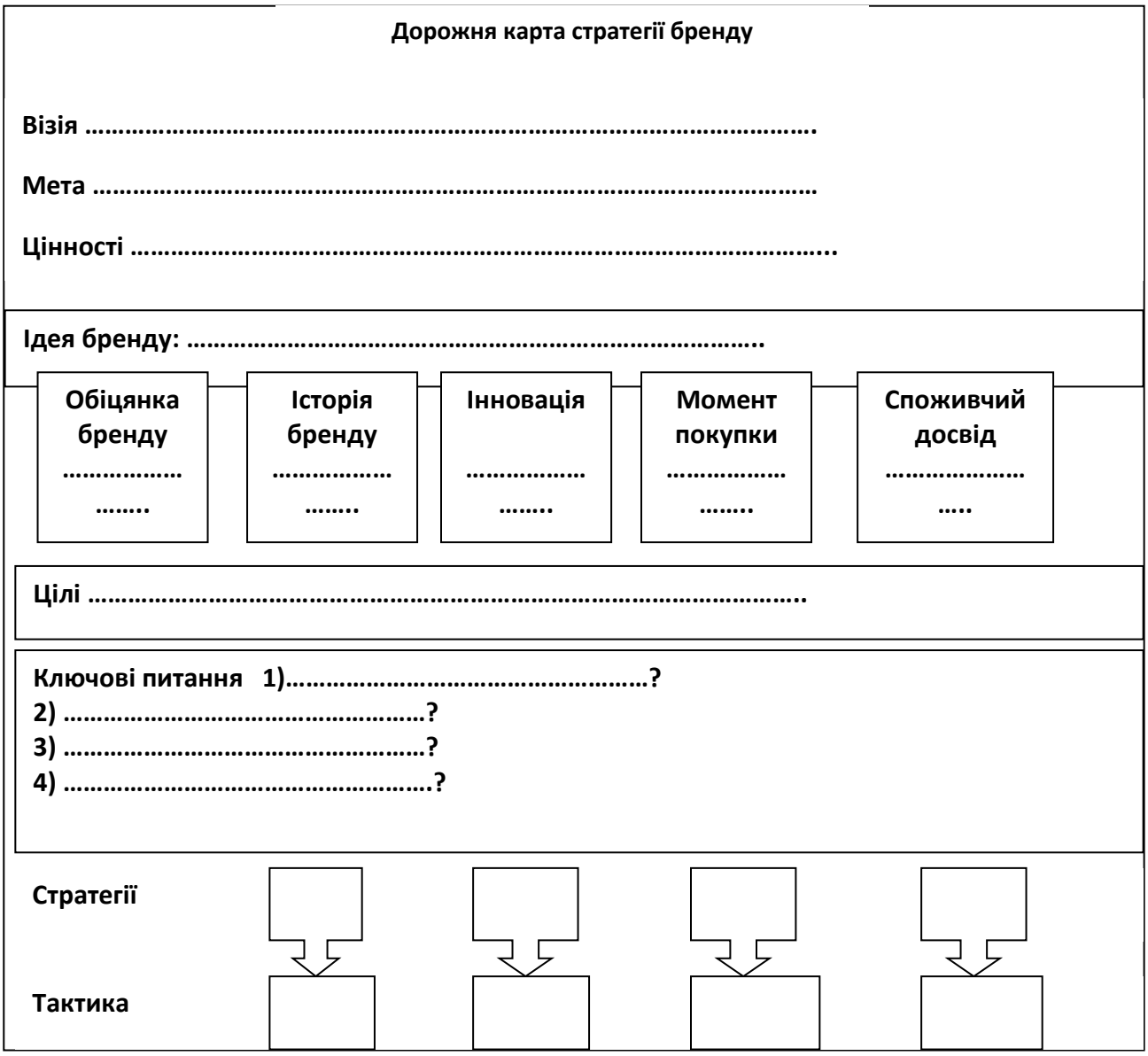


Рисунок 1.12 – Шаблон Дорожньої карти стратегії бренду

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СУЧАСНОЇ ПРАКТИКИ БАНКІВСЬКОГО КРЕДИТУВАННЯ

Ключ до успіху бізнесу – в інноваціях, які,
зі свого боку, породжуються креативністю.
Джеймс Гуднайт

2.1 Засади організації банківського кредитування.

2.2 Особливості організації сучасної практики кредитування корпоративних клієнтів.

2.3 Розрахунки різними способами погашення кредитів.

Ключові слова: *банк, кредит, фінансові операції, кредитний ринок, погашення кредитів.*

2.1 Засади організації банківського кредитування

Успішний розвиток бізнесу значною мірою залежить від забезпеченості підприємців фінансовими ресурсами. У наш час кредитний ринок України характеризується недостатньою інституційною розвиненістю, обмеженим набором фінансових інструментів і послуг, невисокою ефективністю правових механізмів, що гарантують реалізацію майнових інтересів учасників кредитної угоди.

Економічний розвиток України тісно пов'язаний із банківським кредитом, різні форми якого охоплюють усі сфери життя суспільства. Підтвердженням цього є розширення кола банківських операцій, включаючи кредитування. Кредитні операції є головним джерелом доходів банків: 2/3 загального результату за фінансовими операціями припадає на чистий відсотковий дохід за кредитами.

Отриманий банківський дохід спрямовується не тільки на експлуатаційні витрати, оплату праці працівників, а й на збільшення банківського капіталу і розширення масштабів діяльності.

Здійснюючи кредитні операції, банки встановлюють зі своїми клієнтами тісні економічні відносини, пропонують їм на платній основі банківські продукти і послуги, формують уявлення організацій і громадян про банки як суспільні інститути, які сприяють вирішенню важливих соціально-економічних питань. Важливість кредитування для позичальників полягає в тому, що воно може забезпечити безперервність кругообігу їхніх коштів.

Організації та підприємства зазвичай відчувають потребу в додатковому фінансуванні, оскільки виробництво і реалізація продукції мають часовий проміжок, пов'язаний, здебільшого, із затриманнями оплати з боку покупців. Кредитні кошти можуть спрямовуватися на оплату разової поставки товарно-матеріальних цінностей, для виробництва готової продукції, здійснення сезонних

витрат на підприємствах. Кредити банків допомагають підприємствам та організаціям вирішити проблеми, пов'язані з тимчасовими фінансовими труднощами, забезпечують безперервність виробничого процесу, пришвидшують виробництво і обіг продукції.

Кредит відіграє важливу роль в організації та регулюванні грошового обігу. Це виражається в тому, що емісія готівки в умовах ринкової економіки здійснюється за допомогою кредиту. У функції заміщення готівкових грошей кредитними операціями банків кредит відіграє важливу роль щодо організації безготівкових розрахунків. Це обумовлено тим, що безготівкові розрахунки базуються на видачі кредиту і виконуються за допомогою кредитних операцій банків.

Роль кредиту у функції заміщення готівкових грошей кредитними операціями банків полягає і в тому, що кредит, обмежуючи можливості використання готівки, дозволяє мінімізувати витрати обігу. Це обумовлено тим, що з ростом безготівкових розрахунків потреба в готівці стає меншою. Відповідно, менша сума коштів витрачається на виготовлення грошових квитків і монет. Отже, загалом витрати на організацію грошового обігу в країні скорочуються.

Функціонування кредиту є необхідною і обов'язковою умовою розвитку товарно-грошових відносин, внутрішніх і зовнішніх економічних зв'язків суспільства, економіки країни загалом.

Варто зазначити, що зміни в економічному і політичному житті суспільства впливають і на змінювання ролі кредиту, відбувається розширення меж його використання, з'являються нові форми і методи кредиту, принципи і способи кредитування. Все це означає, що роль кредиту залежить від певних умов економічного життя суспільства. У наш час спостерігається зростання ролі кредиту в соціально-економічному розвитку країни, що відображається в розширенні меж використання кредиту у всіх його формах і у використанні кредиту для регулювання економіки та підтриманні стабільності національної грошової одиниці країни.

Банківське кредитуванням – самостійна, ліцензована діяльність щодо розміщення грошових коштів клієнтів, залучених у вклади, спрямована на отримання доходу. Характер відносин між банком як кредитором і позичальником є добровільним на умовах платності, терміновості і поворотності.

Елементи системи банківського кредитування – це суб'єкти, об'єкти, принципи кредитування, а також законодавча та організаційно-методологічна база.

До *суб'єктів банківського кредитування* відносять юридичних осіб (комерційні та некомерційні організації), фізичних осіб (громадяни і індивідуальні підприємці), фінансові організації та банки.

Банківський кредит – це відносини між банком і позичальником з метою

задоволення особистих (споживчих), виробничих і фінансових потреб фізичних і юридичних осіб. Ці потреби і є *об'єктом банківського кредитування*.

Стосовно участі банку (кредитної організації) в кредитуванні вони можливі в двох формах (рис. 2.1):

– *банківське кредитування* – кредитування учасників діяльності банку, або кредитування з боку банку (у більш загальному випадку – з боку кредитної установи) за кредитним договором. Дохід від такого виду кредитування відсотковий. Надається такий кредит в грошовій формі (валютне кредитування);

– *комерційне кредитування* – це кредитування учасниками ринку один одного в процесі купівлі-продажу ними товарів або послуг, оминаючи банк.

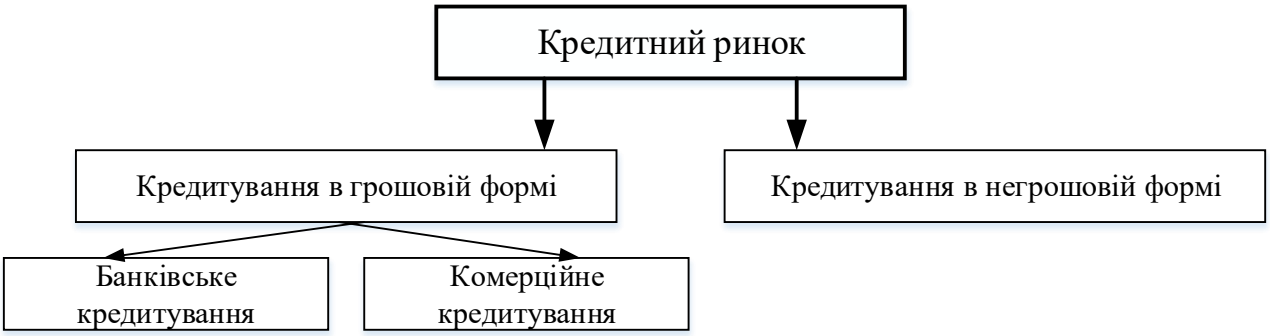


Рисунок 2.1 – Види кредитування на кредитному ринку

Банківське кредитування набуває різноманітних форм, хоча воно не завжди прямо стосується саме банку (рис. 2.2).

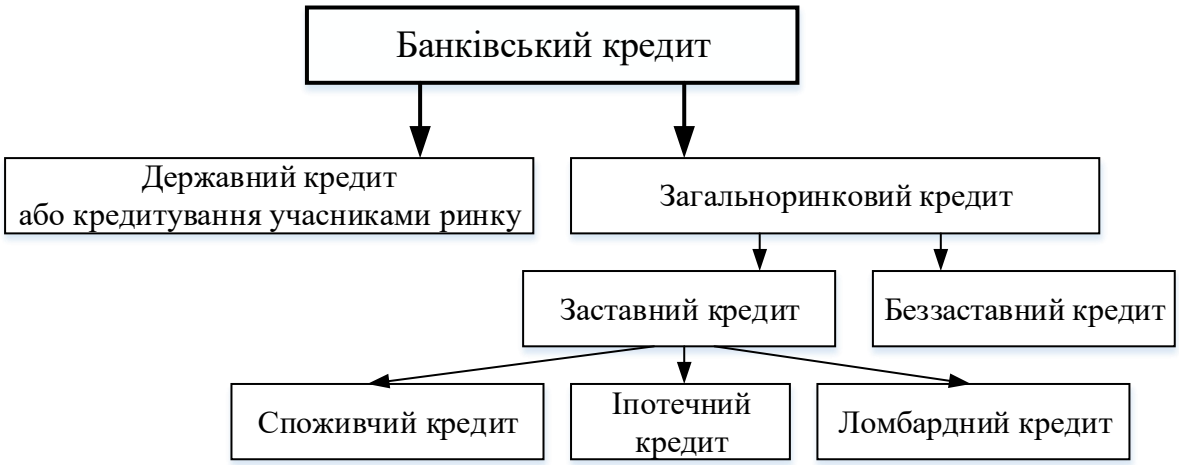


Рисунок 2.2 – Види банківських кредитів

До того ж потреби населення зазвичай пов'язані з отриманням певних благ у вигляді товарів (зокрема тривалого користування) і послуг (освітніх, медичних тощо), які здатні підвищити їх соціальний рівень, поліпшити умови життя, вирішити ті чи інші проблеми.

До *виробничих потреб* належать:

– забезпечення безперервності виробничого циклу;

– можливе розширення і / або переозброєння виробництва;

– ефективне використання наявних вільних коштів із забезпеченням їхнього збереження;

– зниження ризиків тощо.

До *фінансових* потреб належать:

– потреби в додаткових коштах для фінансування поточного виробничого споживання;

– потреби в інвестуванні, що виражається в необхідності вкладення наявних тимчасово вільних коштів з метою їхнього примноження в майбутньому з одночасним забезпеченням збереження;

– потреби в раціоналізації обороту фінансових активів, оптимізації їхнього руху і використання.

Відносини між комерційним банком і позичальником будуються на основі принципів кредитування за певними правилами, закріпленими в законодавстві і внутрішніх нормативних актах банку.

Принципи кредитування мають особливе значення для розкриття сутності системи банківського кредитування, передбачають головні ідеї та засади, на яких воно базується.

Головні принципи банківського кредитування:

– *зворотність*: передбачає необхідність повернення переданих в кредит грошових коштів. На практиці зазвичай застосовується спосіб повернення кредиту рівними (ануїтетними) частинами або диференційованими платежами. Можливий і спосіб разового платежу, здійненого після закінчення терміну дії кредитного договору;

– *терміновість*: кредит надається на визначений у кредитному договорі строк;

– *платність*: за користування позиченими грішми клієнт сплачує винагороду банку у вигляді відсотків, які становлять банківський дохід;

– *резервність*: обов’язок комерційного банку формувати відповідно до чинного законодавства резерв на можливі втрати за позиками;

– *забезпеченість*: наявність застави, поруки або гарантії, що дозволяє кредитору знизити ризики непогашення кредиту і повернути кошти в необхідний термін;

– *диференційованість*: індивідуальний підхід банку до позичальника при оцінці його кредитоспроможності і прийнятті рішення про видачу кредиту.

2.2 Особливості організації сучасної практики кредитування корпоративних клієнтів

Види зовнішніх джерел фінансування підприємства. У сучасних умовах розвитку економіки України нагальною проблемою для багатьох підприємств є зношений стан базових виробничих фондів. Це стосується не тільки фізичного, а й морального зносу й обумовлює актуальність переоснащення виробничих фондів новим високотехнологічним обладнанням. У цьому процесі дуже важливо правильно вибрати необхідне джерело фінансування. Вітчизняні підприємства в своїй практиці використовують внутрішні і зовнішні джерела фінансування.

Внутрішнє фінансування ґрунтується на використанні фінансових ресурсів, джерела яких формуються в процесі здійснення фінансово-господарської діяльності організації. Ними можуть бути:

– доходи майбутніх періодів;

– чистий прибуток;

– амортизаційні відрахування;

– кредиторська заборгованість;

– резерви майбутніх витрат і платежів.

При *зовнішньому фінансуванні* використовуються кошти, які надходять в організацію ззовні. До них належать грошові кошти:

– засновників;

– громадян;

– держави;

– фінансово-кредитних організацій;

– нефінансових організацій;

– інших інвесторів.

Найпоширеніші види зовнішніх джерел фінансування підприємств такі:

1. *Позикові кошти.* Використання підприємством у своїй діяльності позикового капіталу може застосовуватися для покриття потреби щодо базових і оборотних фондів. Вона виникає в процесі здійснення реконструкції та технічного переозброєння виробництва в разі відсутності необхідного початкового капіталу, при сезонності у виробництві, заготівлі, переробці, постачанні і збуті продукції, порушенні необхідного кругообігу грошових ресурсів через фінансові проблеми у партнерів, а також форс-мажорні обставини тощо. Позиковий капітал може бути короткостроковим (терміном до одного року) і довгостроковими (терміном більше року).

Підприємства залучають короткостроковий або довгостроковий позиковий капітал залежно від своєї потреби щодо нього. Більшість підприємств діє на підставі такого правила: елементи базового капіталу і найбільш стабільна частина оборотного капіталу (наприклад, страховий запас, частина дебіторської заборгованості) повинні фінансуватися тільки за рахунок довгострокового

капіталу, а інша частина оборотних активів (величина яких залежить від товарного потоку) повинна фінансуватися за рахунок короткострокового капіталу.

2. *Факторинг*, тобто процес фінансування, у якому постачальник здійснює переуступку короткострокових вимог за торговельними угодами факторингової компанії або банку. Проте ця процедура фінансування не набула поширення в Україні внавартоок наявності високих ризиків неплатежу.

3. *Випуск цінних паперів*. Це фінансування сприяє збільшенню акціонерного капіталу підприємства та залученню додаткового капіталу за рахунок додаткових внесків коштів до статутного фонду.

4. *Безоплатна фінансова допомога* базується на залученні бюджетних асигнувань на безповоротній основі. Зазвичай, грошові кошти виокремлюються з метою фінансування державних замовлень, значущих для суспільства інвестиційних проєктів, для державної підтримки підприємств, діяльність яких має суспільне значення.

3. *Комерційний кредит*. Цю форму фінансування підприємство може використовувати при закупівлі товарів або при створенні виробничого запасу у постачальника. Комерційний кредит – необхідне і важливе джерело фінансування для багатьох підприємств. При його використанні прогаяна вигода не відображається у звітах підприємства, однак при значних обсягах постачальник може надавати покупцю знижки в ціні при оплаті угоди в короткі терміни, ніж визначені в договорі. При використанні комерційного кредиту особливу увагу підприємство повинно приділяти проблемі залежності від нього. Постачальник може нав’язати фірмі невигідні ціни або товар нижчої якості, а також вимагати припинення ділових контактів з конкурентами цього постачальника.

6. *Лізинг* – вид інвестиційної діяльності, яка базується на придбанні майна фізичною або юридичною особою на підставі договору, що включає термін використання цього майна, плату за його використання і умову можливого подальшого викупу лізингоодержувачем цього майна. Тобто лізинг базується на вкладенні грошових ресурсів у придбання майна та його передачу в оренду. Ця форма фінансування в сучасних умовах застосовується як у зарубіжній, так і у вітчизняній практиці. ЇЇ зазвичай використовують при купівлі підприємством обладнання та основних засобів для своєї діяльності. Попит на таку форму фінансування пояснюється певними перевагами, які отримує покупець обладнання. Серед них можна виокремити такі:

– оптимізація оподаткування підприємства, оскільки платежі по лізингу включаються в статті витрат лізингоодержувача, що сприяє зниженню податку на прибуток і зменшенню оподатковуваної бази підприємства;

– забезпечення контролю за величиною податку на майно, до того ж у деяких випадках його можна зовсім не оплачувати (якщо майно перебуває на балансі лізингодавця);

– відбувається пришвидшення амортизації, що, зі свого боку, спричиняє

пришвидшення процесу окупності придбаного обладнання. Приблизно через половину терміну його служби підприємство може отримати в свою власність всю куплену техніку і розпоряджатися нею в своїх власних цілях;

– збільшуються і розширюються в кілька разів виробничі потужності підприємства;

– використання лізингу не зменшує можливості підприємства щодо залучення банківських кредитів, оскільки ця форма фінансування не впливає на зміну його фінансового стану, капіталу або активів;

– сприяє збільшенню ефективності підприємств і пришвидшенню його діяльності щодо оновлення виробничої бази.

Окрім позитивних можливостей, які дає лізинг підприємству, можна виокремити низку його недоліків, а саме:

– однією з умов для отримання лізингу є внесок обов'язкового авансу лізингодавцю. Зазвичай він становить до 30 % від ціни на придбану техніку, а деякі підприємства не можуть здійснити такий внесок (в цьому разі використання банківського кредиту в довгостроковому періоді буде більш привабливим);

– процес оформлення лізингу з організаційного погляду складніший, ніж отримання банківського кредиту (термін придбання необхідного підприємству устаткування може затягнутися на кілька місяців).

Серед зовнішніх джерел фінансування особливу роль відіграють позикові кошти. За рахунок них задовольняється більша частина потреб підприємств. Позикові кошти підприємства здебільшого отримують від комерційних банків. Варто зазначити, що в кредитній теці комерційних банків України в 2016 – 2018 рр. питома вага корпоративного кредитування коливалася в межах 35 – 40%.

Банківські кредити, що надаються корпоративним клієнтам. Корпоративними клієнтами є:

– підприємства, які здійснюють господарську діяльність з річним чистим дохідом від 100 млн грн;

– бюджетні установи;

– страхові компанії;

– нерезиденти.

Окрім зазначених критеріїв і видів кредитів корпоративним позичальникам, варто виокремити *проєктне кредитування,синдиковані кредити і венчурне кредитування*. До нових видів кредитів, розробленим банками останнім часом, можна віднести кредитні продукти, пов'язані з угодами LBO (leveraged buy-outs). Суть LBO полягає в придбанні контрольного пакета акцій компанії із залученням позикових коштів у банку або групи банків. LBO використовується, коли цільова компанія значно більша, ніж компанія-покупець. Банк, який видає кредит, є головним кредитором і бере на себе основний ризик по кредиту. Гроші при цьому дає один банк, але позичає їх у інших банків.

Підприємство може вибрати будь-який вид кредиту, який йому підходить. Кожен із видів кредиту має свої плюси й мінуси, різні характеристики за термінами, відсотковими ставками і обсягами виданих коштів. Перш ніж оформити кредитний договір з того чи іншого виду кредиту, підприємство повинно ознайомитися з перевагами та недоліками кожного з них і обрати найоптимальніший варіант.

Існує багато варіантів класифікації кредитів, які надаються корпоративним клієнтам. Вони розрізняються за певними критеріями. (рис. 2.3).

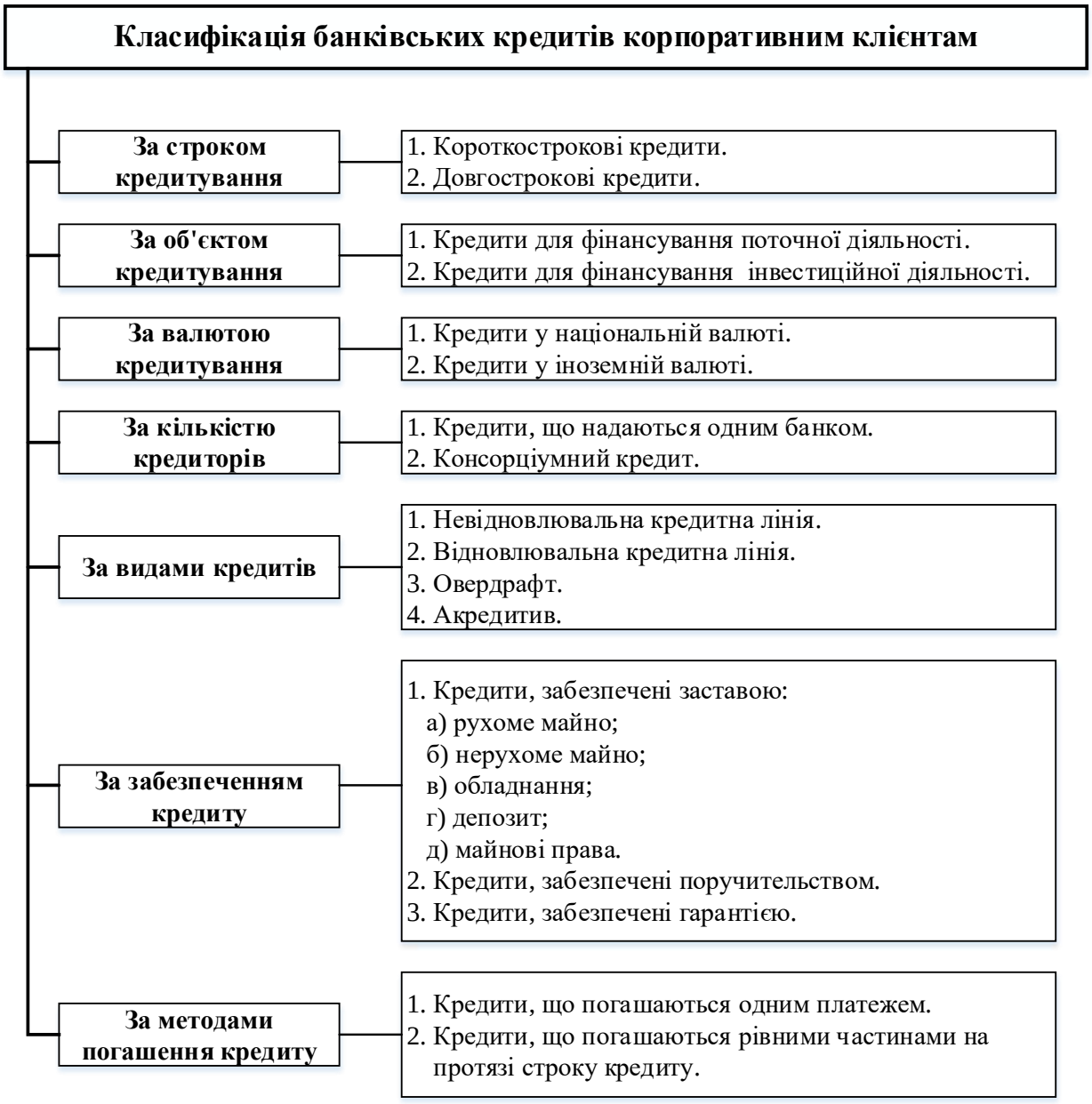


Рисунок 2.3 – Класифікація банківських кредитів

Організація короткострокового кредитування підприємств у комерційному банку. Вітчизняна система банківського кредитування підприємств, незважаючи на відносно високі темпи зростання, носить переважно короткостроковою. Це пояснюється певними причинами: сезонністю деяких галузей, більшою зацікавленістю підприємств у «швидких» кредитах для забезпечення поточної діяльності, відсутністю необхідного обсягу довгострокових ресурсів у банківському секторі.

Процес прийняття рішення про видачу позики підприємству корпоративного сегмента складається з декількох головних етапів, на кожному з яких уточнюються способи її видачі, використання та погашення. Банки зацікавлені у співпраці з надійним позичальником і тому проводять оцінку і аналіз кількісних і якісних показників його фінансово-економічної діяльності.

Кожен банк розробляє власну методику і систему організації короткострокового кредитування корпоративного клієнта, але загалом її можна представити так.

Головною метою і завданням першого етапу кредитування є розроблення найбільш оптимальних умов кредитування, які сприятимуть досягненню взаємопорозуміння між позичальником і кредитором. Банком проводиться первинний аналіз запиту позичальника і приймається рішення про можливість надання кредиту. У цьому разі необхідно отримати комплексну інформацію про потенційного позичальника і його об'єкт кредитування.

Після проведення попередніх перемовин із клієнтом банку необхідно сформувати загальне уявлення про умови майбутньої кредитної угоди: обсяг кредиту, його мету, цільове призначення, форму кредитування, термін, відсоткову ставку, періодичність виплат, джерела погашення кредиту, пайову участь власних коштів позичальника. Крім того, банк повинен провести оцінку забезпечення, яке може бути представлене як гарантія повернення наданого кредиту.

Після попередньої позитивної оцінки кредитної заявки підприємства воно повинно надати банку більш повний пакет документів. На їх підставі банк проводить оцінку фінансового стану позичальника або оцінку його кредитоспроможності.

Результатом роботи, проведеної банком на перших двох етапах кредитного процесу, має стати сформований висновок кредитного інспектора щодо можливості видачі кредиту, який повинен містити повну розгорнуту характеристику корпоративного позичальника (його статус, вид діяльності), оцінку його бізнесу, фінансового стану, плану доходів і витрат на період кредитування, характеристику об'єкта кредитування позичальника, джерела погашення кредиту і сплати відсотків, характеристику забезпечення, кредитну історію позичальника.

У висновку також повинні бути відображені головні умови кредиту. Залежно від порядку санкціонування кредитів, відображеного в кредитній політиці

банку, заключне рішення щодо видачі кредиту і забезпечення по ньому виносить або начальник кредитного відділу, або кредитний комітет головного банку (чи філії банку), або правління банку.

Кредитний комітет розглядає пакет документів, який включає кредитну заявку, висновок спеціаліста кредитного відділу, анкету позичальника, а також приписи служби безпеки та юридичної служби. За необхідності можуть бути розглянуті і інші документи, що мають важливе значення при прийнятті рішення про видачу кредиту.

Після отримання дозволу на надання позики банк приступає до розробки кредитного договору. Цей процес називається *структуруванням кредиту*. У цей час банк визначає головні характеристики кредиту: його мету, суму, термін, забезпечення, відсоткову ставку, інші умови. Кредитний експерт повинен надати клієнтові пропозиції за умовами майбутнього кредиту, відсоткової ставки й забезпечення.

Заключним етапом цього етапу є відкриття позикового рахунку та видача кредиту. Одночасно створюється резерв на можливі втрати по позиках.

Кредити становлять головне джерело дохідів банку, а також головне джерело виникнення кредитного ризику. Якість кредитної теки значно впливає на стабільність роботи банку і його майбутнє функціонування. У зв'язку з цим комерційні банки проводять *кредитний моніторинг*. Він становить певну систему спостереження за якістю і своєчасністю погашення виданих кредитів, розробку і вжиття заходів, які забезпечують вирішення цього завдання. Таким чином, після видачі кредиту корпоративному клієнтові починається кредитний моніторинг цього підприємства, який закінчується після повного погашення кредиту.

Особливості практики кредитування підприємств у межах кредитної лінії. Одним із найпоширеніших кредитів, які надаються корпоративним позичальникам, є кредитні лінії. Під кредитною лінією розуміють обов'язок банку щодо надання кредитів у рамках певного (на деякий термін) ліміту, який може бути виданий позичальникові, коли виникла потреба в додаткових коштах без додаткової домовленості з банком і документальних оформлень, лише на підставі кредитного договору.

Клієнтами, яким видається такий кредит, зазвичай є фінансово надійні і великі підприємства, які мають не разову і короткострокову, а постійну потребу в позикових коштах. Головними завданням при видачі такого кредиту є визначення *ліміту кредитної лінії*. Розрахунок проводиться банком індивідуально для кожного клієнта з урахуванням можливості погасити кредит в повному обсязі, обсягу потреб в позикових коштах і різновиду кругообігу його оборотного капіталу.

Існує кілька видів кредитних ліній:

1. Кредитні лінії, які встановлюються банком: невідновлювані, поновлювані й траншеві.

При *невідновлюваній кредитній лінії* клієнту відкривається ліміт кредитування, який може витрачатися за необхідності. Після того як кредитна лінія вибрана й погашена, повторно взяти кредитні кошти клієнт не може.

Відновлювана кредитна лінія дає змогу клієнтові після погашення знову використовувати кредитні кошти, погашувати й вибирати кредит, коли йому це зручно, у рамках періоду дії кредитного договору.

Особливість *траншевої кредитної лінії* полягає в тому, що кредит видається окремими кредитами, під кожен із яких відкривається окремий позиковий рахунок. На відміну від попередніх двох видів кредитних ліній, траншева кредитна лінія має деякі особливості. Банк не має зобов'язань перед клієнтом на видачу йому наступного траншу. Таким чином, банк не зобов'язаний вимагати від клієнта надання застави для покриття всього ліміту кредитування або ж формувати резерви під непокриту частину ліміту кредитування.

2. *За оплатою за користування кредитом* виокремлюють кредитні лінії із застосуванням плаваючої (змінної) відсоткової ставки і фіксованої відсоткової ставки.

3. *За тривалістю дії* розрізняють термінові кредитні лінії та кредитні лінії постійної дії. Термін дії кредитної лінії може бути відносно коротким – до року, а може становити 5 – 10 років для надійних позичальників.

4. *Погашення кредитної лінії* може бути одноразовим (наприкінці планованого періоду чи після закінчення терміну) або багаторазовим (частинами).

Варто зазначити важливу особливість кредитних ліній, яка полягає в тому, що за невикористані кредитні лінії, крім позикового відсотка, позичальники сплачують комісію. Комерційним банкам важливо вміло і розумно використовувати різноманіття кредитних ліній, тому що це уможливлює диференціювання відносин із клієнтами і зниження ризиків.

Особливості застосування овердрафту. Кредитування за овердрафтом в Україні дуже поширене. *Овердрафт* – це надання грошових коштів комерційним банком клієнту в разі відсутності у нього необхідних коштів на розрахунковому рахунку для оплати платіжних зобов'язань, які потребують погашення. Овердрафт є одним із різновидів короткострокового кредиту, який є зручною формою кредитування. Спочатку визначається термін погашення кредитних зобов'язань і максимальна сума ліміту, на яку відбувається кредитування поточного або розрахункового рахунку позичальника. Зазвичай, такий кредит надається на невеликий термін.

Головними користувачами овердрафту є великі підприємства, що спеціалізуються на сервісному обслуговуванні на торгівлі, зрідка – промислові підприємства. Овердрафт надається тільки перевіреним і надійним клієнтам, які відкривають рахунки в цьому банку, мають стабільне фінансове становище, стабільну конкурентну позицію на ринку по реалізації свого головного продукту, мають сталу кредитоспроможність і не допускають прострочених платежів за

банківськими кредитами, за послуги, товари і за зобов'язаннями в бюджет.

Овердрафт має свої недоліки й переваги.

Переваги для клієнта полягають у тому, що такий спосіб кредитування дозволяє йому користуватися позиковими коштами в міру виникнення їх потреби. Гнучка форма кредитування дозволяє підприємству мати щоденну заборгованість, яка відображає реальну потребу в цьому кредиті на цей момент часу.

Недоліки овердрафту пов'язані з тим, що позика погашається за вимогою банку. Позичальник може втратити джерела грошових коштів за своїми зобов'язаннями в критичному періоді.

Овердрафт доцільно застосовувати тільки як короткострокове джерело платежу при стійкому і стабільному оборотному капіталі підприємства.

Розвиток і вдосконалення цільового кредитування корпоративних клієнтів банку. Одним з головних принципів кредитування є цільове використання кредиту. Під цільовим кредитом розуміють кредит, наданий позичальникові для задоволення певної потреби.

Цільовий кредит характеризується такими ознаками:

1) задовольняє індивідуальні потреби позичальника, які можуть бути багаторазовими;

2) характеризує певні потреби в рамках об'єкта кредитування;

3) обліковується *на позиковому рахунку*, на якому фіксується розмір заборгованості по кожному об'єкту кредитування;

4) кожен новий цільовий кредит обліковується на новому позиковому рахунку.

Цільовий кредит може надаватися на різні потреби суб'єкта господарської діяльності, сфери виробництва та обігу продукції.

Виокремлюють такі *групи цільових кредитів*:

1) кредити на платіжні потреби позичальника. До них відносять кредити, видані для усунення різниці між зобов'язаннями по платежах і наявними засобами підприємств, на виплату заробітної плати працівникам, внесення платежів у бюджет, купівлю чекових книжок, виставляння акредитивів;

2) кредити на потреби, які виникають в процесі виробництва. До цієї групи належать кредити, видані на здійснення виробничих витрат, витрат із видобутку золота, на потреби сільськогосподарським підприємствам, на надзвичайні потреби;

3) кредити, видані на приріст капіталу.

В Україні цільові кредити належать до одного з найпоширеніших видів кредиту. Вони забезпечуються нерухомістю, товарно-матеріальними цінностями, обладнанням і гарантіями.

Комерційні банки надають цільовий кредит насамперед великим юридичним особам зі стабільною виробничою і фінансовою базою. Перевага надається таким галузям реального сектора економіки, як електроенергетика, видобуток і

переробка нафти і газу, металургія, хімічна і нафтохімічна промисловість, видобуток і переробка дорогоцінних металів, виробництво продуктів харчування, а також оборонна промисловість, орієнтована на експорт. Великі клієнти вигідні банкам з тієї причини, що їм можна запропонувати комплексне обслуговування. Крім того, великі підприємства потребують великих грошових сум, а отже, значних обсягів кредитних ресурсів. Однак, як відомо, що більша ймовірність прибутку, то більший ризик, тому не варто забувати про те, що великі позичальники схильні до системних ризиків.

Звісно, комерційні банки кредитують і середні підприємства зі стабільним фінансовим станом, але меншою мірою, ніж великі підприємства.

Цільовий кредит видається в безготівковому порядку шляхом зарахування грошових коштів на розрахунковий рахунок або субрахунок позичальника, який відкритий за встановленим порядком. Погашення цільового кредиту відбувається в терміни, зазначені в кредитному договорі. При настанні терміну повернення кредиту в банку відбувається списання грошових коштів із розрахункового рахунку позичальника на погашення позикової заборгованості.

Проєктне фінансування. У зарубіжній практиці проєктне фінансування розглядається двозначно. З одного боку, його розглядають, як цільове кредитування позичальника для реалізації інвестиційного проєкту без регресу (обороту) або з обмеженим регресом кредиту. Забезпечення в цьому разі становлять грошові доходи, які генеруються об'єктом інвестиційної діяльності. З іншого боку, проєктне фінансування розглядають, як спосіб мобілізації різних джерел і комплексного використання різних методів фінансування.

Проєктне фінансування ґрунтується на поєднанні акціонерної, боргової та інших форм фінансування.

Проєктному фінансуванню притаманні такі ознаки:

– зазвичай суть проєктного фінансування зводиться до розкриття структури або способу фінансування;

– об'єктом фінансування становить інвестиційний проєкт;

– суб'єкти фінансування – ініціатори й інвестори проєкту;

– повернення отриманого фінансування здійснюється за рахунок грошових потоків, що генеруються самим проєктом, а забезпеченням фінансування можуть бути тільки ті активи, які були придбані для реалізації проєкту;

– проєктне фінансування може включати не тільки кредит, але й інші джерела фінансування.

У сучасних умовах розвитку проєктного фінансування в Україні приділяється особлива увага. У наш час проєктне фінансування здійснюється тільки деякими великими банками (Альфа-банк, ОТП-банк), які володіють довгостроковими ресурсами. Для розширення довгострокової ресурсної бази необхідно використовувати і впроваджувати в практику зарубіжні механізми щодо акумуляції необхідних ресурсів, такі як цільові і брокерські депозити, страхове та

соціальне накопичення, загальні фонди банківського управління, випуск банками проєктних облігацій та інші.

Проєктне фінансування не є стандартним і чисто банківським продуктом. Воно включає значні трудовитрати, які полягають у виконанні банками різних операцій і послуг. Серед головних перспективних напрямів розвитку проєктного фінансування можна виокремити консалтингові послуги, участь у капіталі, експортне фінансування і лізинг.

Синдиковані кредити. Відносно новим продуктом для банківського сектора України стало синдиковане кредитування.

У зарубіжній практиці синдикований кредит становить предмет угоди між двома або кількома банками і позичальником з приводу надання кредиту на загальних для всіх кредиторів умовах.

До синдикованих кредитів відносять кредити, у зв'язку з наданням кожного з яких ризик розподіляється двома або кількома банками відповідно до укладеного між ними кредитним договором (договорами). Виокремлюють такі види синдикованих кредитів: спільно ініційований, індивідуально ініційований і синдикований кредит без визначення пайових умов.

Варто зазначити, що з метою забезпечення необхідного обсягу фінансування на ринкових умовах і за оптимальною структурою угоди банки прагнуть виконувати роль учасників синдикату. Таке прагнення вирізняється наявністю низки переваг як для позичальника, так і для банків-учасників.

Серед переваг для позичальника можна виокремити такі:

– можливість залучення великих обсягів фінансування, які зазвичай неможливо отримати при роботі з одним банком;

– доступ до нових інвесторів;

– економію витрат (порівняно із залученням такого самого обсягу фінансування від декількох кредиторів);

– забезпечення створення гарної кредитної історії.

Серед *переваг для банку-учасника* можна відзначити:

– публічність угоди, яка створює можливість зміцнення конкурентних позицій банку на фінансовому ринку;

– забезпечення ефективного кредитного теки банку;

– диверсифікація кредитного ризику;

– відкриття доступу до залучення нових позичальників;

– розширення співпраці з іншими банками.

Кредит на синдикованій основі використовується, якщо кредитний ризик надто великий для одного банку. Позичальнику надаються грошові кошти за рахунок об'єднання ресурсів декількох банків. Кредитування буває як короткострокове, так і довгострокове. Синдиковані кредити оформляються загальним договором або договорами з кожним банком окремо. Повернення заборгованості відбувається одночасно всім банкам відповідно до наданих часток

кредиту позичальникові.

Позичальниками можуть бути будь-які господарюючі суб'єкти, які здійснюють великі проєкти, включаючи державу і банки.

Венчурне кредитування. Нові підприємства та нові напрями бізнесу є особливо ризиковими, але потребують значних вкладень. У такому разі особливе значення має *венчурне фінансування*. Воно становить вкладення коштів у вигляді акціонерного капіталу в швидко зростаючі підприємства, яке зазвичай здійснюється через венчурні фонди.

При венчурному фінансуванні прибуток буде отриманий в довгостроковій перспективі, до того ж наявність забезпечення не вимагається. Спочатку інвестор отримує пакет акцій, який фінансується фірмою. Отриманий підприємством прибуток іде на погашення вкладеного венчурного капіталу. Далі при генеруванні більш високого прибутку зростає прибутковість венчурного капіталу. Мета інвесторів при венчурному фінансуванні полягає в отриманні високого доходу від своїх інвестицій, які вони зазвичай отримують не у вигляді дивідендів, а після продажу своєї частки підприємства, коли воно стає прибутковим.

У сучасних умовах венчурний ринок базується на *формальному* і *неформальному* ринках капіталу. Формальний ринок представлений інституційними керованими інвестиційними компаніями, неформальний ринок складається з індивідуальних інвесторів.

Як і в попередні періоди, найбільш привабливим для інвесторів залишається сектор інформаційно-комунікаційних технологій: понад 70 % коштів були спрямовані в компанії цього сектора. Загальний обсяг венчурних інвестицій в українські ІТ-компанії досяг 336,9 млн дол. США, що майже в півтора раза перевищило минулорічні показники. Щодо укладених угод, то їх кількість порівняно з 2017 роком також зросла. Якщо минулого року (2017) було укладено 89 угод, то у 2018 – 115.

У сферах біотехнологій, медицини і промислових технологій частка фондів за участю державного капіталу в обсязі VC-інвестицій близька або дорівнює 100 %, що ще раз підкреслює вирішальну роль держави в підтримці венчурних проєктів в реальному секторі економіки. Активізація роботи з виведення на ринок нових фондів дозволила уповільнити тенденцію зниження питомої ваги фондів за участю державного капіталу.

Надалі можна прогнозувати, що кількість венчурних фондів за участю державного капіталу буде зростати найближчим часом завдяки венчурним компаніям і іншим інститутам розвитку.

2.3 Розрахунки різними способами погашення кредитів

1. При погашенні кредиту одним платежем, зазвичай після закінчення строку кредитування сума нарахованих відсотків та загальна сума боргу буде визначатися за формулами, що використовуються для визначення суми відсотків за депозитними операціями. Сума відсотків, нарахованих за кредитом (*I*), буде визначатися за формулою:

$$I = P \times i \times n = P \times i \times \frac{t}{K}, \tag{2.1}$$

де: *P* – сума базового боргу за кредитом (тіло кредиту);

i – річна відсоткова ставка (береться за коефіцієнтом);

n – строк кредитування у роках;

t – строк кредитування у днях;

K – кількість днів у році.

2. При погашенні кредиту частинами (ануїтетними платежами) можливі дві ситуації:

– при погашенні *тільки базової суми боргу за кредитом рівними частинами* поточне значення суми боргу після кожної чергової виплати буде зменшуватись, і, відповідно, буде зменшуватися база для нарахування відсотків та сума відсотків, що нараховуються за кожний наступний період.

Якщо сума головного боргу за кредитом дорівнює *D*, термін кредиту – *n* років, а внески рівних частин головного боргу для погашення кредиту будуть здійснюватися *p* разів на рік, то загальна сума нарахованих відсотків (*I*) може бути визначена за формулою :

$$I = \frac{D}{p} \times g \times \frac{np+1}{2}, \tag{2.2}$$

де *g* – відсоткова ставка за кредит.

До того ж розмір виплати наприкінці першого року, який включає погашення частини боргу та сплату відсотків за рік, буде такими:

$$S_1 = \frac{D}{np} + D \times g \times n_1, \tag{2.3}$$

де n_1– період, за який сплачується один платіж;

– при погашенні кредиту *рівними строковими виплатами*, які включають як погашення базової суми боргу, так і виплату відповідної суми відсотків. До того ж, якщо загальна сума нарахованих відсотків за кредит *I* буде визначатися за формулою (2.2), то розмір однакових строкових виплат *R* у раніше прийнятих умовних позначках буде визначатися так:

$$R = \frac{D+I}{np}. \tag{2.4}$$

3. Для визначення вартості кредиту за ефективною ставкою простих відсотків (i_e) використовують таку формулу:

$$i_e = \frac{I + Км}{P \times n} = \frac{I + Км}{P \times t} \times K \,. \qquad (2.5)$$

де $(I + Км)$ – загальна сума нарахованих відсотків, комісійних та інших виплат банку за кредитом;

P – сума головного боргу за кредитом (тіло кредиту);

n, t – строк кредитування у роках чи днях відповідно;

K – кількість днів у році.

Контрольні зазапитання до розділу 2

1. Охарактеризуйте головнівиди джерел фінансування підприємств.
2. Назвіть головні етапи короткострокового кредитування підприємств у комерційному банку.
3. Розкрийте зміст кредитування в межах кредитної лінії з економічного погляду?
4. Поясніть принцип розрахування розміру кредитної лінії.
5. Охарактеризуйте головні види кредитних ліній.
6. Визначте переваги та недоліки застосування овердрафту.
7. Назвіть вимоги, які висуваються щодо позичальників при наданні овердрафту.
8. Розкрийте ознаки цільового кредиту і зміст головних його видів.
9. Назвіть головні особливості проєктного фінансування.
10. Визначте переваги, які надає синдиковане кредитування позичальникові і банкам-учасникам.

Практичні завдання до розділу 2

Завдання 2.1

Встановіть відповідність елементів системи банківського кредитування їхнім характеристикам.

Елементи системи банківського кредитування	Характеристика
1 Об’єкти	А) Цивільний кодекс України, інструкції Національного банку України
2 Суб’єкти	Б) Потреби виробничого або споживчого спрямування, пов’язані з тимчасовою неплатоспроможністю
3 Принципи	В) Правила та ідеї, на яких базується банківське кредитування
4. Законодавча та організаційно-методологічна основа	Г) Юридичні особи (комерційні та некомерційні організації), фізичні особи, фінансові організації

Завдання 2.2

Підприємство отримало у банку кредит на суму 870 500 грн на термін із 15 липня по 28 листопада поточного року під 19 % річних. Борг у сумі 870 500 грн було повернено у встановлений договором термін, а залишок заборгованості через відсутність достатніх грошових коштів підприємство збирається погасити 20 грудня. Визначити суму, яку підприємство повинно сплатити 20 грудня, якщо кредит був пролонгований на цей термін. За пролонгованими кредитами стягується відсоткова ставка, зазначена в договорі і підвищена на 4 %.

Завдання 2.3

Підприємство отримало кредит на два роки в розмірі 700 тис. грн під 24 % річних із умовою погашення головної суми кредиту рівними частинами наприкінці кожного півріччя.

Визначте:

1) головну суму боргу на початок та кінець кожного півріччя;

2) суму відсотків, нарахованих за кожне півріччя;

3) розмір кожної виплати за кредитом протягом двох років.

Завдання 2.4

Кредит на суму 3 000 грн видано на два роки за ставкою 20 % річних. Погашення кредиту повинно здійснюватися рівними строковими внесками щоквартально. Визначте розмір щоквартального внеску.

Завдання 2.5

Споживчий кредит на суму 30 тис. грн. надано терміном на шість місяців за такими умовами:

1) відсоткова ставка 17 % річних;

2) кредитне супроводження та страхування фінансових ризиків:

– 0,96 % комісійних від початкової суми кредиту щомісяця;

– 3 % разової комісії за весь період користування кредитом;

– 5 грн за оформлення кредитної справи та 10 грн за касове обслуговування.

Погашення кредиту повинно здійснюватися рівними строковими внесками щомісяця. Визначити розмір щомісячних внесків та побудувати графік погашення боргу. Вказати, яка буде вартість кредиту за ефективною ставкою простих відсотків.

РОЗДІЛ 3
ФІНАНСОВІ РИНКИ В ГЛОБАЛЬНОМУ ВИМІРІ

Якщо ви хочете швидко розбагатіти, то не зберігайте готівку – капітал не зможе вирости, якщо нічого з ним не робити.
Уоррен Баффет

3.1 Теоретичні засади функціонування фінансових ринків, глобальні тренди і тенденції їхнього розвитку

Ринкова економіка базується на функціонуванні різних видів ринків, які можна об'єднати у дві категорії:

– ринки товарів (робіт, послуг);

– ринки ресурсів (землі, праці, фінансові);

Кожний із ринків має власну специфіку та виконує певну роль, функції та завдання в економіці.

З погляду економічної теорії стосовно поняття «ринку» ***фінансовий ринок*** становить економічні відносини, що виникають у процесі купівлі-продажу специфічних товарів – фінансових активів під впливом попиту й пропозиції на них.

Важливим завданням сучасної економіки є підвищення ефективності функціонування суб'єктів економіки. Необхідною умовою вирішення цього завдання є виконання подвійної умови: вільний доступ до відносно дешевих ресурсів (капіталу), з одного боку, та ефективний розподіл (інвестування) – з іншого. Одночасне виконання цих двох умов реалізується через функціонування відповідного механізму, яким є фінансовий ринок. ***Як механізм, фінансовий ринок забезпечує*** акумулювання і перерозподіл капіталів між окремими економічними суб'єктами, сферами (секторами) економіки за допомогою посередників (кредитно-фінансових інститутів) на підставі попиту та пропозиції на капітал.

Головна роль фінансових ринків в економіці полягає в забезпеченні процесу перерозподілу фінансових ресурсів в економіці та створенні умов для ефективного використання обмежених ресурсів. В глобальному сенсі роль фінансових ринків полягає в підтриманні міжнародної торгівлі та світової економіки загалом.

За загальним визначенням фінансові ринки становлять сферу руху грошових коштів від суб'єктів економіки, які мають їх надлишок, до тих суб'єктів, які мають в них потребу. Перерозподіл капіталів відбувається за допомогою фінансових інструментів – фінансових документів (контрактів), якими засвідчується одночасне виникнення фінансового активу в однієї сторони, та

фінансового зобов'язання або інструменту власного капіталу – в іншої (виняток становлять активи без паралельних зобов'язань), *тому можна говорити про те, що фінансові ринки – це сфера обігу фінансових інструментів.*

В економічній літературі термін «фінансовий ринок» зазвичай вживається в однині. Проте потрібно усвідомлювати, що ***фінансових ринок становить комплексну категорію***, яка включає сукупність ринків, об'єднаних певними спільними ознаками, проте різняться за функціоналом, особливостями та терміном обігу фінансових інструментів, умовами передачі фінансових ресурсів у користування та іншими ознаками.

Кожен з ринків, які належать до фінансових, становить відносно самостійний сегмент, виокремлений за принципом однорідності. Такий погляд стає дуже важливим у разі переходу від теоретичних понять та методологічних аспектів до рівня прикладних завдань, які вирішуються економічними суб'єктами за допомогою кожного з цих ринків.

Фінансові ринки – невіддільна частина ринкової економіки, її інфраструктурний складник, який створює умови для вільного руху капіталу, його нагромадження, перетворення на робочі інвестиції, ефективного перерозподілу та інвестування.

Роль фінансового ринку у фінансово-економічній системі розкривається через завдання і функції.

Завдання, які виконують фінансові ринки в економіці, надано на рисунку 3.1. ***Серед функцій фінансових ринків в економіці можна виокремити такі***:

– пришвидшення обороту капіталу, сприяння активізації економічних процесів у національному та світовому масштабі;

– забезпечення рівного доступу до грошових фондів для всіх економічних суб'єктів та надання можливості суб'єктам економіки здійснювати процеси відтворення та розвитку;

– підвищення загальної ліквідності ринку та окремих інструментів;

– ціноутворення – встановлення ефективних ринкових цін;

– інформаційна – забезпечення інформацією про рух коштів, співвідношення попиту та пропозиції, необхідною інформацією для укладання угод щодо купівлі-продажу фінансових активів;

– професійне посередництво між продавцем і покупцем фінансових активів;

– поділ ризику між учасниками ринку.

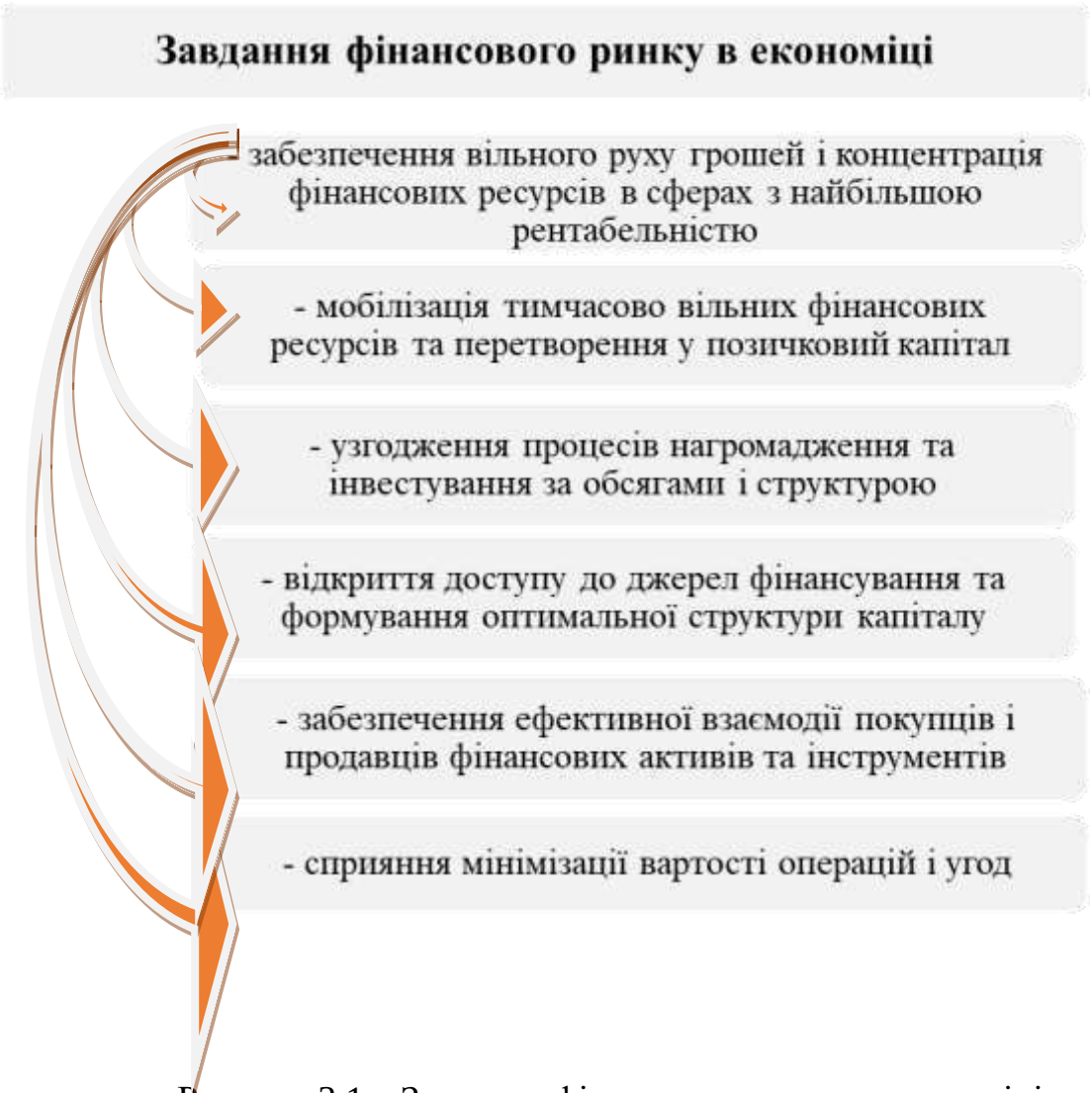


Рисунок 3.1 – Завдання фінансового ринку в економіці

На сьогодні немає єдиного підходу до класифікації фінансових ринків. Класифікаційні ознаки не є однозначно прийнятими, та різняться в різних науковців. Авторське бачення найважливіших ознак класифікації фінансових ринків подано на рисунку 3.2.

Рисунок 3.2 – Головні ознаки класифікації фінансових ринків

Класифікацію фінансових ринків за виокремленими ознаками надано в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Сегменти фінансового ринку за класифікаційними ознаками

Ознака	Сегменти фінансового ринку
1	2
1 Вид фінансового активу	– ринок валютних цінностей; – кредитний ринок; – ринок депозитів; – ринок цінних паперів (фондовий)
2 Термін обігу фінансових активів	– грошовий ринок; – ринок капіталів
3 Умови передачі фінансових ресурсів у користування	– ринок позикового капіталу; – ринок пайового капіталу
4 Умови розміщення та обігу фінансових активів	– первинний ринок; – вторинний ринок
5 Базова змінна фінансових інструментів	– ринок базових (основних) фінансових інструментів; – ринок похідних фінансових інструментів (деривативів)

Продовження таблиці 3.1

1	2
6. Форма організації	- організований - неорганізований
7. Географічне охоплення	- національний - регіональний - глобальний (міжнародний)

Головна відмінність між різними видами ринків, що належать до фінансових, полягає в товарі, який становлять предмет угод. ***Головними товарами фінансового ринку є гроші та цінні папери.*** У різних частинах фінансового ринку ці товари представлені у формі різних фінансових активів.

Сегменти фінансового ринку та фінансові активи, обіг яких відбувається у відповідному сегменті, надано на рисунку 3.3.

Рисунок 3.3 – Фінансові ринки за видом фінансового активу

Така класифікація обумовлена різницею ***характеристик окремих фінансових активів,*** а саме:

1) цілі використання (формування капіталу, інвестування, отримання доходу тощо);
2) різновиди відносин між сторонами (права та зобов’язання сторін);
3) рівні ліквідності;
4) величина доходу та ризику.

За терміном обігу фінансових активів у структурі фінансового ринку прийнято виокремлювати ***грошовий ринок та ринок капіталу.***

На грошовому ринку обертаються короткострокові (до одного року) фінансові інструменти. Це переважно ринок засобів платежу, головними завданням якого є підтримання ліквідності на фінансовому ринку.

Ринок капіталу є частиною фінансового ринку, де формуються попит та пропозиція на середньо- та довгострокові фінансові активи, термін обігу яких становить понад один рік. Ринок капіталів забезпечує довгострокові потреби у фінансових ресурсах, є головним джерелом залучення капіталу на тривалий термін для різних суб'єктів економіки. Тобто ***ринок капіталів*** – це гроші не стільки як платіжний засіб, скільки як капітал, що формується економічними суб'єктами та використовується ними для фінансування діяльності й розвитку. ***Головними завданнями цього ринку*** є сприяння економічному зростанню, забезпечення рентабельного використання коштів, рух капіталів, перетворення грошових заощаджень на інвестиції.

Виокремлення в структурі фінансового ринку грошового ринку та ринку капіталів поділяє більшість вітчизняних та зарубіжних економістів. На відміну від цього погляду, вітчизняне законодавство містить інше бачення структурування ринків фінансових інструментів. У Законі України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки», зміни до якого внесено Законом 738-IX, грошовий ринок визначено складником ринків капіталу, окрім фондового ринку та ринку деривативних фінансових інструментів. На нашу думку, така норма має певні розбіжності із поділом, загальноприйнятим у теорії функціонування міжнародних фінансових ринків, адже відокремлення цих двох ринків об'єктивно обумовлено різницею процесів, які відбуваються, завдань, що вирішуються, а також часовими параметрами обігу фінансових активів. До того ж різним є співвідношення «дохід-ризик». Через більш високу ліквідність та короткий термін обігу фінансових активів грошового ринку порівняно з активами ринку капіталів рівень ризику і, відповідно, рівень доходу при використанні фінансових інструментів першого буде нижчим за аналогічні показники другого.

За умовами передачі фінансових ресурсів у користування в структурі фінансового ринку виокремлюють ***ринок позикового капіталу*** (ринок боргових інструментів) та ***ринок пайового, або акціонерного, капіталу*** (ринок інструментів власності).

На ринку позикового капіталу фінансові ресурси передаються в тимчасове користування на умовах позики (повернення, строковості, платності) за допомогою кредитних інструментів та боргових цінних паперів (облігацій, векселів, казначейських зобов'язань). ***На ринку пайового капіталу*** кошти вкладають на невизначений термін в інвестиційні цінні папери (переважно акції), до того ж власники пайових інструментів набувають права спільної власності щодо майна й частини прибутку емітента.

За умовами розміщення та обігу фінансових активів виокремлюють ***первинні та вторинні фінансові ринки. Первинні ринки*** – це ринки, на яких здійснюється первинне розміщення фінансових активів (емісія та перший продаж цінних паперів інвесторам). На цих ринках відбувається переважно залучення і формування капіталу. Первинний ринок сприяє збільшенню інвестицій в економіку і окремих її суб'єктів та збільшенню загального обсягу фінансових активів. ***На вторинному ринку*** здійснюється обіг раніше випущених фінансових активів, а головними видами операцій є спекулятивні операції. Варто зазначити, що вторинні ринки функціонують по-різному щодо різних видів фінансових активів. Обіг деяких із них є обмеженим, а в деяких випадках навіть відсутній. Проте розвинені вторинні ринки діють щодо таких фінансових інструментів, як цінні папери та деривативи. Також розвиваються вторинні ринки кредитів (зокрема за рахунок процедури сек'юритизації активів).

Залежно від базової змінної фінансових інструментів у складі фінансового ринку можна виокремити два типа ринків:

– ***ринки базових фінансових інструментів***;

– ***ринки деривативів*** (похідних фінансових інструментів).

Такий поділ обумовлений метою і різновидом угод, які укладаються учасниками ринку щодо активу.

Базові (головні) фінансові інструменти передбачають купівлю (отримання) або продаж (постачання) певного фінансового активу, унавартоок чого у сторін угоди виникають взаємні фінансові зобов'язання. Базові фінансові інструменти подекуди називають інструментами з визначеністю через те, що грошові потоки переважно заздалегідь визначені. До базових активів належать цінні папери, валюта, дорогоцінні метали тощо.

Похідні фінансові інструменти виникли, як відповідь на зростання волатильності фінансових ринків та засіб страхування від руху цін на базові активи. На відміну від базових, ***похідні фінансові інструменти*** не передбачають визначеної операції з базовими активами, проте передбачають можливість купівлі або продажу права придбати / поставити базовий актив чи можливість отримати дохід від змінювання ціни на нього. Вартість деривативу прямо залежить від майбутньої вартості базового активу, який його визначає. Ринки похідних фінансових інструментів здебільшого відповідають спекулятивним цілям учасників, забезпечуючи можливість отримувати спекулятивний дохід від коливання ціни на базові активи, а також здійснювати хеджування цінових ризиків (страхування від небажаного змінювання цін на базові активи).

Сьогодні ринки деривативів стрімко розвиваються, чому сприяють продуктові (поява нових фінансових продуктів) і технологічні інновації на фінансових ринках. Найбільш популярними деривативами на глобальних фінансових ринках є ф'ючерси, опціони, свопи.

Залежно від форми організації фінансові ринки поділяється на ***організовані та неорганізовані.*** Організований (біржовий) ринок представлено сукупністю бірж (валютних, фондових, ф'ючерсних). Відмінні ознаки організованих ринків надано на рисунку 3.4.

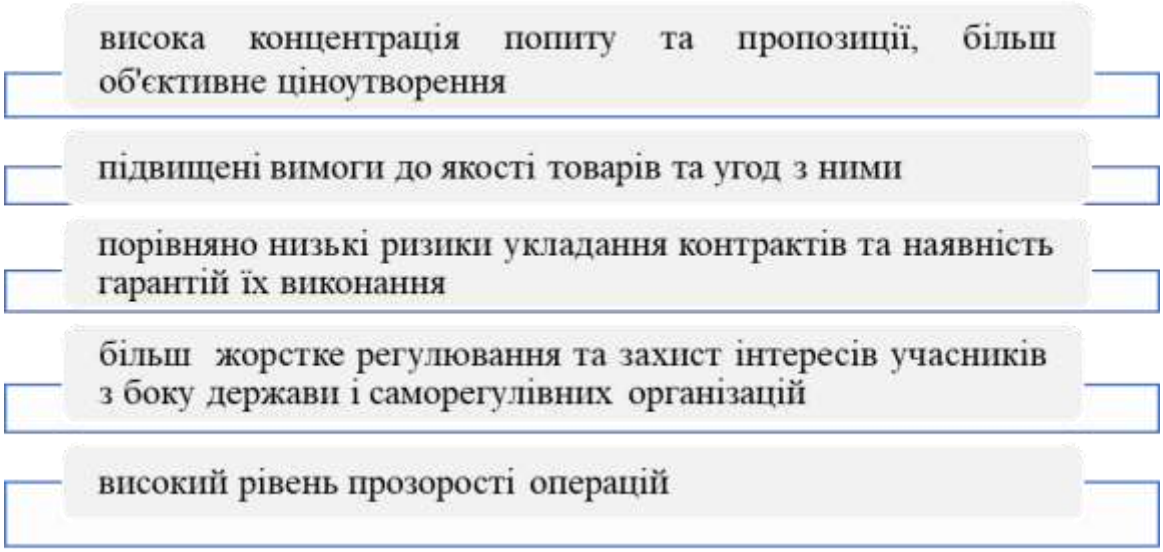


Рисунок 3.4 – Ознаки організованих фінансових ринків

За ознакою географічного охоплення в економічній літературі фінансові ринки поділяються на ***національний, регіональний та глобальний*** (міжнародний, світовий). Національні ринки функціонують в межах окремих країн, регіональні – у межах географічних регіонів (Європейський регіон, Азіатсько-Тихоокеанський регіон, Північна Америка тощо).

Навартоками глобальної трансформації світової фінансової системи стала фінансова глобалізація та формування єдиного (глобального) світового фінансового ринку, тому поділ фінансових ринків на три сегменти сьогодні варто вважати досить умовним. У сучасному світі майже не залишилося «закритих» економік. Національні економіки стали частиною загального глобального економічного простору, а економічні процеси всередині країн та за їхніми межами тісно пов'язані та впливають один на одного. За цих умов глобальні фінансові ринки стають частиною національних фінансових ринків і здійснюють істотний вплив на функціонування та розвиток останніх. Цей факт актуалізує запитання гармонізації законодавства окремих країн у сфері фінансового ринку.

Одночасне існування різних частин фінансового ринку з їх специфічними товарами та властивостями, рівнем ліквідності, показниками дохідності та ризику дозволяє реалізувати різні методи та форми фінансових інвестицій, а також обрати найбільш економічно доцільний варіант мобілізації капіталу залежно від потреб.

Будь-який ринок утворюється діями суб'єктів – учасників. Функціонування фінансового ринку пов'язане з існуванням в економіці двох категорій суб'єктів: тих, у яких накопичуються заощадження, які можуть бути

використані ними для інвестицій або надання у позику, та суб'єктів, які мають потребу у фінансових ресурсах для забезпечення функціонування та розвитку.

Через механізм фінансового ринку відбувається переміщення фінансових ресурсів від тих, хто має їх надлишок (кредиторів, інвесторів), до тих, хто потребує інвестицій (позичальників).

Для того щоб цей ринковий механізм був ефективним, його функціонування має будуватися на певних принципах, які можуть розглядатися, як загальні правила. ***До таких принципів належать:***

1) правова впорядкованість – забезпечується законодавчо-правовими актами, наявністю інституційних структур, суб'єктів контролю і гарантування захисту інтересів учасників;

2) прозорість – наявність вірогідної інформації, необхідної для діяльності на фінансовому ринку (щодо послуг, суб'єктів, умов і тощо), а також вільний доступ до неї з боку всіх учасників ринку;

3) конкурентність – забезпечення свободи підприємницької діяльності емітентів, інвесторів, посередників; реалізація принципу доброчесної конкуренції;

4) ефективність – забезпечення такого співвідношення між результатом та використаними ресурсами, за якого діяльність на ринку стає економічно доцільною для учасників та забезпечується економічний розвиток.

Суб'єкти фінансового ринку можна класифікувати за такими ознаками (рис. 3.5).

Рисунок 3.5 – Ознаки класифікації суб'єктів ринку

З правового погляду, у ролі суб'єктів фінансового ринку виступають ***індивідуальні*** (фізичні особи – резиденти та нерезиденти, особи без громадянства), ***інституційні*** учасники (юридичні особи) та ***органи державного регулювання.***

Залежно від функцій, які виконують суб'єкти ринку, їх поділяють на ***головні,*** які своїми діями створюють ринок, підтримують рух фінансових інструментів і забезпечують стабільність і безперервність взаємодії (фізичні та юридичні особи, держава), та ***інфраструктурні***, ключовим завданням яких є надання кваліфікованої допомоги головним учасниками, пришвидшення процесів

взаємодії між ними, сприяння підвищенню ефективності і якості проведення фінансових операцій (фінансові посередники – професійні учасники ринку).

Суб'єкти фінансового ринку можуть виступати в ролі емітента, позичальника, інвестора та посередника. Роль залежить від мети та різновиду діяльності суб'єкта на фінансовому ринку. За допомогою фінансового ринку емітенти випускають в обіг специфічні грошові документи – цінні папери; позичальники – залучають капітал, задовольняючи потребу в грошових коштах; інвестори – розміщують капітал у фінансові активи залежно від визначеної мети; посередники – надають професійні послуги та отримують за це прибуток.

Одні й ті самі суб'єкти можуть змінювати власні ролі. Наприклад, держава, за одних умов може виступати в ролі емітента і позичальника (емісія і розміщення боргових цінних паперів), а за інших – у ролі інвестора (утворення валютних резервів і підтримка золотовалютних запасів). У ролі посередників між позичальниками й інвесторами на фінансовому ринку переважно виступають фінансові інститути, до яких належать біржі, комерційні банки, спеціальні небанківські установи (інвестиційні й страхові компанії, фінансові, пенсійні, ощадні фонди). Ефективні дії учасників, регулювання процесів, які на них відбуваються (емісія, кредитування тощо) є необхідною умовою успішного функціонування та розвитку фінансових ринків і виконання ними важливих макроекономічних функцій. Ознакою сучасного світу є високий динамізм. Реакцією на швидкі зміни є постійна трансформація, у стані якої перебувають ринки, ринкові інституції тощо. *Фінансові ринки сьогодні активно розвиваються, темпи їх розвитку істотно перевищують темпи розвитку реального сектора,* чому сприяють цифрові технології, поява нових об'єктів фінансових інвестицій, нових майданчиків для торгівлі. Через це сьогодні недостатньо володіти базовими категоріями фінансових ринків, важливо уявляти вектор руху цих ринків, тенденції та глобальні тренди в цій площині.

Аналіз джерел, предметом яких є довартоження останніх тенденцій розвитку фінансових ринків, дає змогу виокремити ключові ***загальні тенденції розвитку сучасних світових фінансових ринків:***

1) ускладнення структури фінансових ринків та підвищення тісного зв'язку між національними і регіональнии ринками;

2) збільшення міжнародних фінансових потоків, обсягів глобальних фінансових операцій та операцій міжнародних платіжних систем;

3) подальше зростання волатильності ринків та окремих фінансових інструментів;

4) збільшення впливу невизначеності на функціонування ринків, зокрема як результат зменшення точності прогнозування подій та ринкової кон'юнктури;

5) посилення географічної концентрації ринку та концентрації посередницьких послуг у руках обмеженого кола посередників, поширення процесів злиття та поглинань серед банківських і біржових інститутів;

6) збільшення відкритості фінансових ринків та підвищення рівня доступності аналітичної інформації завдяки розвитку інформаційних цифрових технологій;

7) поява інноваційних фінансових інструментів, які відповідають різним цілям учасників ринку, за рахунок появи інструментів фінансової інжинірії (гібридних інструментів, структурованих фінансових продуктів);

8) розвиток сучасних технологій торгівлі, переважно цифровий формат укладання і фіксації фінансових угод;

9) зниження ролі банківських установ, як посередників у перерозподілі капіталів, зокрема відмова від посередництва банків на ринку позикових капіталів на користь залучення капіталу на фондовому ринку;

10) зменшення ступеня державного регулювання грошових потоків обмінних валютних курсів та капіталів загалом;

11) підвищення прогресивності фінансових ринків та методів, що використовуються для успішної діяльності на них.

Глобальні сучасні тренди розвитку фінансових ринків представлено на рисунку 3.6.

Рисунок 3.6 – Загальні тренди розвитку фінансових ринків в умовах глобалізації

Хоча зазначені вище тенденції стосуються фінансових ринків загалом, кожен окремий сегмент фінансового ринку також має власні тенденції розвитку. Динаміка фінансових ринків певною мірою відбиває динаміку реального сектора економіки, тоді як вони є продуктом власного розвитку фінансових інститутів та фінансових інструментів.

Сьогодні економічне зростання визначається не лише факторами реальної економіки, а й процесами фінансового спрямування. Фінансові інвестиції стають альтернативою реальним. За цих умов розвиток фінансового ринку є необхідною умовою забезпечення зростання економіки та розвитку як окремих країн, так і світової економіки загалом.

3.2 Сутність фінансових інструментів та їхнє використання на сучасних фінансових ринках

Операції на фінансовому ринку здійснюються його учасниками за допомогою фінансових інструментів. Таким чином, діяльність на фінансових ринках потребує обізнаності щодо сутності та характеристик окремих фінансових інструментів, умов та можливостей їх використання залежно від цілей і пов'язаних із ними ризиків.

Фінансові інструменти, які становлять об'єкт угод, визначають специфіку та відмінності фінансових ринків від будь-яких інших ринків (товарного, ринку праці тощо).

У сучасній науці немає єдиного підходу до трактування дефініції «фінансовий інструмент», проте зазвичай під цим терміном розуміють договір (контракт), унаслідок укладання якого одна сторона отримує фінансовий актив, а інша – пайовий інструмент, або фінансове зобов'язання.

Через різне тлумачення економічної категорії «фінансовий інструмент» неможливо сформулювати універсальне визначення дефініції. Узагальнення думок окремих дослідників щодо змісту (суті) цієї дефініції дозволяє виокремити найбільш поширені в різних джерелах трактування:

1) засіб залучення, розподілу капіталу, здійснення розрахунків (платежів), інвестування;

2) контракт, унаслідок укладення якого в однієї сторони виникає фінансовий актив, а у іншої – фінансове зобов'язання

3) грошовий документ обертається на фінансовому ринку, за його допомогою здійснюються операції;

4) особливий продукт (продукти) фінансового ринку, існуючий у формі договору, укладення якого спричиняє накопичення фінансових активів однією стороною та отримання фінансових зобов'язань іншою.

Фінансові інструменти формуються внаслідок операцій між учасниками ринку. Набір теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо розроблення, побудови та застосування окремих фінансових інструментів, активів та їх комбінацій міститься в спеціальному розділі фінансових наук, який отримав назву «фінансовий інжиніринг».

До характерних ознак фінансових інструментів можна віднести такі:

– здатність мати цінність, зокрема грошову, яка вимірюється дійсною вартістю;

– можливість бути предметом відносин на фінансовому ринку;

– здатність генерувати майбутні грошові потоки;

– здатність мати юридичну форму у вигляді угоди.

В окремих сегментах фінансового ринку обертаються фінансові інструменти, які характеризуються значним різноманіттям, що обумовлює необхідність їхньої класифікації.

Класифікація фінансових інструментів подана в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Класифікація фінансових інструментів

Класифікаційна ознака	Види фінансових інструментів
1 За сегментом фінансового ринку	– ринок валютних цінностей; – депозитно-кредитний ринок; - фондовий ринок
2 За пріоритетністю	– первинні (першого порядку); – похідні (другого порядку)
3 За терміном обігу	– інструменти грошового ринку; – інструменти ринку капіталів
4 За різновидом фінансових зобов'язань	– інструменти без наступних фінансових зобов'язань – боргові; – інвестиційні (пайові)
5 За рівнем ризику	– з низьким рівнем ризику; – з ризиком вище за середньоринковий; – з високим рівнем ризику
6 За гарантованістю отримання доходу	– з гарантованим дохідом; – з невизначеним дохідом
7 Залежно від виду доходу, який забезпечує використання фінансового інструменту	– відсоткові інструменти – цінові інструменти

Первинні (першого порядку) фінансові інструменти підтверджують прямі майнові права або відносини позики безпосередньо щодо базового активу (грошових коштів, цінних паперів, валюти тощо). Базові цілі операцій – інвестування, формування капіталу. До базових належать цінні папери, валюта, дорогоцінні метали.

Похідні (деривативи, інструменти другого порядку) підтверджують права на здійснення операцій з базовими активами або отримання доходу. Головні цілі операцій – спекулювання, хеджування. Похідними інструментами є ф'ючерсні та опційні контракти на різні базові активи, свопи.

Фінансові інструменти грошового ринку (короткострокові) – термін обігу до одного року (векселі, короткострокові кредити банків, частина деривативів).

Фінансові інструменти ринку капіталів (довгострокові) – термін обігу понад один рік (акції, довгострокові банківські кредити, облігації з терміном погашення понад один рік).

Інструменти без наступних фінансових зобов'язань – валютні цінності (валюта, золото).

Боргові (інструменти позики) – кредити, облігації, векселі.

Пайові інструменти (інструменти власності) – акції, інвестиційні сертифікати.

Фінансові інструменти з низьким рівнем ризику – короткострокові цінні папери надійних емітентів (державні облігації), банківські депозити терміном 1, 3, 6 місяців, золото, «тверда» валюта.

Фінансові інструменти з ризиком вище за середньоринковий – векселі комерційних банків, корпоративні облігації.

Фінансові інструменти з високим рівнем ризику – спекулятивні цінні папери та боргові папери емітентів, що перебувають в кризовому фінансовому стані, опційні та ф'ючерсні контракти.

Фінансові інструменти з гарантованим дохідом, які забезпечують отримання фіксованого доходу незалежно від ринкової кон'юнктури (привілейовані акції, відсотки по депозитних вкладах за фіксованою ставкою тощо).

Фінансові інструменти з невизначеним дохідом – прості акції, облігації з плаваючою ставкою відсотків тощо.

Відсоткові фінансові інструменти – передбачають отримання доходу у вигляді відсотків за плаваючою або фіксованою ставкою (банківські депозитні продукти, облігації, казначейські зобов'язання держави).

Цінові фінансові інструменти – передбачають отримання доходу внаслідок збільшення курсової вартості активу в часі (акції, дорогоцінні метали, валюта, похідні фінансові інструменти).

У таблиці 3.3 наведено склад фінансових інструментів, які обслуговують операції в окремих сегментах фінансового ринку.

Таблиця 3.3 – Фінансові інструменти за сегментами фінансового ринку

Сегмент ринку	Фінансові інструменти
1	2
1 Валютний ринок	– національна та іноземна валюта – цінні папери, що обслуговують ринок (векселя, банківські чеки, валютні опціони, ф'ючерси, свопи тощо)
2 Фондовий ринок	– пайові цінні папери (акції, інвестиційні сертифікати); – боргові цінні папери (облігації векселі, казначейські зобов'язання держави); – похідні цінні папери (форвардні, ф'ючерсні, опційні контракти, свопи, контракти на різницю)

Продовження таблиці 3.3

1	2
3 Кредитний ринок	– грошові кошти на умовах позики (кредити), заставні документи, чеки, акредитиви тощо
4 Ринок дорогоцінних металів	– дорогоцінні метали; – похідні цінні папери, що використовуються в біржовій торгівлі дорогоцінними металами
5 Ринок деривативів	– форвардні та ф'ючерсні контракти; – валютні та відсоткові свопи; – опціони; – контракти на різницю та майбутню відсоткову ставку; – депозитарні розписки

Кожен вид фінансових інструментів має власну специфіку, яка обумовлює вибір та використання.

Виходячи на фінансовий ринок, економічні суб'єкти перевартоують такі цілі:

– інвестування вільних заощаджень з метою їх збереження, примноження, отримання доходу на інвестований капітал;

– залучення додаткового фінансування, формування капіталу (за рахунок власних або позикових джерел);

– страхування від зміни ціни на активи внавартоок зміни ринкової кон'юнктури (хеджування ризиків);

– спекулятивні цілі.

У таблиці 3.4 представлено відповідність застосування окремих фінансових інструментів цілям використання (різновиду угод).

Таблиця 3.4 – Відповідність фінансових інструментів цілям використання

Цілі використання	Види фінансових інструментів
1 Інвестування з метою збереження капіталу та отримання доходу	– цінні папери (акції, облігації); – депозити; – валютні цінності
2 Залучення додаткового фінансування, формування капіталу	– інструменти позики; – цінні папери (пайові, боргові)
3 Страхування цінових ризиків	– деривативи
4 Спекулятивні цілі	– валюта; – дорогоцінні метали; – деривативи

Значна частина інструментів фінансового ринку використовується в інвестиційних цілях. У цьому разі фінансовий ринок відіграє роль механізму перетворення вільних грошових коштів (заощаджень) на робочі інвестиції, здатні приносити прибуток.

До найбільш затребуваних інструментів фінансового ринку належать *цінні папери.* Широке застосування цього інструменту забезпечує можливість реалізації всіх зазначених вище цілей залежно від виду та специфіки використання окремих цінних паперів. Сутність цінних паперів можна визначити через сукупність прав, які вони надають своєму власникові.

Ст. 8 Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення залучення інвестицій та запровадження нових фінансових інструментів» визначає ***цінний папір,*** як «документ установленої форми з відповідними реквізитами, що посвідчує грошове або інше майнове право, визначає взаємовідносини емітента цінного папера (особи, яка видала цінний папір) і особи, яка має права на цінний папір, та передбачає виконання зобов'язань за таким цінним папером, а також можливість передачі прав на цінний папір та прав за цінним папером іншим особам».

Інвестиційні цілі реалізуються внаслідок використання пайових (інвестиційних) та окремих видів боргових цінних паперів. Пайові цінні папери засвідчують відносини співвласності і надають власникові право на частину майна та отримання доходу у вигляді дивідендів (акцій, інвестиційних сертифікатів). Такі боргові цінні папери як облігації та казначейські зобов'язання держави, забезпечують інвесторам дохід у вигляді фіксованих відсотків.

Сукупний дохід за цінними паперами складається з доходу від володіння (дивіденди, відсотки) та від розпорядження (різниці між ціною продажу та придбання цінного паперу).

Операції з валютою (придбання, продаж, обмін) учасники валютного сегменту фінансового ринку використовують переважно для таких цілей: задоволення потреб господарюючих суб'єктів у валюті для здійснення зовнішньо-економічної діяльності, страхування валютних ризиків, отримання доходу від зміни курсів валют. Отже, валюта є фінансовим інструментом, який використовується учасниками фінансового ринку як інвестиційний, з метою збереження і збільшення капіталу, страхування та отримання доходу. Ціною валюти, як специфічного товару міжнародного валютного ринку, є валютний курс.

До інвестиційних інструментів фінансового ринку також належать дорогоцінні метали. Торгівля дорогоцінними металами, зокрема біржова, розглядається, як перспективний напрям сучасних інвестицій. Формами інвестицій в дорогоцінні метали є купівля злитків, інвестиції в підприємства, що спеціалізуються на видобутку і переробленні дорогоцінних металів. Ефективні операції на ринках дорогоцінних металів забезпечують інвестору збереження вкладеного капіталу та його накопичення.

Похідні цінні папери використовуються учасниками фінансового ринку з метою страхування від змінювання ціни на фінансові активи внаслідок змінювання ринкової кон'юнктури (хеджування цінових ризиків) та отримання спекулятивного доходу. До таких інструментів належать форвардні та ф'ючерсні контракти, предметом яких можуть бути товари, валюта, відсоткові ставки, індекси тощо, опціони та свопи.

Деривативи є популярним фінансовим інструментом унаслідок таких переваг, як низькі суми початкових інвестицій порівняно з базовими активами, більш висока прибутковість та можливість отримання прибутку в порівняно короткий термін. Проте цей інструмент належить ***до складних та ризикованих,*** отже, потребує певних професійних навичок та досвіду у сфері фінансових інвестицій, тому починати фінансове інвестування з цих інструментів фахівці не радять.

Інструментом формування капіталу слугують пайові та боргові цінні папери. Пайові цінні папери засвідчують права власності, а боргові – відносини позики. Таким чином, за рахунок емісії та розміщення пайових цінних паперів формується власний капітал, а за рахунок боргових – позиковий. У будь-якому випадку емісія (випуск) цінних паперів впливає на обсяги та структуру капіталу емітента.

Кредитні продукти, як специфічні фінансові інструменти, належать до боргових ринків і характеризуються рухом капіталів від кредиторів до позичальників та в зворотному напрямі. Кредит використовується різними економічними суб'єктами для покриття тимчасової потреби у грошових коштах. Завдяки інструментам кредитування населення та бізнес отримують можливість залучати кошти для фінансування власних потреб на умовах повернення, строковості, платності, диференційованого підходу до надання.

Використання фінансових інструментів у спекулятивних цілях базується на тому, що важлива не кінцева вартість інструменту, а її коливання. *Спекулятивні інструменти забезпечують отримання прибутку внаслідок різниці у вартості фінансових і матеріальних активів без утворення доданої вартості.* З погляду спекулювання найбільш привабливими інструментами фінансового ринку є короткострокові фінансові інструменти – валюта, дорогоцінні метали та деривативи.

Фінансові інструменти перебувають у процесі постійного розвитку, тобто відбувається еволюція і трансформація фінансових інструментів. З'являються різні їх види з новими якостями, характеристиками та завданнями, здатні забезпечити функціонування та розвиток економіки в умовах глобалізаційних трансформацій. Доказом цього може слугувати відносно новий вид фінансових інструментів – гібридні.

Гібридні фінансові продукти з'явилися, як результат взаємодії традиційних фінансових інструментів (акцій, облігацій, похідних фінансових інструментів), та

забезпечили можливість поєднання в одному інструменті потенційно високої дохідності та надійності. До таких інструментів належать конвертовані цінні папери та структуровані фінансові продукти.

Сучасні фінансові ринки представлені значним різноманіттям фінансових інструментів – від простих (традиційних) до складних структурованих продуктів, їхнє використання в сукупності створює ефективний механізм акумулювання вільних капіталів, перерозподіл між секторами фінансового ринку та окремими економічними суб'єктами, трансформації в робочі інвестиції, отримання доходу на вкладений капітал, збереження капіталів, мінімізацію фінансових ризиків.

3.3 Засади інвестування на глобальних фінансових ринках: теоретико-прикладні аспекти

Розглянемо інвестування на фінансових ринках в традиційному його розумінні, тобто вкладення капіталів у фінансові інструменти інвестиційної якості на тривалий термін, метою якого є, переважно, збереження капіталу та отримання стабільного доходу.

Інвестування в інструменти фінансового ринку належать до категорії фінансових інвестицій, сутність яких полягає у вкладенні вільних грошових коштів у фінансові активи з метою отримання прибутку в майбутньому, зростання вартості капіталу або інших вигод для інвестора.

Базовими принципами інвестування на фінансових ринках варто вважати:

1) альтернативність інвестиційного вибору;

2) принцип диверсифікації вкладень;

3) принцип забезпечення надійності інвестицій;

4) принцип врахування фактора часу та зміни вартості грошей у часі;

5) прийняття рішення щодо інвестування у фінансові активи;

6) використання «золотого правила» інвестування: дохід прямо пропорційний ризику. Отже, чим вищий ризик фінансового активу, то більший дохід він має забезпечити інвесторові;

7) врахування ймовірних змін факторів і відповідне коригування інвестиційної тактики та стратегії.

Для забезпечення прибуткового інвестування на фінансових ринках інвестор повинен володіти:

– інформацією про ринок (стан та перспективи) та окремі фінансові інструменти (ризик, дохідність тощо);

– відомостями щодо принципів інвестування на фінансових ринках, сутності та характеристик окремих фінансових інвестиційних інструментів, інвестиційних стратегій, методів аналізу та прогнозування ринкової кон'юнктури, оцінки ризиків тощо;

- досвідом, адже тільки власний досвід (позитивний чи негативний) формує подальшу поведінку інвестора на ринку щодо вибору фінансового активу, як об'єкта інвестування, визначає стратегію інвестиційної ринкової поведінки, яка здатна забезпечити бажану прибутковість інвестицій за прийнятного рівня ризику;

- хорошою фінансовою інтуїцією, необхідною для вибору інструментів інвестування «недооцінених ринком», проте маючих вищу дійсну вартість, а отже, максимальну цінність з інвестиційного погляду;

- часом та терпінням, адже для по-справжньому прибуткових інвестицій об'єктивно потрібен час.

Сучасні фінансові ринки з погляду інвестора становлять ринкові механізми, які дозволяють інвестувати вільні капітали у сфери економіки, бізнес-проєкти та фінансові активи з прийнятним рівнем дохідності інвестицій та ступенем ризику.

Кожний інвестор, який бажає здійснювати інвестиції на фінансових ринках в сучасних умовах, ***має враховувати такі принципові твердження.***

1. Фінансові ринки – найбільш динамічна сфера економіки, яка стрімко розвивається під впливом глобальних тенденцій, серед яких фінансова глобалізація та цифрова трансформація суспільства як такі, що істотно змінюють ці ринки та впливають на діяльність на них, зокрема діяльність з інвестування.

2. Сучасний стан розвитку грошових ринків та ринків капіталу характеризується високим рівнем невизначеності, що ускладнює прогнозування процесів та їхнього впливу на показники функціонування фінансових ринків і параметри фінансових інвестицій.

3. Діяльність на фінансових ринках потребує теоретичних знань щодо засад функціонування фінансових ринків, принципів інвестування, фінансових інструментів і тощо, а також професійних практичних навичок щодо здійснення фінансового інвестування.

4. Головними параметрами для інвестора при вкладанні капіталу у фінансові активи є параметри доходу та ризику, які пов'язані прямою залежністю: що більший ризик, то більший прибуток і що менший ризик, то менша прибутковість.

5. Яким би інвестиційно привабливим не був той чи інший фінансовий актив, інвестор не повинен вкладати в нього всі свої вільні кошти, адже оптимальне співвідношення за шкалою «дохід-ризик» досягається лише за умови ефективної диверсифікації вкладень.

6. Фінансові ринки чутливі до будь-яких коливань, що відбуваються не тільки в економічній, а й у політичній та соціальній суспільних сферах, які сьогодні є вкрай нестабільними і обумовлюють високу волатильність ринків загалом та окремих фінансових інструментів.

7. Оскільки з високою часткою точності передбачити змінювання ринкових цін, дохідності та ризику окремих фінансових інструментів навіть за наявності методологічних засад інвестування на фінансових ринках (принципів, методів та

засобів фундаментального та технічного аналізу), не відкидаючи важливість такого аналізу, за умов зростання невизначеності посилюється роль інтуїції у виборі об'єктів фінансових інвестицій.

8. Інвестування на ринках фінансових активів, на відміну від інвестування в реальні активи, забезпечують інвестору більш широкий вибір інструментів для вкладення капіталу з погляду їх ліквідності, дохідності та ризиковості.

9. Стратегічні рішення, які базуються на аналітичних прогнозах ринкової кон'юнктури, та які базуються на інвестиційній стратегії, через високий ступінь невизначеності поступаються тактичним рішенням, які потребують швидкого прийняття інвестиційних рішень.

10. Інтеграція національних фінансових ринків в єдиний світовий фінансовий простір забезпечує багато нових перспектив для інвесторів, зокрема інвестиційну діяльність на ринках будь-якої країни світу, співпрацю з міжнародними фінансовими посередниками (біржами, брокерськими конторами, інвестиційними фондами тощо), доступ до фондових інструментів найбільш прибуткових компаній світового масштабу. Водночас зростають ризики інвестора внаслідок збільшення кількості та навартоків впливу важкопрогнозованих чинників, які впливають на параметри фінансових інвестицій.

Сьогодні з упевненістю можна стверджувати, що функціонування фінансових ринків ускладнюється, зростає динамізм їхнього розвитку, трансформація під впливом загальносвітових тенденцій, що актуалізує завдання гнучкого та ефективного процесу управління фінансовими інвестиціями за умов невизначеності та обумовлює необхідність по-новому розглянути перспективи інвестування на глобальних фінансових ринках.

До фінансових інструментів для класичного інвестування належать пайові та боргові цінні папери, банківські депозити, золото. На міжнародних фінансових ринках усе більше простежується тренд вкладання капіталів у пайові цінні папери – акції. Формуванню цього глобального тренду сприяють, з одного боку, зменшення інвестиційної привабливості депозитних інструментів та боргових цінних паперів (облігацій) через їхню низьку дохідність, а з іншого – приклади найбільш успішних у світовому масштабі інвесторів, які багатократно примножили первісні капітали завдяки інвестиціям саме в акції, як доказ того, що цей інструмент відповідає всім ознакам інвестиційного активу і дає інвесторам змогу реалізувати різноманітні інвестиційні цілі з фінансовою вигодою в довгостроковій перспективі. З огляду на цей тренд акцент у подальшому у викладанні матеріалу буде зроблено на інвестування в акції.

Як було зазначено вище, ***традиційне інвестування передбачає*** тривале вкладення коштів, збереження (зростання) капіталу та отримання стабільного доходу. Виконати ці умови можливо, лише якщо якість інвестицій здійснюваних у фінансові активи, достатньо високі.

Інвестиційна якість акції визначається надійністю емітента, а інвестиційна привабливість – інвестиційним потенціалом (у випадку з акціями – це різниця між ринковою і справжньою їх вартістю).

З огляду на останню ремарку ***можна виокремити два види інвестування в акції: дохідне та вартісне.***

Дохідне інвестування (англ. income investing) – вид інвестування, розрахований на отримання стабільного доходу від інвестицій, який отримує власник, як акціонер, у вигляді виплати дивідендів.

Вартісне інвестування (англ. value investing) – вид інвестування, прийняття інвестиційних рішень, що базуються на підборі якісних і при цьому «недооцінених» ринком акцій, які мають внутрішній потенціал.

Характеристику цих видів інвестицій в акції подано в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Характеристика видів інвестування в акції

Показники	Дохідне інвестування	Вартісне інвестування
1 Відмінності		
1 Показник для інвестора	Дивідендний дохід	Ринкова ціна акції нижча за реальну
2 Завдання інвестора	Виявити надійні компанії, здатні прибутково працювати та виплачувати дивіденди, забезпечуючи інвестору стабільний дохід	Виявити недооцінені, проте якісні акції, вартість яких має потенціал до зростання
3 Компанії – мета інвестора	Трендові компанії в стані зрілості, які досить довго працюють у стабільних галузях з нееластичним попитом	Надійні з погляду вкладення капіталу компанії, які мають хороші ринкові перспективи і при цьому можуть перебувати в стані зростання та належати до різних галузей
4 Тип стратегії	Інвестування за ринковими трендами	Інвестування на противагу ринкових трендів
5 Теорія ефективності ринків	Фондові ринки ефективні, в ціні акції врахована вся інформація	Не приймається 100 %-ва ефективність ринків, а отже, ринкова ціна акції може не відображати її реальної вартості

Продовження таблиці 3.5

1 Спільне
1 Належать до стратегій довгострокового вкладення капіталу
2 Передбачають відбір надійних, з урахуванням тривалої перспективи, компаній на підставі детального фундаментального аналізу компанії за головними мультиплікаторами

Дохідні інвестори, орієнтовані на акції компаній, які вже успішні і мають перспективи зберегти ринкові позиції. Це так звані трендові компанії, які:

– є лідерами в свої галузі;

– мають високий рівень ринкової капіталізації (ринкової вартості);

– у великих обсягах продаються (купуються) на глобальних біржових ринках;

– користуються попитом з боку крупних міжнародних інвесторів.

Вартісні інвестори орієнтуються на компанії, найбільший фінансовий успіх яких ще попереду. Головну увагу вони концентрують не на досягнутому рівні показників, а на їхньому існуючому потенціалі. ***У зону їхньої пильної уваги потрапляють компанії:***

– які перебувають на етапі зростання та стрімко розвиваються;

– є гнучкими та здатними адаптуватися до динамічних змін;

– мають сильні сторони та можуть перетворити ринкові зміни на власні можливості;

– здатні створювати нові продукти та технології, які будуть користуватися попитом в найближчі 5 – 10 років.

Для вартісного інвестора ключовим показником є «недооцінена» вартість акції, яку можна визначити як від'ємну різницю між її інвестиційною та ринковою вартістю. Отже, якщо ринкова вартість акції є меншою за її інвестиційну (дійсну, справжню) вартість, то ці акції вважаються такими, що з певних причин ринок не зміг правильно оцінити, проте згодом ринок це зробить, і таким чином, вартість акції на ринку буде зростати.

Ринкова вартість акції – це вартість, за якою здійснюються угоди придбання (продажу) акції на фондовому ринку. Ринкова ціна акцій компаній коливається і в певний період часу визначається співвідношенням попиту та пропозиції на неї.

Інвестиційна вартість акції визначається вартістю майбутніх дивідендних доходів, приведених до поточного періоду (до часу оцінки) з урахуванням очікуваної норми дохідності на вкладений капітал (норми прибутку).

Інвестиційна вартість акцій визначається залежно від їх виду (прості та привілейовані). Різниця між цими двома видами акцій з погляду отримання доходу полягає в тому, що власники привілейованих акцій можуть розраховувати на

регулярні фіксовані доходи (відсоток від прибутку компанії), тоді як власники простих акцій не можуть бути впевнені у строках та розмірах дивідендних виплат.

Інвестиційна вартість привілейованих акцій розраховується так:

$$\text{В інв} = \frac{\text{Д}}{\text{Нд}}$$

де $\text{В}_{\text{інв}}$ – інвестиційна вартість привілейованої акції, грош. од.;

Д – сума дивідендів на акцію, грош. од.;

Нд – очікувана норма дохідності, десятковий дріб.

Інвестиційну вартість простих акцій з дивідендами, що змінюються, можна визначити за формулою:

$$\text{В інв} = \frac{\sum_{t=1}^{\infty} \text{Д}}{(1 + \text{Нд})^{\text{t}}}$$

де $\text{В}_{\text{інв}}$ – інвестиційна вартість простої акції, грош. од.;

t – кількість періодів, протягом яких очікуються виплати дивідендів, роки.

Окремої уваги заслуговує показник очікуваної норми дохідності.

Очікувана норма дохідності – це прибутковість інвестицій, тобто відносний показник доходу, який інвестор очікує отримати від інвестицій у фінансовий інструмент.

Визначення показника базується на ***теорії управління інвестиційною текою,*** розробленій у середині XX століття американським економістом *Г. Марковицем,* та ***моделі оцінки довгострокових активів*** *(англ. Capital Asset Pricing Model, CAPM)*, відома в економічній літературі, **як *модель У. Шарпа.***

Співвідношення «ризик-прибутковість (англ. Risk-return tradeoff) є ключовим для будь-якого інвестора, відповідно до якого прибутковість прямо пропорційна ризику.

Важливою частиною теорії Г. Марковица є поняття «ефективної інвестиційної теки», яка описує віднайдення справедливої прибутковості теки відповідно до потреб щодо ризику інвестора. Теорія доводить, що інвестор, який прагне отримати більший дохід, має піти на більш високий ризик.

Модель У. Шарпа встановлює заємозв'язок між ризиком та дохідністю акціонерного капіталу (окремих акцій). Модель капітальних активів дозволяє розрахувати необхідну прибутковість акціонерного капіталу (або окремих акцій) за формулою:

$$\text{Дак} = \text{Дбр} + \beta * (\text{Дср} - \text{Дбр}),$$

де Дак – необхідна прибутковість акціонерного капіталу (окремої акції), %;

Дбр – ставка дохідності безризикових інструментів (довгострокових державних облігацій), %;

β – коефіцієнт, що враховує специфічний ризик акції;

Дср – очікувана середньоринкова ставка дохідності, %.

Очікувана середньоринкова норма дохідності визначається за фондовими індексами, наприклад ***глобальним індексом S&P 500 або S&P Global 100.***

Отже, необхідна норма дохідності інвестора складається з двох частин:

1) безризикової дохідності;

2) премії за ризик.

Безризикова дохідність на фінансовому ринку – дохідність фінансових інструментів, які вважаються відносно безризиковими. Безризикова дохідність зазвичай становить, дохідність за довгостроковими (п'яти річними) державними облігаціями. Дохідність цих цінних паперів найнижча серед усіх можливих норм дохідності.

У таблиці 3.6 вибірково представлена дохідність державних облігацій.

Таблиця 3.6 – П'ятирічні державні облігації станом на березень 2021р.

Країна	Дохідність, %	Країна	Дохідність, %
Австрія	- 0,501	Норвегія	1,015
Великобританія	0,383	Росія	6,56
Німеччина	- 0,644	США	0,887
Італія	0,012	Франція	- 0,493
Канада	1,007	Швейцарія	- 0,582
Китай	3,066	Японія	- 0,085

Отже, державні облігації деяких країн мають навіть від'ємне значення дохідності.

Премія за ризик – це надбавка до рівня дохідності за більший ризик, на який свідомо йде інвестор порівняно з середнім рівнем ризику на фінансовому ринку.

Варто зауважити, що загальний ризик довгострокових інвестицій у фінансові інструменти складається з систематичного (ринкового) та несистематичного (специфічного) ризиків. Систематичний ризик пов'язаний з подіями, що зачіпають інтереси всіх суб'єктів фінансового ринку, тому його неможливо уникнути (зменшити) шляхом диверсифікації інвестиційної теки. Друга частина загального ризику – несистематичний ризик, не пов'язаний з ринком загалом, він залежить від чинників, специфічних для окремого емітента (компанії, країни). Отже, цю частину ризику інвестор може зменшити щляхом кваліфікованої диверсифікації текових інвестицій.

Премія за ризик стосується тільки несистематичної частини загального ризику, тобто ризику, пов'язаного з емітентом. Специфічний ризик

фінансових інструментів прийнято вимірювати ***β-коефіцієнтом,*** який відображає міру ризику окремого інструменту. Ці коефіцієнти можна знайти у відкритому доступі на інтернет-сайтах, які публікують новини, котирування, аналітику фінансових ринків.

У таблиці 3.7 подано дані щодо показника специфічного ризику акцій компаній, якими торгують на глобальному біржовому ринку.

Таблиця 3.7 – Вибірка з акцій за показником β-коефіцієнта станом на березень 2021р.

Компанія	**β-коефіцієнт**	**Компанія**	**β-коефіцієнт**
Tesla	2,03	Microsoft	0,8
Next	1,36	Canon	0,8
Apple	1,23	Sony	0,73
Toyota	0,98	McDonald’s	0,61
Nike	0,89	Henkel	0,54

Прикладне значення моделі У. Шарпа полягає в такому: інвестор, який знає очікувану норму дохідності фінансового інструменту, може вирахувати оптимальний відсоток ризику, і навпаки: знаючи ризик, інвестор можете вирахувати справедливу норму прибутковості для цього ризику.

Контрольні зазапитання до розділу 3

1. Фінансовий ринок в економіці: роль, завдання, функції.
2. Класифікація фінансових ринків.
3. Грошові ринки і ринки капіталу.
4. Ринки боргових інструментів та інструментів власності.
5. Первинні і вторинні фінансові ринки.
6. Суб’єкти фінансового ринку: перелік, ролі, функції.
7. Глобальні сучасні тренди і тенденції розвитку фінансових ринків.
8. Сутність та види фінансових інструментів.
9. Використання фінансових інструментів залежно від мети.
10. Фінансові інструменти фондового ринку.
11. Інвестиційні інструменти та інструменти формування капіталу.
12. Використання фінансових інструментів у спекулятивних цілях.
13. Загальні принципи інвестування на глобальних фінансових ринках.
14. Традиційне інвестування на фінансових ринках: цілі, умови, інструменти.
15. Дохідне та вартісне інвестування на фінансових ринках.
16. Засади вартісного інвестування.

Практичні завдання до розділу 3

Завдання 3.1

Визначити розмір премії за ризик, справедливу дохідність та вартість привілейованих акцій трьох компаній. Вихідні дані подано в таблиці:

Показник	Акція «X»	Акція «Y»	Акція «Z»
1 Дивіденди на акцію, грош. од.	10,5	6,0	13,5
2 β-коефіцієнт	0,9	0,7	1,1
3 Ставка інвестицій без ризику, %	1,2		
4 Середня дохідність за фондовим індексом, %	5,7		

Завдання 3.2

Якою є інвестиційна вартість облігації внутрішньої державної позики, випущеної на наступних умовах: номінальна вартість – 1 000 грош. од.; строк обігу – 3 роки; номінальний рівень дохідності – 6,0 %; середньорічний рівень дохідності за альтернативними інвестиціями – 4,5 %. Чому дорівнює реальна дохідність облігації, якщо індекси інфляції за роками становлять: перший рік – 1,0442; другий рік – 1,0018; третій рік – 1,0223.

Завдання 3.3

Інвестор бажає вкласти 500 000 грош. од. в акції трьох компаній. Дані щодо ризику акцій подано в таблиці:

Акція «X»	Акція «Y»	Акція «Z»
$\beta = 0,4$	$\beta = 1,2$	$\beta = 0,6$

Беручи до уваги невисокий ризик-бажання, інвестор половину інвестиційного капіталу намагається вкласти в акції з найменшим показником специфічного ризику. В яких пропорціях мають бути розподілені кошти між акціями компаній, якщо цільовий рівень специфічного ризику інвестором встановлений на рівні 0,7? Яким є оптимальний розмір премії за ризик по кожному виду акцій цих компаній, якщо ставка інвестицій без ризику становить 1,2 %, середньо-ринкова норма дохідності 5,5 %?

Завдання 3.4

Інвестор має намір придбати прості акції однієї з трьох компаній. Мета інвестора – обрати акції, володіння якими забезпечить йому більшу рентабельність вкладень. Визначити показник дивідендних виплат на одну просту акцію і обрати компанію, акції якої варто придбати інвестору виходячи з його запиту. Вихідні дані подано в таблиці:

Показник	«X»	«Y»	«Z»
1 Загальна кількість акцій в обігу, шт.	3 967 000	4 525 000	8 144 000
2 Кількість простих акцій в обігу, шт.	3 570 000	4 075 000	7 332 000
3 Номінальна вартість простої акції, USD	1,43	2,46	3,2
4 Чистий прибуток компанії, тис. USD	11 218,8	14 652,5	16 277,4
5 Частка чистого прибутку, що спрямовується на виплату дивідендів, %	20,5	18,5	22,0
6 Розмір дивідендів за привілейованими акціями, USD / акцію	1,45	1,2	1,32

Завдання 3.5

Порівняти два варіанти розміщення коштів на банківський депозит за показником номінального доходу. Умови подано в таблиці.

Показники	Депозит 1	Депозит 2
1 Початкова сума інвестицій, грн	200 000	
2 Строк вкладу, місяці	36	36
3 Річна ставка відсотків, %	8,5	3,0
4 Капіталізація відсотків	шомісяця	
5 Валюта депозиту	грн	USD
6 Поточний обмінний курс	1 USD = 27,96 грн.	

За якого обмінного курсу дохід інвестора за цими депозитами буде приблизно однаковим?

РОЗДІЛ 4
КОРПОРАТИВНИЙ БІЗНЕС

Невдача – це теж успіх, якщо ми чогось вчимося у неї.
Малькольм Форбс

4.1 Корпоративна економіка.
4.2 Регулювання діяльності корпоративних об'єднань.
4.3 Управління корпоративними об'єднаннями.

Ключові слова: *корпоративний бізнес, об'єднання, відокремлення, управління*

4.1 Корпоративна економіка

Ще за стародавніх часів люди і людські спільноти об'єднували свої зусилля для досягнення цілей, які неможливо було досягти людині самотужки. Саме такі об'єднання спричинили необхідність організації спільних зусиль і, відповідно, механізмів і правил розподілу завдань, функцій тощо.

Подібно до того як процес виробництва, розглядуваний у глобально-історичному масштабі, пройшов у своєму розвиткові через кілька основних етапів (мануфактурний, промисловий, науково-технічний), що супроводжувалися революційними змінами, відбувалися зміни і у формах власності на засоби виробництва.

Історично першою формою власності була сімейна власність. У її рамках власниками засобів виробництва, що перебували на тому або іншому організаційному й технічному рівнях розвитку, були члени однієї родини, які також, були й керівниками, що забезпечували організацію функціонування цих засобів виробництва.

Зрозуміло, що власники не могли особисто керувати всіма компонентами свого бізнесу, особливо коли його обсяг збільшувався та розширювався територіально. Але ті особи, яких власник залучав для того, щоб забезпечити більш ефективне функціонування свого бізнесу, зазвичай, виконували технічні функції: вони здійснювали реалізацію певних завдань, визначених власником, під його постійним і безпосереднім контролем.

Наступним етапом стала поява компаній, капітал яких належав не одному, а групі власників. Відбувалося це двома головними шляхами:

1) на певному етапі розвитку сімейна компанія приходила до висновку, що її власного капіталу, а також капіталу, залученого від кредитних інститутів, недостатньо для того, щоб забезпечити її успішний розвиток. А для залучення ресурсів інших осіб або структур, потрібно передати їм у тому чи іншому обсязі

частину прав власності на компанію та на частину прибутку, отриману в процесі її роботи;

2) деякі власники капіталів домовлялися про об'єднання частини своїх коштів для створення бізнесу, що ставав їхньою спільною власністю.

Розподіл права власності між декількома власниками порушив запитання про те, як досягти того, щоб внесені ними кошти використовувалися ефективно й давали максимальну вигоду всім співвласникам рівною мірою.

Якщо кількість співвласників (акціонерів) було незначною, придбані ними частки власності були невеликими, тому ця проблема вирішувалася легко – шляхом особистих перемовин і укладання відповідних угод між акціонерами (зазвичай між найбільшим акціонером та іншими акціонерами) та їхнім особистим контролем над діяльністю компанії.

Однак подальший процес економічного розвитку, що супроводжувався *відокремленням володіння від безпосереднього управління власністю*, зробив ускладнив цю проблему. Ускладнення проблем управління компаніями, що мають велику кількість власників, відбулося протягом останніх 30 років. За цей час:

– відбулося збільшення загальної кількості акціонерів у компаніях;

– з'являлися великі акціонери, які відмовлялися від безпосередньої особистої участі в процесі поточного управління власністю, співвласниками якої вони були (інституціональні інвестори, такі як інвестиційні фонди, пенсійні фонди та тощо);

– усе більшу роль в управлінні власністю почали відігравати наймані менеджери;

– поступово посилювався активний вплив на процес використання власності з боку осіб та інститутів, які не були її співвласниками, але тим або іншим способом були пов'язані з нею (персонал компанії, влада території, на якій діяла дана компанія тощо).

Корпоративна форма організації підприємств склалася в наприкінці XIX століття і була обумовлена якісними зрушеннями в закономірностях розвитку економіки, послабленням принципів вільної конкуренції, процесами централізації і концентрації виробництва. Вона сприяла істотному розширенню джерел залучення фінансових засобів, забезпечуючи при цьому мобілізацію капіталів, що, зі свого боку, послабило вплив різноманітних соціальних, політичних та інших ризиків для виживання й ефективного функціонування корпорації.

Корпорація – організація, визнана юридичною особою, що базується на об'єднаних капіталах (добровільних внесках) і передбачає часткову власність, яка здійснює будь-яку соціально корисну діяльність і характеризується значною концентрацією управлінських функцій на верхньому рівні ієрархічної структури. Така форма організації підприємницької діяльності поширена в економічно розвинутих країнах. Головною функцією корпоративного управління є організація діяльності корпорації в інтересах акціонерів, як джерел фінансових ресурсів.

Корпорація, як організація становить штучно створену соціальну групу інституційного спрямування, що виконує визначену суспільну функцію (виробництво, нагромадження, розподіл і впорядкований розподіл коштів), орієнтовану на досягнення взаємозалежних і специфічних цілей у визначеній сфері людської діяльності. Виходячи з того що корпорація становить колективне утворення, організацію, що має статус юридичної особи, створену шляхом об'єднання капіталів (добровільних внесків) і здійснюючу будь-яку соціально корисну діяльність, можна виокремити визначені ознаки, що характеризують такі корпоративні утворення:

– об'єднане утворення, що функціонує відповідно до визначених цілей;

– об'єднання капіталу;

– здійснення соціально значущої діяльності в широких масштабах (виробництво, фінанси, створення матеріальних благ, торгівля, сировинні і переробні галузі);

– статус юридичної особи.

Корпоративне управління можна розглядати, як систему взаємовідносин між менеджерами компанії і їхніми власниками (акціонерами), а також іншими зацікавленими сторонами з питань, пов'язаних із забезпеченням ефективності діяльності компанії та інтересів власників і інших зацікавлених сторін.

Період становлення незалежності України (з початку 90-х років) характеризується трансформацією наявних підприємств у ринково орієнтовані об'єкти: значно зменшується роль централізованого управління, виникають організації, що базуються на недержавних формах власності. Більшість вітчизняних підприємств починали та продовжують своє реформування, перебуваючи в умовах кризи. Ключова проблема при цьому полягає в тому, чи готові підприємства та організації у досить короткий термін адекватно адаптувати до своїх умов корпоративне управління.

Корпоративне управління – це система відносин між власниками, органами управління товариства, його менеджерами, а також іншими зацікавленими особами (працівниками, постачальниками, споживачами, кредиторами, державними та місцевими органами влади, громадськістю тощо) задля забезпечення ефективної діяльності товариства і максимально повного задоволення інтересів власників та інших зацікавлених осіб.

Теорії корпоративної економіки

Головні теорії, які описують корпоративну економіку:

– агентська теорія (Agency Theory);

– теорія співучасників (Stakeholder Theory);

– управлінська теорія (Stewardship Theory);

– організаційна теорія (Organization Theory).

Агентська теорія розглядає механізм корпоративних відносин через інструментарій агентських витрат, представляючи взаємини між директорами та акціонерами, як контрактні відносини.

Ю. Фама та М. Йенсен у своїй праці «Розподіл власності і контролю» запропонували теорію агентських відносин, як засіб аналізу і розуміння корпоративного управління. Ця теорія може використовуватися для урізноманітнення агентських відносин, коли одна сторона (принципал) делегує повноваження і роботу іншій стороні (агенту), яка й виконує роботу. У корпоративному управлінні ця теорія використовується відтоді для пояснення взаємовідносин між менеджерами (агентами) й акціонерами (принципалами).

Типологія розглянутих завдань зводиться до такого:

– проблема «негативного відбору» (як вибрати ефективного менеджера);

– проблема «опортуністичної поведінки» (як змусити менеджера діяти в інтересах власника).

Пізніше М. Йенсен і В. Меклінг застосували теорію агентів до сучасних корпорацій і розробили теорію агентських витрат. На думку зазначених авторів, право власності і контроль у корпораціях співпадають не повністю, отже, є потенціал для конфлікту інтересів власників і контролерів, що в поєднанні з неможливістю досконалих контрактів та неможливістю контролювати контролера насамкінець знижує вартість фірми. Агентські відносини – це контракт, згідно з яким керівник наймає підлеглого для здійснення дій в інтересах керівника і який передбачає передачу частини прав прийняття рішень підлеглому.

Деякі контракти зосереджені тільки на поведінці агента, а інші мають своїм об'єктом досягнення інтересів принципала. Згідно з революційним довартоженням М. Йенсена і В. Меклінга, конракти вважають ефективними, якщо вони можуть мінімізувати такі агентські витрати:

– моніторингові витрати (Monitoringcosts) – витрати принципала для зменшення ймовірності дій агента, що шкодять його інтересам;

– витрати самообмеження (Bondingcosts) – витрати агента для гарантії того, що він не буде вживати заходів, які б завдали шкоди інтересам принципала;

– залишкові втрати (residualloss) – втрати, що виникають, оскільки моніторинг і самообмеження не можуть повністю узгодити поведінку агента і принципала.

Результатом є такі висновки:

1) якщо менеджери – власники всього капіталу фірми, то вони докладають максимум зусиль у поточній діяльності виходячи з правила рівності граничних витрат і граничних вигод (ідеться про так званий «громадський оптимум»);

2) якщо менеджери не є власниками 100 % -го капіталу компанії, то правило рівності граничних витрат і граничних вигод не працює, капіталізація фірми знижується, рівень зусиль управлінців падає нижче громадського оптимуму;

3) дієва система контролю з боку власників компанії спричиняє збільшення вартості корпорації і знижує приватні вигоди порівняно з тією ситуацією, коли така система контролю в компанії відсутня.

Способи вирішення агентського конфлікту між власником і менеджером у подібних моделях:

1. Моніторинг, здійснюваний великими власникам, інституційними інвесторами та кредиторами, радою директорів.

2. Ринок корпоративного контролю і, отже, загроза ворожого захоплення.

3. Компенсаційні схеми і неявні стимули.

Справедливість тверджень агентської теорії доводить практика останніх років управління акціонерними товариствами в Україні. Корпоративне управління здійснює балансування різнонапрямлених інтересів інвесторів (принципалів) і менеджерів (агентів). До того ж значна кількість акціонерів перебуває за межами акціонерного товариства (аутсайдери). Однак це не характерно для українських акціонерних товариств, у яких, як навартоок процесу приватизації, переважають акціонери-інсайдери.

Беручи до уваги твердження агентської теорії, вітчизняна практика корпоративного управління змушена створювати таку модель корпоративного управління, яка б обмежувала владу менеджерів та захищала інтереси власників, але не обмежувала б ініціативи агента в його діяльності на користь товариства. При цьому має бути досягнуто такої прозорості діяльності акціонерного товариства, щоб акціонери-аутсайдери (тобто акціонери, які перебувають за межами акціонерного товариства, на відміну від акціонерів-інсайдерів), мали достатньо інформації та можливість моніторити діяльність товариства.

Теорія співучасників свідчить, що корпорація є складною системою, яка не дорівнює простій сумі її складників – акціонерів, найманих працівників, споживачів, місцевих громад та ін. Тобто розширюються рамки конфлікту «власник – менеджер». До того ж головна ідея теорії полягає в обов'язковій підконтрольності керівництва компанії всім зацікавленим у діяльності корпорації особам, а кожна сторона в процесі взаємодії перевартоує свої специфічні інтереси, зокрема:

– топ-менеджмент прагне максимізувати розмір оплати своєї праці та підвищити рівень капіталізації компанії, що свідчить, на їх погляд, про затребуваність і кваліфікацію менеджера;

– індивідуальною метою працівників є прагнення до максимізації заробітної плати;

– споживачі продукції корпорації хочуть отримати максимальний виграш – якісну продукцію за доступними цінами;

– контрагенти мають на меті максимально збільшити прибуток від операцій у процесі реалізації укладених з корпорацією контрактів;

– фінансові посередники домагаються зростання обороту здійснюваних операцій і контролю над фінансовими ресурсами компанії;

– власники облігацій прагнуть максимального зростання платежів за відсотками і збільшення курсової вартості облігацій;

– державні органи в процесі регулювання діяльності компаній перевартоують мету максимізації податків і зборів із корпорацій;

– місцеві спільноти намагаються вирішити соціальні проблеми, використовуючи при цьому кошти компаній і програми корпоративної соціальної відповідальності бізнесу.

Сутність управлінської теорії полягає в тому, що головною ознакою корпорації є поділ функцій власності та управління, реальна влада в компанії належить найманим управлінцям, які звітують про виконану роботу перед власниками і призначаються ними.

Множинність власників спричиняє передачу фактичного контролю менеджеру. Менеджер володіє так званим залишковим правом контролю. Що більша дисперсія часток власників, то гострішою є «проблема міноритаріїв» і більше контролю в руках менеджера, тобто розмивання прав власності послаблює можливості контролю за діяльністю менеджера. До того ж підкреслюється, що проблема виникла у зв'язку з тим, що за власником компанії залишається функція володіння, а за керівником – функція розпорядження, яка виявляється в поточному функціонуванні компанії.

Суть організаційної теорії полягає в тому, що практично всі організації менш ефективні внавартоок опортуністичної поведінки топ менеджменту.

Вищі менеджери компаній (при поділі функцій власності та управління) мають безліч персональних вигод від контролю над діяльністю корпорації, а саме:

– можливість виведення найбільш рентабельних активів корпорації в підконтрольні їм компанії;

– зміцнення особистої репутації працівника, як талановитого управлінця з хорошими перспективами кар'єрного росту;

– приватні привілеї в процесі професійної діяльності;

– можливість призначати на керівні пости в компанії наближених осіб із близького оточення;

– моральне і матеріальне задоволення від реалізації великих угод.

Приватні вигоди зазвичай персоніфіковані й специфічні для кожної посади.

Оскільки менеджери володіють реальною владою над компанією та оперативною інформацією про її діяльність, у них є всі можливості маніпулювати власниками з метою реалізації власних інтересів.

Основні риси сучасної корпоративної економіки

У світовій практиці найбільшого поширення набули дві управлінські системи корпоративної економіки, які склалися історично й економічно в тих або

інших країнах і характеризують головні підходи до проблем повноважень і, відповідно, ухвалення рішень і реалізації прав власності. Ці системи отримали назву *інсайдерських* або *аутсайдерських.*

Аутсайдерські системи характеризуються значною акціонерною власністю, яка є досить поширеною, і тому вплив на прийняття рішень більшою мірою залежить від менеджерів, застосовуються різні форми перехоплення контролю за корпорацією. Аутсайдери – це лише акціонери підприємства. Аутсайдерами можуть бути як юридичні, так і фізичні особи, а також держава.

Інсайдерські системи управління діють у випадку, коли власність сконцентрована в руках кількох осіб, які володіють великими частинами корпоративного майна. У цьому разі значну частину функцій управління виконують вони (юридичні або фізичні особи), а менеджмент здійснюється під їхнім прямим керівництвом. Характерним є те, що інсайдери є одночасно акціонерами і менеджерами таких корпорацій. Вважається, що в країнах континентальної Європи і в Японії поширена інсайдерська система корпоративного управління, а в США і Великобританії – аутсайдерська. Такий поділ ґрунтується на рівнях концентрації корпоративної власності і застосуванні дворівневих або однорівневих систем управління. Проте наявність різних систем корпоративного управління не відміняє існування однакових проблем: забезпечення інтересів дрібних інвесторів, суперечності між коротко- й довгостроковими інтересами інвесторів, між виконавчими та невиконавчими директорами, між різними групами інвесторів, зокрема державними та іноземними.

Відмінності цих двох моделей корпоративного управління – інсайдерської та аутсайдерської наведені в таблиці 4.1.

Таблиця 4.1.– Порівняльна характеристика моделей корпоративного управління

Система аутсайдерів (англо-американська модель)	Система інсайдерів (західноєвропейська та японська моделі)
1	2
Характеристика	
Контроль ринків капіталів та зовнішній контроль	Універсальний банківський контроль власності
Розосереджена власність, пасивні акціонери	Зосереджена власність активних акціонерів
Акціонерна демократія, конкуренція інтересів та конкурентні рішення	Довгострокове співробітництво акціонерів

Продовження таблиці 4.1

1	2
Однорівневі корпоративні ради, у яких господарюють інсайдери	Дворівневі корпоративні ради, взаємне володіння акціями, пірамідальні схеми, холдингові структури
Важливі елементи	
– ліквідність для акціонерів; – захист дрібних акціонерів; – прозорість, розкриття інформації; – сильний захист прав кредиторів; – заборона на внутрішні угоди; – чіткі правила передачі; – явні процедури банкрутства; – більш активні ринки цінних паперів	– участь працівників в управлінні; – правила управління за домовленістю; – активна участь універсальних банків у фінансових рішеннях; – активні власники, більш уважливий нагляд за керівництвом; – контроль інсайдерів; – розповсюджене сімейне володіння
Переваги	
– орієнтація на підвищення вартості компанії, її прибутковості в короткостроковому періоді; – висока гнучкість систем управління; – пристосування компанії до мобільності зовнішнього середовища; – інноваційність і достатня ризикованість проєктів	– орієнтація на довгостроковий розвиток компаній; – стабільність внутрішніх і зовнішніх щодо компанії факторів; – невеликі ризики банкрутств і руйнівних «конфліктів інтересів»; – стабільні партнерські відносини в групі акціонерів-інсайдерів (стратегічні альянси); – ефективний контроль за менеджерами компанії
Недоліки	
– наявність ворожих злиттів і поглинань; – переоцінений фондовий ринок і як навартоок – "перегріта" економіка	– темпи зростання і прибутковість західноєвропейських та японських компаній нижче, ніж американських; – слабке впровадження інноваційних та інвестиційних проєктів

В Україні сформувалась змішана, але з відчутними аутсайдерськими ознаками система корпоративного управління. Аутсайдерські особливості системи корпоративного управління в Україні пов’язані з наявністю величезної кількості дрібних власників корпоративних цінних паперів, які намагаються реалізувати свої права.

Загальна характеристика прогресивних моделей корпоративного управління

Ефективність системи корпоративного управління в конкретній країні обумовлена законодавчою і нормативною базою, яка регулює права й обов’язки всіх учасників корпоративних відносин шляхом упровадження практичного

досвіду формування структур управління в цій країні, статутом та внутрішніми положеннями кожного акціонерного товариства. Серед інших факторів найвагомішими є структура власності і контроль за власністю в акціонерному товаристві. Існування різних підходів щодо проблеми побудови структури управління акціонерним товариством зумовлені як історичними чинниками розвитку тієї чи іншої країни, так і її економічними, правовими та соціальними особливостями. Зокрема, роль корпоративного управління в тих країнах, де значні пакети акцій сконцентровані в руках небагатьох суб'єктів, істотно відрізняється від тієї ролі, яку корпоративне управління відіграє в країнах з високим ступенем розширення акціонерного капіталу. Незважаючи на те що окремі внутрішні положення, які регулюють корпоративну систему управління в різних акціонерних товариствах, неоднакові, накопичена практика більшості корпорацій і нормативне забезпечення конкретної країни дозволяють визначити поняття «моделі» корпоративного управління в групі країн або на континенті. В окремих країнах склалася певна структура управління акціонерними товариствами зі сталими характеристиками й елементами, які відрізняють її від структур інших країн. Три базові моделі корпоративного управління, які виокремлюють дослідники, – це *англо-американська, західноєвропейська (німецька) і японська.* Ці моделі стосуються економічно розвинених країн і регіонів, однак можна визначити ще одну модель – корпоративну модель країн, що перебувають у процесі економічного та соціального змінювання. Вона також відрізняється власними характеристиками й особливими підходами до формування корпоративних відносин. Головними елементами перелічених моделей корпоративного управління є країни розповсюдження, головні учасники реалізації моделі корпоративних відносин; законодавчі норми, структура володіння акціями; моніторинг діяльності; форми та засоби фінансування; структура ради директорів; вимоги до розкриття інформації.

Англо-американська модель. Історично першою була визнана і почала активно аналізуватися англо-американська, або американська, модель корпоративного управління. Її ключовими учасниками є керівники, директори, акціонери, державні структури, біржі, громадські організації, консалтингові фірми, що надають послуги корпораціям і їхнім акціонерам у запитаннях управління і голосування. Головними суб'єктами цієї моделі, фактично, є менеджери, директори й акціонери. Специфіка їх відносин виявляється за допомогою розподілу і володіння управлінськими, контрольними повноваженнями і правами власності в корпорації. Це, насамперед, юридичний розподіл, згідно з яким інвестори (акціонери) юридично не відповідають за дії компанії, передають функції щодо управління менеджерам – їхніх агентів і одержують плату за надані послуги (агентські послуги). До структури акціонерів англо-американської моделі корпоративного управління належать міноритарні акціонери, організації, персонал компанії. До того ж акцент історично зміщується

з індивідуальних (переважно дрібних) інвесторів на інституційні (представлених певними організаційними структурами з можливістю значних капітальних вкладень), а персонал, як інвестор, є перехідною ланкою. Англо-американська модель характеризується однорівневим органом управління. До складу ради директорів американської компанії входять як «внутрішні» (інсайдери), так і «зовнішні» (аутсайдери) члени. Інсайдери в корпорації є виконавчими, а аутсайдери – невиконавчими директорами. Традиційно головою ради директорів і головним виконавчим директором є одна особа. Контроль над менеджментом компанії здійснюється на користь акціонерів шляхом продажу акціонерами акцій або через корпоративний ринок (злиття і поглинання). Важливою особливістю сучасних американських корпорацій є перехід від класичної індивідуалістичної системи цінностей до комунікативної системи співпраці і згоди між учасниками моделі, навколишнім світом; акцент зміщується в бік корпоративної соціальної й екологічної відповідальності. До недоліків цієї моделі можна віднести такі: керівники ставлять перед компанією короткострокові цілі, щоб виправдати очікування інвесторів, які прагнуть великого прибутку; існують тенденції щодо «поліпшення» фінансової звітності та застосування агресивного підходу до обліку операцій для того, щоб продовжувати орієнтацію на короткострокові результати, які цікавлять інвесторів; реалізація корпоративної стратегії зазвичай супроводжується ворожим злиттям і поглинанням. Ця практика пов’язана з високими витратами, яких, насамперед, зазнають акціонери компанії.

Німецька (західноєвропейська) модель. Німецька (західноєвропейська) модель корпоративного управління – узагальнений термін для опису практики корпоративного управління в більшості країн Західної Європи. Ознаки цієї моделі характерні для Німеччини, Нідерландів, Скандинавії, Франції, Бельгії. Ключовими учасниками німецької моделі корпоративного управління є банки й корпорації, які, здебільшого, є великими акціонерами. Дворівневе управління – унікальна ознака німецької моделі корпоративного управління. Корпораціями керує наглядова рада і правлінням. Перша відповідає за стратегію розвитку корпорації, а друга – за тактику (управління компанією щодня). Правління створюється винятково з представників компанії, а до складу наглядової ради входять представники персоналу й акціонерів (тобто афілійовані аутсайдери). До недоліків німецької моделі можна віднести низький рівень інформаційної прозорості акціонерних товариств, спричинений інсайдерською системою корпоративного управління; акції корпорації зосереджені в руках значної кількості акціонерів, які є власниками великих часток корпоративного майна і, фактично, повністю контролюють діяльність і доходи компанії; правам дрібних акціонерів не приділяється відповідної уваги, що здебільшого перешкоджає залученню іноземних інвестицій; механізми конкуренції незначні для стримування розвитку компанії.

Японська модель. Японська модель корпоративного управління є багатобічною і базується навколо головного банку і «кейрецу» (keiretsu) (група взаємопов'язаних компаній). Банк надає своїм корпоративним клієнтам кредити й послуги щодо випуску цінних паперів і ведення розрахункових операцій та надає консалтингові послуги. Цей банк зазвичай є головним внутрішнім акціонером компанії і, відповідно, може впливати на неї. Незалежні акціонери не спроможні впливати на політику корпорації, тому їх кількість незначна. Відмітною ознакою цієї моделі є активна участь держави (в особі її органів управління) в діяльності корпорації й усіляке сприяння вдосконаленню системи корпоративного управління. З 30-х рр. XX ст. японський уряд проводить цілеспрямовану економічну політику, спрямовану на підтримання національних компаній. Вона виражається в офіційному або неофіційному представництві уряду в раді директорів і в наданні допомоги компанії в разі важкого фінансового становища. Рада директорів японської корпорації майже повністю представлена внутрішніми учасниками, тобто виконавчими директорами, керівниками великих відділів тощо. Окрім цього, до її складу можуть призначати чиновників різних міністерств і відомств у відставці, які можуть впливати на діяльність компанії, на її виробничу орієнтацію, ринковий сегмент тощо. Специфічним елементом японської моделі корпоративного управління є менеджмент, здійснюваний всередині компанії, який полягає в управлінні людьми (мають на увазі не одну людину, а групу). Ця модель також зорієнтована на соціальну єдність усіх учасників акціонерного товариства – на рівні окремої компанії, взаємопов'язаної групи компаній і товариства загалом. Співпраця й ухвалення рішень шляхом досягнення взаємної згоди заохочуються і підтримуються. Серед недоліків японської моделі можна виокремити те, що тісна взаємодія банківського сектора і промисловості унеможливлює належну конкурентну оцінку інвестиційних проєктів і, отже, перешкоджає промисловому розвитку; недостатня інформаційна прозорість діяльності компанії, спричинена інсайдерською системою корпоративного управління; у зв'язку з наявністю низки великих інвесторів, які контролюють діяльність корпорації, недостатньо уваги приділяється правам дрібних акціонерів і їхньому захисту.

Змішана модель корпоративного управління. У країнах, що трансформують свою економічну та соціальну сферу відповідно до сучасних умов світового господарювання (Україна, Росія та інші країни Центральної і Східної Європи), ще сформувалася стійка модель корпоративного управління, але можна говорити про своєрідну систему, яка поєднує ознаки англо-американської, німецької та японської моделей. Побудова моделі корпоративного управління змішаного типу передбачає облік широкого спектру історичних і культурних особливостей формування й еволюції інституційної структури корпоративного управління, що робить її доречнішою, ніж уживання стандартних економічних концепцій перехідних економік. Необхідно також враховувати і велику роль держави у формуванні ефективної моделі корпоративного управління, яка включає

обов’язкову компліментарність останньої з іншими елементами національної економічної системи, можливу комбінацію в окремій країні елементів альтернативних моделей корпоративного управління. Найголовнішими чинниками, які впливають на орієнтацію українських акціонерних товариств на ту чи іншу модель корпоративного управління:

1. Інвестори відіграють вирішальну роль у реструктуризації компаній, тому їм потрібно забезпечити ефективний і безпосередній контроль за вкладеними коштами. Для цього необхідно активно пожвавити один із найважливіших інструментів зовнішнього контролю — ринок цінних паперів.

2. Банки не спроможні бути вагомими акціонерами, а також здійснювати активний контроль корпоративної діяльності у зв’язку з браком управлінського досвіду з питань управління корпоративною власністю, достатністю інвестиційного капіталу, досвіду оцінки кредитів і практики контролю за позичальниками.

3. Законодавча база країн із перехідною економікою лише формується, і повільні темпи реформ значною мірою обумовлені відсутністю або недосконалістю законів та нормативних підзаконних актів стосовно управління акціонерними товариствами, функціонування фондового ринку, взаємодії і вирішення конфліктів між усіма зацікавленими сторонами в корпоративних відносинах. Необхідно також здійснити реформування системи державного регулювання відносин власності, правової, банківської, судової системи.

У постсоціалістичних країнах існує недовіра до акціонерної форми власності і пов’язана з цим неможливість залучення коштів вітчизняних та зарубіжних інвесторів для розвитку фінансово-господарської діяльності акціонерних товариств призводить до невдач у їхній діяльності, конфлікту інтересів усіх учасників корпоративних відносин та погіршує економічну ситуацію загалом.

4. Переважна більшість акціонерних товариств перебуває в нестабільному фінансово-економічному становищі, оскільки приватизаційним процесам не передувала реструктуризація підприємств (виробнича, фінансова, кадрова та маркетингова).

4.2 Регулювання діяльності корпоративних об’єднань

Сутність та види об’єднань підприємств

Організаційний і регулювальний вплив на економічну діяльність суб’єктів ринку з метою її упорядкування і підвищення результативності – одна з важливих функцій держави. Держава бере на себе зобов’язання сформувати правові засади функціонування економіки. Із цією метою вона визначає статус окремих форм власності, регулює відносини між виробником і споживачем, регламентує здійснення підприємствами (об’єднаннями підприємств) зовнішньоекономічної

діяльності, визначає зобов'язання підприємства перед державою. Одним з напрямів дії економічного впливу є також ліквідація недоліків ринкового саморегулювання: здійснення стабілізаційної політики, захист конкуренції тощо.

Діяльність об'єднань підприємств регулюється державою на підставі Господарського кодексу України, у якому наведено поняття об'єднання підприємств, визначені їхні види й організаційно-правові форми, статус підприємств-учасників об'єднання, можливості їхнього виходу з об'єднання, керування об'єднанням, майнові відносини в ньому тощо.

Об'єднанням підприємств є господарська організація, утворена в складі двох або більше підприємств з метою координації їхньої виробничої, наукової та іншої діяльності для вирішення спільних економічних та соціальних завдань. Об'єднання підприємств є юридичною особою, а отже, мають всі права й обов'язки, властиві юридичній особі.

Залежно від порядку заснування об'єднання підприємств можуть утворюватися, як господарські об'єднання або як державні чи комунальні господарські об'єднання.

Господарське об'єднання – це об'єднання підприємств, утворене за ініціативою підприємств незалежно від їхнього виду, які на добровільних засадах об'єднали свою господарську діяльність.

Господарські об'єднання діють на підставі установчого договору та / або статуту, який затверджується їх засновниками.

Господарські об'єднання утворюються, як асоціації, корпорації, консорціуми, концерни, інші об'єднання підприємств, передбачені законом (табл. 4.2).

Таблиця 4.2 – Головні види господарських об'єднань в Україні

Назва об'єднання	Визначення
1	2
Асоціація	Вірогідне об'єднання, створене з метою постійної координації господарської діяльності підприємств, що об'єдналися, шляхом централізації однієї або кількох виробничих та управлінських функцій, розвитку спеціалізації і кооперації виробництва, організації спільних виробництв на підставі об'єднання учасниками фінансових та матеріальних ресурсів для задоволення переважно господарських потреб учасників асоціації. У статуті асоціації повинно бути зазначено, що вона є господарською асоціацією. Асоціація не має права втручатися у господарську діяльність підприємств - учасників асоціації. За рішенням учасників асоціація може бути уповноважена представляти їх інтереси у відносинах з органами влади, іншими підприємствами та організаціями

Продовження таблиці 4.2

Корпорація	Договірне об'єднання, створене на підставі об'єднання виробничих, наукових і комерційних інтересів підприємств із делегуванням ними окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного учасника органам управління корпорації
Консорціум	Тимчасове статутне об'єднання підприємств для досягнення його учасниками певної спільної господарської мети (реалізації цільових програм, науково-технічних, будівельних проєктів тощо). Консорціум використовує кошти, якими його наділяють учасники, централізовані ресурси, виділені на фінансування відповідної програми, а також кошти, що надходять з інших джерел, у порядку, визначеному його статутом. У разі досягнення мети створення консорціум
Концерн	Статутне об'єднання підприємств, а також інших організацій на підставі їхньої фінансової залежності від одного або групи учасників об'єднання, з централізацією функцій науково-технічного і виробничого розвитку, інвестиційної, фінансової, зовнішньоекономічної та іншої діяльності. Учасники концерну наділяють його частиною своїх повноважень, зокрема правом представляти їхні інтереси у відносинах з органами влади, іншими підприємствами та організаціями. Учасники концерну не можуть бути одночасно учасниками іншого концерну
Картель	Договірне об'єднання підприємств переважно однієї галузі для здійснення спільної комерційної діяльності – регулювання збуту виготовлюваної продукції
Синдикат	Організаційна форма існування різновиду картельної угоди, що передбачає реалізацію продукції учасників через створюваний спільний збутовий орган або збутову мережу одного з учасників об'єднання. Подібним чином може здійснюватися закупівля сировини для усіх учасників синдикату. Така форма об'єднання підприємств характерна для галузей із масовим виробництвом однорідної продукції
Холдинг	Специфічна організаційна форма об'єднань капіталів; публічне акціонерне товариство, що безпосередньо не здійснює виробничу діяльність, а використовує свої фінансові кошти для придбання контрольних пакетів акцій інших підприємств, які є учасниками концерну або іншого добровільного об'єднання. Завдяки цьому воно здійснює контроль за діяльністю таких підприємств. Об'єднувані у холдингу суб'єкти мають юридичну і господарську самостійність. Проте вирішення головних питань їхньої діяльності належить холдинговій фірмі. Загальні засади функціонування холдингових компаній в Україні, зокрема Державної керівної холдингової компанії, а також особливості їхнього утворення, діяльності та ліквідації регулюються Законом України «Про холдингові компанії в Україні» та іншими нормативно-правовими актами.
Фінансова група	Об'єднання юридично та економічно самостійних підприємств різних галузей народного господарства. На відміну від концерну фінансові групи очолюють один або декілька банків, які розпоряджаються капіталом підприємств, що входять до них, координують усі сфери їхньої діяльності

Наведена класифікація об'єднань не є вичерпною, оскільки законом передбачено, що підприємства можуть об'єднуватися і в інші структури за галузевим чи територіальним принципом.

Асоційовані підприємства (господарські організації) – це група суб'єктів господарювання – юридичних осіб, пов'язаних відносинами економічної та / або організаційної залежності у формі участі в статутному капіталі та / або управлінні. Залежність між асоційованими підприємствами може бути простою і вирішальною.

Проста залежність між асоційованими підприємствами виникає в разі, якщо одне з них може блокувати прийняття рішень іншим (залежним) підприємством, які повинні прийматися відповідно до закону та /або установчих документів цього підприємства кваліфікованою більшістю голосів.

Вирішальна залежність між асоційованими підприємствами виникає в разі, якщо між підприємствами встановлюються відносини контролю-підпорядкування внаслідок переважної участі контролюючого підприємства в статутному капіталі та / або загальних зборах чи інших органах управління іншого (дочірнього) підприємства, зокрема володіння контрольним пакетом акцій. Відносини вирішальної залежності можуть встановлюватися за умови отримання згоди відповідних органів Антимонопольного комітету України.

Про наявність простої та вирішальної залежності має бути зазначено у відомостях державної реєстрації залежного (дочірнього) підприємства та опубліковано відповідно до закону.

Державне регулювання діяльності об'єднань підприємств

Одним з найважливіших елементів зовнішньої сфери корпоративного управління є державне регулювання корпоративного сектора. Загалом державне регулювання, як один із напрямів корпоративного управління виходить за рамки власне управління державними підприємствами та господарськими товариствами корпоративного типу. Створюючи цілісну організаційно-правову базу функціонування економіки, держава так чи інакше регулює різнобічні аспекти діяльності корпоративних підприємств.

Регулювання здійснюють органи загальної та спеціальної компетенції. Такий підхід характерний практично для всіх країн. На рівні законодавчих органів видаються правові акти, що мають силу закону й регламентують загальні засади функціонування корпоративного сектора. В Україні органом спеціальної компетенції є, наприклад, Комісія з цінних паперів та фондового ринку, яка видає підзаконні акти, що є обов'язковими приписами для учасників корпоративного управління.

Діяльність корпоративних господарських товариств регулюється насамперед Законами України «Про господарські товариства» і «Про акціонерні товариства» . Зокрема, законодавчо визначено приписи щодо контролю господарських

товариств, а саме щодо ведення обліку та звітності. Визначено, що товариство здійснює бухгалтерський облік результатів своєї роботи, веде статистичну звітність і подає її в установленому обсязі органам державної статистики. До того ж обов'язковою нормою є те, що вірогідність і повнота річного балансу й звітності товариства *має бути підтверджена аудитором (аудиторською фірмою)*. Обов'язкова аудиторська перевірка річного балансу й звітності товариств із річним господарським оборотом менше ніж 250 неоподатковуваних мінімумів дохідів громадян проводиться *один раз на три роки.*

Перевірку фінансової діяльності товариств, як і інших підприємств, здійснюють державні податкові інспекції, інші державні органи в межах їх компетенції, ревізійні органи товариства та аудиторські організації. До того ж нормативно визначено, що перевірки не повинні порушувати сталого режиму роботи товариства, хоча на практиці такої норми дотриматися непросто.

Важливим напрямом корпоративного управління з боку держави є *державне регулювання ринку цінних паперів*. Таке управління є в усіх країнах. Воно має свої специфічні ознаки і навіть істотні відмінності, проте загалом передбачає реалізацію єдиної державної політики у сфері випуску й обігу цінних паперів та їхніх похідних, створення умов для ефективної мобілізації та розміщення учасниками ринку цінних паперів фінансових ресурсів з урахуванням інтересів суспільства, отримання учасниками ринку цінних паперів інформації про умови випуску та обігу цінних паперів, результати фінансово-господарської діяльності емітентів, обсяги й особливості угод із цінними паперами та іншої інформації, що впливає на формування цін на ринку цінних паперів, забезпечення рівних можливостей для доступу емітентів, інвесторів і посередників на ринок цінних паперів, гарантування прав власності на цінні папери, захист прав учасників фондового ринку, дотримання учасниками ринку цінних паперів вимог актів законодавства, запобігання монополізації та створення умов розвитку доброчесної конкуренції на ринку цінних паперів, контролю за прозорістю й відкритістю цього ринку.

Крім зазначених вище державних регулювальних структур, у системі корпоративного регулювання також певне місце посідають саморегулювальні організації – добровільні об'єднання професійних учасників ринку цінних паперів, які не мають на меті одержання прибутку. Такі організації створюються з метою захисту інтересів своїх членів, інтересів власників цінних паперів та інших учасників ринку цінних паперів. Оскільки такі організації, входячи до складу системи корпоративного управління, є певним чинником впливу на них, то органи державної влади реєструють їх. Що ж стосується таких організацій у системі функціонування акціонерного капіталу, то вони мають бути зареєстровані Державною комісією з цінних паперів та фондового ринку.

До функцій державного регулювання належать:

– створення системи захисту прав інвесторів і контролю за дотриманням цих прав емітентами цінних паперів та особами, які здійснюють професійну діяльність на ринку цінних паперів;

– контроль за вірогідністю інформації, що надається емітентами та особами, які здійснюють професійну діяльність на ринку цінних паперів, контролюючим органам;

– видавання спеціальних дозволів (ліцензій) на здійснення професійної діяльності на ринку цінних паперів та забезпечення контролю за такою діяльністю, заборона та припинення на певний період професійної діяльності на ринку цінних паперів у разі відсутності спеціального дозволу (ліцензії) на цю діяльність і притягнення до відповідальності за здійснення такої діяльності згідно з чинним законодавством.

Зазвичай, за недотримання вимог законодавства встановлено адміністративну і навіть кримінальну відповідальність. Наприклад, в Україні на юридичних осіб можуть накладатися такі штрафи:

– за випуск в обіг та розміщення незареєстрованих цінних паперів – у розмірі до 10 000 неоподатковуваних мінімумів дохідів громадян або в розмірі до 150 % прибутку (надходжень), одержаних унаслідок цих дій;

– за діяльність на ринку цінних паперів без спеціального дозволу (ліцензії), отримання якого передбачає чинне законодавство, – у розмірі до 5 000 неоподатковуваних мінімумів дохідів громадян;

– за ненадання, несвоєчасне надання або надання свідомо невірогідної інформації – у розмірі до 1 000 неоподатковуваних мінімумів дохідів громадян.

Такі штрафи накладаються Державною комісією з цінних паперів та фондового ринку, але стягуються лише в судовому порядку.

Крім того, штрафи можуть накладатись і на громадян, а також на посадових осіб. Зокрема, здійснення операцій із випуску в обіг або розміщення незареєстрованих належно цінних паперів спричиняє накладення на громадян чи посадових осіб штрафу в розмірі від 50 до 100 неоподатковуваних мінімумів дохідів громадян. Здійснення операцій на ринку цінних паперів без спеціального дозволу (ліцензії), отримання якого передбачено чинним законодавством, спричиняє накладення на громадян чи посадових осіб штрафу в розмірі від 20 до 50 неоподатковуваних мінімумів дохідів громадян. Неподання, несвоєчасне подання або подання свідомо невірогідних відомостей Державній комісії з цінних паперів та фондового ринку, якщо подання цих відомостей передбачено чинним законодавством, спричиняє накладення на громадян чи посадових осіб штрафу в розмірі від 50 до 100 неоподатковуваних мінімумів дохідів громадян. Ухиляння від виконання або несвоєчасне виконання розпоряджень Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку передбачає накладення на громадян чи посадових осіб штрафу в розмірі від 20 до 50 неоподатковуваних мінімумів дохідів громадян.

Органи державного регулювання корпоративного сектора в Україні

В Україні існує координаційний орган діяльності державних органів із питань функціонування ринку цінних паперів – ***Координаційна рада,*** до якої належать керівники державних органів, що у межах своїх компетенцій здійснюють контроль або інші функції управління щодо фондового ринку та інвестиційної діяльності в Україні. Очолює Координаційну раду Голова Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку.

Головним органом спеціальної компетенції є ***Державна комісія з цінних паперів та фондового ринку*** – державний орган, що має центральний апарат і територіальні органи. Цей орган має законодавчо визначену структуру й напрями діяльності. Загальними напрямами його діяльності є формування та забезпечення реалізації єдиної державної політики щодо розвитку та функціонування ринку цінних паперів та їх похідних в Україні, сприяння адаптації національного ринку цінних паперів до міжнародних стандартів, координація діяльності державних органів з питань функціонування в Україні ринку цінних паперів та їх похідних, здійснення державного регулювання та контролю за випуском та обігом цінних паперів та їх похідних на території України, дотримання вимог законодавства у цій сфері, захист прав інвесторів через застосування заходів щодо запобігання й припинення порушень законодавства на ринку цінних паперів, застосування санкцій за порушення законодавства в межах своїх повноважень, сприяння розвитку ринку цінних паперів, узагальнення практики застосування законодавства України з питань випуску та обігу цінних паперів в Україні, розроблення пропозицій щодо його вдосконалення.

Цей орган має досить широкі повноваження у сфері регулювання акціонерного капіталу. Комісія розробляє і затверджує нормативні акти, обов'язкові для виконання всіма учасниками ринку цінних паперів, і контролює їхнє виконання.

Для здійснення реальних та ефективних управлінських функцій Державна комісія з цінних паперів та фондового ринку виконує низку завдань:

– установлення вимог щодо випуску (емісії) й обігу цінних паперів та їх похідних, інформації про випуск і розміщення цінних паперів, зокрема іноземних емітентів (з урахуванням вимог валютного законодавства України), які здійснюють випуск і розміщення цінних паперів на території України, а також встановлення порядку реєстрації випуску цінних паперів та інформації про їх випуск, висування за погодженням з Національним банком України додаткових вимог щодо випуску цінних паперів комерційними банками;

– видача дозволів на обіг цінних паперів українських емітентів за межами України;

– реєстрація випусків цінних паперів та інформації про випуск цінних паперів, зокрема цінних паперів іноземних емітентів, що перебувають в обігу на території України;

– установлення вимог щодо допуску цінних паперів іноземних емітентів та обігу їх на території України;

– реєстрація правил функціонування організаційно оформлених ринків цінних паперів, установлення вимог та умов відкритого продажу (розміщення) цінних паперів на території України.

Важливу роль у регулюванні корпоративного сектора відіграє ***Антимонопольний комітет***. Такі органи існують також в інших країнах і мають різні назви, проте мета в них одна – недопущення монополізації ринків, розроблення відповідних приписів і контроль.

Антимонопольному комітету надано досить широкі права, оскільки створення, злиття, приєднання, ліквідація суб'єктів господарювання (зокрема господарського товариства, асоціації, концерну та іншого об'єднання підприємств), придбання, набуття в інший спосіб у власність, одержання в управління (користування) часток (акцій, паїв), а також активів (майна) у вигляді цілісних майнових комплексів суб'єктів господарювання чи структурних підрозділів суб'єктів господарювання, оренда цілісних майнових комплексів суб'єктів господарювання чи структурних підрозділів таких суб'єктів провадиться тільки за його згодою або за згодою його органів.

Особливості антимонопольного регулювання визначаються установчими документами, на підставі яких створюються господарські товариства.

Насамперед зміни, пов'язані зі зміною предмета й мети діяльності, порядку розподілу прибутків і збитків, складу та компетенції органу управління, порядку прийняття органом управління рішень, або інші зміни, що посилюють узгодженість дій на ринку засновників (учасників) господарського товариства чи об'єднання підприємств, або призводять в інший спосіб до погіршення умов конкуренції між засновниками (учасниками), необхідно погоджувати з Антимонопольним комітетом або його органами.

4.3 Управління корпоративними об'єднаннями

Організаційно-управлінські структури корпоративних об'єднань

Формою організації елементів об'єднань підприємств, як системи, є їхня структура. Існує декілька підходів щодо визначення поняття організаційної структури управління. Структура, яка відображає синтез взаємозв'язків різних елементів, спрямованих на досягнення визначеної мети, називається організаційною. Організаційна структура будь-якої системи пов'язана з досягненням її глобальної мети.

Згідно з іншим визначенням, організаційна структура – це конструкція організації, на підставі якої здійснюється управління суб'єктом господарювання. Ця конструкція має формальне або неформальне вираження та охоплює канали влади й комунікації, а також інформацію, що передається цими каналами.

З іншого боку, організаційна структура управління визначається, як склад, взаємозв'язки та супідрядність організаційних одиниць апарату управління, які виконують різні функції управління суб'єктом. Згідно з цим визначенням, головними елементами організаційної структури управління є такі:

– склад і структура функцій управління;
– кількість працівників для реалізації кожної функції;
– кваліфікаційний склад працівників апарату управління;
– склад самостійних структурних підрозділів,
– кількість рівнів управління;
– інформаційні зв'язки.

Об'єднання підприємств мають такі загальні ознаки:

– кількість членів – два або більше;
– кожний учасник має властиві лише йому характеристики;
– між учасниками існують певні зв'язки, через які вони впливають один на одного;
– об'єднання існують у часі й просторі, тобто склад об'єднання підприємств можна визначити в певний момент часу; дони мають свої кінцеві межі та оточуюче середовище.

Згідно із зазначеними вище ознаками об'єднання утворюють штучну та відкриту систему і для управління ними можна використовувати загальні принципи побудови організаційно-управлінських структур.

Структура будь-якого об'єднання підприємств відображає упорядковане розташування його елементів і форму їхнього взаємозв'язку, перетворюючи діючу структуру на систему.

До важливих характеристик організаційної структури об'єднань підприємств належать:

– кількість ланок управління;
– ієрархічність (кількість рівнів управління);
– чіткість розмежування функцій між учасниками об'єднання;
– чіткість розмежування повноважень і відповідальності по вертикалі й горизонталі в системі управління об'єднанням.

На процес вибору організаційно-управлінської структури об'єднань підприємств впливають такі чинники:

– кількість учасників створюваного об'єднання;
– хто є власником капіталу, що його було використано;
– джерела майна, як матеріальної основи господарської діяльності;
– потреба у фінансових коштах;

– межі майнової (матеріальної) відповідальності;

– спосіб розподілу прибутку чи збитків;

– форми управління суб'єктами господарювання, що входять до складу об'єднання;

– відповідальність (необмежена, обмежена, необмежена генерального партнера та обмежена молодшого партнера);

– прогнозована тривалість існування.

Згідно з чинним законодавством в Україні можуть створюватися й функціонувати два типи об'єднань підприємств та організацій (інтегральних утворень) – добровільні та інституційні. Нині на теренах України найпоширенішими та ефективно діючими можна вважати асоціації (союзи, спілки), корпорації, консорціуми, концерни, холдинги, фінансові (промислово-фінансові) групи. Розглянемо види структур управління, до яких зазвичай вдаються такі типи об'єднань підприємств.

Відомі два головні види структур управління – лінійна та функціональна. Уся інша різноманітність існуючих структур є результатом комбінації цих двох головних типів.

Лінійна структура (рис. 4.1) базується на зосередженні всіх виробничих та управлінських функцій у керівника. Тут усі повноваження є прямими (лінійними), вони спрямовані від вищої ланки управління до нижчої. Ця структура характеризується простотою, чіткістю і зрозумілістю взаємин ланок і працівників управління.

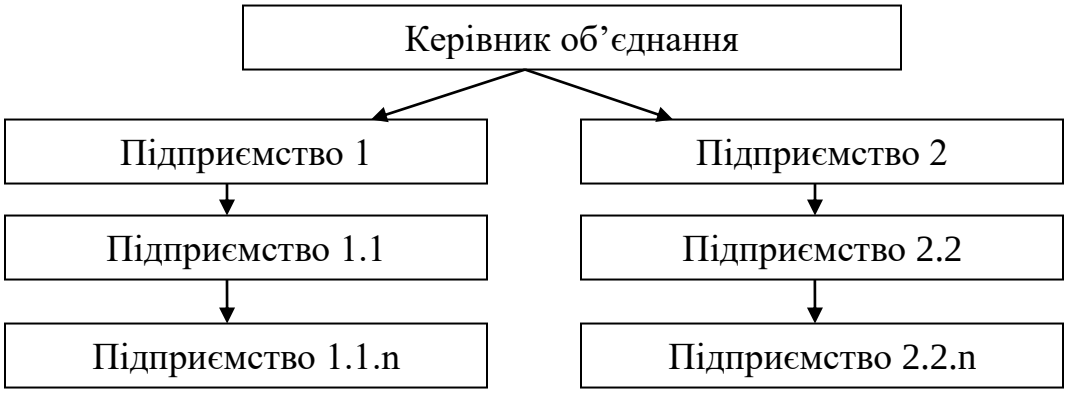


Рисунок 4.1 – Лінійна організаційна структура управління об'єднанням підприємств

Переваги лінійних організаційних структур управління:

– чітке виконання підлеглими узгоджених між ними завдань і розпоряджень;

– повна відповідальність кожного керівника за результати роботи;

– простота, чіткість і зрозумілість взаємовідносин ланок і працівників управління;

– відсутність потреби великого штату управління.

Недоліки лінійних організаційних структур управління:

– потребує високої компетентності лінійних керівників з усіх питань;

– організаційна нерівність керівників через різні їхні статуси.

Функціональний тип організаційної структури управління передбачає, що кожен орган управління спеціалізується на виконанні окремих видів управлінської діяльності (функцій). Виконання вказівок функціонального органу в межах його компетенцій є обов'язковим для виробничих підрозділів. Функціональна організація існує разом із лінійною, що створює подвійне підпорядкування для виконавців.

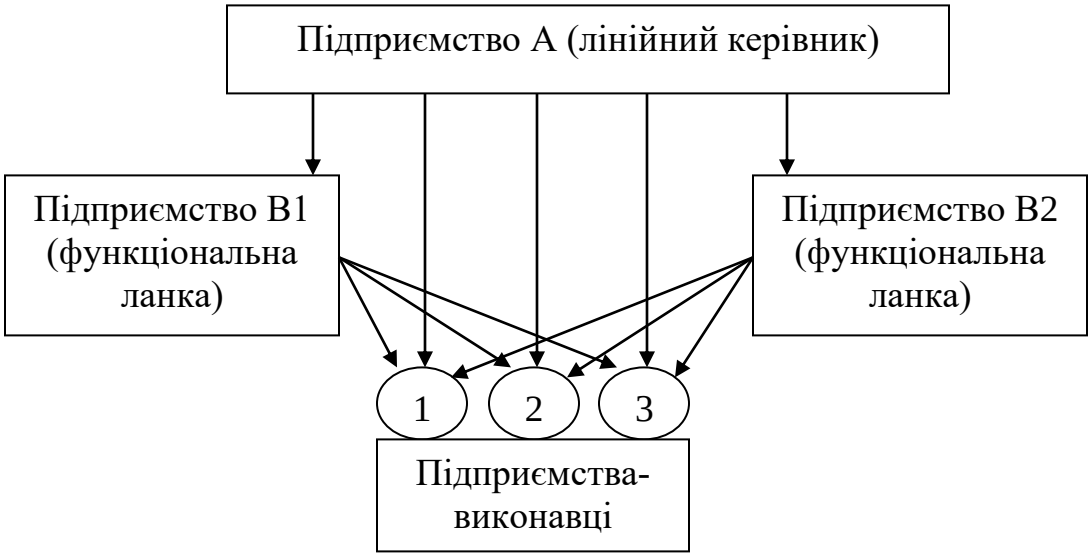


Рисунок 4.2 – Функціональна організаційна структура управління об'єднанням підприємств

Подвійне підпорядкування має на меті інтегрування функцій на кожному рівні управління та спеціалізацію їх за окремими ланками.

Переваги функціональних організаційних структур управління:

– ефективне використання ресурсів;

– розвиток професійних навичок;

– чітко провартоковується професійна кар'єра;

– посилення координації в межах окремих функцій.

Недоліками функціональних організаційних структур управління:

– сповільнення процесу прийняття рішень;

– нечітко визначено відповідальність за функціонування організації;

– обмеження можливостей у сфері підготовки менеджерів;

– слабка координація між функціональними ланками.

Спроба подолати недоліки лінійної і функціональної структур призвела до виникнення комбінованих структур управління.

Лінійно-функціональна структура (рис. 4.3) передбачає, що функціональні служби отримують повноваження управління службами нижчого рівня, які виконують відповідні спеціальні функції. Однак делегуються не лінійні, а функціональні повноваження. Лінійно-функціональна структура поєднує переваги лінійної та функціональної структур.

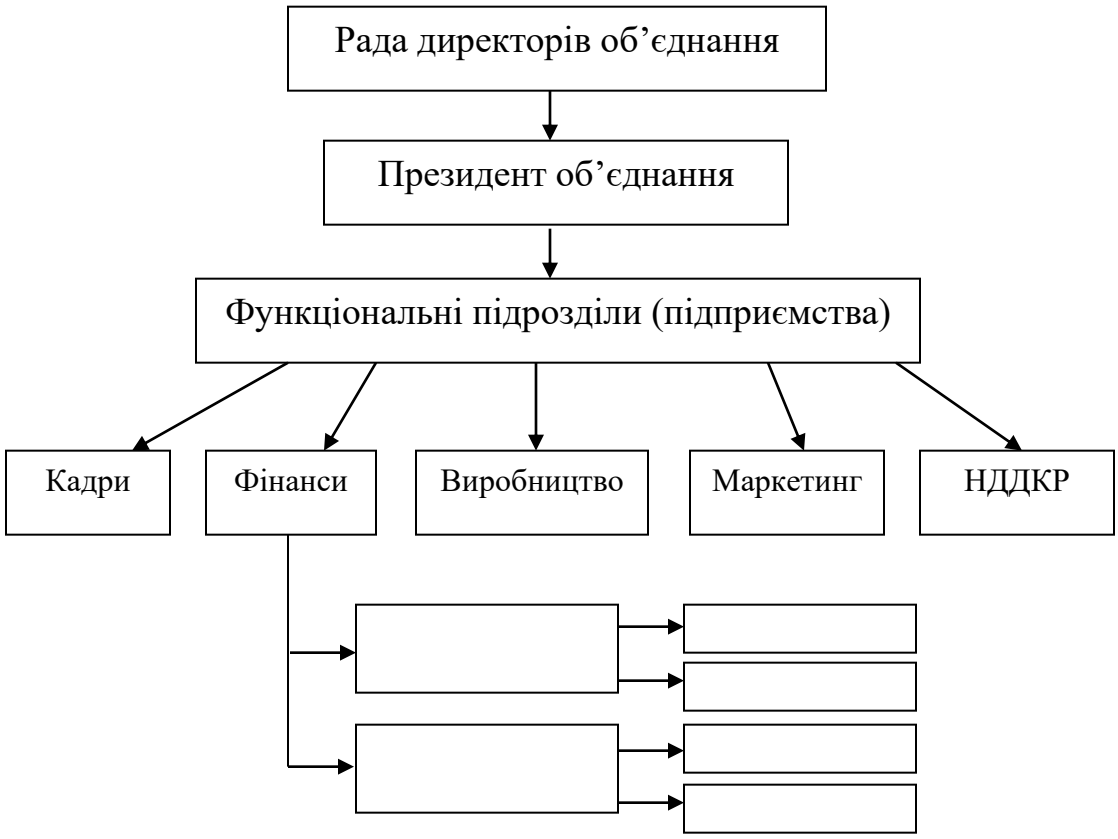


Рисунок 4.3 – Лінійно-функціональна організаційна структура управління об'єднанням підприємств

Переваги такої структури:

– забезпечення чіткої роботи кожної системи і організації загалом;

– можливість маневрування ресурсами.

Недоліки лінійно-функціональної структури:

– уповільнює терміни підготовки і прийняття управлінських рішень;

– не забезпечує належної злагодженості в роботі функціональних відділів.

Лінійно-штабна структура керування (рис. 4.4) має аналогічні характеристики. Вона теж побудована за принципом функціонального поділу управлінської праці, що використовується в штабних службах різних підрозділів. Завданням лінійних керівників є координація дій функціональних служб. У лінійно-штабній структурі при лінійних керівниках створюються штаби, які спеціалізуються на виконанні певних управлінських функцій. Хоча вони не мають права приймати управлінські рішення, однак сприяють розробленню необхідних

положень у межах конкретної функції управління, що забезпечує підготовку якісних рішень. Лінійно-штабна структура має тенденцію до збільшення штатів штабних структур.

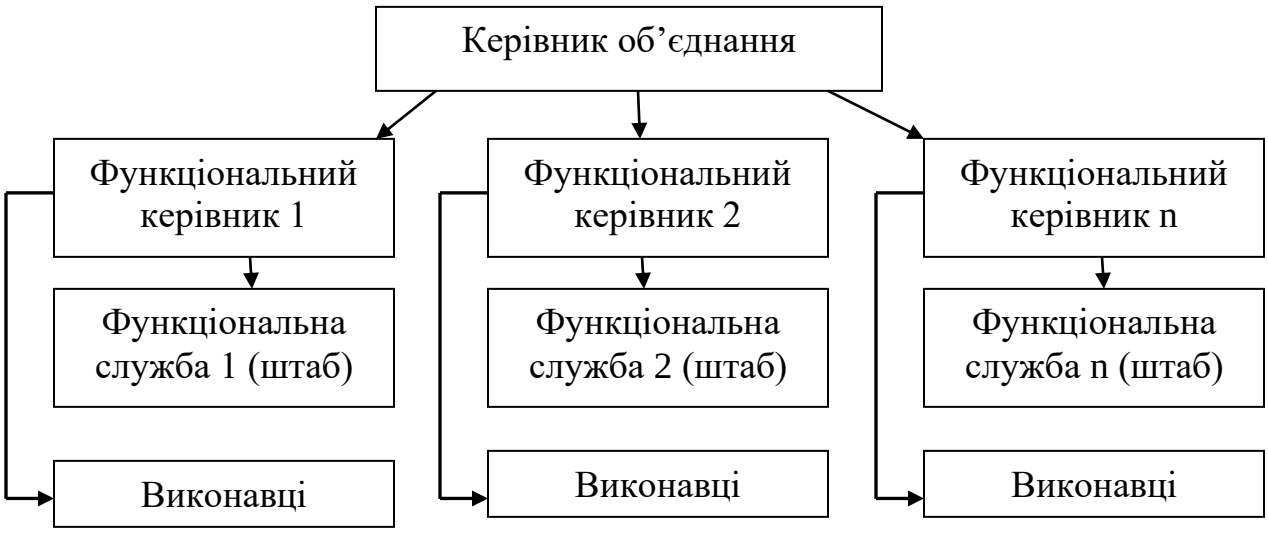


Рисунок 4.4 – Лінійно-штабна організаційна структура управління об'єднанням підприємств

Конгломератна структура не є сталою та впорядкованою. У цьому випадку організація набуває форми, яка найкраще вирішує конкретну ситуацію. Зокрема, в одному відділенні фірми може використовуватися продуктова структура, в другому – функціональна структура, а в третьому – матрична.

Перевагами конгломератних структур є високий рівень децентралізації влади та можливість швидкої диверсифікації з мінімальним порушенням наявних у конгломераті зв'язків. До недоліків відносять проблематичність дотримання загального іміджу в умовах достатньої стратегічної свободи.

Дивізійна структура управління (рис. 4.5) передбачає поділ об'єднання підприємств на окремі секції (дивізії), кожна з яких характеризується певним видом діяльності.

Різновиди дивізійної структури:

– продуктовий тип, що передбачає створення в структурі суб'єкта самостійних господарських підрозділів – виробничих відділень, орієнтованих на виробництво та збут певних видів продуктів;

– холдинговий тип, що передбачає фінансову залежність дивізій від центру, якому належить контрольний пакет акцій;

– територіально-регіональний тип, що передбачає відповідальність окремих підрозділів за певні регіони або території.

Переваги дивізійної структури:

– адаптація до нестабільних зовнішніх умов;

– високий рівень задоволеності клієнтів;
– високий рівень координації окремих функцій;
– чітко визначено відповідальність за функціонування об’єднання;
– забезпечення підготовки менеджерів.

Недоліками дивізійної структури управління:
– неефективне використання ресурсів;
– низький рівень професійної підготовки;
– концентрування на меті підрозділу;
– втрата контролю.

Виокремлюють також ***адаптивні структури об’єднань підприємств***. До них належать проєктні, матричні, програмно-цільові та координаційні.

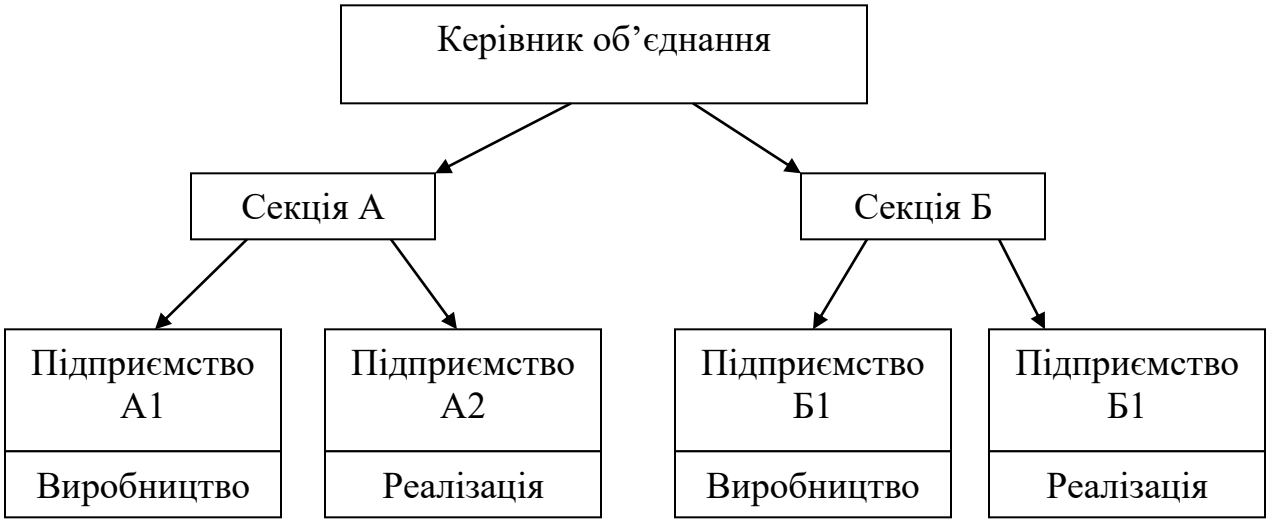


Рисунок 4.5 – Дивізійна організаційна структура управління об’єднанням підприємств

Органи корпоративного управління

Згідно з англосаксонським правом корпоративне управління складається з двох ланок:

1. Загальні збори акціонерів.
2. Рада директорів.

За континентальним правом корпоративне управління містить три ланки:

1. Загальні збори акціонерів.
2. Адміністративна рада (Франція), Правління (ФРН).
3. Наглядова рада.

Загальні збори акціонерів є вищим органом управління корпорації. У юридичній літературі побутує думка про те, що роль загальних зборів в управлінні

корпорацією не варто перебільшувати. Фактично корпорацією керує рада директорів (у ФРН вона називається правлінням, у Франції — адміністративною радою, у США та Великобританії — радою директорів).

Проте відповідно до законодавства акціонери здійснюють своє право участі в управлінні корпорацією на загальних зборах. Закон визначає види зборів, кворум, необхідний для його проведення, порядок скликання, порядок денний, вимоги до протоколу зборів, право голосування, види рішень (резолюцій), ухвалених зборами, та інші запитання, які мають право вносити акціонери.

Збори акціонерів можуть бути установчими, річними (черговими), надзвичайними (позачерговими). Установчі збори скликаються після реєстрації акціонерного товариства або після видачі сертифіката депозитарію. У Великобританії вони називаються першими загальними зборами акціонерів. Засновники товариства скликають передплатників на акції. Збори повинні встановити наявність повної передплати на акції та їх оплати в необхідному розмірі. У континентальному праві установчі збори зазвичай ухвалюють статут, призначають адміністраторів або членів наглядової ради.

Раз на рік проводяться загальні збори акціонерів, що називаються також річними. Вони скликаються радою директорів (або правлінням) через ухвалення рішення більшістю голосів. На загальних зборах складається список присутніх на ньому акціонерів (або їхніх представників) із зазначенням місця проживання, суми і серії акцій, що перебувають в їхньому володінні. З порядком денним загальних зборів мають бути ознайомлені всі його учасники через друковане видання акціонерного товариства або інші видання зазвичай за один місяць до дня призначення дати проведення зборів.

Законодавство визначає права загальних зборів акціонерів. Вони можуть бути також визначені й у статуті акціонерного товариства. Права загальних зборів акціонерів доволі широкі. Вони визначають головні рішення стратегічного розвитку корпорації, призначають і звільняють директорів. У ФРН відповідно до закону про участь працівників в управлінні підприємством і закону про статус підприємства загальні збори акціонерів уповноважені вирішувати такі запитання:

1) використання балансового прибутку;
2) затвердження річного звіту;
3) призначення ревізорів;
4) внесення змін у статут;
5) проведення заходів щодо залучення або скорочення капіталу;
6) ліквідація акціонерного товариства.

У ФРН загальні збори можуть бути скликані на вимогу меншості акціонерів, акції яких становлять одну двадцяту частину капіталу.

Надзвичайні збори скликаються на вимогу певної групи акціонерів або за певних обставин. У Великобританії рада директорів зобов’язана скликати збори на вимогу однієї десятої частини акціонерів, викладену письмово.

Згідно з директивами ЄС до Закону про акціонерні компанії було включено положення, за яким рада директорів зобов'язана скликати надзвичайні збори, якщо чисті активи публічної компанії становлять менше половини розміру заявленого капіталу. Збори повинні запропонувати заходи щодо поліпшення фінансового стану компанії, проте в законі вони не визначені.

У Франції тільки надзвичайні збори мають право вносити зміни до статуту. Вони можуть також приймати рішення щодо зміни національної належності товариства. Проте країна, національність якої набувається, повинна укласти з Францією спеціальну конвенцію, що дозволяє набувати національність і переносити місцезнаходження товариства на її територію зі збереженням за компанією права юридичної особи.

Законодавством також передбачено скликання спеціальних зборів для певних категорій власників акцій. У Великобританії такі збори визначені судовою практикою (прецедентами).

Будь-які збори можуть бути повноважними тільки за певного кворуму, що передбачає певну кількість голосів, включаючи можливість голосування за дорученням.

Рішення зборів оформляються протоколом (резолюцією). Відповідно до англійського права складають такі види резолюцій, які ухвалюються загальними зборами:

– звичайна резолюція ухвалюється простою більшістю голосів;

– надзвичайна резолюція ухвалюється не менше ніж 75 % голосів;

– спеціальна резолюція потребує також 75 % голосів, крім того всі акціонери повинні одержати повідомлення про передбачуване прийняття резолюції за 21 день до прийняття;

– резолюція «Загальна згода» визначає, що скликання зборів не обов'язкове, достатньо провести письмове опитування всіх акціонерів.

У ФРН кожне рішення загальних зборів має бути оформлене нотаріально протоколом обговорення визначених питань. У протоколі зазначаються: місце і день зборів, ім'я нотаріуса, результат голосування і резолюція голови про ухвалення рішення.

Головою загальних зборів є голова ради директорів, якщо він відсутній – призначений член ради директорів.

Рада директорів за англосаксонським правом, правління або адміністративна рада за континентальним здійснюють управління акціонерним товариством. В англосаксонському праві норми, що регулюють порядок призначення директорів, обмежені. Акціонери визначають ці запитання під час розроблення внутрішнього регламенту, тоді як у континентальному праві всі призначення докладно регламентовані в законах. До складу ради директорів можуть входити одна або кілька осіб, визначених законом країни. Особливістю директорату у Великобританії є присутність у ньому незалежних, виконавчих і

тіньових директорів. Незалежні директори — впливові й авторитетні особи, спроможні визначити стратегічний напрям розвитку, управляти грошовими потоками компанії і бути незалежними від менеджменту компанії. Вони призначаються зборами терміном на п'ять років. Виконавчі директори зазвичай призначаються на три роки, їм надаються певні повноваження. Тіньові директори офіційно не призначаються, але мають повноваження і виконують певні функції.

Відповідно до континентального права управління акціонерним товариством здійснює правління (у ФРН) або адміністративна рада (у Франції). Їхні члени призначаються черговими загальними зборами, термін повноважень може визначатися статутом. Службовці компанії мають право обирати адміністраторів від своїх колективів. Термін їхніх повноважень визначається статутом. Члени правління за нагальної потреби можуть призначатися судом. Правління надає наглядовій раді звіти, які стосуються найважливіших проблем акціонерного товариства: підприємницької політики, прибутковості, обороту капіталу, фінансового стану акціонерного товариства.

Рада директорів (правління, адміністративна рада) має широкі повноваження діяти від імені товариства, представляти його інтереси в судах, у відносинах із третіми особами. Широкі повноваження має також Голова адміністративної ради.

У Великобританії установлено, що загальні збори акціонерів не мають права втручатись у здійснення директорами компанії своїх повноважень, крім випадків, коли рада директорів не в змозі виконати свої функції.

У законах про корпорації або статути визначається віковий ценз для членів виконавчих органів корпорації, офіційна межа виконання повноважень до 70 років. За досягнення певного віку члену виконавчого органу пропонується подати у відставку. В англосаксонському праві зазначені норми є диспозитивними, тобто положення закону можуть бути не включені у внутрішній регламент корпорації. У такому разі права корпорації стосовно вікового цензу розширюються. Закони також передбачають можливість дискваліфікації членів Ради директорів. У разі порушення членом ради директорів статті закону чи статуту, його службової невідповідності або вчинення карних злочинів він звільняється.

Наглядова рада передбачена законами про корпорації, що діють у континентальній Європі. Її призначення полягає в організації контролю над виконавчими органами корпорації. Члени наглядової ради обираються загальними зборами акціонерів, крім тих, які вводяться в раду відповідно до закону про участь робітників в управлінні підприємством і закону про статус підприємства. Закон покладає на членів Наглядової ради обов'язок виявляти в роботі сумлінність і відповідальність.

Наглядова рада має широкі повноваження, а саме:

– контролювати ведення справ у компанії;

– перевіряти бухгалтерські книги, цінні папери, касу, товарні записи. Має право запрошувати експертів для проведення перевірок;

– скликати загальні збори акціонерного товариства, якщо це потрібно;

– здійснювати контроль і перевірку, які він визнає доречними;

– давати згоду на певні види угод на підставі статуту компанії, наприклад, поручництва, авалі й гарантії (за винятком банківських і фінансових товариств).

У випадках, коли наглядова рада не дала згоди на укладення угоди, правління акціонерного товариства може вимагати її від загальних зборів акціонерів. Для ухвалення рішення потрібно не менше 3/4 поданих голосів.

Завдання, що покладаються на членів наглядової ради, не можуть виконувати інші залучені особи. Експерти й особи, які володіють спеціальною підготовкою і відомостями, можуть бути присутніми на засіданнях ради тільки під час обговорення певних питань.

Правомірність прийняття рішень наглядовою радою визначається або законом, або статутом акціонерного товариства. У тих випадках, коли ні в законі, ні в статуті процедура прийняття рішень не визначена, рада ухвалює рішення тільки в тому разі, якщо в голосуванні беруть участь не менше половини його членів.

Члени наглядової ради одержують від акціонерного товариства винагороду. Вона може бути визначена статутом або рішенням загальних зборів. Члени ради можуть володіти акціями компанії, якщо це визначено статутом.

Міжнародні стандарти корпоративного управління та національні кодекси корпоративної поведінки

У сучасних довартоженнях корпоративне управління визначається, як система внутрішньогосподарських відносин, що утворюється внавартоок реалізації компетенцій, між власниками корпоративних прав та господарським товариством (корпорацією), як суб'єктом корпоративної власності, у зв'язку з прийняттям та виконанням рішень щодо господарської діяльності товариства, а також контролем за їх виконанням.

Класифікація стандартів корпоративного управління наведена на рисунку 4.6.

Організація економічного співробітництва та розвитку (дані ОЕСР) спільно із Світовим банком, Міжнародним валютним фондом та іншими міжнародними інституціями ініціювали в 1998 р. глобальну програму створення універсальних стандартів та норм корпоративного управління, спрямовану на істотне поліпшення національних систем корпоративного управління. У 1999 р. Рада ОЕСР прийняла Загальні принципи корпоративного управління. Цей документ містить роз'яснення щодо конкретних проблем, які повинні регулювати національні стандарти корпоративного управління. Зокрема наголошується на п'яти принципах, а саме системі корпоративного управління, яка повинна:

1) захищати права акціонерів;

2) забезпечувати однакове ставлення до акціонерів;

3) регулювати діяльність зацікавлених осіб в управлінні корпорацією;

4) забезпечувати своєчасне й чітке розкриття інформації і її прозорість;

5) забезпечувати стратегічне керівництво товариством шляхом чіткої регламентації обов'язків керівних органів.

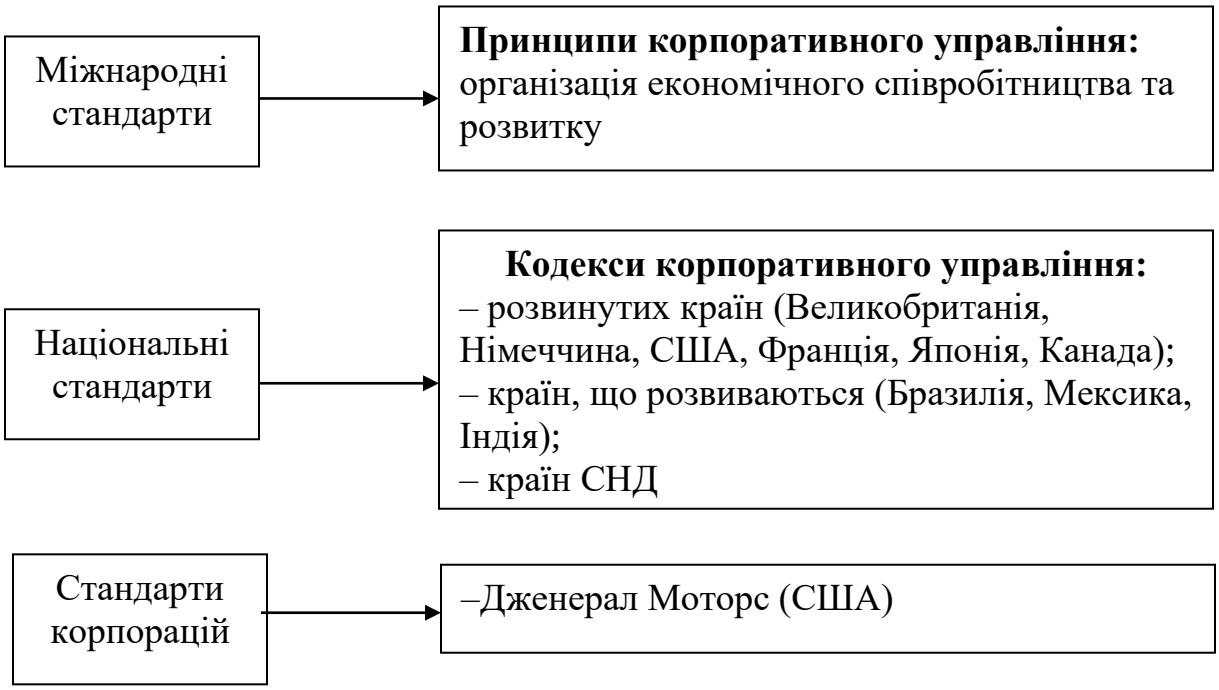


Рисунок 4.6 – Структура стандартів корпоративного управління

Такі підходи до корпоративного управління не є новими і для України. Загалом частина їх знайшла відображення в законодавчій базі і вже використовується, проте вони мають певну специфіку.

Сьогодні вдосконалення корпоративного управління на національному рівні стало важливим напрямом зусиль багатьох країн. Одним з інструментів, який використовують для досягнення цієї мети, є запровадження національних принципів (кодексів) корпоративного управління.

Протягом останніх років у різних країнах з'явилися так звані кодекси корпоративного управління – зведення добровільно прийнятих стандартів та внутрішніх норм, що встановлюють і регулюють порядок корпоративних відносин.

У країнах із найрозвиненішими ринками капіталу (Великобританія, США, Канада) кодекси корпоративного управління з'явилися на початку 1990-х років. Вони регулювали практику корпоративної поведінки, зокрема запитання забезпечення прав акціонерів і підзвітності керівництва компаній.

Найдосконаліші і найвідоміші стандарти національного рівня:

– Кодекс Кедбері, укладений Комітетом під керівництвом Адріана Кедбері, Радою інформації, Лондонською фондовою біржею і професійною спілкою бухгалтерських службовців у 1991 р. у Великобританії;

– Кодекс найкращої практики для німецького корпоративного управління, підготовлений Німецькою групою з корпоративного управління у січні 2000 р.

У різних країнах кодекси корпоративного управління мають неоднаковий правовий статус. В одних він є частиною загального пакета обов'язкових умов, яких повинні дотримуватися компанії для того, щоб їхні цінні папери продавалися на біржі. В інших кодекс є документом, який має винятково рекомендаційний характер і не пов'язаний з будь-якими обов'язковими вимогами. За останні роки кодекси корпоративної поведінки створені як в країнах з найбільш розвинутими ринками капіталу, так і в країнах із перехідною економікою.

В Україні запровадження міжнародних стандартів корпоративного управління розпочалось у 2003 р. з прийняттям Державною комісією із цінних паперів та фондового ринку вітчизняних Принципів корпоративного управління. Чинна редакція Принципів була затверджена рішенням Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку від 24 липня 2014 р. № 955. Цей документ не є юридично зобов'язувальним і містить рекомендації, спрямовані на вдосконалення практики корпоративного управління в публічних акціонерних товариствах, а також інших господарських товариствах тою мірою, у якій може бути до них застосований.

Управління корпоративними об'єднаннями в Україні

У межах системи корпоративного управління створюються економічні та соціальні відносини, які знайшли своє відображення у нормативно-правових актах між власниками (акціонерами), менеджерами, працівниками, органами управління та іншими зацікавленими сторонами щодо ефективного управління корпорацією. Контроль, що здійснюється над акціонерним товариством власниками, керівництвом та органами державного регулювання має на меті надання надійної інформації зацікавленим особам (суспільству, працівникам, керівництву, інвесторам), забезпечення захисту та збереження цінних ресурсів. Контроль здійснюється системою, яка за умови належного функціонування включає правовий режим, прийняття управлінських рішень, права власників, надійну фінансову звітність та корпоративну культуру. Отже головною метою формування корпоративного управління є створення балансу інтересів зацікавлених сторін для підвищення ефективності функціонування корпорації при поєднанні економічних і соціальних інтересів індивідуумів, підприємства і суспільства. Досягнення цієї мети стимулює добробут і економічний розвиток країни, створює і підтримує ділове середовище, максимізує прибуток і прибутковість інвестицій, забезпечує довгостроковий ріст продуктивності підприємств.

Мінімальний розмір статутного капіталу акціонерного товариства в Україні становить 1 250 мінімальних заробітних плат виходячи із ставки мінімальної

заробітної плати, що діє на момент створення (реєстрації) акціонерного товариства. Статутний капітал товариства визначає мінімальний розмір майна товариства, який гарантує інтереси його кредиторів.

Власний капітал (вартість чистих активів) товариства – різниця між сукупною вартістю активів товариства та вартістю його зобов'язань перед іншими особами.

Резервний капітал формується у розмірі не менше ніж 15 % статутного капіталу товариства шляхом щорічних відрахувань від чистого прибутку товариства або за рахунок нерозподіленого прибутку. До досягнення встановленого статутом розміру резервного капіталу розмір щорічних відрахувань не може бути меншим ніж 5 % суми чистого прибутку товариства за рік.

Резервний капітал створюється для покриття збитків товариства, а також для виплати дивідендів за привілейованими акціями. Законами можуть бути додатково передбачені також інші напрями використання резервного капіталу.

Акція – іменний цінний папір, який засвідчує майнові права його власника (акціонера), що стосуються акціонерного товариства, включаючи право на отримання частини прибутку акціонерного товариства у вигляді дивідендів та право на отримання частини майна акціонерного товариства в разі його ліквідації, право на управління акціонерним товариством, а також немайнові права, передбачені законодавством.

Акціонерне товариство може здійснювати розміщення акцій двох типів – простих і привілейованих.

Прості акції надають їх власникам право на отримання частини прибутку акціонерного товариства у вигляді дивідендів, на участь в управлінні акціонерним товариством, на отримання частини майна акціонерного товариства в разі його ліквідації та інші права, передбачені законом, що регулює запитання створення, діяльності та припинення акціонерних товариств. Прості акції надають їх власникам однакові права.

Прості акції не підлягають конвертації у привілейовані акції або інші цінні папери акціонерного товариства.

Привілейовані акції надають їх власникам переважні, стосовно власників простих акцій, права на отримання частини прибутку акціонерного товариства у вигляді дивідендів та на отримання частини майна акціонерного товариства у разі його ліквідації, а також надають права на участь в управлінні акціонерним товариством у випадках, передбачених статутом і законом, який регулює запитання створення, діяльності та припинення акціонерних товариств.

Акціонерне товариство розміщує привілейовані акції різних класів (із різним обсягом прав), якщо така можливість передбачена його статутом. У такому разі умовою їх розміщення є черговість отримання дивідендів і виплат з майна ліквідованого товариства для кожного класу привілейованих акцій, розміщених акціонерним товариством, яка встановлюється статутом товариства. Залежно від

умов розміщення привілейовані акції певних класів можуть бути конвертовані в прості акції або в привілейовані акції інших класів.

Частка привілейованих акцій у статутному капіталі акціонерного товариства не може перевищувати 25 %. Акція має певну вартість. Зі свого боку, існують такі види вартості акцій:

1. Номінальна вартість акції – це ціна акції, отримана шляхом розподілу статутного капіталу акціонерного товариства на випущену кількість акцій. Номінал акції визначається під час заснування акціонерного товариства і залежить від того, на яку категорію інвесторів орієнтується товариство при розміщенні акцій. Усі акції акціонерного товариства повинні мати однакову номінальну вартість.

Акція має номінальну вартість, установлену в національній валюті. Акціонерне товариство не має права розміщувати жодну акцію за ціною, нижчою за її номінальну вартість. Мінімальна номінальна вартість акції не може бути меншою, ніж одна копійка.

Акціонерне товариство може проводити процедуру деномінації акцій, за якої відбувається зміна їх номінальної вартості. Номінальна вартість акцій є винятково інформаційною і практично не має значення для подальшого обігу акцій на ринку цінних паперів.

2. Ринкова (курсова) вартість – це ціна, що визначається на біржовому або позабіржовому ринку в процесі купівлі-продажу. Ця вартість залежить від багатьох факторів, зокрема фінансового стану товариства, перспектив його розвитку, розміру дивідендів тощо і може бути вищою, нижчою або рівною номінальній вартості.

3. Балансова вартість акції – ціна, отримана шляхом ділення різниці між величинами активів і пасивів акціонерного товариства на кількість випущених акцій.

Вартість акції з постійними дивідендами визначається за такою формулою:

$$P = \frac{D}{K}, \qquad (4.1.)$$

де P – ціна акції, грн;

D – річний дивіденд (грн/од.);

K – ставка дохідності акції, виражена у коефіцієнтній формі.

В Україні поширена триступенева структура управління АТ (загальні збори акціонерів – спостережна рада – виконавчий орган) і двоступенева (загальні збори акціонерів – виконавчий орган).

Загальні збори є вищим органом акціонерного товариства. Акціонерне товариство зобов'язане щороку скликати загальні збори (річні загальні збори). Річні загальні збори товариства проводяться не пізніше 30 квітня наступного за звітним року.

Загальні збори можуть вирішувати будь-які запитання діяльності акціонерного товариства, крім тих, що віднесені до виняткової компетенції наглядової ради законом або статутом.

Статутом приватного акціонерного товариства (крім товариств, у статутному капіталі яких 50 і більше відсотків акцій належать державі, а також акціонерних товариств, 50 і більше відсотків акцій яких перебувають у статутних капіталах господарських товариств, частка держави в яких становить 100 %) може передбачатися, що загальні збори можуть вирішувати будь-які запитання, зокрема й ті, що належать до виняткової компетенції наглядової ради. Якщо кількість акціонерів приватного акціонерного товариства перевищує 100, рішення про включення до статуту такого приватного акціонерного товариства відповідного положення має бути прийнято більш ніж 95 % голосів акціонерів від їх загальної кількості.

Наглядова рада має право включити до порядку денного загальних зборів будь-яке запитання, що віднесено до її виняткової компетенції законом або статутом, для його вирішення загальними зборами.

Наявність кворуму загальних зборів визначається реєстраційною комісією на момент закінчення реєстрації акціонерів для участі в загальних зборах акціонерного товариства. Загальні збори акціонерного товариства мають кворум за умови реєстрації для участі в них акціонерів, які сукупно є власниками більш як 50 % голосуючих акцій.

Повідомлення про проведення загальних зборів та проєкт порядку денного надсилається акціонерам персонально особою, яка скликає загальні збори, у спосіб, передбачений наглядовою радою товариства, у строк не пізніше ніж за 30 днів до дати їх проведення. Повідомлення розсилає особа, яка скликає загальні збори, або особа, яка веде облік прав власності на акції товариства в разі скликання загальних зборів акціонерами.

Акціонерне товариство не пізніше ніж за 30 днів до дати проведення загальних зборів акціонерного товариства розміщує повідомлення про проведення загальних зборів у загальнодоступній інформаційній базі даних Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку про ринок цінних паперів або через особу, яка провадить діяльність щодо оприлюднення регульованої інформації від імені учасників фондового ринку.

Наглядова рада акціонерного товариства є колегіальним органом, що здійснює захист прав акціонерів товариства і в межах компетенції, визначеної статутом та законодавством, здійснює управління акціонерним товариством, а також контролює та регулює діяльність виконавчого органу.

У публічних акціонерних товариствах, банках, приватних акціонерних товариствах з кількістю акціонерів 10 і більше осіб створення наглядової ради є обов’язковим. У разі якщо в приватному акціонерному товаристві кількість

акціонерів становить 10 і більше осіб і всі акціонери є афілійованими один до одного, створення наглядової ради не обов'язкове.

У приватному акціонерному товаристві в разі відсутності наглядової ради її повноваження здійснюються загальними зборами. Члени наглядової ради акціонерного товариства обираються акціонерами під час проведення загальних зборів товариства на строк не більший ніж три роки. Особи, обрані членами наглядової ради, можуть переобиратися необмежену кількість разів. Членом наглядової ради акціонерного товариства може бути лише фізична особа. Член наглядової ради не може бути одночасно членом виконавчого органу та / або членом ревізійної комісії (ревізором) цього товариства. Кількісний склад наглядової ради встановлюється статутом акціонерного товариства. Мінімальна кількість членів наглядової ради публічного акціонерного товариства не може бути меншою ніж 5 осіб.

Наглядова рада публічного акціонерного товариства та акціонерного товариства, у статутному капіталі якого понад 50 % акцій (часток, паїв) належить державі, а також акціонерного товариства, 50 і більше відсотків акцій (часток, паїв) якого перебувають у статутних капіталах господарських товариств, частка держави в яких становить 100 %, має складатися не менш ніж на одну третину з незалежних директорів, при цьому кількість незалежних директорів не може становити менше ніж дві особи.

Незалежний член наглядової ради (незалежний директор) – член наглядової ради, на якого не здійснюється будь-який вплив із боку інших осіб у процесі прийняття рішень під час виконання обов'язків незалежного директора. Зокрема, не може вважатися незалежним директором особа, якщо вона:

1) входила протягом попередніх п'яти років до складу органів управління цього товариства та / або афілійованих з ним юридичних осіб;

2) одержує та / або одержувала протягом попередніх трьох років від цього товариства та / або афілійованих з ним юридичних осіб додаткову винагороду в розмірі, що перевищує 5 % сукупного річного доходу такої особи за кожний з таких років;

3) володіє (прямо або опосередковано) 5 і більше відсотками статутного капіталу юридичної особи чи є посадовою особою або особою, яка здійснює управлінські функції в такій юридичній особі, а також є фізичною особою – підприємцем, яка протягом попереднього року мала істотні ділові відносини з товариством та / або афілійованими з ним юридичними особами;

4) є та / або була протягом попередніх трьох років незалежним аудитором цього товариства та/або афілійованих із ним юридичних осіб;

5) є та / або була протягом попередніх трьох років працівником аудиторської фірми, яка протягом попередніх трьох років надавала аудиторські послуги цьому товариству та/або афілійованим із ним юридичним особам;

6) є та / або була протягом попередніх трьох років працівником цього товариства та / або афілійованих із ним юридичних осіб;

7) є акціонером – власником контрольного пакета акцій та / або є представником акціонера – власника контрольного пакета акцій цього товариства в будь-яких цивільних відносинах;

8) була сукупно більш ніж 12 років членом наглядової ради цього товариства;

9) є близькою особою осіб, зазначених у пунктах 1– 8;

10) не відповідає додатковим критеріям, встановленим статутом або іншими внутрішніми документами товариства.

У разі якщо акціонер вважає, що незалежний директор не відповідає вимогам цієї статті, такий акціонер може звернутися до суду з позовом щодо визнання особи такою, що не може вважатися незалежним директором. У такому разі особа, щодо якої подано позов, продовжує виконувати функції незалежного директора до набуття законної сили рішенням суду.

Виконавчий орган акціонерного товариства здійснює управління поточною діяльністю товариства. До компетенцій виконавчого органу належить вирішення всіх питань, пов'язаних із керівництвом поточною діяльністю товариства, крім питань, що належать до виняткових компетенцій загальних зборів та наглядової ради.

Виконавчий орган акціонерного товариства підзвітний загальним зборам і наглядовій раді, організовує виконання їх рішень. Виконавчий орган діє від імені акціонерного товариства у межах, встановлених статутом акціонерного товариства і законом.

Виконавчий орган акціонерного товариства може бути колегіальним (правління, дирекція) або одноосібним (директор, генеральний директор).

Членом виконавчого органу акціонерного товариства може бути будь-яка фізична особа, яка має повну цивільну дієздатність і не є членом наглядової ради чи ревізійної комісії цього товариства.

Для подальшого розвитку корпоративного управління в Україні необхідно:

– залучення державних органів до активнішої участі в розвитку корпоративного управління;

– удосконалення законодавчої бази щодо процедури скликання та проведення загальних зборів і надання всім акціонерам необхідної інформації з метою запобігання можливості маніпулювання їхніми голосами;

– подолання навартоків застосування української моделі приватизації, яка призвела до розпорошення акцій серед мільйонів фізичних осіб та до непропорційно великої кількості міноритарних інвесторів у структурі капіталу акціонерних товариств, тобто проведення законодавчо врегульованої консолідації пакетів акцій;

– чітке дотримання порядку й термінів виплати акціонерам дивідендів;

– своєчасне надання акціонерам інформації про можливу емісію, про оплату праці членів спостережної ради та правління і про кількість акцій, що їм належать;

– обов'язкове надання всім акціонерам підтвердженого зовнішнім аудитом щорічного фінансового звіту.

Важливим є той факт, що для України, яка тривалий час не мала своєї корпоративної культури і управління, надзвичайно актуальним є створення своєї корпоративної системи регулювання, яка має не копіювати системи інших країн, а відображати соціально-економічні особливості розвитку нашого суспільства. Така система має формуватися відповідно до європейських традицій і відображати позитивний досвід, набутий у провідних системах корпоративного управління.

Контрольні зазапитання до розділу 4

1. Сформулюйте поняття «об'єднання підприємств». Укажіть об'єктивні причини їх створення. Визначте властивості господарських об'єднань.
2. Подайте визначення поняття «корпорація».
3. Охарактеризуйте агентську теорію та її значення в розумінні суті корпоративної економіки.
4. Охарактеризуйте особливості та суть державного регулювання корпоративного бізнесу.
5. Охарактеризуйте інсайдерську та аутсайдерську управлінські системи корпоративної економіки.
6. Наведіть приклади організаційно-управлінських структур корпоративних об'єднань.
7. Назвіть переваги та недоліки лінійної організаційно-управлінської структури.
8. Охарактеризуйте структуру стандартів корпоративного управління.

Практичні завдання до розділу 4

Завдання 4.1

Корпорація обирає проєкти за критерієм загальної рентабельності інвестицій. За першим проєктом сума акціонерного та позикового капіталів становить 245 та 430 тис. грн. відповідно, а чистий прибуток прогнозується в обсязі 365 тис. грн. За другим проєктом сума акціонерного та позикового капіталів становить 500 та 360 тис. грн, а чистий прибуток – 450 тис. грн. Який проєкт доцільно обрати?

Завдання 4.2

Вартість активів корпорації А становить 365 тис. грн, зобов'язання – 190 тис. грн. Вартість активів корпорації Б становить 916 тис. грн, зобов'язання становлять 731 тис. грн. Визначте та порівняйте вартість чистих активів корпорацій А та Б.

Завдання 4.3

Активи акціонерного товариства становлять 876 тис. грн, пасиви 689 тис. грн. Усього було випущено акцій у кількості 374 одиниці. Визначте балансову вартість акції.

Завдання 4.4

Компанія сплачує річний дивіденд 65 грн за акцію. Необхідна ставка дохідності за акціями становить 12 %. Визначте ціну акції.

Завдання 4.5

Корпорація сплачує річні дивіденди в розмірі 16 грн за акцію, норма поточної дохідності за акціями даного типу становить 14 %. Якою має бути вартість акції?

Завдання 4.6

Ділова гра

Визначаються дві групи слухачів по 4-5 осіб, перша з яких відстоює необхідність незалежного директора для підвищення ефективності роботи ради директорів, а друга, навпаки, не бачить потреби такої категорії директора і не

розуміє, у чому виражається його незалежність. Решта слухачів виконують роль активних учасників обговорення.

На діловій грі розглядаються такі запитання:

1. Що означає поняття «незалежний директор»?
2. Чи може директор бути незалежним, від кого і від чого він не залежить?
3. Корпоративна етика незалежного директора.
4. Навіщо потрібні незалежні директори?
5. Чи може незалежний директор вплинути на політику компанії?
6. Чи розроблені будь-які формалізовані критерії оцінювання ефективності їх діяльності та власне незалежності?
7. Чи вважаєте Ви, що інститут незалежних директорів в Україні сформований? Чи є професійні, підготовлені кадри, здатні виконувати цю роботу?
8. Скільки незалежних директорів має бути в раді директорів?
9. Як Ви вважаєте, наскільки високою може бути ефективність роботи незалежних директорів у національному бізнесі?
10. Якою є оптимальна система винагороди незалежних директорів?

РОЗДІЛ 5
ЄВРОПЕЙСЬКІ СТАНДАРТИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ

Немає нічого більш злочинного для фінансового добробуту,
ніж вигадати відмінну ідею і не спромогтися реалізувати її.
Дональд Трамп

5.1 Суть бізнес-планування в підприємницькій діяльності.
5.2 Роль та значення бізнес-плану в підприємницькому бізнес-плануванні.
5.3 Основні розділи бізнес-плану згідно з міжнародними та вітчизняними стандартами.

Ключові слова: *бізнес-план, інструмент управління, бізнес-ідея, розділи бізнес-плану, фінансування.*

5.1 Суть бізнес-планування в підприємницькій діяльності

Досягти здійснення бажань, реалізації мрії в нашому динамічному, швидко змінюваному світі допомагає планування.

Планування – це інструмент управління. Підприємець пропонує суспільству товари і послуги, яких потребують люди. Для того щоб отримати ці товари і послуги, їх потрібно виготовити, привезти і розмістити у вільному доступі для покупців. Для проєктування цих дій підприємець використовує бізнес-планування.

Бізнес-планування: формулює певні ринкові цілі для підприємця; визначає обсяги ресурсів, необхідних для їх досягнення; проєктує порядок виконання робіт. Бізнес-планування базується на знаннях, уміннях, навичках, досвіді тих, хто здійснює цей процес. Як людина уявляє картину навколишнього світу, так вона й бачить вирішення своїх проблем і здійснює планування.

Бачення, уявлення бажаного стану майбутнього є базовою платформою планування в бізнесі. В одних і тих самих обставинах різні підприємці можуть прийняти протилежні рішення, оскільки знання, досвід і навички, якими керуються у прийнятті рішень суб'єкти, обумовлюють різне бачення і проблем, і шляхів їх подолання. Для комфортного існування людству необхідно забезпечити виробництво і відтворення (тобто повторення виробництва) багатьох благ. Розуміння призначення тієї чи іншої діяльності для суспільства в бізнесі означає розуміння місії. Усвідомлення місії дає змогу підприємцям виготовляти саме той продукт, який буде потрібний і цінний для інших людей, тому вони його куплять.

Місія – це призначення. Організовуючи діяльність із виробництва автомобілів, продуктів харчування, підприємці виконують різні місії. Якщо хтось із підприємців бере на себе відповідальність за вирішення проблем інших, то вони готові йому платити, що може принести дохід. Провести товари, послуги, за які люди готові заплатити, купити їх – мета підприємців. Що більша потреба покупця

в товарі чи послузі, то більше він готовий заплатити за неї. Підприємець, який створює цінність (товар / послугу) для інших, готових її оплатити, отримує можливість компенсувати витрати на виробництво і отримати дохід у формі прибутку. Виконуючи місію, підприємець змушений формулювати цілі.

Мета – це бажаний стан майбутнього, те, до чого прагне підприємець. У процесі бізнес-планування підприємцю необхідно чітко, конкретно, реалістично, сформулювати цілі. Якщо мета не чітка і її не можна визначити, то неможливо правильно встановити обсяг ресурсів, необхідних для її досягнення. Їх може не вистачити або будуть залучені зайві ресурси. Ці витрати спричинять встановлення більш високої ціни на товари, що випускаються, або послуги, їх буде важче продати, і підприємець заробить менше.

Мета – бажаний стан майбутнього. Вона повинна бути конкретною, вимірною, досяжною; визначеною в часі, націленою на результат. Мета може поширюватися на різні періоди часу і, відповідно, бути довгостроковою, середньостроковою і короткостроковою. Щоб виконати місію, досягти визначеної мети, потрібно розмежувати завдання, визначити повартоовність дій, які необхідно для цього здійснити. Послідовність дій із термінами їх виконання, і відповідальними закріплена в документі, обов'язковому для виконання, тобто в плані. На підставі цього документа підприємець може контролювати в часі дії підприємницької фірми до досягнення нею мети і, якщо це необхідно, коригувати їх.

Бізнес-план – це особливий документ. У ньому втілено концептуальну ідею підприємця щодо виготовлення товару або створення послуги шляхом розрахування необхідних ресурсів, проєктування способів організації виробництва. Це програма реалізації певного проєкту. Сформульовані й описані в бізнес-плані уявлення про бізнес дозволяють виявити нюанси, що не були очевидні на рівні «бачення», уявлення підприємця.

Підприємець за допомогою бізнес-плану встановлює, що сприяє і перешкоджає майбутньому бізнесу, термін окупності проєкту та інші істотні моменти.

Бізнес-план є сукупністю аналізу ринкової ситуації і функціональних планів щодо виробництва товарів або надання послуги, найважливішим інструментом підприємницького бізнес-планування.

Підприємницьке бізнес-планування. Провести товари й послуги, за які люди готові заплатити, купити їх – мета підприємців. Що більше покупець відчуває потребу в товарі чи послузі, то більше він готовий заплатити за неї. Підприємець, який створює цінність (товар / послугу) для інших, готових її оплатити, отримує можливість компенсувати витрати на виробництво і отримати дохід у формі прибутку.

Виконуючи місію, підприємець змушений формулювати мету. ***Мета*** – це бажаний стан майбутнього, те, до чого прагне підприємець. У процесі бізнес-

планування підприємцю необхідно чітко, конкретно, реалістично сформулювати мету. Якщо мета не чітка і її не можна визначити, то неможливо правильно встановити обсяг ресурсів, необхідних для її досягнення. Їх може не вистачити або будуть залучені зайві ресурси. Ці витрати спричинять встановлення більш високої ціни на товари, що випускаються, або послуги, їх буде важче продати, і підприємець заробить менше.

Мета – бажаний стан майбутнього. Вона повинна бути конкретною, вимірною, досяжною; визначеною в часі, націленою на результат. Мета може поширюватися на різні періоди часу і, відповідно, бути довгостроковою, середньостроковою і короткостроковою. Щоб виконати місію, досягти визначеної мети, потрібно розмежувати завдання, визначити повартоовність дій, які необхідно для цього здійснити. Послідовність дій із термінами їх виконання, відповідальними закріплена в документі, обов'язковому для виконання, тобто в плані. На підставі цього документа підприємець може контролювати в часі дії підприємницької фірми до досягнення нею мети і, якщо це необхідно, коригувати їх.

Бізнес-план – це особливий документ. У ньому втілено концептуальну ідею підприємця щодо виробництва товару або створення послуги шляхом розрахування необхідних ресурсів, проєктування способів організації виробництва. Це програма реалізації певного проєкту. Сформульоване й описане в бізнес-плані уявлення про бізнес дозволяє виявити нюанси, що не були очевидні на рівні «бачення», уявлення підприємця. Підприємець за допомогою бізнес-плану визначає, що сприяє і перешкоджає майбутньому бізнесу, термін окупності проєкту та інші істотні моменти.

Бізнес-план є сукупністю аналізу ринкової ситуації і функціональних планів щодо виробництва товарів або надання послуги, найважливішим інструментом підприємницького бізнес-планування.

Підприємницьке бізнес-планування можна розглядати в широкому й вузькому сенсах.

У широкому сенсі підприємницьке бізнес-планування обумовлено такими завданнями планування: передбачення (бачення), прогнозування майбутньої ситуації; розроблення переліку заходів щодо досягнення підприємницьких цілей з урахуванням підприємницької політики; формулювання завдань щодо функціонального планування (виробництва, організації, фінансів, маркетингу тощо); визначення порядку й етапів робіт щодо контролю за реалізацією планів.

У вузькому сенсі підприємницьке бізнес-планування – це роцес бізнес-планування у підприємницькій фірмі, що базується на певних фундаментальних установах – принципах.

Рисунок 5.1 – Визначення бізнес-планування у вузькому та широкому сенсах

Головними принципами бізнес-планування є такі принципи: багаторівневості, системності, єдиного інформаційного простору для всіх рівнів, моделювання, адаптації.

Принцип багаторівневого бізнес-планування виявляється в тому, що для кожного рівня уявлення майбутнього необхідні свої плани, що забезпечують різні ступені конкретизації дій. Працівники підприємницької фірми мають забезпечуватися не всією інформацією, а тільки певною її частиною, обмеженою за спрямуванням. Отже складають різні плани для різних служб, на різні часові проміжки. План може бути складений на день, місяць, рік і більш тривалий період.

Принцип системності. Усі плани повинні бути скоординовані і спрямовані на досягнення цілей фірми. Усі використовувані в процесі планування параметри повинні бути однорідні, порівнювані співмірні один з одним

Принцип єдиного інформаційного простору для всіх рівнів. Виявляється у вживанні однозначної термінології, фіксованої системи параметрів, поєднаності вимірників. Планування передбачає і від розробників, і від виконавців однозначного адекватного трактування понять, термінів, що застосовуються для позначення робіт, деталей, процесів, вимірювань.

Принцип моделювання бізнес-планування уможливлює розгляд різних сценаріїв розвитку бізнесу, забезпечує обрання найбільш ефективної моделі. Модель визначає і поєднує планування й бюджетування (розподіл фінансів).

Принцип співучасті. Відомі фахівці у сфері менеджменту Рассел Л. та Акофф Р. Л. вважають, що «найголовніша (але не єдина) вигода планування

випливає із застосування його кінцевого продукту (тобто плану), але з участі в його виробництві». Залучення до роботи над складанням плану співробітників підприємницької фірми забезпечує усвідомлення ними цілей діяльності всієї фірми, своєї ролі в кінцевих результатах, значення взаємодії всіх співробітників фірми для досягнення успіхів.

Принцип адаптації. Бізнес-планування дозволяє сформувати уявлення про майбутнє підприємницької фірми і ефективні шляхи його досягнення. Окрім того, успіх забезпечує унікальність використовуваних ресурсів, унікальність продукту, пропонованого кінцевому користувачеві, і ринкове середовище, яке, постійно змінюючись, створює нові можливості для ділової діяльності. Жорстке прив'язування до плану може послабити позиції фірми на ринку.

5.2 Роль та значення бізнес-плану в підприємницькому бізнес-плануванні

Бізнес-план – це документ, продукт підприємницької діяльності. У загальноприйнятому уявленні про бізнес-план, як про документ, що дозволяє усвідомлено проводити підприємницьку діяльність, використовується синергетичний ефект від комбінації ресурсів, здійснення сукупності дій. Його можна використовувати для різних цілей і навіть вигідно продати.

Бізнес-план – опис і економічне обґрунтування дій, необхідних для досягнення головних підприємця. Бізнес-план необхідний підприємцю для оцінювання перспективності концептуальної ідеї бізнесу. Він містить обґрунтування стратегії і тактики поведінки підприємницької фірми на ринку, планування і прогнозування результатів її діяльності.

Бізнес-план становить, так і економічне обґрунтування дій, необхідних для досягнення головних цілей підприємця. У змісті цього документа підприємець, виходячи зі своїх підприємницьких цілей і конкретної обстановки, зобов'язаний відповісти на такі зазапитання: які проблеми ринку вирішує представлений бізнес-план; як складаються і наскільки обґрунтовані прогнози розвитку економіки, галузі та ринку для власних товарів; яким чином враховуються в плануванні наслідки, які з нього випливають; які цілі можна сформулювати в плані на підставі підприємницьких цілей і результатів прогнозу; як можна розподілити ці цілі стосовно окремих груп виробів і окремих (функціональних) планів: виробництво, матеріально-технічне забезпечення, фінансування, маркетинг; як забезпечити оптимальне узгодження, раціональну комбінацію функціональних планів і яку інформаційну систему необхідно використати для того, щоб аналітично обґрунтувати рішення як за загальним планом, так і за приватним (керівна інформаційна система, система контролю, виробнича й галузева статистика, публікації щодо розвитку ринку тощо); як забезпечити раціональне залучення

співробітників до загального процесу планування; як залучити кожного співробітника до отримання планових показників для конкретного робочого місця.

Сформулювавши концептуальну бізнес-ідею, підприємець повинен перевірити її, зібрати інформацію, що підтверджує її цінність для ринку та покупців, можливо відповідно до зібраних фактів уточнити її формулювання. Такий підхід забезпечить детальний опис бізнесу і складання відповідного бізнес-плану.

Для підприємця важливо грамотно презентувати готовий бізнес-план. У цьому разі підприємець зможе залучити інвесторів, отримати кредит, продати бізнес-план. У бізнес-плані успішні підприємці зазвичай і вирішують такі проблеми існуючого ринку: пропонують покупцям новий товар / послугу, можливості або технології; щось краще, ніж те, що існує на ринку: нижчі ціни, новий рівень вигод, тощо.

Процес складання бізнес-плану включає шість головних етапів (рис. 5.2)

Рисунок 5.2 – Головні етапи бізнес-планування

Там, де не вистачає товарів створюють новий ринок або розширюють пропозицію продуктів, нові системи поставок товарів (зокрема через Інтернет), підвищують ступінь інтеграції своєї діяльності, пропонують розширений набір товарів / послуг на одному географічному ринку. Певний бізнес-план повинен вирішувати одну або кілька проблем ринку. Для цього необхідно застосовувати різні види діяльності, які проєктують за допомогою функціональних планів.

Функціональний план. Бізнес-план по'єднує декілька функціональних планів:

– організації виробництва товару або створення послуги;
– матеріально-технічного забезпечення;
– управління людським ресурсом;
– фінансування;
– маркетингу;
– страхування ризиків.

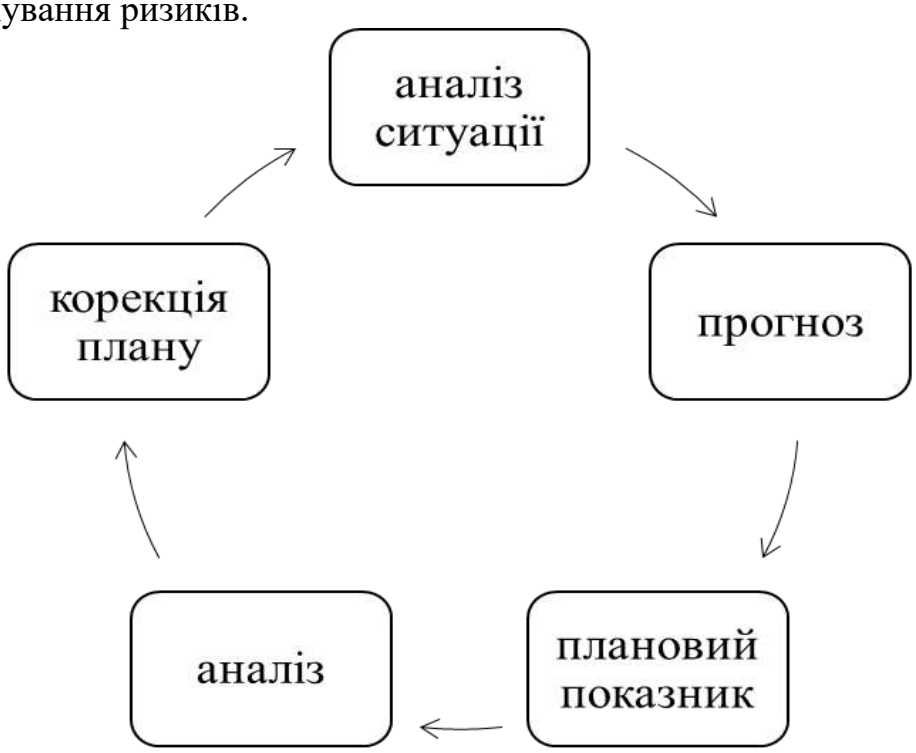


Рисунок 5.3 – Зворотній зв'язок в плануванні

Функціональні плани повинні бути узгодженими між собою. Виходячи з плану, який встановлює передбачуваний обсяг збуту, розробляється план обороту. На підставі цих розрахунків створюється виробничий план. Після цього можна визначити плани постачання необхідної сировини, матеріалів, інструментів, верстатів, іншого обладнання. Ці дані дозволяють спланувати потребу щодо співробітників з урахуванням кваліфікації та досвіду їхньої роботи.

У *фінансовому плані* визначаються величина потреби щодо капіталу і джерела необхідних фінансових коштів (середнє споживання, застосування і походження коштів). У підсумку всі плани об'єднуються в підсумковому плані і складається плановий баланс.

Підприємницьке планування становить процес, що повторюється, чергування руху вперед і назад, систему зворотного зв'язку і коригувань. Найбільш зацікавленою особою в своєчасному коригуванні виконання планів є підприємець.

Початковий бізнес-план необхідний для об'єктивного оцінювання власних підприємницьких можливостей і слугує інструментом для прийняття проєктно-інвестиційних рішень, пов'язаних із взаємодією фірми із зовнішнім середовищем.

Бізнес-план містить інформацію, що розкриває:

– ієрархію цілей фірми;

– пріоритети виробничої, комерційної, фінансової діяльності;

– імовірні ризики та способи їх страхування;

– обсяги платоспроможного попиту;

– відомості про конкурентів фірми, їх активність на ринку, сильні і слабкі сторони порівняно з сильними і слабкими сторонами власної фірми;

– форми мобілізації ресурсів для досягнення цілей і боротьби з конкурентами за увагу клієнтів;

– відомості про ймовірних партнерів у процесі майбутньої діяльності (постачальників сировини, машин, обладнання, торгові та збутові підприємства, партнерів за угодою про розподіл ринків тощо);

– склад і рівень підготовки співробітників фірми, способи залучення працівників необхідної кваліфікації, необхідні навички керівників, форми контрактів для прийому на роботу;

– організаційну структуру і способи управління фірмою.

У сучасній економічній теорії виокремлено чотири функції бізнес-плану:

1) оцінка перспектив;

2) оцінка можливостей, базовий контроль;

3) залучення грошових коштів;

4) залучення партнерів.

Оцінка перспектив, тобто майбутнього. Для визначення можливостей, концепції, стратегії бізнесу необхідно бути обізнаними з трендами в економіці, науці, техніці, суспільних процесах, оцінкою можливості розвитку нового напрямку діяльності, що пропонується в плані. Ці дані є базовими для контролю процесу розвитку фірми, виконання бізнес-плану.

Залучення грошових коштів (позики – кредити). Без залучених ресурсів практично неможливо здійснити будь-який значний проєкт, важко отримати кредит. Головним фактором у вирішенні запитання про надання кредитів є бізнес-план.

Необхідно також залучити до реалізації планів фірми потенційних партнерів, які зможуть вкласти капітал або наявну в їх арсеналі технологію.

Бізнес-план необхідний підприємцю для оцінки перспективності концептуальної ідеї бізнесу. Він містить обґрунтування стратегії і тактики поведінки підприємницької фірми на ринку, планування і прогнозування результатів її діяльності.

Бізнес-план становить як опис, так і економічне обґрунтування дій, необхідних для досягнення головних цілей підприємця. У країнах з розвиненою

ринковою економікою вирішення запитання про надання капіталу, ресурсів, технологій можливе лише за наявності бізнес-плану, що відображає курс розвитку компанії на певний період. Більшість компаній складають бізнес-плани на один рік. У них детально розглядаються запитання діяльності фірми протягом 12 місяців і побіжно характеризуються періоди на 1-4 роки.

Деякі фірми складають бізнес-план на 3 роки, і лише окремі фірми планують на період понад 5 років. Документ під назвою «бізнес-план» є продуктом підприємницької діяльності, що має внутрішній і зовнішній зміст.

Внутрішній зміст бізнес-плану передбачає:

– визначення завдань підприємницької фірми;

– визначення шляхів досягнення цілей;

– визначення позиції фірми стосовно партнерів, клієнтів, конкурентів;

– аналіз ресурсного потенціалу фірми, зокрема потенціал внутрішньофірмового менеджменту.

В умовах швидкоплинності економічної ситуації на ринку бізнес-план стає інструментом антикризового управління.

Зовнішній зміст бізнес-плану полягає у створенні документа, що відображає і стан підприємницької фірми, і привабливість проєкту, унаслідок чого фірма могла б розраховувати на залучення фінансових ресурсів комерційних банків і потенційних інвесторів. З цього боку, бізнес-план стає продуктом професійного підприємця, що відображає підприємницький потенціал.

Бізнес-план складається з двох частин – аналітичної та практічної.

В аналітичній частині бізнес-плану подається обгрунтування платоспроможного попиту на продукцію (послуги, роботи), особливостей попиту з боку різних категорій покупців, аналізуються можливості ринку (рівень цін, конкуренти, канали руху продукції), які регулюють нормативи.

Розробляючи цю частину бізнес-плану, фірма повинна, насамперед, реально оцінити стан справ і свої можливості на ринку. Наприклад, при оцінці конкурентів дуже важливо не впадати в крайнощі, зокрема не можна недооцінювати конкурента і уявляти все в «рожевих тонах». Навіть найменша недооцінка конкурентів може призвести до великих неприємностей. Недооцінивши сильного конкурента, фірма змушена буде пристосовуватися до умов, які він диктує ринку.

Розрахувати отримання певної маси прибутку буде неможливо і фірма може не повернути позиковий капітал, опинившись в надзвичайно скрутному становищі.

У практичній частині бізнес-плану міститься різноманітна інформація про те, яким чином фірма має намір реалізувати визначені цілі. Ця частина бізнес-плану складається з певного набору планів різних напрямів діяльності фірми, а саме:

– *план виробництва*, який містить базові компоненти виробництва продукції (сировина, обладнання, персонал, контроль якості, стандарти, витрати виробництва, готова продукція);

– *комерційний план,* який містить базові параметри взаємовідносин фірми з партнерами щодо придбання товарів і збуту власної продукції;

– *організаційний план*, який містить базові відомості про те, розставлені працівники і як взаємодіють між собою служби компанії;

– *юридичний план,* що містить інформацію про порядок взаємодії між засновниками відповідно до обраної організаційно-правової форми підприємства, а також між фірмою та кредиторами, фірмою і інвесторами;

– *оцінка ризиків і страхування*. Цей розділ має важливе значення, оскільки дозволяє спроєктувати дії фірми в надзвичайних обставинах;

– *фінансовий план,* який становить узагальнювальну ланку бізнес-плану фірми.

5.3 Головні розділи бізнес-плану згідно з міжнародними та вітчизняними стандартами

Різне призначення бізнес-планів передбачає необхідність різного структурного розташування інформації в ньому. *Європейський банк реконструкції і розвитку* (далі – ЄБРР) діє досить гнучко. Суб'єкти підприємництва завчасно зв'язуються з ним для узгодження змісту і обсягу відомостей, після чого бізнес-план складається та подається на попередній розгляд. Отже збір відомостей можна провести поетапно, відповідно до порядку проходження проєкту в банку.

У цьому разі структура бізнес-плану включає три розділи:

1. Операційна і проєктна інформація (концепції, виробництва, ринки і управління проєктом).

2. Фінансова інформація (вартість, план фінансування, передбачувані фінансові результати).

3. Екологічна і нормативна інформація (опис нормативних умов, у яких буде здійснюватися проєкт).

Міжнародний стандарт розроблення бізнес-плану Європейського банку реконструкцій та розвитку – міжнародної організації, потужного інвестора, що виділяє власні інвестиційні кошти, а також стимулює залучення значних обсягів прямих іноземних інвестицій і здійснює технічну підтримку проєктів, включає такі розділи :

1 Титульний аркуш.

2 Меморандум конфіденційності.

3 Резюме.

4 Підприємство.

4.1 Історія розвитку та стан на момент створення бізнес-плану, опис поточної діяльності.

4.2 Власники, керівний персонал, працівники.

4.3 Поточна діяльність.

4.4 Фінансовий стан.

4.5 Кредити.

5 Проєкт.

5.1 Загальна інформація про проєкт.

5.2 Інвестиційний план проєкту.

5.3 Аналіз ринку, конкурентоспроможність.

5.4 Опис виробничого процесу.

5.5 Фінансовий план.

5.6 Екологічна оцінка.

6 Фінансування.

6.1 Графіки отримання й погашення кредитних коштів.

6.2 Застава й поручителі.

6.3 Обладнання та роботи, які будуть фінансуватися за рахунок кредитних коштів.

6.4 SWOT-аналіз.

6.5 Ризики й заходи щодо їх зниження.

7 Додатки.

Міжнародний бізнес також має свої традиції, які відображаються в структурі бізнес-плану. Наприклад, європейські інвестори враховують вимоги суспільства до екології, вимагають включити в бізнес-план розділ «Екологічна і нормативна інформація». Потрібно зазначити, що в Європі проводиться глибокий аналітичний аналіз, результати якого мають бути виокремлені в розділі «Аналіз чутливості проєкту».

Дехто, беручи до уваги мінливість ринкових процесів, вимагає включити в бізнес-план такі розділи:

- «Економічний потенціал»;
- «Технологічний потенціал»;
- «Матеріально-технічне забезпечення»;
- «Трудовий потенціал»;
- «Правовий захист виробництва».

Залучення іноземних інвесторів передбачає включення в бізнес-план альтернативних прогнозів, що використовують різні вихідні дані відповідно до песимістичних і оптимістичних варіантів розвитку. У нашій країні відсутні законодавчі документи, що регламентують складання бізнес-планів. Інвестиційні компанії і комерційні банки не висувають жорстких вимог до структури. За умови висвітлення всіх ключових питань комерційні структури розглядають бізнес-плани, написані в довільній формі і за довільною структурою. Форма бізнес-плану

визначається змістом питань, які є найбільш значущими і необхідними для залучення коштів.

Підприємницькі фірми при складанні бізнес-планів зазвичай орієнтуються на структуру, розроблену в рамках програми TACIS і прийняту в Європейському співтоваристві:

1. Резюме.
2. Опис фірми.
3. Опис продукту.
4. Оцінка ринків збуту продукції.
5. Аналіз і оцінка конкуренції на ринку.
6. Стратегія маркетингу.
7. План виробництва продукції.
8. Організаційний план.
9. Юридичний план.
10. Ризики та страхування.
11. Фінансовий план.
12. Стратегія фінансування.
13. Прикладна програма.

Структура та обсяги розділів бізнес-плану можуть бути визначені розробниками самостійно, але під час їхньої підготовці варто враховувати такі фактори: особливості технологій і ринку, конкуренцію в цій галузі, новизну продукту (послуг), ступінь опрацьованості тих чи інших питань (наприклад, підсумки маркетингового довартоження або соціологічного запитання).

Обсяг бізнес-плану залежить від мети його складання. Внутрішній бізнес-план (для внутрішньофірмового планування) не регламентується ні за обсягом, ні за структурою розділів.

Для себе підприємець складає бізнес-план іноді на 5 – 6 сторінок.

Бізнес-план, розрахований на залучення крупного інвестора, повинен бути викладений на 50 – 80 сторінках.

Варто зауважити, що в зазначений обсяг не включаються програми, які повинні органічно доповнити бізнес-план і підтвердити його реальність.

Запитання бізнес-плану – виробничі, збутові, соціальні та ін. – повинні бути ґрунтовно опрацьовані. Як показує практика, відсутність опрацювання будь-якого принципового розділу бізнес-плану може бути сприйнято інвестором або партнером, як неякісно складений і не до кінця опрацьований бізнес-план. Щодо цього важливим елементом бізнес-плану є зміст. У великого інвестора на розгляді зазвичай перебуває не один десяток бізнес-планів.

Першим критерієм відбору є відповідність бізнес-плану стандартам європейського та російського зразків. Відсутність змісту може автоматично зняти з розгляду ваш проєкт у будь-якого досить серйозного інвестора. Необхідно підкреслити, що наявність змісту і відповідне оформлення бізнес-плану –

необхідні умови для того, щоб ваш проєкт почали розглядати потенційні інвестори. Зміст необхідно розміщувати на першій сторінці бізнес-плану.

Рекомендується розпочинати виклад бізнес-плану з резюме, у якому в лаконічній формі викладається предмет діяльності фірми і її цільова клієнтська аудиторія. Далі необхідно показати, які потрібні фінансові витрати, зокрема, які необхідні обсяги залучених ресурсів, які терміни окупності коштів і форми отримання дохідів по них. Використання таблиць, діаграм і графіків зазвичай сприяє більш повному сприйняттю інформації. При складанні більшості планів для подання фінансової інформації частково використовують розвороти.

Міжнародний стандарт формування бізнес-плану ***UNIDO – Організації об'єднаних націй з промислового розвитку (United Nations Industrial Development Organization) включає такі розділи:***

1. Резюме.
2. Опис галузі й організації.
3. Опис продукції (послуг).
4. Маркетинг і збут продукції (послуг).
5. План виробництва.
6. Організаційний план.
7. Фінансовий план.
8. Оцінка ефективності проєкту.
9. Гарантії та ризики компанії.
10. Додатки.

Методичні рекомендації щодо розроблення бізнес-планів інвестиційних проєктів (вітчизняна методика):

1. Титульний аркуш.
2. Меморандум про конфіденційність.
3. Резюме.
3.1. Опис суб'єкта господарювання та сфера його діяльності.
3.2. Загальна інформація про інвестиційний проєкт.
3.3. Опис продукції суб'єкта господарювання.
3.4. Маркетинг і збут продукції.
3.5. Виробничий план.
3.6. Організаційний план.
3.7. Фінансовий план.
3.8. Оцінка ефективності реалізації інвестиційного проєкту.
3.9. Ризики.
10. Додатки.

Не вдаючись до детального опису наведених методичних підходів, зазначимо, що згідно з призначенням бізнес-плану його структура та зміст повинні мати таку форму, яка б максимально зацікавила потенційних партнерів та

дозволила отримати найповніше уявлення про бізнес-ідею і перспективи їхньої участі в її реалізації.

Бізнес-план зазвичай містить конфіденційну інформацію про бізнес, тому необхідно ретельно контролювати його поширення.

Деякі суб'єкти бізнесу нумерують кожен екземпляр документа. Інші при першому знайомстві з потенційним інвестором ознайолюють його з коротким оглядом або зведенням даних, але надають їх інвестору тільки в тому разі, якщо він виявляє зацікавленість.

Меморандум конфіденційності – це офіційне нагадування суб'єктам, які ознайомлюються з бізнес-планом, про їхні зобов'язання щодо нерозповсюдження інформації, з якою вони ознайомилися в цьому документі.

Протягом останніх років підприємці стали включати в структуру бізнес-плану розділ «Меморандум про конфіденційність».

Меморандум – це аркуш-нагадування.

Конфіденційність передбачає таємницю, яка не має розголошуватися. Включаючи меморандум про конфіденційність, підприємець попереджає про секретність відомостей бізнес-плану вимагає його збереження і обов'язкового повернення за зазначеною адресою, якщо не буде позитивного рішення про участь в інвестиціях. Вміщені в бізнес-плані дані не можуть бути скопійовані, передані третій особі або використані для інших цілей.

Контрольні запитання до розділу 5

1. Що таке бізнес-планування?
2. Для чого потрібне бізнес-планування?
3. Що таке місія фірми?
4. Що становить мету підприємця?
5. У чому полягає відмінність мрії від мети?
6. Що таке бізнес-план?
7. Перелічіть чотири головні функції бізнес-плану (за сучасною економічною теорією?
8. Якою є роль бізнес-плану в діяльності підприємця?
9. У чому полягає зовнішній зміст бізнес-плану?
10. Подайте визначення організації UNIDO?
11. Що таке бізнес-планування у вузькому та широкому сенсі?
12. Які розділи передбачає структура бізнес-плану?

Практичні завдання до розділу 5

Завдання 5.1
Бізнес-кейс «Фінансовий план»

У бізнес-плані передбачено виробництво трьох видів продукції:

Вид продукції	Питомі змінні витрати, грн	Обсяг продажів, шт.
А	58	2 400
Б	115	4 800
В	173	7 200

Загальний обсяг продажів – 3 360 тис грн, постійні витрати – 1 075 тис. грн.
Визначте критичний обсяг продажів фінансової міцності проєкту.

Завдання 5.2
Бізнес-кейс «Стратегія розвитку»

Порівняйте за критеріями NPV, IRR, PP два варіанти бізнес-плану, якщо ціна капіталу 13 %.

Чистий грошовий потік (дохід), тис грн за періодами проєкту:

Варіант А	-2 000	700	700	700	700
Варіант Б	-2 500	250	500	1 000	2 000

Завдання 5.3
Бізнес-кейс «План ризику»

Оцініть ступінь ризику бізнес-проєкту на підставі використання методу формалізованого опису невизначеності за такими даними:

Варіант проєкту	Інтегральний ефект, тис грн
1	900
2	700
3	550
4	350
5	200

Завдання 5.3
Бізнес-кейс «План ризику»

Оцініть ступінь ризику бізнес-проєкту, орієнтуючись на показники виробничого, фінансового та виробничо-фінансового левериджу.

Вихідні дані:

– виторг від реалізації продукції, робіт, послуг – 1 200 тис. грн;

– змінні витрати – 576 тис. грн;

– балансовий прибуток – 200 тис. грн;

– чистий прибуток – 120 тис. грн.

РОЗДІЛ 6
CRM-СИСТЕМИ У ПІДПРИЄМНИЦТВІ

У світі бізнесу існує два види прибутку:
готівка та досвід. Насамперед знаходьте досвід,
а готівка прийде пізніше.
Гарольд Ґенін

6.1 Поняття про CRM
6.2 Планування у CRM
6.3 Автоматизація у CRM
6.4 Організація CRM на підприємстві

***Ключові слова**: CRM-системи, аналітика, ліди та продаж, маркетинг, бізнес-процеси*

6.1 Поняття про CRM

Поняття та головні елементи CRM-системи

Успіх підприємця на ринку значною мірою залежить від налагодження та підтримання ефективних зв'язків зі своїми замовниками, формування і постійного розширення клієнтської бази, підвищення якості та швидкості обслуговування. За наявності невеликої кількості споживачів управління відносинами із замовниками ще можна здійснювати у ручному режимі. Проте зі збільшенням масиву клієнтів, розгалуженням їх потреб та вимог до продукції підприємства, термінів і умов постачань виникає потреба в автоматизації цих процесів, оскільки ручне керування в цьому разі призводить до помилок та уповільнення виконання замовлень, що загрожує втратою конкурентоздатності суб'єкта господарювання. В епоху значного поширення інформаційно-комунікаційних технологій споживачі все більше цінують можливості спілкування з постачальниками через Інтернет, що значно економить час та пришвидшує отримання замовлень. Навіть малі підприємства з невеликою клієнтською базою переходять у віртуальне середовище, розуміючи перспективність розширення кола своїх споживачів та збільшення прибутків. У таких умовах автоматизація всіх процесів взаємодії з клієнтами набуває ключового значення для успішного розвитку будь-якої компанії.

CRM-система (Управління взаємовідносинами з клієнтами, *англ.* Customer Relationship Management) – *це прикладне програмне забезпечення, застосування якого дозволяє підприємствам автоматизувати стратегії своєї взаємодії з замовниками, збільшуючи обсяги продажів, оптимізуючи маркетингову діяльність і поліпшуючи якість обслуговування споживачів шляхом*

збереження інформації про клієнтів і історію взаємин з ними, встановлення та поліпшення бізнес-процесів і подальшого аналізу результатів.

CRM посилається на практики та керівні принципи, яких дотримується організація при взаємодії зі своїми замовниками. З погляду підприємства ці відносини охоплюють пряму взаємодію з клієнтами і складаються з процесів продажу та обслуговування, прогнозування, аналізу тенденцій і поведінки споживачів (табл. 6.1). CRM оптимізує роботу з клієнтами та супроводжує відповідні бізнес-процеси від першого контакту до фінальної угоди. Інструменти CRM варіюються від вебсайту компанії та електронної пошти до масових розсилок і телефонних дзвінків. За допомогою CRM-системи підприємець візуалізує процес укладання угоди, що важливо для постійного поліпшення стратегії розвитку компанії.

Таблиця 6.1 – Головні елементи CRM-системи

Елемент CRM	Характеристика елемента
Робота з клієнтами	Управління контактами, історія контактів, профіль клієнтів, введення замовлень, створення комерційних пропозицій, тощо.
Управління продажами	Прогнозування, аналіз циклу продажів, регіональний аналіз, регламентована і довільна звітність, управління бізнес-процесами через всі канали роботи з клієнтами
Продажі по телефону, Direct mail	Створення і розподіл списку потенційних клієнтів, автоматичний набір номера, реєстрація дзвінків, прийом замовлень
Управління часом	Календарне планування, як індивідуальне, так і для груп
Підтримка та обслуговування клієнтів	Реєстрація і переадресація звернень, рух заявок від клієнта усередині компанії, інформація по замовленнях, управління гарантійним / контрактним обслуговуванням, відстеження життєвого циклу клієнта, цінності клієнта
Маркетинг	Управління маркетинговими кампаніями, управління потенційними угодами, маркетингова енциклопедія (повна інформація про продукти і послуги компанії), інтегрована з мережею, конфігуратор продукції, сегментація клієнтської бази, створення і управління списком потенційних клієнтів

Залежно від можливостей CRM-системи можна розподілити на три категорії (рис. 6.1). Зразками сучасних CRM-систем є Bitrix24, SAP для CRM, CRM з Microsoft Dynamics 365, Zendesk Sell, Perfectum CRM+ERP, Frontdesk24, Okdesk та інші.

Категорії CRM-систем		
Операційні	Аналітичні	Колективні
Допомагають виконувати повсякденні процеси компанії і автоматизувати рутинні завдання	Формують та забезпечують роботу з величезними базами даних із докладною інформацією про клієнтів і бізнес-процеси організації	Допомагають підвищити ефективність взаємодії між різними відділами компанії

Рисунок 6.1 – Категорії CRM-систем (складено авторами)

CRM-системи допомагають підвищити ефективність роботи підприємств, об'єднуючи завдання і дані. На цій основі за допомогою алгоритмів та аналітики взаємин вони надають інформацію для відділів продажів, маркетингу і обслуговування. Отже, насамкінець, CRM-система є рішенням, яке допомагає організувати, консолідувати й автоматизувати інформацію, пов'язану з підтриманням клієнтів, а потім використовувати ці відомості для підвищення якості обслуговування.

Подробиці. Наприклад, Bitrix24 CRM утворює контактну базу, де здійснюється управління та зберігання взаємодії та історії контактів. Усі нові дії (телефонні дзвінки, повідомлення, зустрічі), пов'язані з контактом або компанією, легко реєструються, а отже планувати подальшу взаємодію з клієнтами

Сучасні CRM-системи також використовуються для централізації, зберігання і відстеження великих масивів даних щодо поточних і потенційних замовників – від історії взаємодії до діяльності в соціальних мережах – і забезпечують доступ до цих даних в режимі реального часу. Клієнтські дані можна аналізувати і застосовувати для надання персоналізованих пропозицій, передбачаючи очікування споживачів, а також для вибудовування довгострокових партнерських відносин.

Подробиці. Компанії повинні розрізняти корисну інформацію та зайві дані, а також відсіювати всі дублікати та неповні записи, які можуть надавати працівникам неточну інформацію про клієнтів. Галузеві аналітики все частіше обговорюють вплив програм штучного інтелекту (Artificial Intelligence – AI) на управління та ринок CRM. Очікується, що AI посилить ефективність діяльності з управління персоналом завдяки пришвидшенню циклів продажів, оптимізації ціноутворення та логістики розподілу, зниженню витрат на дзвінки в службу підтримки та запобіганню втратам від шахрайства. За прогнозами Grand View Research ринок CRM зросте з 36,5 млрд дол. США у 2017 році до понад 80 млрд дол. США у 2025 році.

Ліди в CRM – контакти, які можуть стати клієнтами

Будь-яка організація прагне нарощувати свою клієнтську базу, адже це гарантує нові продажі та прибутки. Залучення нових споживачів варто розпочати зі створення лідів – першого кроку процесу продажів у CRM.

«Лід» (*англ*. lead) – *це потенційний клієнт, «холодний контакт»*. Ним може бути імейл, номер телефону, якась подія – все, що допоможе в майбутньому отримати клієнта. Записи про лідів призначені для зберігання всієї відомої інформації про потенційних клієнтів та визначення їхньої поточної позиції у лійці продажів. Те, як ліди конвертуються в реальних клієнтів, показує, наскільки якісно працює відділ маркетингу компанії і наскільки ефективно його менеджери підвищують продажі.

Приклад 1. Прикладами джерел лідів є такі:

– ручне заповнення, «швидке створення» (внесення вручну до CRM-системи основних даних щодо кожного ліду або будь-якої відомої інформації про нього);

– імпорт (перенесення до CRM-системи вже наявної бази даних, наприклад, шляхом завантаження файлу формату .csv (Comma-Separated Values – текстового формату, призначеного для представлення табличних даних);

– електронні листи;

– вебформи тощо.

Застосування розширених електронних форм для потенційних клієнтів допомагає підприємству генерувати нових замовників, дозволяючи останнім подавати свою інформацію безпосередньо в оголошенні продавця, що підвищує ефективність кампаній Google Ads для підприємства. Інтеграція з «фейсбуком» програмного забезпечення CRM уможливлює оптимальну взаємодію з лідами, які були згенеровані в процесі рекламної кампанії на платформі підприємства, і підвищувати коефіцієнт конверсій, тобто перетворення лідів на потенційних клієнтів. Водночас важливо працювати тільки з якісними, кваліфікованими лідами, попередньо перевіривши їхню вірогідність і унікальність. Зокрема, лід може виявитися неякісним: наприклад, людина зателефонувала і помилилася номером або цей клієнт не влаштовує організацію.

Робота з лідами в CRM-системі проходить в декілька етапів. Останні охоплюють початковий етап та два фінальні статуси (для успішного та неуспішного результату). Коли попередня робота з лідом завершена та планується угода, лід можна конвертувати в інші елементи CRM, наприклад, «Контакт» (інформація про конкретну людину), «Компанія» (юридична особа) або «Угода» (якщо передбачається продаж або оплата).

Наступний крок – робота з постійними клієнтами. Особливістю її є те, що підприємець вже знає вподобання споживачів і готовий запропонувати їм персональну знижку або подарунок. У разі залучення постійних клієнтів до повторного продажу CRM-система «впізнає» клієнта (контакт або компанію), створить новий лід та включить до нього потрібну інформацію.

Важливо не тільки працювати з лідами, а й аналізувати процес продажів. За допомогою звітів підприємець може отримати необхідну інформацію про ефективність роботи з конвертацією лідів.

Угода, як головна мета та результат роботи з клієнтом

CRM угода – *ключовий елемент робочого процесу, продажу товару або послуги, що укладається з потенційними клієнтами і в процесі виконання перетворюється на комерційну пропозицію або рахунок на оплату*. Зазвичай CRM угода проходить декілька етапів: нова, у роботі, уточнення інформації, оплата, завершення тощо.

Після здійснення покупки клієнтом підприємець успішно завершує угоду. До того ж кожна наступна угода з цим замовником буде вважатися повторною. Регулярні угоди є важливим інструментом типової CRM-системи для роботи з постійними клієнтами, який забезпечує автоматичне створення угоди без участі користувача, що значно спрощує та пришвидшує роботу компанії.

Приклад 2. На практиці використовуються такі умови створення угод:

– без обмежень – угода буде створюватися необмежену кількість разів;

– обмеження за датою – угода буде створюватися знову й знову, допоки не настане зазначена дата;

– обмеження за кількістю угод – необхідно вказати точну кількість майбутніх угод.

Прикладами автоматизації роботи з угодами та лідами є застосування розумних сценаріїв (smart scenarios). Зокрема, якщо у підприємця є угоди, в яких потрібно визначити однотипні завдання для співробітників і запланувати зустрічі в календарі; для таких угод доцільно налаштувати повартоовність «роботів», які здійснять необхідні дії.

«Робот» – *це заздалегідь спланований алгоритм обробки лідів і угод, який запускається, коли елемент перейшов у потрібний статус*. Наприклад, робот може визначити завдання під час створення нового ліда, запланувати зустріч, надіслати лист або навіть повідомити керівництву про затримку в роботі з клієнтом.

Подробиці. З одним і тим самим замовником можуть бути укладені угоди різних типів (продаж, закупівля, тендер та інші). Залежно від цього їх можна розподілити за співробітниками і напрямами та використати різні сценарії виконання: наприклад, зробити сегментацію угод за типами.

Сегментація клієнтської бази – це розподіл її на частини за однією або декількома ознаками. Якщо клієнтська база підприємства не сегментована, а становить один великий список, до якого внесені різні постачальники, партнери та контрагенти, з нею працювати не легко. Щоб знайти клієнтів, які вже купували товар у компанії або зацікавлені в певній групі продуктів, доведеться переглянути весь список, що вимагає багато часу. Сегментація бази дозволить відстежити

ефективність роботи з клієнтами, що працюють в одній галузі або надають перевагу певному товару, запустити різні сценарії роботи за допомогою роботів, спростити збір аналітичних даних і правильно вибудувати роботу з клієнтами.

У багатьох компаній, які працюють з клієнтами, є відділи продажів і супроводу. Вони можуть контактувати з одними й тими самими споживачами, але виконувати різні завдання. Через це роботу відділів потрібно розподіляти всередині CRM, використовуючи для цього напрями угод, які дозволяють вести одночасно декілька процесів продажу за різними сценаріями. Останні можуть містити різні етапи роботи з клієнтами, свої регламенти, завдання і ключові показники ефективності (Key Performance Indicators – KPI).

Подробиці. «Генератор продажів» – це інструмент для автоматичного створення повторних лідів та угод, у якому можна обрати один із готових сценаріїв і створити цікаві пропозиції. Наприклад, надавати знижку покупцям, у яких цього місяця день народження або презентувати всім своїм клієнтам новий товар.

Рахунок – фінальний етап процесу продажів

У CRM-системі рахунок зазвичай є фінальним етапом процесу продажів. Коли угода укладена, підприємство створює рахунок і виставляє його клієнту для оплати. Далі цей документ проходить декілька етапів від початкового до двох фінальних – успішного і неуспішного завершення. За необхідності додається потрібна кількість проміжних статусів.

Приклад 3. Підприємець виставив новий рахунок, надіслав його клієнту, той перевів наявність коштів, і рахунок закривається. У цьому разі рахунок проходить три етапи (статуси): новий, відправлення клієнту та оплачений.

Після створення рахунку в CRM-системі компанія може:

– роздрукувати і надіслати рахунок клієнту звичайною поштою;

– зберегти рахунок в окремий файл формату pdf;

– надіслати рахунок клієнту електронною поштою;

– надіслати клієнту онлайн-посилання на рахунок.

Подробиці. У CRM-системі кожному рахунку можна надати публічне посилання. Якщо надіслати його клієнту, останній потрапить на сторінку рахунку, де зможе переглянути, роздрукувати або ж оплатити його. Посилання веде на унікальну сторінку, з якої можна завантажити або роздрукувати рахунок. У випадку, коли підімкнені платіжні системи, клієнт зможе оплатити рахунок з публічної сторінки.

Якщо подібні рахунки необхідно виставляти часто, доцільно зробити їх регулярними, тоді CRM-система буде автоматично створювати рахунки з потрібними параметрами. У разі використання кількох видів рахунків ручне формування таких документів буде тривати довше. У CRM-системі можна зручно налаштувати шаблони рахунків та інших пропозицій. При виборі потрібного типу

документа система автоматично формуватиме його та заповнюватиме необхідними даними.

Аналітика за виставленими (надісланими клієнтові) та сплаченими рахунками є обов'язковим елементом будь-якої CRM-системи. Звіт у формі лійки (рис. 6.2) показує розподіл рахунків за етапами в обраному періоді.

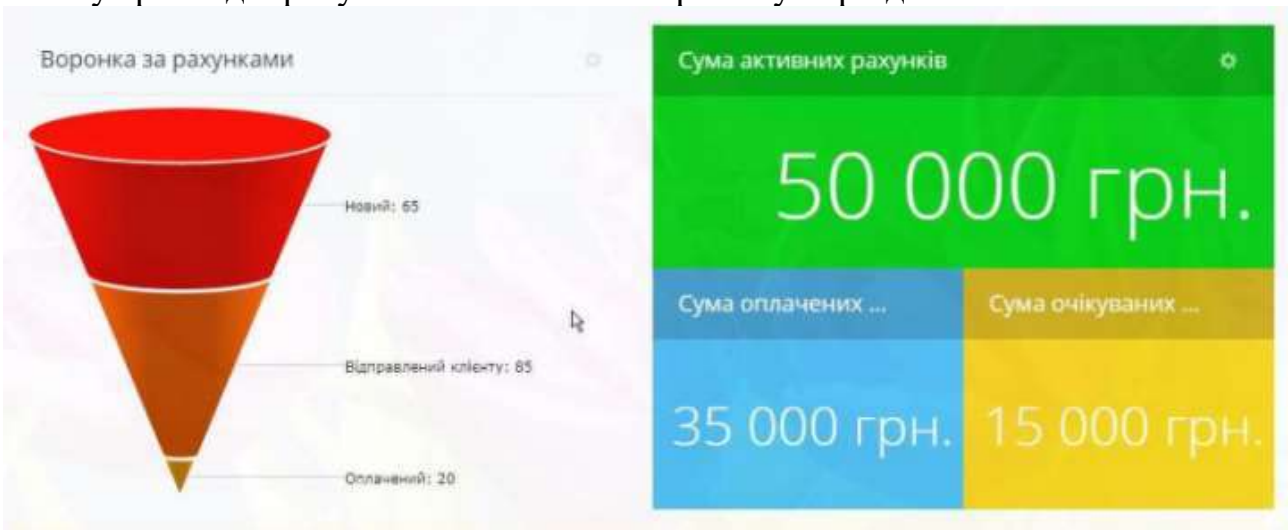


Рисунок 6.2 – Приклад звіту у формі лійки у Bitrix24

Приклад 4. У CRM-системі можна визначити суми різних рахунків за період:

– активних – з якими виконувалася робота;

– оплачених – за якими надійшла оплата;

– очікуваних до сплати – як різниця між активними і закритими рахунками.

Із графіка заборгованості та оплати підприємець отримує інформацію про те, наскільки активно виконувалась робота з рахунками в обраному звітному періоді. Також можна сформувати звіт у вигляді рейтингу користувачів CRM-системи за сумою сплачених рахунків. Графік контролю оплати укладених угод показує суму виставлених рахунків за проведеними операціями і суму угод, за якими ще немає рахунків.

Список є стандартним і звичним способом відображення інформації, проте якщо він складається з сотень елементів, а підприємцю потрібно відстежувати, наприклад, рух угод по етапах, то робота зі списком стає надзвичайно трудомісткою. Для зменшення трудовитрат у CRM варто використовувати більш наочні інструменти планування і контролю, наприклад, відображення «канбан» у вигляді «віртуальної» дошки зі стікерами. Дошка показує всі поточні угоди або ліди і дає змогу запланувати дії для них, перевести елемент на потрібний етап або завершити виконання роботи .

6.2 Планування у CRM

Мої справи – планування та виконання завдань, контактів з клієнтами

Розділ «Мої справи» в CRM-системі – *це подання у вигляді списку запланованих і виконаних справ*. Такі списки можуть містити як головну інформацію про справу (назва, термін, ім'я клієнта, поточний статус), так і додаткові реквізити.

Прикладами справ є такі:

– завдання (звичайне завдання);

– лист (список справ у вигляді вхідних та вихідних листів);

– зустріч (зустрічі з клієнтами);

– дзвінок (вхідні та вихідні дзвінки; вихідний дзвінок можна запланувати і заздалегідь отримати нагадування);

– візит (аудіо записи особистих зустрічей з клієнтами) .

Головний інструмент для планування і регулювання робіт всередині компанії – це завдання. Співробітник підприємства може поставити його собі і колегам з визначенням дедлайнів та організувати виконання. Користувачі CRM-системи також мають змогу організовувати виконання своїх завдань на власний розсуд у розділі «Мій план».

«Мій план» – *це персональний варіант дошки завдань*. Тут можна створити власні етапи виконання завдань будь-якого спрямування, налаштувати індивідуальні варіанти вказівки термінів. Персональне планування допомагає позбавитися пропущених строків виконання завдань, а кількість виконаної роботи та результати лише зростатимуть. Крім того, проблеми з дедлайнами можна вирішити, організувавши ефективну роботу із завданнями в діаграмі Ганта, яка дозволяє аналізувати розподіл часу на виконання завдань.

Діаграма Ганта – *це вид роботи із завданнями в календарній сітці, на якій візуально представлені тривалості і дедлайни за всіма персональними завданнями* . Приклад діаграми Ганта подано на рисунку 6.3.

Працюючи з великим обсягом інформації в CRM, можна пропустити угоду або зустріч. Так звані «лічильники» CRM-системи нагадають співробітнику про його справи і допоможуть швидко обробити навіть велику базу клієнтів. Лічильники можуть показувати кількість справ на сьогодні за кожним елементом CRM: ліди, операції, контакти і компанії. Завдання працівників – «обнулити» всі лічильники і запланувати справи для кожного нового замовника. Наприклад, за списком угод співробітник може проконтролювати інформацію стосовно своїх боргів за операціями, а керівники – переглянути лічильники своїх підлеглих.

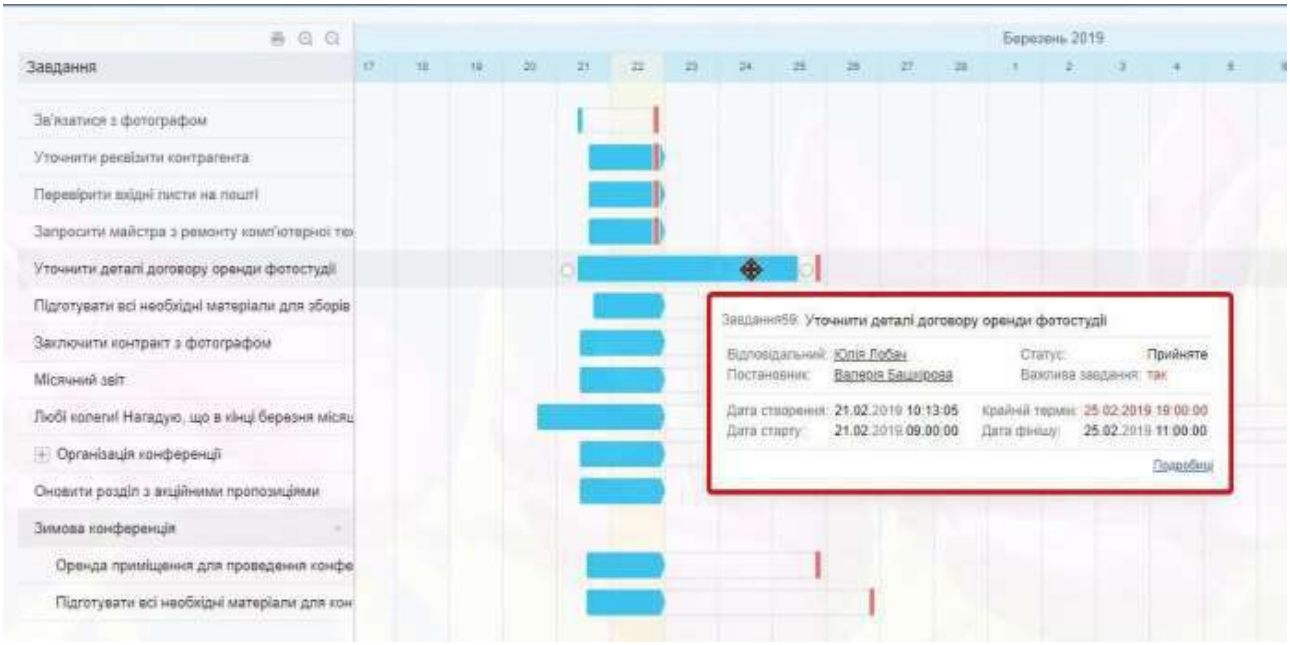


Рисунок 6.3 – Приклад діаграми Ганта в CRM-системі

План продажів – важливий інструмент розвитку компанії

План продажів – *це інструмент розвитку компанії, який допомагає планувати надходження грошей і контролювати показники роботи працівників*. Використовуючи план продажів, керівництво може оцінити, наскільки ефективно працюють співробітники і компанія загалом, а також визначити точки зростання.

Для отримання додаткових аналітичних даних плани продажів можна складати за співробітниками або ж компанією загалом, тоді як підсумок, підприємець зможе відстежити одразу два показники: ефективність співробітників і всієї компанії. Це зручно, якщо продажами опікуються декілька підрозділів або багато працівників. Приклад плану продажів подано на рисунку 6.4.

Рисунок 6.4 – Приклад плану продажів в CRM-системі

Для аналізу процесу продажів застосовують **лійку продажів** – *популярний інструмент, що візуально демонструє розподіл угод за етапами їх проходження* (рис. 6.5). В аналітичних звітах CRM-системи лійка показує кількість елементів, які пройшли кожен етап протягом обраного періоду. За допомогою цього інструменту можна визначити етапи, на яких підприємство втрачає потенційних клієнтів.

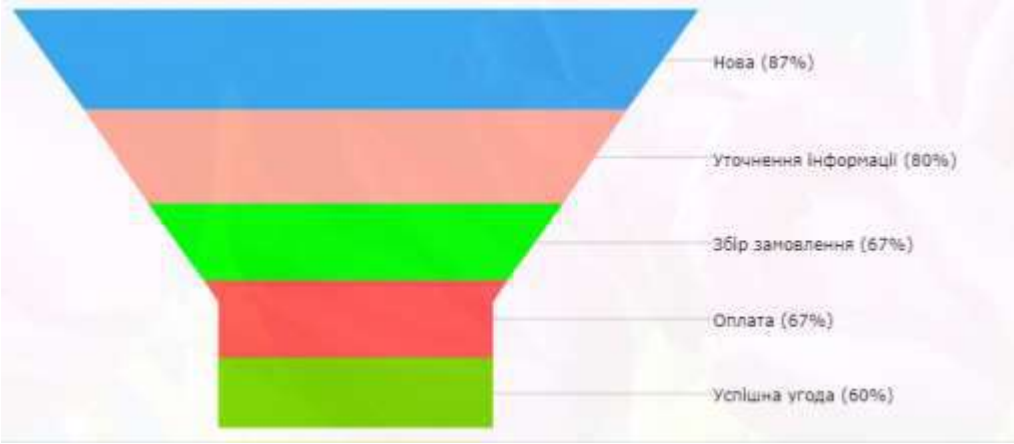


Рисунок 6.5 – Приклад лійки продажів

Подробиці. Лійка показує відсоток угод на кожному етапі, надає інформацію про кількість угод та їх суму. Конверсійна лійка враховує всі етапи, за якими рухалася угода. Це означає, що успішна операція буде врахована на кожному етапі.

6.3 Автоматизація у CRM

Автоматизація продажів на прикладі роботів та тригерів CRM

Робота з клієнтами та продажами в CRM-системах складається з безлічі рутинних операцій: планування зустрічей, робота з поштою і дзвінками, визначення завдань, контроль їх виконання. Для налаштування періодичних завдань у CRM-системі застосовують спеціальних роботів. Наприклад, при отриманні листа від клієнта CRM-система одразу створить завдання, запланує зустріч і поставить нагадування. Зазвичай, за замовчуванням у CRM-системі є кілька стандартних роботів, які виконують прості дії: надсилають повідомлення співробітникам і керівникові.

Подробиці. Наприклад, для кожного робота можна налаштувати певний час виконання:

– відразу: виконати дію відразу;

– через X: виконати дію із зазначеною затримкою (через 15 хвилин, годин, днів тощо);

– за X: виконати дію, наприклад, надіслати нагадування за день до дати оплати рахунку;

– точний час: виконати дію в певний час.

Якщо необхідно налаштувати тільки робочий час, робот не буде враховувати неробочі години, свята й вихідні дні (при цьому використовується локальний час співробітника).

Також CRM-система дозволяє побудувати цілий алгоритм за допомогою, наприклад, опції «Після попереднього робота». У цьому випадку система буде очікувати виконання попереднього робота. За замовчуванням, робот буде виконаний для всіх елементів із визначеним статусом, але можна ввести і додаткові умови: наприклад, створити окреме завдання тільки для великої суми угоди.

У разі використання роботів для зв'язку з клієнтом робот зробить інформаційний дзвінок споживачу і скаже зазначений текст. Наприклад, після укладання угоди він зателефонує замовникові і повідомить подальші інструкції з оплати рахунку. Крім того, роботи можуть надсилати на номери клієнтів смс із заданим текстом через одного з провайдерів, а на електронну адресу споживача – лист із заданим текстом та вкладенням. Зокрема, при укладанні угоди робот надішле клієнтові лист із прикріпленим договором. Також робот може надіслати замовнику повідомлення із заданим текстом на той месенджер або соціальну мережу, через яку він зв'язався з компанією.

У CRM-системах ліди та угоди поступово рухаються за певними статусами: від створення до успішного завершення. Якщо ж виникає потреба при деяких діях користувача пропускати етапи або зовсім закривати операцію чи лід, використовують спеціальні тригери.

«Тригер» – *це певна дія користувача, після виконання якої документ перейде в потрібний статус*. Тригером може бути дзвінок або відвідування сайту. Наприклад, якщо користувач заповнив форму на сайті, то наявна вся необхідна інформація для переведення ліда у статус якісного. Головні типи тригерів, які дозволяють відстежувати дії клієнтів та вживати адекватних заходів у відповідь, подані в таблиці 6.2.

Застосування тригерів дозволяє оперативно реагувати на дії замовників та пришвидшувати комунікації з ними.

Автоматизація бізнес-процесів для CRM

Крім автоматизації окремих операцій, CRM-система дозволяє автоматизувати цілі бізнес-процесів організацій, істотно скорочуючи трудовитрати на їхнє здійснення.

Таблиця 6.2 – Головні типи тригерів у CRM-системі

Тип тригера	Характеристика
Вхідний лист	Спрацює, якщо клієнт надіслав повідомлення на електронну пошту
Лист відправлено	Будь-який вихідний лист за поточним лідом або угодою
Лист прочитано	Одержувач прочитав лист, надісланий з картки CRM-системи або роботом «Надіслати лист клієнту»
Перехід за посиланням з листа	Одержувач відвідав посилання в листі (посилання вказується при створенні тригера)
Вхідний дзвінок	Дзвінок для будь-якого зі способів підімкнення телефонії
Пропущений дзвінок	Пропущений виклик для будь-якого зі способів підімкнення телефонії
Заповнення CRM-форми	Відстежує, коли клієнт заповнив і надіслав CRM-форму, розташовану на сайті компанії
Зворотній дзвінок	Відстежує, коли клієнт заповнив обрану форму зворотного дзвінка
Оплата рахунку	Зміниться етап угоди, якщо прив'язаний до неї рахунок був оплачений вручну
Візит	Спрацює при використанні візит-трекера
Повернення відвідувача на сайт	Якщо клієнт заповнив CRM-форму або форму зворотного дзвінка у віджеті на сайті компанії, то CRM-система зможе відстежити, коли той самий відвідувач знову зайде на сайт
Повідомлення від клієнта в чат	Повідомлення в обрану лінію з будь-якого підімкненого джерела
Генерація документа	Тригер спрацює, якщо в картці ліда або угоди був створений документ
Перегляд документа	Зміна етапу, якщо створений у картці документ був переглянутий

Бізнес-процес у CRM-системі – *це процес оброблення документа, для якого задана одна точка входу і кілька точок виходу, а також повартоовність дій (кроків, етапів, функцій), що здійснюються в заданому порядку і за певних умов та спрямовані на отримання заданого результату*.

Автоматизація бізнес-процесів необхідна практично кожній компанії. Бізнес-процеси можна запускати автоматично при створенні ліда, угоди, контакту і підприємства.

Подробиці. У CRM-системі бізнес-процес може запускатися автоматично, якщо елемент був створений:

– вручну;

– через імейл-трекер;

– автоматично при вхідному дзвінку (якщо ввімкнена відповідна функція у налаштуваннях телефонії);

– через CRM-форму на сайті компанії.

При роботі з документами в CRM-системі доступні стандартні бізнес-процеси, за допомогою яких підприємець може швидко організувати автоматичне

оброблення файлів. Прикладами реалізації стандартних бізнес-процесів є автоматизація за такими напрямами:

– оброблення лідів та угод;
– завдання і події;
– генерація та відправка документів;
– автоматизація документообігу;
– продаж і закупівля товарів;
– логістика замовлень;
– оцінка якості обслуговування клієнтів.

6.4 Організація CRM на підприємстві

Етапи впровадження CRM

CRM-система – гнучкий і потужний інструмент управління компанією, проте для досягнення тривалого ефекту від її функціонування потрібно правильно упроваджувати систему. Необхідно усвідомлювати, що, наприклад, цілі розвитку у невеликої сімейної фірми і величезної корпорації істотно різняться. Через це імплементація CRM-системи має супроводжуватися налаштуванням програмного продукту під потреби конкретної організації. Загалом випадку, для використання CRM-системи необхідно виконати декілька стандартних кроків. Специфіка та сфера діяльності компанії можуть бути будь-якими, тому залишається тільки налаштувати деякі параметри CRM під окремий бізнес (рис. 6.6).

Головні налаштування CRM-системи підприємства	– заповнення довідників системи;
	– складання списку пропозицій товарів та послуг для клієнтів;
	– створення поштових шаблонів;
	– уведення в систему реквізитів компанії;
	– налаштування доступу співробітників

Рисунок 6.6 – Головні налаштування CRM-системи підприємства

Розпочинаючи роботу необхідно заповнити довідники – «словники» CRM-системи підприємства. Вони охоплюють усі напрями діяльності, що будуть регулюватися системою. Наприклад, потрібно визначити назви етапів угод або джерела контактів та сфер діяльності компанії. Далі складається список пропозицій для клієнтів, тобто перелік товарів або послуг підприємства із зазначенням одиниць вимірювання продукції. Список може містити розбивку асортименту за розділами, щоб замовник міг легко знайти потрібний елемент.

Зазвичай, електронна пошта є головним каналом спілкування з клієнтами і доводиться мати справу з великою кількістю однакових за структурою листів. Для спрощення роботи зі споживачами доцільно створювати поштові шаблони, що

містять, наприклад, привітання або прощання. Можна піти ще далі й налаштувати автоматичну вставку імені поточного клієнта, назви компанії або суми угоди.

Також необхідно ввести в систему реквізити підприємства. У цьому разі будь-який новий рахунок буде автоматично містити необхідні дані для оплати. У разі використання в роботі нестандартних форм документів необхідно створити індивідуальні шаблони для рахунків і пропозицій і надалі використовувати їх у повсякденній роботі.

Наступний важливий крок – продумати ролі для всіх співробітників та відділів компанії. Підприємець повинен визначити, наприклад, до яких даних повинен мати доступ менеджер відділу продажів, а яку інформацію може отримати керівник відділу. Вирішення цього запитання полягає у налаштуванні прав доступу.

Коли CRM-система налаштована, можна приступати до наповнення її даними. Для залучення нових клієнтів варто використовувати будь-які канали зв'язку. Зокрема, для переважного спілкування з покупцями телефоном можна скористатися вбудованою телефонією або підімкнути вже існуючий номер за допомогою можливостей, які є в різних CRM-системах. У разі ведення електронної переписки доцільно налаштувати інтеграцію з електронною поштою, і система автоматично збереже дані клієнтів та історію листування. При переведенні бізнесу в інтернет-середовище можна розмістити на сайті компанії спеціальну форму, дані з якої будуть отримані системою автоматично при відповідному налаштуванні. За наявної бази клієнтів і угод підприємства можна скористатися різними інструментами імпорту та продовжувати працювати з базою вже в CRM.

Подробиці. Деякі CRM-системи забезпечують реалізацію повноцінної системи обліку – від першого контакту з клієнтом до угоди й оплати рахунку. Спочатку компанія отримує дані про замовника, потім приступає до роботи з потенційним покупцем і поступово проводить його всіма етапами та в разі успіху укладає угоду. Якщо організація не працює з «холодними» контактами, а відразу укладає угоди, то можна, наприклад, використати режим роботи без лідів.

Зазвичай підприємства використовують у своїй роботі цілий набір різних програмних засобів, тому важливо поєднати їх. Наприклад, доцільно провести інтеграцію:

– інтернет-магазином: створювати угоди і контакти на основі замовлень з сайту компанії;

– з обліковою системою: обмінюватися рахунками та товарами;

– багатьма іншими сервісами.

CRM-аналітика – аналіз лідів та продажів

Для розвитку бізнесу важливо брати до уваги усі зміни на ринку: стежити за лійкою продажів, оцінювати роботу менеджерів, прогнозувати дохід і визначати

проблемні місця в продажах. У CRM-системі можна отримати всю необхідну інформацію, наприклад, за допомогою блоку звітності «CRM-аналітика». Перевагою таких звітів є можливість відфільтрувати результати з різних, зокрема призначених користувачами, полів. Наприклад, можна скласти звіти окремо для замовлень із доставкою і без неї. Характеристика звітів типової CRM-системи подана в таблиці 6.3.

Таблиця 6.3 – Звіти типової CRM-системи

Назва звіту	Характеристика звіту
Загальний аналіз	Допомагає оцінити рух лідів за етапами і роботу менеджерів
Лійка лідів	Показує кількість елементів, що пройшли кожен етап CRM-системи. Наприклад, можна отримати детальну інформацію про відсоток конверсії, суму та середню тривалість окремого етапу
Аналіз продажів	Відстежує процес продажів від нового ліда до успішної операції, а також оцінює динаміку угод
Звіт «Лійка продажів»	Об'єднує лійку лідів і угод
Таблиця ефективності менеджерів	Допомагає оцінити, наскільки ефективно співробітники працюють з лідами та доводять їх до успішного виконання
Звіт «Динаміка продажів»	Показує розподіл сум угод в обраному періоді, допомагає оцінити частку повторних продажів
Звіт «Порівняння періодів»	Дозволяє співставити продажі за будь-який період часу з минулим аналогічним періодом. Наприклад, для оцінювання результату рекламної кампанії, запущеної на один місяць, потрібно обрати у звіті період «місяць» і CRM-система покаже, як зросли продажі порівняно з минулим місяцем

Застосування типових звітів уможливлює швидке отримання оперативної інформації про результати взаємодії підприємства з покупцями своєї продукції, визначення відхилень від планів та вчасне коригування помилок.

CRM-маркетинг – інструмент роботи з клієнтською базою

Відомо, що реклама життєво важлива для діяльності будь-якої організації в ринковій економіці. Проте оплата рекламних кампаній потребує вкладення додаткових ресурсів, і це стосується не тільки традиційних каналів реклами, а й реклами в Інтернеті. Шукати нових клієнтів непросто та затратно, тому підвищується значущість роботи з поточними клієнтами за допомогою застосування CRM-маркетингу.

CRM-маркетинг – *це інструмент роботи з клієнтською базою компанії, за допомогою якого можна створити спеціалізовані розсилки через пошту та соціальні мережі, наповнити аудиторію різних рекламних систем* .

CRM-маркетинг вирішує такі головні завдання:

– допомагає переконати клієнтів, що купували спочатку, зробити повторну покупку;

– доводить до покупки тих клієнтів, які ще нічого не купили;

– підвищує лояльність клієнтів та уможливлює створення позитивного іміджу компанії.

Подробиці. У CRM-маркетингу поточними клієнтами можуть вважатися навіть ті, хто ще не зробив покупку. Для таких споживачів варто робити розсилання, і не має значення, як саме клієнт потрапив до CRM-системи підприємства: зайшов через соцмережі, написав на пошту або в чат. Компанії будь-якої сфери і будь-якого масштабу можуть використовувати інструменти CRM-маркетингу, але всі вони матимуть певну специфіку. Зокрема, для вирішення бізнес-завдань будуть потрібні різні типи розсилок, групи клієнтів тощо.

У малому й середньому бізнесі повторні продажі зазвичай є головним джерелом прибутку. Оскільки рекламні бюджети таких підприємств обмежені і нових клієнтів знаходити складно, компанії знаходять постійних клієнтів і піклуються про свій імідж.

Приклад 5. Маленька сімейна кондитерська з трьома співробітниками може зробити розсилання клієнтам і запропонувати торт до чергового свята. Якщо відомий день народження замовника, то варто запропонувати подарунок до свята, додавши ще й ім’я клієнта.

Автосервіс може зробити розсилання клієнтам і запропонувати їм регулярне техобслуговування або, наприклад, заміну гуми до зими.

Фітнес-центр може запропонувати клієнтам з абонементами, що завершуються, пільгові умови для продовження їх на наступний рік.

Магазин одягу може оголосити в розсиланні про надходження нової колекції або розпродаж речей минулого сезону.

У великому бізнесі банки зазвичай роблять розсилання клієнтам і пропонують нові умови за кредитами або акції.

Торгові мережі оголошують в розсиланнях про розпродажі або відкриття нових магазинів

Щоб підвищити ефективність розсилань, їх не потрібно надсилати всім. У цьому може допомогти **сегментація клієнтів CRM-маркетингу** – *виділення окремих груп покупців, на яких розраховане розсилання:* що більше інформації про клієнта має організація, то точніше можна обрати сегмент і зробити найбільш вдале розсилання.

Приклад 6. Виробник продуктів може розіслати пропозиції клієнтам, у яких день народження через тиждень. Такі клієнти найімовірніше зроблять покупку і їм буде приємно, що компанія пам’ятає про їхнє свято.

Якщо автосервіс запропонує купити нові деталі через розсилання всім клієнтам, це ймовірно буде виглядати, як спам. Якщо ж зробити розсилання клієнтам, чиїм машинам понад 5 років, то шанси покупки будуть вищими, оскільки їм частіше потрібно оновлювати деталі.

Подробиці. Сучасні CRM-системи мають нові можливості для роботи з рекламою в CRM-маркетингу. Наприклад, компанія може запустити рекламу у Фейсбуці та Інстаграмі зі своєї CRM. Зазвичай, потрібно лише підімкнути свій рекламний акаунт, налаштувати рекламу і надіслати її на перевірку. Після модерації сервіс запустить рекламу, а організація отримає нових клієнтів. Використовуючи можливості для продажів у Фейсбуці та Інстаграмі, можна розмістити кнопки на сторінках, створити пост на сторінці Фейсбука, додати чат «Фейсбук Месенджер» на сайт підприємства й опублікувати картку товару на сторінці Фейсбука.

Сучасна CRM-система – це не тільки робота з лідами та угодами, а набір пов'язаних елементів. Наприклад, процес продажів у CRM-системі – це контакт-центр, який об'єднує всі канали комунікації і фіксує інформацію в CRM. Якщо представники підприємства спілкуються з покупцем, укладають угоди і виставляють рахунки, CRM-система зберігає всю інформацію про замовника й історію спілкування з ним. CRM-маркетинг допомагає працювати з клієнтською базою і домагатися повторних продажів, поділяючи базу контактів на сегменти та запускаючи розсилання. Натомість CRM-аналітика формує грамотні звіти, які допомагають підприємству знайти слабкі місця процесу продажів і ухвалити правильні рішення, визначити ефективність менеджерів та етапи угод, де компанія втрачає клієнтів. Отже, якщо CRM-маркетинг – це інструмент для масових сегментних розсилань через різні канали (пошта, смс, соцмережі, інформаційні дзвінки), то наскрізна аналітика допомагає визначити, які рекламні канали забезпечують результат і вартують витрачених на них грошей.

Будь-який бізнес намагається залучити клієнта. Хтось розміщує рекламу на радіо, а хтось вкладається в пошукову й контекстну рекламу. У будь-якому разі важливо знати, який канал спрацював і забезпечив більше продажів. Щоб дізнатися, у яких соціальних мережах реклама успішніша, наскрізна аналітика визначає витрати на кожне джерело клієнтів, а також продажі з цього джерела. За підсумками продажів можна зробити висновок про ефективність каналів і перерозподілити рекламний бюджет.

По суті, наскрізна аналітика – це місце, де зібрані всі канали і показано внесок кожного з них у продажі. Отже, підприємець може дізнатися, скільки насправді коштує для компанії один клієнт. Аналітика уможливлює зведення даних з будь-якої кількості джерел в один звіт та розподіл рекламного бюджету за окупністю каналів. У підсумку підприємство отримує інформацію про весь шлях кожного клієнта: на який банер він натиснув, якими етапами угоди вже пройшов і що купив у компанії.

Контрольні запитання до розділу 6

1. Обгрунтуйте необхідність упровадження CRM-систем у сучасний бізнес. Подайте визначення CRM-системи.
2. Назвіть головні елементи CRM-системи. На які категорії поділяються CRM-системи залежно від своїх можливостей?
3. Що таке лід? Що є джерелами лідів?
4. Як відбувається робота з лідами в CRM-системі?
5. Що таке CRM-угода? Якими є умови створення таких угод?
6. Що таке робот у CRM-системі? Які функції можуть виконувати роботи у CRM-системі?
7. Чому варто здійснювати сегментацію клієнтської бази?
8. Які етапи проходить рахунок у CRM-системі? Як здійснюється аналіз рахунків у CRM-системі за допомогою звіту у формі лійки?
9. Які справи можуть виконуватися у розділі «Мої справи» в CRM-системі? Наведіть приклади.
10. Які можливості надає розділ «Мій план» у CRM-системі?
11. Що таке діаграма Ганта? Як застосовуються лічильники CRM-системи?
12. Що таке план продажів у CRM-системі? Якими є призначення лійки продажів?
13. Наведіть приклади автоматизації продажів на прикладі роботів в CRM-системі.
14. Що таке тригер? Охарактеризуйте головні типи тригерів у CRM-системі.
15. Подайте визначення бізнес-процесу в CRM-системі. Як можна запустити автоматично бізнес-процес у CRM-системі?
16. Наведіть приклади автоматизації реалізації стандартних бізнес-процесів у CRM-системі.
17. Охарактеризуйте головні налаштування CRM-системи підприємства.
18. Як здійснюється наповнення даними CRM-системи після її налаштування та облік угод?
19. Охарактеризуйте звіти типової CRM-системи.
20. Що таке CRM-маркетинг? Які головні завдання він вирішує?
21. Обґрунтуйте необхідність та можливості сегментації клієнтів CRM-маркетингу.
22. Охарактеризуйте функції наскрізної аналітики у CRM-маркетингу.

Практичні завдання до розділу 6

Завдання 6.1

Компанія Альбатрос, яка займається організацією морських прогулянок для туристів невеличкого курортного містечка, планує розширити свою діяльність, залучивши більшу кількість клієнтів, та збільшити свій прибуток. Для цього підприємство створило й запустило власний сайт. Для автоматизації оброблення запитів потенційних клієнтів та організації роботи компанія запровадила CRM Бітрікс24 і навчає своїх співробітників працювати у цій системі. Уявіть, що ви співробітник підприємства. Виконайте завдання в CRM Бітрікс24 щодо створення ліду, використовуючи у хмарі безкоштовну версію CRM Бітрікс24 (https://www.bitrix24.ua/).

Лід можна додати вручну або ж автоматично за допомогою CRM-форм, пошти й телефонії. У разі додавання вручну з'явиться форма створення ліду, до якої додайте інтерес потенційного клієнта компанії «Альбатрос» та її представника Петренка Петра Петровича. Заповніть особисті дані та способи зв'язку (наприклад телефон замовника: +380500000000) у розділі з додатковою інформацією. Для телефонії налаштуйте своє джерело для кожного номера. Додайте адресу клієнта і довільний коментар. На вкладці «Товари» додайте послугу «Морська прогулянка», яка зацікавила клієнта. Докладний алгоритм виконання завдання: https://helpdesk.bitrix24.ua/open/5888357/.

Завдання 6.2

Як співробітник компанії «Альбатрос», для налагодження зв'язку з потенційними клієнтами підприємства додайте контакти Іванова Миколи Миколайовича та Сидорової Олени Іванівни в CRM Бітрікс24. Оскільки фізичні особи стають «контактами»», то, за замовчуванням, для створення контакту достатньо заповнити поле з його ім'ям та прізвищем. Додайте головну інформацію про кожну особу: ПІБ, фото, дату народження, занесіть способи зв'язку з контактом – телефон, імейл, сайт, месенджери. Також зазначте реквізити, які забезпечують додавання детальної інформації: паспортні дані та банківські реквізити. Додатково вкажіть тип контакту, його джерело, а також довільний коментар. Докладний алгоритм виконання завдання: https://helpdesk.bitrix24.ua/open/5888347/.

Завдання 6.3

Як співробітник компанії «Альбатрос», для підтримання зв'язків із клієнтами підприємства додайте у CRM Бітрікс24 інформацію про організацію-партнера, створивши відповідний запис. Для створення запису про партнера заповніть поле з назвою організації «Тури для всіх». Додайте головну інформацію про замовника: тип компанії, сфера діяльності – «Туризм». Потім зазначте способи зв'язку:

телефон, імейл, сайт, месенджери. Прив’яжіть контакти Іванова Миколи Миколайовича та Сидорової Олени Іванівни до компанії, обравши «Контакт» у відповідному полі. У полі «Реквізити» додайте детальну інформацію: ІПН, адресу і банківські реквізити. У блоці «Додатково» вкажіть кількість співробітників і додайте довільний коментар. Докладний алгоритм виконання завдання: https://helpdesk.bitrix24.ua/open/5888351/.

Завдання 6.4

Як співробітник компанії «Альбатрос», у CRM Бітрікс24 створіть нову угоду – продаж послуги «Морська прогулянка» для організації-партнера «Тури для всіх». Додайте угоду, натиснувши кнопку «Додати угоду» на сторінці угод або кнопку на закладці «Угоди» в картці контакту чи компанії, а також із комерційної пропозиції, контакту або компанії та через інтеграцію з інтернет-магазином. Якщо додати угоду до контакту, до якого прив’язана компанія, то угода буде додана й для компанії. Докладний алгоритм виконання завдання: https://helpdesk.bitrix24.ua/open/5887967/.

Завдання 6.5

Як співробітник компанії «Альбатрос», у CRM Бітрікс24 створіть рахунок та виставіть його клієнту – компанії «Тури для всіх» – для оплати. Використайте декілька способів виставлення рахунку: конвертуйте угоду, створіть рахунок на сторінці CRM та виставте рахунок з картки / списку контакту або компанії. Докладний алгоритм виконання завдання: https://helpdesk.bitrix24.ua/open/5888295/.

РОЗДІЛ 7
ЕЛЕКТРОННИЙ БІЗНЕС

Долю людини формує характер.
Долю організації – корпоративна культура
Тоні Шей

7.1 Електронний бізнес та його місце в сучасній економіці
7.2 Головні відмінності електронної економіки від традиційної

Ключові слова: *електронний бізнес, комерційний цикл, гроші, моделі, EDI-технологія.*

7.1 Електронний бізнес та його місце в сучасній економіці

Ще у XX сторіччі інформаційні технології не відіграли такої важливої ролі для успіху бізнесу. Але тепер, у XXI сторіччі, в епоху розвитку Інтернету, відокремити бізнес від інформаційних технологій практично неможливо.

Інтернет-мережі – це ефективні засоби комунікації, які забезпечили створення глобального електронного ринку з високим потенціалом. Досвід компаній, що побудували свій бізнес із використанням інтернет-мережі або використовували їх додатково для ведення свого традиційного бізнесу, підтвердив важливість та необхідність брати до уваги і використовувати наявний досвід щодо ведення електронної комерції та використання інформаційних технологій у своїй діяльності.

Останнім часом ці тенденції виявляються все більше. У 2018 році кількість користувачів Всесвітньої мережі досягла 3,9 млрд осіб. На сьогодні Україна посідає 31 місце за кількістю активних користувачів. Кількість інтернет-користувачів в Україні становить 23,3 млн осіб, тобто 52 % від усього населення країни. Оборот електронної комерції у всьому світі обчислюється трильйонами доларів. Подібні довартоження красномовно свідчать про те, що компанії, які недооцінюють потенціал електронного бізнесу та електронної комерції, можуть втратити свої комерційні позиції під натиском більш здатних до адаптації в умовах нових реалій ринку конкурентів.

Взаємодія інформаційних технологій і бізнесу виявляється в такому:

– IT-технології підвищують ефективність і конкурентоздатність практично будь-якого бізнесу;

– У наш час весь бізнес акумулює свою діяльність за допомогою інтернет-ресурсів, тому будь-яка компанія повинна мати стратегію для нової реальності;

– якщо у компанії немає подібної стратегії, у неї немає майбутнього.

Інформаційні технології, як інструмент підвищення ефективності бізнесу, необхідно використовувати продумано й виважено. Позитивний ефект досягається

лише тоді, коли керівництво компанії чітко уявляє мету майбутніх дій, унаслідок яких з'являється інструмент, здатний приносити користь бізнесу. Необхідно передбачати на кілька кроків уперед, як буде розвиватися сам бізнес і як необхідно розвивати застосування ІТ-технологій для підтримання успішної реалізації бізнес-стратегії. Інакше цей вельми потужний інструмент (до того ж дорогий і складний у використанні) користі бізнесу, на жаль, не принесе, а кошти на ІТ будуть витрачені даремно.

Електронний бізнес впливає не тільки на комерційні структури, а й на державні. Прикладом цього є розвиток електронного уряду, що охоплює всі сфери державних послуг.

У науковій літературі зазвичай об'єднуються два базові поняття – електронна комерція і електронний бізнес.

Існує безліч визначень поняття «електронний бізнес», які відображають різні погляди і відповідають професійній підготовці та накопиченому досвіду авторів цих визначень. Фахівці компанії IBM визначають електронний бізнес, як перетворення головних бізнес-процесів за допомогою інтернет-технологій. Тобто електронним бізнесом називається будь-яка ділова активність, що використовує можливості глобальних інформаційних мереж для перетворення внутрішніх і зовнішніх зв'язків з метою створення прибутку.

До головних видів електронного бізнесу, які дійсно приносять прибуток, належать:

- електронна комерція;
- електронні аукціони;
- електронні банки;
- електронні казино;
- електронний франчайзинг;
- електронне навчання;
- електронний маркетинг;
- електронні брокерські послуги;
- електронний менеджмент операційних ресурсів;
- електронний менеджмент поставок.

Електронна комерція – це вид електронної комерційної діяльності з використанням інформаційних комунікаційних технологій. Під електронною комерцією розуміють технологію, що забезпечує повний замкнутий цикл операцій, який включає замовлення товару (послуги), проведення платежів, участь в управлінні доставкою товару (виконання послуги). Ці операції проводяться з використанням електронних засобів та інформаційних технологій і забезпечують передачу прав власності або користування однією юридичною (фізичною) особою іншій.

Електронний бізнес (далі – ЕБ) – це вид економічної діяльності компаній через комп'ютерні мережі, зокрема Інтернет, з метою отримання прибутку. Це

електронна економічна діяльність, яка здійснюється за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій з метою отримання прибутків. Електронний бізнес включає продаж, маркетинг, фінансовий аналіз, платежі, пошук співробітників, підтримку користувачів і партнерських відносин. Електронний бізнес (англ. Electronic Business) – е-бізнес, бізнес-модель, у якій бізнес-процеси, обмін діловою інформацією і комерційні транзакції автоматизуються за допомогою інформаційних систем. Значна частина рішень використовує інтернет-технології для передачі даних і надання веб-сервісів. Уперше термін «електронний бізнес» був використаний у виступі колишнього генерального директора компанії IBM Луї Герстнера.

Внутрішня організація компанії на базі єдиної інформаційної мережі (Інтернет), яка сприяє підвищенню ефективності взаємодії співробітників і оптимізує процеси планування та управління; зовнішня взаємодія (екстранет) з партнерами, постачальниками і клієнтами – усе це складники е-бізнесу.

Частини електронного бізнесу, пов'язані з Інтернетом, включають:

1) бізнес в Інтернеті (інтернет-провайдинг, контентпровайдинг і сервіс-провайдинг), бізнес навколо Інтернету (постачання технічних засобів, програмних засобів, веб дизайн, програмування і супутні послуги, перепродаж фірм);

2) бізнес в Інтернеті (інтернет-реклама, інтернет-магазини, інтернет-аукціони, інтернет-розрахунки, інтернет-маркетінг, інтернет-комерція, інформаційна підписка, ЗМІ в Інтернеті).

Саме тому електронна комерція є найважливішим складником електронного бізнесу. Під електронною комерцією розуміють будь-які форми угод, за яких взаємодія сторін здійснюється із застосуванням можливостей інформаційних і телекомунікаційних технологій систем і мереж.

Електронна комерція – засіб ведення бізнесу в глобальному масштабі. Вона дозволяє компаніям більш повно взаємодіяти з постачальниками і швидше реагувати на запити й очікування замовників. Компанії отримують можливість вибору постачальників незалежно від їх географічного розташування.

Необхідно наголосити на різниці між двома введеними поняттями. Електронний бізнес є загальним поняттям. До нього належать будь-які форми взаємодії між суб'єктами ринку за допомогою цифрових технологій:

– обмін інформацією;

– проведення маркетингових довартожень;

– установлення контактів, наприклад між потенційними замовниками та постачальниками;

– перед- і післяпродажна підтримка, наприклад, щодо надання детальної інформації про продукти і про послуги, документації, відповідей на запитання замовників;

– продаж товарів і послуг;

– електронна оплата, зокрема з використанням електронних платіжних систем;

– поширення продуктів, що включають як управління доставкою і її відстеження для фізичних продуктів, так і безпосередню доставку продуктів, які можуть поширюватися електронним шляхом;

– можливість організації віртуальних підприємств – груп окремих фахівців або навіть незалежних компаній для ведення спільної комерційної діяльності;

– здійснення бізнес-процесів, спільно керованих компанією і її торговельними партнерами.

Електронна комерція є тільки одним складником електронного бізнесу, що обмежується проведенням операцій за допомогою електронних систем, наприклад продажів товарів або надання послуг через Інтернет. Значення електронної комерції в електронному бізнесі показано на рисунку 7.1.

Рисунок 7.1 – Місце електронної комерції в електронному бізнесі

Головні відмінності ЕК і ЕБ:

– електронний бізнес може як мати, так і не мати комерційний складник;

– електронна комерція – обмежений прояв електронного бізнесу, що становить маркетинг, продаж, придбання товарів / послуг з використанням телекомунікаційних технологій;

– електронний бізнес підтримує ланцюг додавання споживчої вартості, інтегруючи в цей ланцюг кілька компаній;

– головним завданням електронного бізнесу є поглиблення сфери управління ланцюжками постачальників і внутрішньої діяльності компанії.

Об’єкти електронної комерції:

– товар, зокрема матеріальні цінності, вироби, предмети, сировина, продукція виробничо-технічного призначення й інші об’єкти права власності, які в рамках законодавства можуть відчужуватися;

– робота;

– послуга.

Суб’єкти електронної комерції:

– фізичні особи, юридичні особи, зокрема іноземні, незалежно від форми власності та організаційно-правової форми;

– фінансові інститути;

– інші юридичні особи;

– держава як суб’єкт права;

– органи влади;

– представники державних установ, які беруть участь в електронній комерції, як особи, що здійснюють електронну комерцію; покупці і замовники відповідних товарів, робіт або послуг.

7.2 Головні відмінності електронної економіки від традиційної

Поява нової електронної економіки стала навартоком прориву у сфері телекомунікацій і систем обробки даних. Тепер як приватні особи, так і компанії в усьому світі поєднані за допомогою електронних каналів. Це спричинило зміну принципів ведення бізнесу, головних характеристик ділового бізнесу, а саме:

1) оброблення та обмін інформацією стали більш потужним і ефективним засобом ведення бізнесу порівняно з переміщенням фізичних товарів. Вартість компаній більшою мірою визначається не її матеріальними активами (наприклад будівлі, обладнання), а такими нематеріальними активами, як люди, ідеї, технології і стратегії об’єднання та використання головних інформаційних ресурсів компанії;

2) відстані зникають: будь-яка людина може миттєво зв’язатися зі своїм клієнтом у будь-якій точці планети. Тепер весь світ – потенційний клієнт. Перед бізнесом відкриваються величезні можливості;

3) інтерактивність стає найважливішим фактором успіху, вона спричиняє істотні зміни у веденні бізнесу. Переваги в бізнесі отримують ті, хто може швидко реагувати на зміни на ринку й адаптуватися до нових умов у реальному часі;

4) найголовнішим фактором розвитку нової економіки стає інтелектуальний капітал – великі дохіди забезпечують оригінальні ідеї, технології і моделі ведення бізнесу;

5) у разі використання мережі пришвидшується і зростання. Зв’язок через мережу простий і швидкий, а інформація про новий продукт розповсюджується миттєво;

6) збільшується ринкова вартість, вона змінюється експоненціально зі збільшенням частки на ринку;

7) мережний ефект помітний ще більше: що в більшій кількості він використовується, то важливішим стає. У цьому полягає головна відмінність від звичайної економіки, у якій цінність продукту тим більша, чим більша його дефіцитність;

8) звичайного посередника замінює інформаційний посередник (інфопосередник). Необхідність інфопосередників, здатних переробити потік даних на корисну інформацію, з'являється зі збільшенням обсягів інформації.

З появою мережі з'явилися нові можливості для всіх суб'єктів економіки. Щоб порівняти ціни на товари й послуги, достатньо зайти в мережу, не виходячи з офісу, отримати необхідну інформацію та підібрати найбільш привабливу пропозицію:

1) інформаційний складник товару або послуги стає більшою частиною їхньої вартості, а інформацію легше персоніфікувати, ніж товар, тому виробники можуть легко персоніфікувати товар так, щоб він найбільшою мірою задовольнив потреби конкретного клієнта;

2) скорочується відстань між бажанням купити товар і самою покупкою.

Інтернет – лише інструмент організації єдиного інформаційного простору, однак саме він уможливив вихід на новий рівень розвитку бізнесу. З одного боку, Інтернет надав виробникам доступ до максимальної аудиторії споживачів з усіма їхніми різноманітними уподобаннями, з іншого – надав клієнтам можливість за допомогою електронних інтерфейсів самим вводити свої замовлення в налагоджену систему управління виробництвом.

Бізнес в електронному світі (або віртуальний бізнес) підпорядковується універсальному закону економії часу, суть якого полягає в можливості замовити товар в Інтернеті, не витрачаючи часу на пошук магазину і не чекаючи його відкриття, оплатити товар і отримати його в зручний час, у зручній формі, не виходячи з дому. Це істотні переваги електронної комерції для клієнта, конкретне вираження економії його часу.

Комерційний цикл в електронній комерції

Електронна комерція полегшує реінжиніринг бізнесу – процесу, який поширений у наш час серед найбільших компаній економічно розвинених країн.

Цілі електронної комерції схожі з цілями, які вирішуються в процесі реінжинірингу, зокрема:

– зменшення витрат;

– зменшення часу виробничого циклу;

– пришвидшення виконання запитів клієнтів;

– поліпшення якості обслуговування.

В умовах ведення бізнесу традиційним шляхом підприємства повністю відповідають за організацію свого бізнесу. Розвиток товару, його виробництво, продаж, доставка, матеріально-технічне підтримання потребували величезних витрат ресурсів; щодо чого організації не завжди були повною мірою компетентні.

Електронна комерція стала інструментом для розвитку низки нових можливостей ведення бізнесу, зокрема:

– системи інформаційного / ділового середовища бізнесу;

– відеоконференції;
– навчання;
– фінансової взаємодії;
– нових відносин між компаніями, що базуються на електронних технологіях;
– виробництва і купівлі товарів / послуг;
– нових моделей маркетингу;
– співпраці тощо.

Найважливіше те, як е-комерція змінює бізнес, а саме, як відбувається побудова нових взаємин з клієнтами, серед яких:
– онлайн-реклама і маркетинг;
– можливість оформлення замовлення онлайн;
– онлайн-обслуговування клієнтів;
– відповідність продуктів і послуг запитам клієнтів.

Електронна комерція також зменшує витрати, пов'язані з придбанням товарів і управлінням запасами, унаслідок прямої ефективної взаємодії з широким колом постачальників і торгових партнерів. Різні види бізнесу створюють нові послуги з дистрибуції на підставі додатків Business-to-Business, які формують додаткову вартість.

Бізнесом Інтернету є інформація. Багато друкованих видань мають свої матеріали в мережі Інтернет, доступні для читачів. Новачки, що входять у цей бізнес, стримують можливість мати необмежену аудиторію завдяки розміщенню своїх матеріалів у мережі.

Деякі компанії займаються постачанням продуктів, основу яких також становить інформація. Це інтерактивні ігри, аудіо- та відеоматеріали.

Причини необхідності електронної комерції для офлайн-бізнесу:
– розмір і зростання ринку;
– швидка адаптація до е-комерції конкурентів;
– швидке збільшення кількості конкурентів внаслідок зниження вхідних бар'єрів на ринок.

Моделі, які базуються на використанні веб технологій, можуть включати всі етапи здійснення угоди, а саме:
– запит інформації клієнтом в постачальника;
– система підтвердження наявності товару у постачальника;
– клієнтська система, що дозволяє купувати товар;
– система постачальника, що визнає / підтримує цю покупку;
– система постачальника, що підтверджує покупку;
– система постачальника, що розміщує замовлення.

Існує безліч технологій, що застосовуються для реалізації рішень щодо електронної комерції, наприклад Electronic Data Interchange (EDI) – взаємообмін електронними даними.

Технологія EDI – це дуже швидкий спосіб обміну діловою документацією з використанням комп'ютерних з'єднань між різними компаніями. Інакше кажучи, EDI – це стандарт, який конвертує формат переданого документа у формат, який отримує комп'ютер.

Переваги, які надає використання EDI:

– Зменшуються будь-які витрати, пов'язані з підготуванням документації на паперових носіях;

– полегшується вирішення проблемних ситуацій;

– поліпшується обслуговування клієнтів;

– розширюється база клієнтів / постачальників.

Спочатку EDI-технологія використовувалася, щоб поліпшити проведення окремих процесів, таких як автоматизація платіжних розрахунків або процес переказу коштів з рахунків. У наш час EDI використовується в е-комерції при з'єднанні зовнішніх і внутрішніх бізнес-процесів, які дозволяють компаніям поліпшити свою продуктивність у таких масштабах, яких не було раніше.

Використовуючи Інтернет як комунікаційний канал EDI, можна значно знизити витрати і розширити коло торгових партнерів. Безліч компаній у всьому світі використовують Інтернет в своєму бізнесі.

Однак унаслідок того, що EDI є дорогою системою, оскільки потребує значних витрат щодо установлення та підімкненням, тільки найбільші компанії змогли дозволити собі використовувати її в якості системи обміну даними.

Інтернет-технології можуть істотно полегшити цю ситуацію. Крім зменшення витрат, відкритий, або інтерактивний, обмін даними дозволяє покупцям і постачальникам здійснити операцію від початку й до кінця. Однак все ще існує проблема хостингу, що пов'язано з бізнесом, а не з технологією. Необхідні нові стандарти і більш відкриті системи, які сприймаються продавцями, як загроза їхнім рішенням, і створення додаткової вартості.

Електронна комерція започаткувала трансформацію діяльності підприємств в мережу віртуальних спільнот організацій, кожна з яких може сконцентрувати свою діяльність на тих напрямах, у яких найкомпетентніша, для того щоб постачати закінчене виробниче рішення своїм клієнтам.

Головна особливість стратегії інтернет-бізнесу – орієнтація на споживача. Використовуючи Інтернет, бізнес може «ближче» підійти до споживача, якісно організувати індивідуальне обслуговування покупців і клієнтів.

Нова стратегія розвитку компанії полягає в тому, що інтернет-проєкт починає розвиватися, як корпоративний офлайн-бізнес. Можливі два варіанти стратегії:

1) інтернет-проєкт створює свій офлайн-бізнес за зразком традиційних бізнес-схем компаній з аналогічним профілем діяльності. Але «з нуля» створювати свій офлайн-бізнес дуже складно, тому що, наприклад, зростання обсягів продажів для авторитетного інтернет-проєкту зазвичай виявляється швидшим, ніж темпи

нарощування потужності обслуговуючих ресурсів для відповідної офлайн-діяльності. Крім того, офлайн-конкуренти не допускають нового конкурента в офлайн-сегмент ринку, тому доцільно обрати є другий варіант;

2) купівля певної офлайн-компанії для інтернет-проєкту, що відповідає профілю діяльності інтернет-проєкту. Однак необхідно зазначити, що створення власного інтернет-проєкту доцільне на другому етапі розвитку, тобто тільки тоді, коли інтернет-проєкт уже став авторитетним і приносить прибуток.

Стратегії розвитку корпоративних проєктів в Інтернеті

Для корпоративного бізнесу в Інтернеті можна використовувати одну з трьох наведених нижче стратегій, зокрема:

1) трансформація традиційного офлайн-бізнесу компанії в онлайн з урахуванням нових можливостей, що з'являються. При цьому компанія, як і раніше, залишається в офлайн-бізнесі, таким чином створюється компанія «змішаного» типу;

2) освіту дочірньої компанії, яка перебуває в ексклюзивних відносинах з материнською і реалізує функції перекладу бізнесу материнської компанії в електронній формі;

3) купівля наявного інтернет-проєкту для розвитку бізнесу підприємства в онлайн-середовище. Наприклад, є інтернет-магазин, що торгує комп'ютерами, і є компанія, яка виготовляє комп'ютери; компанія купує інтернет-магазин, щоб потім інтегрувати його у свій бізнес.

На відміну від корпоративних проєктів, інтернет-проєкти не мають на меті вихід в Інтернет – вони вже є частиною інтернет-економіки. До того ж проєкти, які перейшли на другий етап розвитку (рухаючись до офлайн-бізнесу), можуть обрати ті самі три стратегії, але з певною специфікою:

– трансформація офлайн-бізнесу в «змішаний», який об'єднує онлайн-процеси;

– створення дочірніх компаній з інтернет-проєктів. Зазвичай не відбувається, але інвестори вирішують запитання диверсифікації за допомогою створення інтернет-холдингів, тобто шляхом створення декількох інтернет-проєктів;

– купівля офлайн-компанії, бізнес якої доповнює онлайн-бізнес інтернет-проєкту. Це дуже поширена стратегія для інтернет-проєктів із хорошою інвестиційною підтримкою.

Важливою особливістю інтернет-бізнесу є можливість для корпоративних і інтернет-проєктів взаємодіяти один з одним.

Переваги впровадження стратегій електронної комерції

Існує низка переваг і можливостей, які відкриваються з упровадженням технології електронної комерції, що забезпечує постійну конкурентну перевагу бізнесу, а саме:

– конвергенція – зближення технологій, інформаційних засобів і навіть галузей промисловості;

– можливості – зручність і здатність контролювати діяльність для підвищення добробуту й підвищення ступеня задоволеності від виконаної роботи;

– інтеграція – оптимізація і здійснення виробничих процесів на підприємстві та альянсів з іншими організаціями за допомогою цифрових технологій для збільшення ефективності виробництва й розширення ринків;

– усунення посередників – трансформація складників бізнес-ланцюжка для наближення споживачів до виробників, оминаючи численних посередників;

– інновації – збереження конкурентоздатності в умовах, коли на ринку з'являються нові товари й послуги, виникають нові форми конкуренції;

– зацікавленість – залучення клієнтів до виробничого циклу. Споживачів необхідно залучити до процесу створення продукту, щоб у результаті вони отримали саме те, що хотіли;

– негайний відгук на запит;

– глобалізація – представлення свого бізнесу на глобальному ринку.

Таким чином, електронна комерція усуває географічні кордони й бар'єри. З одного боку, це відкриває величезні можливості, з іншого – означає необхідність вирішення складних проблем.

Створення і ведення веб контенту електронного бізнесу

Контент-модель формулює зміст і функції електронного бізнес-рішення, базуючись на вимогах користувача. Цільова установка в контент-моделі така: єдине і швидке ведення користувача, чітке віднайдення необхідної інформації або функцій у системі. Контент – це обличчя компанії, тому все повинно бути на належному рівні і високої якості. Контент веб ресурсу – це унікальна взаємодія з інтернет-користувачами. Одночасно він повинен виконувати такі головні функції:

– оптимізаційна – залучення відвідувачів з пошукових систем до потрібного ресурсу;

– конверсійна – перетворення відвідувачів на споживачів товарів і послуг сайту;

– іміджева – позиціювання сайту (торгової марки, продукту, послуги, особистості), формування впізнаваності і постійного позитивного ставлення до нього (неї).

Контент – це змістове наповнення сайту: фото, малюнки, інформація, графіки, реклама тощо. Унаслідок цього контент сайту поділяється на декілька головних складників.

1. Логотип і назва. Назва має бути максимально розгорнутою і інформативною. Щоб сайт став популярним, потрібно його описати, а для цього необхідно розмістити близько 10 слів, які потім треба внести в метатеги.

2. Графічний контент, композиція. Графіка на сайті привертає увагу, полегшує сприйняття текстової інформації і викликає у людини певні асоціації.

Зазвичай картинки потрібні для того, щоб зрозуміти принцип роботи певного механізму, який читач вивчає, або для більш докладного ознайомлення з будь-яким рекламованим товаром. Окрім того, недостатньо тільки розмістити графічний контент на сайті. Важливо, щоб він був правильно підібраний, зручно розташований і оптимізований. Так пошуковим пристроям буде легше знайти саме цей сайт.

3. Меню сайту. Головне меню завжди має бути доступним для користувача: відкривши будь-яку сторінку сайту, він повинен бачити весь список розділів. На кожній інформаційній сторінці повинно розташовуватися меню – загальне, із посиланнями й розділами сайту, сервісами та службами. Таке меню має бути на кожній сторінці і незмінюваним для всього сайту.

4. Контент. Текстовий контент є інформацією, що максимально оптимізована під пошукові системи, а також необхідна для пошуку сайту або продукції, послуг для користувачів в мережі Інтернет. Контент повинен обов'язково бути якісним, читабельним і унікальним.

5. Підвал. Підвал сайту (футер) є частиною веб сторінки, він розміщується в її нижній частині. На ньому зазвичай розміщується така інформація: дата створення, захист авторських прав, додаткова навігація, авторські права або лічильник.

Зміст вебсайту визначається особливостями фірми, для якої створюється сайт, і тим, чи є на цьому сайті цікава інформація, що заслуговує на увагу користувача. Нецікавий сайт нікому не потрібен, він не буде популярним, і поступово втратить актуальність.

Структура вебсайту повинна бути зрозумілою кожному відвідувачу. За наявності документа, користувач інтуїтивно буде уявляти спосіб отримання з нього необхідної інформації. Заплутавшись на сайті, клієнт повторно на нього не прийде, і навпаки: зрозуміла і прозора структура сайту, де пошук даних не становить труднощів, обов'язково отримає додаткових відвідувачів.

Насамперед сайт повинен привертати увагу не будь-яких відвідувачів, а тих, хто становить так звану цільову групу – відвідувачів, які необхідні підприємству для досягнення визначеної щодо створювачів сайту економічної мети.

Привернути увагу, утримати, викликати бажання повторно відвідати сайт можна тільки за рахунок змісту, структури вебсайту, новизни інформації на ньому, її вірогідності та унікальності стилю.

Головні поняття і класифікація платіжних систем

Платіжна система – це інтернет-система проведення розрахунків між фінансовими організаціями, бізнес-організаціями і інтернет-користувачами в процесі купівлі / продажу товарів і послуг через Інтернет. Саме вона дозволяє перетворити службу з оброблення замовлень або електронну вітрину на справжній

магазин з усіма стандартними атрибутами: обравши товар або послугу на сайті продавця, покупець зможе здійснити платіж, не відходячи від комп'ютера.

Усі платіжні системи за наявною схемою платежів можна розділити на такі види:

– дебетові (працюють з електронними чеками і цифровою готівкою);
– кредитні (які працюють з кредитними картками).

Електронні гроші

В економічному сенсі електронні гроші є грошовою вартістю, представленою вимогою емітента, вираженою в урядових або приватних грошових одиницях, які зберігаються в електронній формі на електронному пристрої.

Згідно з Директивою Європейського Парламенту та Ради № 2000/46 / ЄС «Про регулювання діяльності інститутів – емітентів електронних грошей», публікаціям Європейського центрального банку і Банку міжнародних розрахунків щодо актуальних проблем розвитку електронних грошей, можна виокремити такі головні елементи, що характеризують електронні гроші, як новий засіб платежу:

– електронні гроші становлять грошову вартість;
– зберігання вартості ґрунтується на електронному пристрої;
– випуск вартості проводиться на підставі попереднього внесення грошових коштів;
– прийом вартості здійснюється третіми особами.

Електронні гроші є платіжним продуктом, що зберігає грошову вартість, представлену вимогою емітента. Термін «грошова вартість» в контексті визначення електронних грошей означає джерело купівельної спроможності або грошовий актив, які можуть обертатися між економічними агентами. Головна відмінність грошової вартості і грошей полягає в тому, що грошова вартість становить засіб платежу, що може як обмінюватися, так і не обмінюватися на інші грошові форми.

На відміну від готівки, яка є універсальним, обов'язковим для прийому засобом платежу, вираженим в урядових рахункових одиницях, які використовуються для обчислення цін товарів і послуг, а також укладання контрактів на національному та міжнародному рівнях, грошова вартість не є обов'язковим для прийому засобом платежу і може виражатися в приватних грошових одиницях.

На відміну від традиційних грошей, які можуть випускатися або Центральним банком (у формі готівки), або іншими банківськими інститутами (у формі депозитних грошей), грошова вартість (електронні гроші) може емітуватися спеціалізованими небанківськими кредитними інститутами, які передбачають особливий порядок регулювання їхньої діяльності.

Контрольні запитання до розділу 7

1. Які інформаційні технології використовуються на сьогодні?
2. Які ознаки властиві інформаційному суспільству й економіці?
3. У чому виявляється взаємодія інформаційних технологій і бізнесу?
4. Подайте визначення понять «електронний бізнес» і «електронна комерція».
5. Які економічні вигоди отримують учасники електронних комерційних угод?
6. Назвіть головні відмінності електронної комерції від традиційної.
7. Яким чином змінюється бізнес-діяльність підприємства з переходом до електронної комерції?
8. Перелічіть і опишіть види електронного бізнесу, які дійсно приносять прибуток.
9. Проаналізуйте можливості і недоліки електронних магазинів.

Практичні завдання до розділу 7

Завдання 7.1

Відповідно до сформульованої ідеї бізнесу (продукту або послуги) визначте, яких даних не достатньо для прийняття рішень по будь-якому продукту та його ціні і які з цих даних ви зможете отримати шляхом інтернет-опитування потенційних споживачів (покупців) товару. Складіть анкету для опитування потенційних споживачів за допомогою (Google Forms).

Завдання 7.2

Для будь-якої обраної сторінки проведіть оптимізацію, орієнтовану на збільшення конверсії («відвідувача в покупця», «відвідувача в зареєстрованого відвідувача», «відвідувача в передплатника» тощо). Можна оформити у вигляді документа (doc і html) з пропозиціями оптимізації або у вигляді оптимізованої сторінки в html.

Завдання 7.3

Запропонуйте ідеї інтернет-бізнесу (3 або більше), оберіть серед них найперспективнішу і сформулюйте її. Для своєї ідеї визначте обсяг ринку. Оформіть результат (сформульована ідея і оцінка ринку) у вигляді документа MS Word або MS PowerPoint.

Завдання 7.4

Відповідно до сформульованої ідеєю бізнесу (продукту або послуги) визначте структуру та зміст цільової сторінки (Landing Page), орієнтованої на продаж вашого продукту (товару або послуги).

РОЗДІЛ 8
РОЛЬ ІНФОРМАЦІЇ ТА ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ В БІЗНЕСІ

Посередня ідея, що породжує ентузіазм, дає більші плоди, ніж велика ідея, не здатна нікого надихнути.
Мері Кей Еш

8.1 «Абсолютно необхідні» дії, які малий бізнес повинен вжити для захисту своєї інформації, систем та мереж.

8.2 Рекомендовані найкращі практики інформаційної безпеки.

8.3 Планування інформаційної, комп'ютерної та мережної безпеки.

Ключові слова: *інформаційна безпека, мережа, система, Інтернет, захист даних*

8.1 Абсолютно необхідні» дії, які малий бізнес повинен вжити для захисту своєї інформації, систем та мереж

Для деяких підприємств, особливо малих, безпека їхньої інформації, систем та мереж може не бути головним пріоритетом, але для їхніх клієнтів, працівників та торгових партнерів це дуже важливо. Термін «мале підприємство» (або «мала організація») іноді використовується для цієї самої категорії бізнесу чи організації. Мале підприємство / організація також може бути некомерційною організацією. Розмір малого бізнесу залежить від виду бізнесу, але зазвичай це бізнес чи організація, що має до 500 працівників. Малий бізнес – дуже важлива частина економіки нашої країни. Він становить значну частину критичної економічної та кіберінфраструктури.

Більші підприємства активно прагнуть створити інформаційну безпеку за допомогою значних ресурсів, зокрема технологій, людей та бюджету, тому вони складніша мішень для хакерів та кіберзлочинців. Доведено, що хакери та кіберзлочинці зосереджують більше свою небажану увагу на менш безпечному малому бізнесі.

Отже важливо, щоб кожен бізнес, особливо малий, належним чином захищав свою інформацію, системи та мережі. Цей розділ допоможе керівництву бізнесу зрозуміти, як забезпечити базовий захист своєї інформації, систем та мереж.

Чому бізнес повинен цікавитись інформаційною безпекою?

Клієнти бізнесу сподіваються, що їхню конфіденційну інформацію будуть поважати та забезпечать належний та відповідний захист. Співробітники малого бізнесу також сподіваються, що їхня конфіденційна особиста інформація буде належним чином захищена.

І, крім цих двох груп, поточні та / або потенційні ділові партнери також мають певні очікування щодо стану інформаційної безпеки в малому бізнесі. Такі

ділові партнери потребують гарантії, що їхня інформація, системи та мережі будуть у безпеці, коли підімкнуться до цього малого бізнесу та будуть співпрацювати.

Вони розраховують на відповідний рівень безпеки у цього фактичного чи потенційного ділового партнера – подібно до рівня безпеки, який вони запровадили у своїх власних системах та мережах. Частина інформації, що використовується у приватному бізнесі, потребує особливого захисту для забезпечення конфіденційності (щоб гарантувати, що доступ до неї матимуть лише ті, хто потребує доступу до цієї інформації для виконання певних робіт).

Частина інформації, що використовується у приватному бізнесі, потребує захисту для забезпечення цілісності (щоб гарантувати, що інформація не була підроблена або видалена тими, хто не повинен мати до неї доступу).

Деякі з відомостей про адміністрування малого бізнесу, що використовуються у ньому, потребують захисту щодо наявності (щоб забезпечити доступність інформації, коли вона потрібна тим, хто веде бізнес організації).

І, звісно, деяка інформація, яка використовується у цьому бізнесі, потребує захисту для більш ніж однієї з цих категорій інформаційної безпеки. Такою інформацією може бути конфіденційна інформація про співробітників або клієнтів, конфіденційні бізнес-довартоження або плани, фінансова інформація або інформація, що стосується спеціальних категорій інформації, зокрема це інформація про конфіденційність, про стан здоров'я або певні види фінансової інформації.

Деякі з цих категорій інформації мають особливі, більш обмежувальні нормативні вимоги щодо певних видів захисту інформації. Відсутність належного захисту такої інформації на підставі необхідних засобів захисту може легко спричинити значні штрафи та штрафи з боку задіяних контролюючих органів. Подібно до того як на захист інформації здійснюються певно витрати (на апаратне забезпечення, програмне забезпечення чи засоби управління, такі як політики та процедури тощо), на захист інформації також пов'язані витрати.

Ті, хто опікуються управлінням ризиками для малого бізнесу, також стурбовані уникненням витрат – у цьому разі уникненням витрат на незахищеність конфіденційної ділової інформації.

Коли ми розглядаємо можливість уникнення витрат, нам варто пам'ятати про витрати, які одразу не очевидні. До таких витрат належать закони про сповіщення, прийняті багатьма державами, які вимагають, щоб будь-який бізнес, окрім малого бізнесу, у певний спосіб повідомляв усіх осіб, чиї дані можуть пошкоджуватися внавартоок порушення безпеки (хакерський напад, інцидент зі шкідливим кодом, працівник, що здійснює несанкціоноване видання інформації тощо).

Середня орієнтовна вартість цих повідомлень та пов'язаних із цим витрат на порушення безпеки значно перевищує 130 доларів на особу. Якщо є 1 000 клієнтів, дані яких могли бути скомпрометовані внаслідок інциденту, тоді мінімальна

вартість становитиме 130 000 доларів США за інцидент.

Попередження викрадення особистих даних є метою цих законів / нормативних актів, що повинно забезпечити мотивацію щодо створення належної безпеки для запобігання таким інцидентам. Звісно, якщо трапиться такий інцидент, то деякі клієнти втратять довіру до постраждалого малого бізнесу та перенесуть свій бізнес в інше місце. Це додаткова вартість, очевидн не відразу, але включена у зазначені витрати на особу.

Розгляд вірусів та інших шкідливих кодів (програм). У 2008 р. було виявлено понад 1,6 млн нових вірусів та інших шкідливих програм («Symantec» – звіт про загрозу інтернет-безпеці, 14 квітня 2009 р.).

Неможливо керувати комп'ютером, не захищаючи від його шкідливих програм. Багато (якщо не більшість) цих вірусів або програм використовуються злочинцями для викрадення інформації з комп'ютерів та заробляння грошей шляхом продажу або незаконного використання цієї інформації для таких цілей, як викрадення особистих даних.

Для малого бізнесу неможливо реалізувати досконалу програму захисту інформації, але можна (і необхідно) убезпечити інформацію, системи та мережі.

Захистіть інформацію / системи / мережі від пошкодження вірусами, шпигунськими програмами та іншими шкідливими кодами.

Встановлюйте, використовуйте (у режимі в реальному часі, якщо такий є) та регулярно оновлюйте антивірусне та антишпигунське програмне забезпечення на кожному комп'ютері, що використовується у вашому бізнесі. Багато комерційних постачальників програмного забезпечення здійснюють належний захист за розумною ціною, і навіть безкоштовно.

Це, зокрема, інтернет-пошук антивірусної та антишпигунської продукції. Більшість постачальників пропонують підписку на програми «служби безпеки», що гарантує багаторівневий захист (на додаток до антивірусної та антишпигунської захисту). Необхідно встановлювати антивірусне програмне забезпечення для автоматичної перевірки наявності оновлень у певний запланований час протягом ночі (наприклад, 12:00 опівночі), а потім встановити його для сканування через певний проміжок часу після цього (наприклад, о 12:30).

Можна запланувати увімкнення антишпигунського програмного забезпечення, щоб перевірити наявність оновлень на 2:30 ранку та провести повне сканування системи на 3:00 ранку. Це передбачає наявність постійного швидкісного з'єднання з Інтернетом. Незалежно від фактичного запланованого часу для зазначених оновлень / сканувань, потрібно запланувати їх так, щоб у будь-який момент часу відбувалася лише одна операція. Це допоможе отримати копії антивірусного програмного забезпечення у бізнесі для домашніх комп'ютерів співробітників. Більшість людей виконують певну ділову роботу вдома, тому важливо також захистити їхні домашні системи.

Гарантування безпеки підімкнення до Інтернету.

Більшість підприємств мають широкосмуговий (швидкісний) доступ до Інтернету. Важливо пам’ятати, що цей вид доступу до Інтернету завжди увімкнений. Отже, будь-який комп’ютер – або будь-яка мережа, до якої під'єднаний цей комп’ютер, зазнає загроз з Інтернету цілодобово 7 днів на тиждень.

Для широкосмугового доступу до Інтернету вкрай важливо встановити та підтримувати робочий апаратний брандмауер між внутрішньою мережею та Інтернетом. Це може бути функція бездротової точки доступу / маршрутизатора або, можливо, функція маршрутизатора, що надається постачальником послуг Інтернету (ISP) малого бізнесу.

Багато постачальників обладнання забезпечують бездротові точки доступу / маршрутизатори, брандмауерні маршрутизатори та брандмауери. Оскільки співробітники виконують певну роботу вдома, потрібно переконатися, що всі домашні системи співробітників захищені апаратним брандмауером між їхніми системами та Інтернетом.

Для цих пристроїв необхідно змінювати адміністративний пароль під час встановлення та регулярно після цього. Також потрібно змінити ім’я адміністратора. Значення за замовчуванням легко вгадуються, і, якщо їх не змінити, вони можуть дозволити хакерам керувати пристроєм і, отже, контролювати або записувати комунікації (та дані) в / з Інтернету.

Застосування програмних брандмауерів на всіх бізнес-системах

Встановлюйте, використовуйте та постійно оновлюйте програмний брандмауер на кожній комп’ютерній системі, що використовується у вашому малому бізнесі. Якщо ви використовуєте операційну систему Microsoft Windows, вона, імовірно, має брандмауер. Ви повинні переконатися, що брандмауер працює, але він має бути доступним.

Щоб перевірити програмний брандмауер, що постачається Microsoft Windows, натисніть «Пуск», потім «Налаштування», далі «Панель управління», а потім «Брандмауер Windows». Виберіть вкладку «Загальні» у верхній частині спливаючого вікна.

Ви побачите, увімкнено чи вимкнено брандмауер. Якщо його вимкнено, виберіть у порожньому колі поруч із зеленим значком позначку «Рекомендовано». Щоб перевірити програмний брандмауер, що надсилається з Microsoft Windows, натисніть «Пуск», потім «Панель управління», а далі «Брандмауер Windows».

Якщо ваш брандмауер працює, ви побачите повідомлення «Брандмауер Windows допомагає захистити ваш комп’ютер». Якщо ні, натисніть «Увімкнути та вимкнути брандмауер Windows» (у верхньому лівому кутку вікна) та виберіть «Увімкнути брандмауер».

Використовуючи інші комерційні операційні системи, переконайтеся, що ви

повністю переглянули інструкції з експлуатації, щоб з'ясувати, чи у вашій системі встановлений брандмауер та як він увімкнений.

Існують комерційні брандмауери програмного забезпечення, які ви можете придбати за доступною ціною або безкоштовно, які ви можете використовувати з системами Windows або іншими операційними системами.

Окрім того, пошук в Інтернеті та використання оглядів і посилань на професійні журнали можуть допомогти вибрати правильне рішення.

Оскільки працівники виконують певну ділову роботу вдома, потрібно переконатися, що в домашніх системах працівників встановлені та працюють брандмауери. На кожному комп'ютері необхідно встановити програмні брандмауери, навіть якщо вже є апаратний брандмауер, що захищає вашу мережу.

Якщо ваш апаратний брандмауер скомпрометований хакером або шкідливим кодом, потрібно зробити все для того, щоб зловмисник або шкідлива програма не мала доступу до ваших комп'ютерів та інформації на цих комп'ютерах.

Оновлення операційних систем та програм

Усі постачальники операційних систем постійно виправляють і оновлюють свої продукти для унеможливлення проблем із безпекою та поліпшення функціональних можливостей.

Microsoft надає щомісячні виправлення у другий вівторок кожного місяця. Від часу до часу корпорація Майкрософт надає виправлення, особливо серйозної загрози.

Щоб оновити будь-яку підтримувану версію Windows, перейдіть до «Пуск» і виберіть «Windows Update» або «Microsoft Update». Дотримуйтесь підказок, щоб вибрати та встановити рекомендовані виправлення.

Інші постачальники операційних систем володіють подібною функціональністю. Переконайтеся, що ви знаєте, як оновити та виправити будь-яку вибрану операційну систему. До постачальників операційних систем належать Microsoft (різні версії Windows), Apple (Mac OSX, Snow Leopard), Sun (SunOS, Solaris) та джерела інших версій Unix та Linux. Коли ви купуєте нові комп'ютери, потрібно негайно оновити їх. Те саме стосується інсталяції нового програмного забезпечення. Для Microsoft Windows виберіть «Пуск», потім «Панель управління», далі «Система» і «Автоматичне оновлення». Після цього встановіть день і час для завантаження та встановлення оновлень. Виберіть «Застосувати» та натисніть «ОК».

Якщо коло позначене «Автоматично встановлювати оновлення (рекомендується)», переконайтеся, що вкладки дня / часу встановлені на «кожен день» та «23:00» або інший зручний час. Якщо коло, на якому написано «Встановити оновлення автоматично (рекомендується)», не позначене тоді перевірте коло, щоб активувати автоматичне оновлення, і виберіть «Кожен день» на лівій вкладці, а потім виберіть відповідний час (23:00), права вкладка.

Потім у нижній частині вікна встановіть прапорець «Рекомендовані оновлення», а для «Служби оновлення» – «Використовувати Microsoft Update». Потім натисніть «OK» внизу вікна, і ви готові до автоматичного оновлення для системи Windows.

Продукти офісної продуктивності, такі як Microsoft Office, також потрібно регулярно виправляти та оновлювати. Для продуктів Microsoft процес виправлення / оновлення подібний до процесу операційних систем Microsoft Windows. Інші програмні продукти для бізнесу також потребують регулярного оновлення.

Резервування важливих ділових даних / інформації

Створіть резервну копію даних на кожному комп'ютері, який використовується у вашому бізнесі. Ваші дані включають (але не обмежуються) документи для обробки текстів, електронні таблиці, бази даних, фінансові файли, файли людських ресурсів, файли дебіторської заборгованості та іншу інформацію, яка використовується або створюється вашим бізнесом.

Необхідно зробити резервну копію даних, оскільки комп'ютери пошкоджуються, жорсткі диски виходять із ладу, працівники роблять помилки, а шкідливі програми можуть знищувати дані на комп'ютерах. Без резервного копіювання даних ви можете легко потрапити в ситуацію, коли вам доведеться відтворити ваші ділові дані з паперових копій та інших файлів, що містяться в ручному режимі.

Робіть це автоматично, якщо це можливо. Багато наборів програмного забезпечення для безпеки пропонують автоматизовані функції резервного копіювання, які будуть робити це для вас за регулярним графіком. Створіть резервну копію лише своїх даних, а не самих програм (для яких у вас повинні бути компакт-диски для розповсюдження від вашого постачальника). Це автоматичне резервне копіювання варто робити принаймні раз на тиждень і зберігати на окремому жорсткому диску на вашому комп'ютері якщо не в режимі офлайн, то використовуючи якусь форму здійманих носіїв або онлайнове сховище.

Жорсткий диск повинен мати достатню ємність для зберігання даних для 52 резервних копій щотижня. Розмір запам'ятовувального пристрою повинен бути приблизно в 52 рази більшим за обсяг даних плюс 30 % або близько того. Це необхідно робити на кожному вашому бізнес-комп'ютері.

Важливо періодично перевіряти резервні копії даних, щоб забезпечити їх надійне зчитування.

Існують продукти «plug and play», які в разі підімкнення до комп'ютера автоматично здійснюватимуть пошук файлів та їх резервне копіювання на здійманий носій, наприклад зовнішній жорсткий диск USB. Важливо робити повну резервну копію раз на місяць і зберігати її в захищеному місці.

Якщо з вашим офісом щось трапилося (пожежа, повінь, торнадо, крадіжка

тощо), то ваші дані будуть перебувати в безпеці в іншому місці і ви з можете відновити свої ділові операції, використовуючи резервні дані та комп'ютери, що замінюють, та інше необхідне обладнання й програмне забезпечення. Перевіряючи свої резервні копії на комп'ютері, щоб переконатися, що їх можна прочитати, не менш важливо тестувати свої щомісячні резервні копії, щоб забезпечити їх прочитання.

Якщо ви не протестуєте свої резервні копії, ви не зможете відчувати себе впевненими в тому, що зможете скористатися ними в разі катастрофи чи надзвичайної ситуації.

Якщо ви будете робити це щомісячне резервне копіювання вручну, то необхідно, придбати такий здійманий носій, як зовнішній жорсткий диск USB (ємністю не менше 1 000 Гб).

На жорсткому диску створіть окрему папку для кожного з комп'ютерів і по дві папки в кожній папці комп'ютера, по одній на кожен непарний місяць та по одній на кожен парний місяць. Принесіть зовнішній диск у свій офіс у день, коли ви робите щомісячне резервне копіювання.

Потім виконайте такі дії: підімкніть зовнішній диск до свого першого комп'ютера та зробіть резервну копію, скопіювавши дані у призначену папку; негайно виконайте тестове відновлення файлу або папки в окрему папку на вашому комп'ютері, яка була налаштована для цього тесту (щоб ви могли прочитати відновлений файл або папку).

Повторіть цей процес для кожного з ваших бізнес-комп'ютерів і наприкінці процесу від'єднайте зовнішній диск.

Віднесіть резервний жорсткий диск туди, де зберігаєте щомісячні резервні копії. Наприкінці позначте і збережіть жорсткий диск у безпечному місці та придбайте інший для використання наступного року.

Дуже важливо щомісяця робити резервне копіювання для кожного комп'ютера, що використовується у вашому бізнесі.

Контроль фізичного доступу до комп'ютерів та мережених компонентів

Не дозволяйте стороннім особам мати фізичний доступ до будь-якого вашого комп'ютера для бізнесу.

Це передбачає блокування ноутбуків, коли вони не використовуються. Необхідно розмістити дисплей кожного комп'ютера (або використовувати екран конфіденційності) так, щоб люди, які проходять повз, не могли бачити інформацію на екрані.

Контроль доступу до ваших систем та мереж також передбачає повний перелік усіх, хто має доступ до систем або мереж. До нього належать прибиральні бригади, які вночі приходять в офісні приміщення для прибирання сміття та самих приміщень.

Злочинці зазвичай намагаються влаштуватися на роботу прибиральниками з

метою отримання доступу до комп’ютерів для отримання конфіденційної інформації.

Контроль доступу також включає обережність щодо того, щоб персонал із ремонту комп’ютерів або мереж працював без нагляду в системах чи пристроях. Їм легко викрасти конфіденційну інформацію та без перешкод вийти з нею.

Ніхто не повинен заходити у ваше офісне приміщення без виклику працівника. Це обов'язково потрібно зробити, щоб виявити тих, хто не має законної причини перебувати у ваших офісах.

Захист бездротових точок доступу та мережі

Якщо ви використовуєте бездротові мережі, доцільно встановити точку бездротового доступу без передачі ідентифікатора набору послуг (SSID). Також дуже важливо змінити адміністративний пароль, який був на пристрої, коли ви його отримали. Важливо використовувати надійне шифрування, щоб ваші дані, які передаються між комп’ютерами та бездротовою точкою доступу, не можна було легко перехопити та прочитати за допомогою електронних підслуховувачів. Наразі рекомендується шифрувати Wi-Fi Protected Access 2 (WPA-2) із використанням розширеного стандарту шифрування (AES) для безпечного шифрування. Рекомендації щодо внесення зазначених вище змін дивись у посібнику. Зверніть увагу, що WEP («Wired-Equivalent Privacy») не вважається захищеним; не використовуйте його для шифрування бездротового трафіку.

Навчання працівників базовим принципам безпеки

Співробітники, які використовують будь-які комп’ютерні програми, що містять конфіденційну інформацію, повинні бути проінформовані про цю інформацію та навчені правильно використовувати та захищати таку інформацію.

Коли ваші нові співробітники починають роботу, їх потрібно повідомити про вашу політику інформаційної безпеки та ознайомити їх із тим, що вони повинні робити для захисту конфіденційної ділової інформації.

Їх потрібно ознайомити з правилами вашої політики щодо використання комп’ютерів, мереж та з’єднань з Інтернетом. Крім того, повідомте їм про свої очікування щодо обмеженого особистого користування телефонами, принтерами тощо.

Після цього вони мають підписати заяву про те, що розуміють таку ділову політику і будуть її дотримуватися, а також усвідомлюють, яким буде покарання за недотримання цих вимог. (Необхідно чітко прописати штрафи за порушення ділової політики.)

Змусьте виконувати правила поведінки, щодо оброблення та захисту даних клієнтів та інших бізнес-даних, що передбачає унеможливлення винесення ділових даних додому та правила ведення ділової роботи на домашніх комп’ютерах.

Навчання ваших співробітників засадам інформаційної, системної та мережної безпеки – одна з найефективніших інвестицій, для якісного захисту

ділової інформації, системи та мережі.

Необхідно розвивати культуру безпеки своїх співробітників та вашого бізнесу. Для цього можна використати місцевий технічний коледж або комерційні тренінги.

Створення індивідуальних облікових записів користувачів для кожного працівника на бізнес-комп'ютерах та для бізнес-додатків

Створіть окремий обліковий запис для кожного працівника і вимагайте використовувати паролі для кожного облікового запису.

Якісні паролі складаються з довільної повартоовності букв, цифр та спеціальних символів і мають довжину щонайменше 8 символів. Для кращого захисту систем та інформації переконайтеся, що всі співробітники використовують комп'ютерні облікові записи, які не мають адміністративних привілеїв.

Це зупинить будь-які спроби (автоматизовані й ні) встановити несанкціоноване програмне забезпечення. Якщо працівник використовує комп'ютер із адміністративним обліковим записом користувача, то будь-який шкідливий код, який він активує (свідомо або шляхом обману), можна буде встановити на власному комп'ютері, оскільки він матиме ті самі адміністративні права, що й обліковий запис користувача.

Без наявності індивідуальних облікових записів кожного користувача вам буде важко притягнути когось до відповідальності за втрату даних або несанкціоноване маніпулювання даними.

Незмінні паролі, з часом будуть передаватися та стануть відомими колегам по роботі, тому їх варто змінювати принаймні кожні три місяці.

Обмеження доступу співробітників до даних та інформації і обмеження повноважень щодо встановлення програмного забезпечення

Для захисту своєї інформації використовуйте належні ділові практики. Не можна надавати доступу до всіх даних працівникам, як і доступу до всіх систем (фінансової, кадрової, інвентарної, виробничої тощо) жодному працівнику. Усім співробітникам потрібно надати доступ лише до тих систем і лише до тієї інформації, яка потрібна їм для роботи. Не дозволяйте нікому ініціювати та затверджувати транзакції (фінансові чи інші).

На жаль, інсайдери, що працюють у бізнесі, є джерелом небезпечних випадків у бізнесі.

Причина полягає в тому, що вони вже в системі, їм довіряють і вони вже мають доступ до важливої ділової інформації та систем. Отже, коли вони здійснюють шкідливі дії (свідомо чи ні), діловій інформації, системам та мережам завдається шкода, як і самому бізнесу зокрема.

8.2 Рекомендовані практики інформаційної безпеки

Проблеми безпеки щодо використання електронної пошти та електронних листів із запитом на конфіденційну інформацію

У діловій або особистій електронній пошті не відкривайте вкладення електронної пошти, якщо ви не очікуєте електронного листа із вкладенням і не довіряєте відправнику.

Одним із найпоширеніших способів розповсюдження шпигунської продукції чи шкідливого коду є вкладення електронної пошти. Зазвичай вони додаються до електронних листів, які надсилаються від когось із ваших знайомих, але адреса відправника змінена хоча це схоже на повідомленням від вашої знайомої людини.

Необхідно зателефонувати особі, яка надіслала електронний лист, і запитати, чи надсилала вона його та про що йдеться. Іноді комп'ютер людини пошкоджено, і на ньому встановлюється шкідливий код. Комп'ютер використовує його для надсилання електронного листа всім власникам комп'ютерів, зазначеним у адресній книзі.

Видається, що електронні листи надходять від певної особи, але натомість вони надсилаються комп'ютером при активації шкідливого коду. Ці електронні листи зазвичай містять копії шкідливого коду (з неправдивим ім'ям файлу), як вкладення до електронного листа, і вони намагатимуться встановити шкідливий код на комп'ютері кожного, хто отримає електронне повідомлення та відкриє вкладення.

Остерігайтеся електронних листів, які вимагають отримання конфіденційної особистої чи фінансової інформації незалежно від того, хто надсилає електронну пошту. Жодна поважна компанія не буде запитувати конфіденційну інформацію в електронному листі.

Проблеми безпеки щодо вебпосилань в електронній пошті, миттєвих повідомленнях, соціальних мережах чи інших засобах

У діловій або особистій електронній пошті не натискайте посилання в електронних повідомленнях. Деякі шахрайства мають вигляд вбудованих посилань в електронних листах. Щойно одержувач натискає на посилання, на комп'ютер користувача встановлюється шкідливе програмне забезпечення (наприклад віруси або програмне забезпечення для реєстрації обведення ключів).

Не рекомендується натискати посилання на Фейсбук чи іншій сторінці в соціальних мережах. Не робіть цього, якщо ви не знаєте, з чим пов'язане веб-посилання, і не довіряєте людині, яка надіслала вам електронний лист. Бажано зателефонувати людині перед натисканням на посилання та запитати, чи надсилала вона електронний лист і для чого це посилання. Завжди утримуйте вказівник миші над посиланням спостерігайте низ вікна браузера, щоб переконатися, що фактичне посилання (відображається там) відповідає опису

посилання в повідомленні (вказівник миші змінюється зі стрілки на крихітну руку, коли він розміщується над активним посиланням).

Проблеми безпеки щодо спливаючих вікон та інших хакерських прийомів

При підімкненні до Інтернету та користуванні ним Інтернету не відповідайте на спливаючі вікна з вимогою натиснути «Ok».

Якщо на екрані з'явиться вікно, яке повідомить про наявність вірусу чи шпигунського програмного забезпечення та запропонує завантажити антивірусну чи шпигунську програму, щоб подбати про це, закрийте спливаюче вікно, вибравши X у верхньому правому кутку спливаючого вікна.

Не відповідайте на спливаючі вікна, які повідомляють вам, що у вас є новий кодек, драйвер або спеціальна програма на вебсторінці, яку ви відвідуєте.

Закрийте спливаюче вікно, вибравши X у верхньому правому кутку спливаючого вікна.

Більшість із цих спливаючих вікон насправді намагаються змусити вас натиснути кнопку «ОК», щоб завантажити та встановити на ваш комп'ютер шпигунський інструмент чи інший шкідливий код.

Відомо, що хакери розкидають заражені USB-накопичувачі з провокаційними ярликами в громадських місцях, де можуть бути працівники їхнього цільового бізнесу, знаючи, що зацікавлені люди заберуть їх і розмістять у своїй офісній системі, щоб подивитися, що на них.

На них зазвичай міститься шкідливий є зловмисний код, який встановлює на комп'ютері шпигунську програму або програму дистанційного керування. Навчіть своїх співробітників не приносити USB-накопичувачі в офіс і не підмикати їх до ваших робочих комп'ютерів (або брати їх додому та підмикати до своїх домашніх систем). Доцільно вимкнути функцію «Автозапуск» для USB на ваших бізнес-комп'ютерах, щоб запобігти встановленню таких шкідливих програм на ваших системах.

Безпечне ведення бізнесу в Інтернеті, або інтернет-банкінг

Інтернет-бізнес / комерція / банківська справа повинні здійснюватися лише за допомогою безпечного з'єднання з браузером. Зазвичай це позначається невеликим замком, який розміщується в правому нижньому кутку вікна веббраузера.

Після будь-якої онлайн-торгової операції чи банківського сеансу видаліть кеш веб-браузера, тимчасові файли Інтернету, файли cookie та історію, щоб у разі компрометування системи інформація не була викрадена окремим хакером чи шкідливою програмою.

Якщо ви використовуєте Microsoft Internet Explorer як веббраузер, видаліть кеш веббраузера, тимчасові файли Інтернету, файли cookie та історію перегляду, вибравши «Інструменти», потім «Параметри», далі на вкладці «Загальне»

натисніть «Видалити» («Історія перегляду»). Видаляється ваші тимчасові файли, історія, файли cookie, збережені паролі та інформація про вебформи.

Якщо ви використовуєте Mozilla Firefox як веббраузер, видаліть стирання кешу веббраузера, тимчасових файлів Інтернету, файлів cookie та історії перегляду, вибравши «Інструменти», а потім клацнувши «Очистити приватні дані» внизу спливаючого вікна. Щоб продовжити очищення інформації, натисніть «Інструменти», потім «Параметри», далі на вкладці «Конфіденційність» виберіть «Показати файли cookie», а потім «Видалити всі файли cookie». Це допоможе видалити інформацію про сеанс.

Рекомендовані практики найму працівників

Під час прийому на роботу нових працівників перед проведенням пропозиції про роботу проведіть комплексну перевірку попереднього стану.

Необхідно перевірити наявність кримінальних справ щодо всіх майбутніх працівників. Інтернет-перевірка фону є швидкою та відносно недорогою. Виконайте повну загальнодержавну перевірку попереднього стану. Можна дозволити собі найняти когось, хто в минулому мав злочинну поведінку.

У деяких районах місцеві відділи поліції надають доступ до комп'ютера, на якому можна перевірити відомості про своїх працівників. У деяких регіонах ця послуга безкоштовна. Якщо це можливо, необхідно перевірити кредитоспроможність майбутніх працівників. Це особливо важливо, якщо вони будуть працювати з коштами у вашому бізнесі.

Якщо існують певні освітні вимоги до роботи, на яку претендують нові працівники, бажано зателефонувати до шкіл, які вони відвідували, і перевірити їхній фактичний ступінь (-і), дату (-и) закінчення та середній бал (-и).

Розглядаючи можливість перевірки попереднього рівня потенційних співробітників, доцільно також попередньо перевірити себе. Багато людей усвідомлюють, що вони є жертвами крадіжки особистих даних, лише після того, як вони самостійно перевірять свою історію та знайдуть записи про арешт та незвичні попередні адреси, де вони ніколи не жили.

Міркування щодо безпеки вебсерфінгу

Ніхто не повинен переглядати вебсторінки, використовуючи обліковий запис користувача, який має адміністративні привілеї. Якщо ви переглядаєте веб-сторінки за допомогою адміністративного облікового запису користувача, будь-який шкідливий код, наявний в Інтернеті, може встановити себе на вашому комп'ютері, оскільки шкідливий код матиме ті самі адміністративні права, що й ваш обліковий запис користувача. Необхідно створити спеціальний обліковий запис із «гостьовими» (обмеженими) привілеями, щоб уникнути цієї вразливості.

Проблеми із завантаженням програмного забезпечення з Інтернету

Не завантажуйте програмне забезпечення з будь-якої невідомої вебсторінки.

Лише ті вебсторінки, що належать компаніям, із якими у вас надійні ділові стосунки, повинні вважатися безпечними для завантаження програмного забезпечення. Такі надійні вебсайти включають вебсторінку Microsoft Update, на якій можна отримати виправлення та оновлення для різних версій операційної системи Windows та Microsoft Office або іншого подібного програмного забезпечення.

Більшість інших вебсторінок потрібно переглядати обережно, особливо якщо вирішите використати безкоштовний інструмент або умовно безкоштовну програму з джерела в Інтернеті. Більшість із них не забезпечуються технічною підтримкою, а деякі навмисно пошкоджені, тому ви зможете використати всі необхідні функціональні можливості.

Як отримати необхідну допомогу з інформаційної безпеки?

Ніхто не може бути експертом у всіх ділових і технічних областях, тому коли потрібна спеціалізована експертиза з питань захисту інформації / комп'ютера / мережі, необхідно звертатися за допомогою.

Отримавши список постачальників послуг, потрібно підготувати запит на пропозиції та надіслати його, як набір дій або результатів, які необхідно отримати. Уважно вивчіть і перегляньте пропозиції від кожної фірми, що відповідають на ваш запит. Дослідіть попередні результати діяльності кожної фірми та ретельно перевірте її посилання. Запитуйте список колишніх клієнтів і зв'яжіться з кожним із них, щоб встановити, чи задоволений клієнт результатами діяльності фірми і чи найме фірму знову для подальшої роботи. Дізнайтеся, хто з професійного персоналу фірми буде підтримувати вашу роботу. Попросіть їх повідомити про професійну кваліфікацію необхідну для виконання роботи. Дізнайтеся, чи давно працює фірма (оскільки ніхто не хоче співпрацювати з фірмою, яка розпочала працювати нещодавно).

Як утилізувати старі комп'ютери та носії інформації?

Утилізуючи старі ділові комп'ютери, вийміть жорсткі диски та знищіть їх.

Знищення можна здійснити, розібравши диск і розбивши пластини жорсткого диска. Можна скористатися свердлом з довгим осердям і просвердлити декілька отворів через жорсткий диск і через пластини для запису. Не забудьте знищити електроніку та роз'єми в рамках цього проєкту. Ви також можете передати свої жорсткі диски компаніям, які спеціалізуються на знищенні пристроїв зберігання, зокрема жорстких дисків.

Утилізуючи старі носії (компакт-диски, дискети, USB-накопичувачі тощо), знищуйте всі, що містять конфіденційні ділові або особисті дані. До засобів масової інформації також належить папір. Утилізуючи папір, що містить

конфіденційну інформацію, знищуйте його за допомогою подрібнювача з поперечним зрізом. Папір, що містить конфіденційну інформацію необхідно спалити.

Малі підприємства зазвичай викидають старі комп'ютери та носії, не знищуючи їхні жорсткі диски. Конфіденційну ділову та особисту інформацію можна знайти на комп'ютерах, придбаних на Ebay, у магазинах економних товарів, доброї волі тощо, що спричиняє незадоволення залученого малого бізнесу, (а також клієнтів або працівників, конфіденційні дані яких скомпрометовано).

Це може призвести до викрадення особистостих даних осіб, чия інформація утримується в цих системах. Знищуйте жорсткі диски та носії та змінюйте все інше.

Як захиститися від соціальної інженерії?

Соціальна інженерія – це особиста або електронна спроба отримати несанкціоновану інформацію або доступ до систем / об'єктів чи чутливих областей шляхом маніпулювання людьми.

Соціальний інженер довартожує організацію, щоб встановити імена, звання, обов'язки та отримати загальнодоступну особисту ідентифікаційну інформацію. Зазвичай він телефонує на стійку реєстрації або в довідкову службу з правдоподібною, але вигаданою історією, покликаною переконати людину в тому, що соціальний інженер – це представник організації або пов'язаний з нею та потребує доступу до інформації чи системи, до якої працівник організації може надати доступ або буде зобов'язаний його надати.

Захищатися від методів соціальної інженерії працівників потрібно навчати і бути пильними, коли хтось звертається за допомогою і просить надати інформацію або спеціальний доступ до системи. Спершу працівник повинен ідентифікувати абонента, попросивши ввести ідентифікаційну інформацію, яку може знати лише особа, яка перебуває в організації або пов'язана з нею.

Якщо фізична особа не може надати таку інформацію, то працівник повинен ввічливо, але рішуче відмовитися надати те, що вимагає соціальний інженер. Потім працівник повинен повідомити керівництво про спробу отримати інформацію або доступ до системи.

8.3 Планування інформаційної, комп'ютерної та мережної безпеки

Непередбачені ситуації та катастрофи Відновлення інформації щодо планування

Що станеться, якщо трапиться катастрофа (повінь, пожежа тощо) або надзвичайна ситуація (відімкнення електроенергії, резервне копіювання, випадкове спрацювання спринклерів тощо)? Чи маєте ви план відновлення

ділових операцій під час або після катастрофи чи надзвичайної ситуації? Оскільки всі ми час від часу стикаємося з відімкненням електроенергії необхідно підготувати джерела безперервного живлення (UPS) на кожному комп'ютері та критичні мережні компоненти.

Вони забезпечують роботу в разі короткочасного відімкнення електроенергії та зберігання даних, коли електроенергія відмикається. Ви провели інвентаризацію всієї інформації, яка використовується для ведення вашого бізнесу? Чи знаєте ви, де міститься кожен вид інформації (на якому комп'ютері чи сервері)? Ви визначили пріоритетом інформацію про свою компанію, щоб знали, який вид інформації найбільш важливий для функціонування вашого бізнесу і, отже, який тип інформації потрібно відновити насамперед, щоб мати змогу виконувати найважливіші операції?

Якщо ви ніколи (або нещодавно) не зробили повного опису своєї важливої ділової інформації, то це зробити необхідно. Для дуже малого бізнесу це становить не більше кількох годин, для великого – від дня до тижня або близько того.

Після заповнення інвентаризації переконайтеся, що інформація пріоритетна щодо важливості для всього бізнесу й не обов'язково для окремої частини бізнесу. Якщо у вас є пріоритетна інвентаризаційна інформація (в електронній таблиці), додайте три стовпці, щоб визначити тип захисту, який потрібен для кожного виду інформації.

Деяка інформація потребуватиме захисту конфіденційності, інша – забезпечення цілісності, а інша – забезпечення доступності. Комусь можуть знадобитися всі три типи захисту.

Цей список дуже зручний для вирішення питання гарантування безпеки найважливішої інформації та витрати обмежених ресурсів для захисту важливої інформації. Ніхто не володіє достатніми ресурсами для повного захисту інформації, тому захищати необхідно насамперед інформацію найвищої пріоритетності, захищаючи кожен наступний рівень пріоритету допоки ресурси не закінчаться.

Використовуючи цей метод, ви зможете забезпечити надійний захист важливої інформації. У разі порушення безпеки, що призводить до «втрати» даних унаслідок застосування коду хакерами або порушення поведінки співробітниками необхідно встановити процедуру повідомлення про інциденти працівникам та / або клієнтам.

Міркування щодо уникнення збитків унаслідок проблеми формаційної безпеки

У підрозділі 8.1 ми розглянули фактори уникнення витрат. Важливо уявляти, наскільки значним є збиток вашого бізнесу, якщо відбувається витік інформації, втрата конфіденційності.

Можливо, вірус або інша шкідлива програма компрометує один із ваших

комп'ютерів і викрадає копію конфіденційної інформації про ваш бізнес (інформацію про стан здоров'я працівника, що ідентифікує працівника або фінансову інформацію клієнта). Така втрата може призвести до викрадення особистих даних працівників або клієнтів. Власники підприємств або менеджери повинні знати про фінансовий ризик для бізнесу в таких ситуаціях. Додаток С містить робочий аркуш, який є шаблоном для формування суми фінансових ризиків щодо різних сценаріїв інцидентів із даними / інформацією. Цей аркуш необхідно заповнювати для кожного виду даних, що використовуються у вашому бізнесі – від найвищого пріоритету до найнижчого. Важливо розуміти, що існують реальні витрати, пов'язані з незабезпеченням належного захисту конфіденційної ділової інформації, і що ці витрати, зазвичай не помітні допоки не виникне проблема.

Ділова політика, пов'язана з інформаційною безпекою та іншими заходами.

Кожному бізнесу потрібна письмова політика, щоб визначити прийнятні практики та очікування щодо ведення господарської діяльності.

Деякі заходи стосуватимуться людських ресурсів, інші – очікуваних практик використання співробітниками ділових ресурсів, зокрема телефонів, комп'ютерів, принтерів, факсів та доступу до Інтернету.

Це не вичерпний перелік, і діапазон потенційних політик значною мірою визначається видом бізнесу та ступенем контролю й підзвітності, яких бажає керівництво.

Законодавчі та нормативні вимоги можуть також передбачати запровадження та забезпечення певної політики. Політика щодо інформаційної, комп'ютерної, мережної та інтернет-безпеки повинна чітко повідомляти працівникам про очікування керівництва бізнесу щодо належного використання.

Ця політика повинна визначати інформацію та інші ресурси, важливі для керівництва, і чітко повідомляти очікування керівництва щодо використання та захисту ресурсів усіма працівниками.

Наприклад, щодо конфіденційної інформації про співробітників типова заява про політику може бути такою: «Усі дані про персонал працівників повинні бути захищені від перегляду або зміни несанкціонованими особами». Ця заява про політику визначає певний тип інформації, а потім описує захист, який передбачається забезпечити для цієї інформації.

Політика повинна чітко повідомлятися кожному працівникові, і всі працівники повинні підписати заяву про ознайомлення з політикою та її дотримання а також про ознайомлення з можливими штрафами за порушення цієї політики. Це надасть право керівництву притягнути працівників до відповідальності за порушення бізнес-політики.

Як зазначалося, за нехтування діловою політикою передбачені відповідні штрафи які необхідно застосовувати справедливо та послідовно щодо всіх, хто

порушує політику бізнесу.

Отже, упровадження практик, зазначених у цьому розділі, допоможе уникнути витрат у вашому бізнесі та буде корисним, як інструмент для просування бізнесу як такого, коли безпека та захист інформації вашого клієнта найпріоритетніша.

Контрольні запитання до розділу 8

1. У чому полягає значення інформаційної безпеки для малого бізнесу?
2. Що передбачає застосування програмних брандмауерів?
3. Що передбачає резервування важливих ділових даних?
4. Як можна створити індивідуальні облікові записи користувачів?
5. Як утилізувати старі комп’ютери та носії інформації?
6. Що передбачає безпека вебсерфінгу?
7. Як захиститися від соціальної інженерії?
8. Перелічіть непередбачені ситуації та катастрофи в бізнесі?

Практичні завдання до розділу 8

Завдання 8.1

Визначення пріоритетів щодо виду інформації організації

1. Визначте інформацію, яка використовується у вашій організації. Складіть список усіх видів інформації, що використовуються у вашій організації. (визначте вид інформації будь-яким корисним способом, оптимальними для вашого бізнесу).

2. Визначте п'ять пріоритетних видів інформації, що використовуються у вашій організації. Зазначте їх у таблиці поданій нижче (табл. 8.1).

3. Визначте систему, у якій міститься кожен вид інформації.

4. Заповніть таблицю 8.1 для всіх типів інформації про бізнес у пріоритетному порядку.

Таблиця 8.1 – Показники найвищих пріоритетних видів інформації в певній організації

Пріоритет	Тип інформації	У якій системі зберігається
1		
2		
3		
4		
5		

Закінчивши цю вправу, заповніть таблицю, зазначивши всі важливі ділові відомості.

Завдання 8.2

Визначення захисту, необхідного для пріоритетних видів інформації організації

1. Визначте інформацію, яка використовується у вашій організації.

2. Зазначте в таблиці 8.1, поданій нижче, п'ять видів інформації за найбільшим пріоритетом.

3. Уведіть захист, необхідний для кожного виду інформації, у стовпці праворуч (К – конфіденційність; Ц – цілісність; Д – доступність, < П – потрібно; Н – не потрібно.

4. Заповніть таблицю 8.2 щодо видів інформації про компанію (зазвичай це робиться шляхом додавання трьох таблиць до таблиці 8.2).

Таблиця 8.2 – Захист, необхідний для п’яти найпріоритетніших видів інформації організації

Пріоритет	Тип інформації	К	Ц	Д
1				
2				
3				
4				

Завдання 8.3

Визначення приблизних витрат від втрати важливої ділової інформації

1. Визначте інформацію, яка використовується у вашій організації.

2. Уведіть у таблицю 8.3 подану нижче, вид інформації з найвищим пріоритетом.

3. Уведіть приблизні витрати для кожної категорії, зазначеної ліворуч. Якщо такі не застосовуються, уведіть НС. Сукупні витрати подано в кожному стовпці нижньої комірки.

4. Виконавши зазначені вище дії, заповніть таблицю 8.3 для всіх видів інформації.

Таблиця 8.3 – Вид інформації з найвищим пріоритетом та орієнтовна вартість, пов’язана з певними негативними явищами.

Показники	Проблема: дані опубліковано	Проблема: дані змінено	Проблема: дані знищено
Втрати від потрапляння даних у публічний доступ			
Вирати на верифікацію			
Втрати від недоступності даних			
Вартість втраченої праці			
Юридичні витрати			
Збитки від втрати конфіденційності			
Витрати на вирішення проблеми			
Штрафи та компенсації			
Інші витрати			
Разом:			

РОЗДІЛ 9
ОЦІНКА БІЗНЕСУ

Якщо вас щось не влаштовує на роботі – створюйте власну справу. Я починав бізнес в гаражі. Варто витрачати час тільки на те, що вам цікаво.
Уоррен Баффет

9.1 Цілі та функції оцінки бізнесу

9.2 Види вартості підприємства, організації, компанії, фірми

9.3 Фактори, які впливають на оцінку вартості підприємства, організації, компанії, фірми

9.4 Головні принципи оцінки вартості підприємства, організації, компанії, фірми

Ключові слова: *оцінка, бізнес, вартість, дохід*

9.1 Цілі та функції оцінки бізнесу

Цілі проведення оцінки бізнесу:

1) поліпшення ефективності наявного управління підприємством, організацією, компанією, фірмою;

2) обґрунтування вартості цінних паперів за умови операцій з акціями підприємств, організацій, компаній, фірм на фондовому ринку, зазначимо, що для затвердження ефективного проєкту інвестицій потрібно визначити власність підприємства, організації, компанії, фірми та частину цієї власності, яка надходить на отриманий пакет акцій, а також отримання можливих дохідів від бізнесу в майбутньому;

3) обґрунтування вартості підприємства, організації, компанії, фірми за умови його купівлі-продажу повністю або частково, до того ж зазвичай потрібно виконати оцінку підприємства, організації, компанії, фірми для укладення договору, який закріплює частини співвласників за умови припинення договору або смерті одного з партнерів;

4) реструктуризаційні процеси на підприємстві, організації, компанії, фірми, виконання ринкової оцінки відбувається у разі його злиття, ліквідації, виділення або поглинання вільних підприємств, організацій, компаній, фірм зі складу холдингу;

5) упровадження плану розвитку підприємства, організації, компанії, фірми; у стратегічному плануванні варто визначити дохіди підприємства, організації, компанії, фірми в майбутньому, а також рівень її стабільності та цінності іміджу;

6) обґрунтування кредитоспроможності підприємства, організації, компанії, фірми та при кредитуванні вартості застави;

7) страхування, при виконанні якого виникає потреба розрахувати перед втратами вартість активів;

8) оподатковування;

9) закріплення управлінських рішень, фінансову звітність підприємства, організації, компанії, фірми спотворює інфляція, тому потрібно періодично переоцінювати майно підприємства, організації, компанії, фірми за допомогою незалежних оцінювачів;

10) здійснення проєкту інвестицій розвитку бізнесу; під час обґрунтування потрібно уявляти вартість підприємства, організації, компанії, фірми загалом, його активів, власного капіталу, бізнесу.

Якщо якийсь елемент майна підприємства, організації, компанії, фірми є об'єктом кредитування, угоди купівлі-продажу, оренди або лізингу, страхування, внесення паю, а також якщо визначається податок на майно тощо, то необхідно розрахувати потрібний об'єкт, наприклад, машини та устаткування, нерухомість, нематеріальні активи. Класифікацію цілей оцінки бізнесу подано на рисунку 9.1.

Розраховувати вартість обладнання потрібно в таких випадках:

– продаж деяких приладів, оснащення та обладнання, якщо необхідно позбутися морально чи фізично застарілого або зайвого обладнання: при неплатоспроможності, щоб розплатитися з кредиторами; заміні застарілого обладнання на найновіше за економічними та екологічними критеріями;

– забезпечення угод і кредиту оформленням застави під якусь частину рухомого майна;

– рухоме майно, яке страхується;

– оренда переданого обладнання та машин;

– оформлення обладнання та машин у лізинг;

– обґрунтування бази податку для головних засобів основних під час визначення податку на майно;

– внесення обладнання та машин у статутний капітал іншого підприємства, організації, компанії, фірми;

– реалізація проєкту інвестицій розрахунку обладнання та машин.

Розрахування вартості засобів індивідуалізації підприємства, організації, компанії, фірми і його продукції (послуг) виконується:

– під час придбання іншим підприємством, організацією, компанією, фірмою або їхнього перекуповування;

– під час передачі новим компаньйонам франшизи та розширення ринку збуту й збільшення обсягів продажів;

– при визначеному збитку, якого було нанесено репутації підприємства, організації, компанії, фірми неправомірними діями з боку інших підприємств, організацій, компаній, фірм;

– у разі застосування їх як внеску у статутний капітал;

– під час розрахування вартості гудвіла, нематеріальних активів для сумарного визначення вартості підприємства, організації, компанії, фірми.

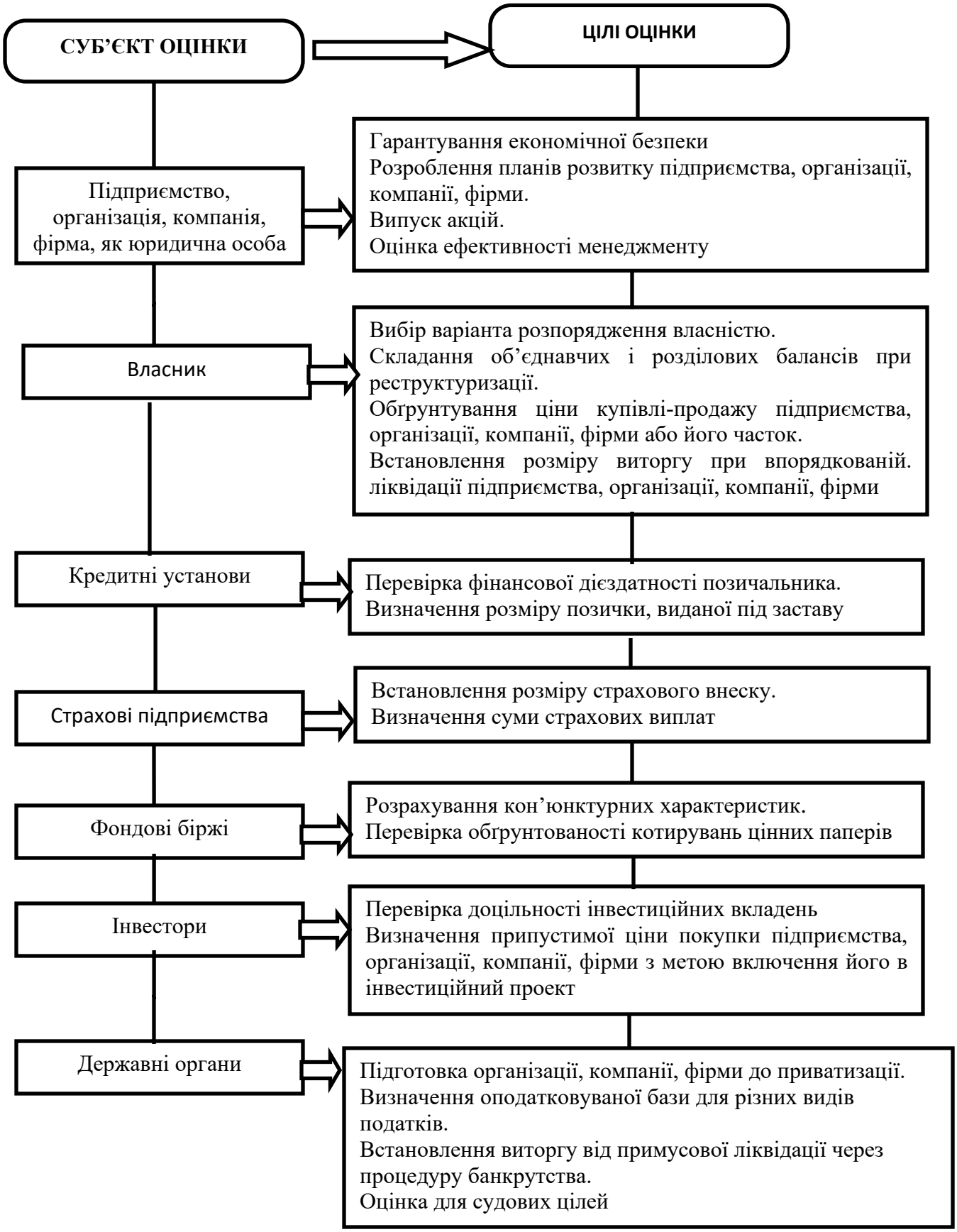


Рисунок 9.1 – Класифікація цілей оцінки бізнесу

9.2 Види вартості підприємства, організації, компанії, фірми

Оцінна діяльність полягає в одержанні уявлення про вартість оціненого об'єкта або про величину частки власника на певний момент часу. Бізнес оцінюється по-різному залежно від обставин і цілей оцінки. Отже, насамперед необхідно правильно розрахувати вартість.

Відповідно до Національного стандарту № 1 «Загальні засади оцінки майна і майнових прав», затвердженого Постановою КМУ від 10 вересня 2003 р. № 1440., у сучасних умовах використовують такі види вартості:

– поточна – вартість, приведена у відповідність з цінами на дату оцінки шляхом дисконтування або використання фактичних цін;

– ринкова – вартість, за яку можна здійснити відчуження об'єкта оцінки на ринку подібного майна на дату оцінки за угодою, укладеною між покупцем та продавцем, після проведення відповідного маркетингу за умови, що кожна зі сторін діяла зі знанням справи, розсудливо і без примусу;

– ліквідаційна – вартість, яку можна отримати за умови продажу об'єкта оцінки у строк, який є значно коротшим від строку експозиції подібного майна, протягом якого його можна продати за ціною, що дорівнює ринковій вартості;

– вартість заміщення – визначена на дату оцінки поточна вартість витрат на створення (придбання) нового об'єкта, подібного до об'єкта оцінки, який може становити його рівноцінну заміну;

– відтворення – визначена на дату оцінки поточна вартість витрат на створення (придбання) в сучасних умовах нового об'єкта, який є ідентичним до об'єкта оцінки;

– залишкова вартість заміщення (відтворення) – вартість заміщення (відтворення) об'єкта оцінки за винятком усіх видів зносу (для нерухомого майна – з урахуванням ринкової вартості земельної ділянки при її існуючому використанні (прав, пов'язаних із земельною ділянкою);

– ліквідації – вартість, яку очікується отримати за об'єкт оцінки, що вичерпав корисність відповідно до своїх первісних функцій;

– спеціальна – сума ринкової вартості та надбавки до неї, яка формується за наявності нетипової мотивації чи особливої зацікавленості потенційного покупця (користувача) в об'єкті оцінки;

– інвестиційна – вартість, визначена з урахуванням певних умов, вимог та мети інвестування в об'єкт оцінки;

– вартість у використанні – вартість, яка розраховується на підставі з сучасних умов використання об'єкта оцінки і може не відповідати його найбільш ефективному використанню;

– оцінка – вартість, яка визначається за встановленими алгоритмом і складом вихідних даних;

– дійсна вартість майна для цілей страхування – вартість відтворення (вартість заміщення) або ринкова вартість майна, визначені відповідно до умов договору страхування;

– реверсії – вартість об'єкта оцінки, яка прогнозується на період, що настає за прогнозним.

9.3 Фактори, які впливають на оцінку вартості підприємства, організації, компанії, фірми

Визначення вартості підприємства, організації, компанії, фірми потребує наявності уявлення про фактори, які на неї впливають, а також про зміну окремого фактора. На місце потенційного власника або власника підприємства, організації, компанії, фірми оцінювач повинен поставити себе. Найголовнішою сукупністю факторів, які змінюють вартість підприємства, організації, компанії, фірми є фактори, які характеризують попит. Переваги споживачів визначають попит, який, насамперед, залежать від корисності товару, тобто прибутків, які він дасть у майбутньому, часу їхнього одержання, ступеня ризику, з яким поєднане їхнє одержання, можливості їхнього присвоєння, а також перепродажу цього товару за потреби. Прибуток, який може одержати від реалізації власник підприємства, організації, компанії, фірми, характеризується особливістю його операційної діяльності, обумовленої порівнянням доходів і витрат, і можливості отримати прибуток від продажу самого підприємства, організації, компанії, фірми.

На дохід підприємства, організації, компанії, фірми впливають обсяг продажів і ціна реалізації, на які впливають платоспроможність і попит, і його еластичність. Попит за еластичністю характеризується галузевою приналежністю продукції та наявністю товарів-замінників і товарів, які доповнюють. Рівень конкуренції на ринку також впливає на ціни і на ступінь монополізації ринку та частини оцінюваного підприємства, організації, компанії, фірми на ньому. Рівень дохідів споживачів впливає на величину платоспроможного попиту, прогноз на майбутнє та стан економіки. Від стану життєвого циклу об'єкта залежить попит на таку продукцію. Якість продукції впливає на величину виторгу, обумовлений активами підприємства, організації, компанії, фірми відповідно до стану і технології виробництва.

Обсяг збуту підприємства, організації, компанії, фірми обмежується виробничими потужностями, і при їхній нестачі, щоб підприємство відповідно до потреб ринку перейшло до можливого збуту продукції, необхідні додаткові інвестиції в зростання виробничих потужностей. На витрати підприємства, організації, компанії, фірми впливає те, що і як виконує підприємство, організація, компанія, фірма, якими є потреби щодо предметів і засобів виробництва, а також ціни на них і періоду їх оплати.

Одним з найголовніших факторів, що впливають на ринкову вартість підприємства, організації, компанії, фірми, є ступінь контролю, який одержує новий власник. Підприємство, організація, компанія, фірма може бути придбане в приватну індивідуальну власність або надається контрольний пакет акцій. Ринкова ціна буде вищою в першому випадку. Ще одним важливим фактором, за яким обґрунтовується ринкова ціна, є величина ліквідності цієї власності. Перевагу мають активи, які можна швидко конвертувати в гроші з мінімальним ризиком втрати вартості. Акції за вартістю ліквідних підприємств, організацій, компаній, фірм (а отже, і вартість самих підприємств, організацій, компаній, фірм), зазвичай цінніші, ніж акції неліквідних. З цим пов'язана така вимога: акції публічних акціонерних товариств коштують дорожча ніж акції приватних, до того ж різниця за певних умов досить значна (від 40 % до 60 %), що обумовлено, зокрема, і значними витратами на публічне розміщення акцій.

На будь-які обмеження, бізнесу реагує ринкова ціна. Наприклад, якщо держава обмежує ціни на продукцію підприємства, організації, компанії, фірми, то ринкова ціна на таке підприємство, організацію, компанію, фірму буде нижчою, ніж на підприємства, організації, компанії, фірмі, які таких обмежень не мають. Від кваліфікації управлінського персоналу значною мірою залежить вартість підприємства, організації, компанії, фірми, що враховується експертом-оцінювачем при визначенні оцінного мультиплікатора або при застосуванні того чи іншого коефіцієнта капіталізації, або робиться спеціальне коректування на цей фактор (премія або знижка) до визначеної сумарної вартості підприємства, організації, компанії, фірми.

На стабільність функціонування підприємства, організації, компанії, фірми значно впливає відсутність вертикальної виробничої інтеграції. Наприклад, якщо підприємство, організація, компанія, фірма виготовляють який-небудь елемент для машини або обладнання, а споживач цього елемента, який виконує виготовлення, приймає рішення виробляти власне цей елемент, перше підприємство, організація, компанія, фірма ризикує втратити всі доходи. Зазначена умова назначається на вартості підприємства, організації, компанії, фірми та повинна враховуватися при його обчисленні. Також на вартість підприємства, організації, компанії, фірми впливають наявність наукової бази, масштаби і якість активів, зокрема прогресивність і зношеність машин та обладнання, що необхідно враховувати при їх обґрунтуванні. Ринкова ціна підприємства, організації, компанії, фірми, залежить від того, якими є перспективи підприємства, організації, компанії, фірми: чи буде воно закрито через неефективність, чи буде розвиватися. При визначенні ринкової ціни береться до уваги тільки та частина капіталу підприємства, організації, компанії, фірми, яка може принести дохід у майбутньому, а отже, при оцінці бізнесу аналіз ринкової кон'юнктури має істотне значення.

9.4 Головні принципи оцінки вартості підприємства, організації, компанії, фірми

Невизначеність майбутніх доходів підприємства, організації, компанії, фірми обумовлюється їхньою вартістю. Відповідно, не може бути єдиної універсальної формули, за якою можна оцінити вартість будь-якого підприємства, організації, компанії, фірми в певних обставинах. Із огляду на це до оцінки вартості підприємства, організації, компанії, фірми застосовують різні принципи та підходи. Принципів, які необхідно враховувати оцінювачеві, досить багато, і при оцінці підприємства, організації, компанії, фірми необхідно, по змозі, врахувати всі або хоча б головні, усвідомлюючи, що всі принципи взаємопов'язані.

Унаслідок багаторічних досліджень зарубіжних експертів-оцінювачів сформульовано три групи принципів, відповідно до:

1) **уявлення власника про майно**, зокрема такі принципи:

– *корисності:* свідчить про те, що підприємство, організація, компанія, фірма має вартість, якщо потенційному власникові вони можуть бути корисними, тобто призначеними для виробництва певного виду продукції, її реалізації та одержання прибутку;

– *заміщення:* означає, що свідомий покупець не заплатить за підприємство, організацію, компанію, фірму значно більше, за найменшу можливу ціну, пропоновану за аналогічні інші підприємство, організацію, компанію, фірму з подібним ступенем корисності;

– *очікування*: тобто сподівання отримати майбутній прибуток або інші вигоди, які в майбутньому можуть бути отримані від використання майна підприємства, організації, компанії, фірми, а також від його перепродажу та отриманих коштів;

2) **ринкового середовища**, зокрема такі принципи:

– *залежності*: вартість підприємства, організації, компанії, фірми залежить від безлічі факторів, до того ж і самі оцінювані підприємство, організація, компанія, фірма впливають на вартість навколишніх об'єктів нерухомості й інших підприємств, організацій, компаній, фірм, які перебувають у цьому регіоні;

– *відповідності*: будь-яке підприємство, організація, компанія, фірма повинні відповідати містобудівним і ринковим вимогам, які в цьому регіоні діють, при цьому проєкти підприємств, організацій, компаній, фірм повинні відповідати прийнятим умовам використання земельних ділянок у цьому районі;

– *взаємозв'язку між попитом та пропозицією*: на ціну підприємства зазвичай впливає попит, організації, компанії, фірми значно більше, ніж пропозиція, оскільки він мінливий, при цьому на вартість підприємств, організацій, компаній, фірм значною мірою впливає порівняння попиту та пропозиції: якщо при постійності факторів ціни зростають, то відповідно, попит

перевищує пропозицію, якщо падають – пропозиція перевищує попит, якщо стабільні – попит відповідає пропозиції;

– *конкуренції*: одержання прибутку внаслідок змагання підприємців; у тих сферах економіки вона загострюється, де простежується підвищення прибутку, що спричиняє підвищення пропозиції та зниження величини прибутку;

– *зміни вартості*: ситуація на ринку постійно змінюється: з'являються нові підприємства, організації, компанії, фірми; профіль діючих змінюється; також змінюються економічна, соціальна, технічна та політична сфери діяльності підприємства, організації, компанії, фірми; зношуються об'єкти власності, змінюються техніка, технології, сировинна база; змінюється використання землі під впливом приватного сектора та держави; нові можливості відкривають економічні умови, обсяг грошової маси та відсоткові ставки коливаються; зазнають змін людські смаки та прагнення, а отже, експерти-оцінювачі повинні на відповідну дату визначати вартість підприємства, організації, компанії, фірми;

3) **експлуатації майна**, зокрема такі принципи:

– *залишкової продуктивності*: зазвичай, чотири фактори виробництва передбачають наявність будь-якого виду підприємницької діяльності – праця, капітал, керування та земля; до того ж кожен фактор виробництва, який використовується, потребує оплати нової вартості, створеної відповідною діяльністю. До землі, вартість якої залишається постійною, прив'язуються праця, капітал і керування. Оплачуються спочатку три «прив'язані» фактори виробництва, а далі із залишкового прибутку власник землі одержує ренту (податок на землю, або орендну плату). Отже, залишкову вартість має і земля, тобто вартість компенсується тоді, коли після оплати відтворення всіх інших факторів виробництва наявний залишковий дохід;

– *внеску*: це сума, на яку збільшується або зменшується вартість підприємства, організації, компанії, фірми, або отриманий чистий прибуток, унаслідок наявності або відсутності якого-небудь поліпшення або доповнення до діючих факторів виробництва; деякі фактори збільшують вартість майна підприємства, організації, компанії, фірми порівняно з пов'язаними з ними витратами, тоді як зменшують: наприклад, зовнішній вигляд будинку поліпшує нове фарбування зовні, якщо ж вартість будинку зменшується, то, відповідно, колір фарби не відповідає ринковим стандартам;

– *віддачі, яка зростає або знижується*, говорить: чистий прибуток має тенденцію зростання значнішими темпами до певного моменту у міру додавання ресурсів до основних факторів виробництва, після якого віддача хоча й збільшується, але темпами, які вповільнюються, при цьому відбувається це уповільнення доти, поки вартість приросту не стає менше, ніж приріст витрат на додаткові ресурси.

– *збалансованості (пропорційності) підприємства, організації, компанії, фірми*: означає, що будь-якому виду виробництва відповідає поєднання факторів

виробництва, при яких досягається максимальний прибуток, а отже, і вартість підприємства, організації, компанії, фірми максимальна;

– *оптимального розміру (масштабу)*: (стосується будь-якого фактору виробництва) будь-який фактор виробництва повинен мати оптимальні розміри – як саме підприємство, організація, компанія, фірма, так і його окремі виробництва або ділянка землі, на якій перебуває підприємство, організація, компанія, фірма;

– *економічного поділу та поєднання майнових прав власності*: майнові права необхідно розподіляти і з'єднувати так, щоб загальна вартість підприємства, організації, компанії, фірми збільшилася;

– *найбільш ефективного використання*: головний принцип оцінки, який обґрунтовує можливе та розумне використання підприємства, організації, компанії, фірми, який забезпечує їхню найвищу поточну вартість на передбачену дату оцінки, або спосіб використання, обраний із можливих альтернативних варіантів, що спричиняє найвищу вартість земельної ділянки, на якій розміщуються підприємство, організація, компанія, фірма; до того ж цей принцип є синтезом усіх, розглянутих вище принципів.

Перелічені принципи універсальні та можуть застосовуватися щодо всіх видів майна, до того ж їхній зміст може змінюватися залежно від специфіки об'єкта.

Ризик: види, вимір, облік при оцінці бізнесу

При проведенні робіт щодо оцінки бізнесу обов'язковою є оцінка різноманітних ризиків, оскільки будь-якій підприємницькій діяльності властиві ризики. Потрібно зауважити, що поняття саме визначення ризику, його місце в підприємницькій діяльності, джерела ризику в бізнесі, способи керування ризиком трактуються різними авторами по-різному. Ризик зазвичай супроводжується, як вважають, втратами, хоча за визначенням можливе будь-яке позитивне або від'ємне відхилення від величини прогнозу, що відображає ризик.

Аналіз факторів ризику суб'єктивний: оцінювачі, впевнені в майбутньому поліпшенні діяльності підприємства, організації, компанії, фірми, визначають їхню поточну вартість (порівняно з аналітиком) вищою, що спричиняє песимістичний прогноз. Інакше кажучи, що ширший діапазон очікуваних майбутніх доходів стосовно вибору оптимального визначення, то інвестиції будуть характеризуватися, як більш ризиковані. Розходження в розрахуванні ризиків спричиняє безліч варіантів вартості підприємства, організації, компанії, фірми. Поточна вартість підприємства, організації, компанії, фірми, діяльність, яких пов'язана з великим ризиком, нижча, ніж поточна вартість аналогічного підприємства, організації, компанії, фірми, які функціонують в умовах меншого ризику.

Головні види ризику:

– ризик здійснення діяльності в конкретній країні (країнний ризик), тобто оцінка економічної та політичної стабільності країни;

– ризик розмірності, тобто що більше підприємство, організація, компанія, фірма, то більше в них можливостей для розвитку бізнесу;

– ризик диверсифікованості, пов'язаний з наявністю попиту на ринку на пропоновані підприємством, організацією, компанією, фірмою товари, роботи, послуги;

– фінансовий ризик, який стосується інвестування нових (інноваційних) товарів, робіт, послуг;

– професійний ризик – ризик, який відображує професійну підготовку менеджменту підприємства, організації, компанії, фірми.

Значна кількість запитів на оцінку пов'язані з довартоженням закритих підприємств, організацій, компаній, фірм, оскільки власники свої акції не диверсифікують так як, що й власники відкритих підприємств, організацій, компаній, фірм. Отже, при оцінці закритих підприємств, організацій, компаній, фірм, окрім дослідження систематичного ризику, повинні враховуватися й фактори несистематичного ризику, до яких належать галузеві та інвестиційні ризики стосовно конкретного підприємства, організації, компанії, фірми.

Головні фактори макроекономічного ризику:

– рівень інфляції;

– темпи економічного розвитку країни;

– змінювання ставок відсотка;

– змінювання обмінного курсу валют;

– рівень політичної стабільності.

Інфляційний ризик – це ризик непрогнозованої змінювання темпів зростання цін. Інвестор намагається одержати дохід, який покриває інфляційне змінювання цін. Звести до нуля очікувані результати виробничої діяльності може висока або непрогнозована інфляція; вона спричиняє перерозподіл доходів в економіці та підвищує підприємницький ризик. Наслідком є заниження реальної вартості майна підприємства, організацій, компаній, фірм.

У процесі оцінювання співставляються ретроспективні, поточні та прогнозні дані, до того ж вартість майна підприємства, організації, компанії, фірми, отримана в різні роки, може прирівнюватися тільки в тому разі, якщо вартість грошової одиниці не змінюється. Однак практично змінювання вартості грошової одиниці відбуватися щороку (зазвичай у бік підвищення). Рівень інфляції здебільшого вимірюється індексом споживчих цін або ВВП-дефлятором:

$$Іцпр = \frac{Цпр}{Цбр} * 100\%,$$

де $Іцпр$ – індекс цін у поточному році;

$Цпр$ – ціна в поточному році;

$Цбр$ – ціна в базовому році.

Інфляційне зростання цін обумовлює необхідність обліку номінальних і реальних величин:

$$PB = \frac{HB}{Iц},$$

де PB – реальна величина;

HB – номінальна величина

$Iц$ – індекс цін.

У процесі оцінювання, крім абсолютних величин, розраховуються й відносні, наприклад ставка дисконту, яка може бути як номінальною, так і реальною. Якщо темп інфляційного зростання цін у країні перевищує 15 %, рекомендується проводити перерахування із застосуванням формули Фішера:

$$R_r = \frac{R_n - i}{1 + i},$$

де R_r – реальна ставка дисконту;

R_n – номінальна ставка дисконту;

i – індекс інфляції.

Ризик, пов'язаний зі зміною темпів економічного розвитку: циклічність ринкової економіки визначає необхідність враховувати при розрахунках загальний стан економічного розвитку та очікувані темпи економічного зростання на найближчу перспективу.

Ризик, пов'язаний зі зміною величини ставки відсотка: рух відсоткової ставки є реакцією на проведені заходи макроекономічного регулювання та може як стимулювати інвестиційну активність, так і стримувати збільшення сукупних витрат в економіці. У процесі оцінки фактори систематичного та несистематичного ризику порівнюються при розрахуванні ставок дисконту, коефіцієнта капіталізації, ринкових мультиплікаторів тощо. Як безризикова ставка, у цих розрахунках використовується ставка доходу за державними довгостроковими цінними паперами.

Ризик, пов'язаний зі зміною валютного курсу: зміна валютного курсу неточно відбиває коливання роздрібних цін у країні, водночас інфляційне коректування фінансової інформації в процесі оцінки зазвичай проводиться відповідно до коливання курсу найбільш стабільної валюти.

Політичний ризик – це загроза активам, спричинена політичними подіями, до того ж фактори політичного ризику зазвичай визначаються на підставі експертних оцінок, проведених великими підприємствами, організаціями, компаніями, фірмами або аналітичними агентствами.

Головна причина виникнення ризику – невизначеність (непередбачуваність) економічних показників, параметрів як самої виробничої системи, так і параметрів зовнішнього середовища. Зі свого боку, невизначеність може спричинятися двома причинами:

1) стохастичністю (випадковістю) параметрів виробничої системи та зовнішнього середовища (об'єктивна невизначеність);

2) відсутністю інформації про можливе змінювання цих параметрів, навіть якщо ці параметри не мають яскраво вираженої стохастичності (суб'єктивна невизначеність), до того ж для особи, яка приймає рішення в певний момент, зовсім не важливо, яка з причин викликає невизначеність, якщо ступінь невизначеності за рахунок одержання додаткової інформації знизити не можна.

На практиці застосовуються чотири головні способи зниження ризику в діяльності виробничої системи:

1) розподіл ризику між усіма учасниками проєкту, тобто передача частини ризику іншим виконавцям;

2) страхування діяльності, тобто передача ризику страховому підприємству, організації, компанії, фірмі;

3) резервування засобів на покриття непередбачуваних витрат і втрат;

4) диверсифікованість діяльності.

Кожний із цих методів зниження ризику має певну ціну. Передача частини ризику партнерам по проєкту має (на меті) означає передачу їм відповідної частки прибутку від реалізації проєкту. Передача ризику страхового підприємства, організації, компанії, фірми супроводжується виплатою страхових внесків. При резервуванні частини засобів на покриття непередбачених витрат і втрат відбувається деяке «заморожування» цих засобів, оскільки вони повинні зберігатися або в грошовій формі, або у формі високоліквідних активів. Подібні активи вирізняються низькою прибутковістю, що і є платою за резервування.

Диверсифікованість діяльності підприємства, організації, компанії, фірми знижує ризик тільки в тому разі, коли змінювання кон'юнктури та інших факторів зовнішнього середовища спричиняє зростання прибутковості одних видів діяльності при зниженні прибутковості інших видів, до того ж середня прибутковість підприємства, організації, компанії, фірми залишається на постійному, відносно невисокому рівні. Тобто диверсифікованість є своєрідною формою резервування, за якої резервується рентабельність підприємства, організації, компанії, фірми. Крім того, диверсифікованість передбачає додаткові витрати на керування різними видами діяльності.

Для виміру ризику і його оцінки використовується математичний апарат теорії ймовірностей. Розглядаючи економічні параметри як випадкові величини, зазвичай використовують такі їхні характеристики:

– X_i – значення випадкової величини;

– P_i – ймовірність появи випадкової величини;

– X – середнє значення випадкової величини і її математичне очікування M_i;

– S^2 – дисперсія, тобто середньозважений квадрат відхилення випадкової величини від її середнього значення;

– S – стандартне (середньоквадратичне) відхилення, тобто позитивний квадратний корінь з дисперсії;

– V – коефіцієнт варіації, тобто відношення середньоквадратичного відхилення до середнього значення випадкової величини;

– $y = f(x)$ закон розподілу ймовірності довартожуваної випадкової величини.

Найпоширенішим поглядом, відповідно до якого мірою ризику комерційно-фінансового рішення або операції варто вважати середньоквадратичне відхилення (позитивний квадратний корінь із дисперсії) величини показника ефективності цього рішення або операції. Отже, оскільки ризик обумовлений недетермінованістю результату рішення (операції), то що менше розгалуження (дисперсія) результату рішення, то він передбачуваніший, тобто ризик менший. Ризик повністю відсутній, якщо дорівнює нулю результат варіації (дисперсії).

Загальна характеристика підходів і методів оцінки

Значна частина фахівців обґрунтовують наявність трьох підходів до визначення вартості підприємства, організації, компанії, фірми (бізнесу): витратного, порівняльного та дохідного. Деякі види підприємств, організацій, компаній, фірм у процесі оцінювання керуються, насамперед складниками їхнього комерційного потенціалу (наприклад готель або бензозаправна станція).

Джерелами доходу є кількість мешканців готелю або кількість реалізованого бензину, які допомагають розрахувати прибутковість цього підприємства, організації, компанії, фірми після співставлення з вартістю операційних витрат, відповідно, цей підхід щодо оцінки називається *дохідним*, що характеризується процесом розрахування вартості, коли керуються принципом прямого зв’язку вартості бізнесу підприємства, організації, компанії, фірми з поточною вартістю його майбутніх дохідів, які будуть отримані внаслідок використання власності й / або можливого його подальшого продажу.

Якщо підприємство, організація, компанія, фірма (бізнес) не купуються та не продаються, а розвиненого ринку відповідного бізнесу не існує, коли уявлення про дохід, який отримується та не становить основи для інвестицій (лікарні, урядові будинки), визначення може обґрунтовуватися на підставі розрахування вартості будівництва, у яку включається амортизація та вартість заміщення з величиною зносу, тобто із застосуванням підходу, який отримав назву *витратного* (визначення на підставі довартоження активів), який зазвичай використовується щодо підприємств, організацій, компаній, фірм спеціального призначення, матеріалоємних і фондоємних виробництв, а також за умови страхування. Визначення на підставі довартоження активів обґрунтовується за принципом збалансованості та підміни. Витратний підхід потрібно застосовувати у двох випадках:

1) обов’язково при оцінюванні підприємства, організації, компанії, фірми, які не котируються, насамперед тих, що зареєстровані у формі ТОВ, ПрАТ, оскільки вони вирізняються непрозорістю фінансових потоків;

2) використовувати одночасно з іншими підходами, насамперед дохідним, що впливає на прийняття ефективних інвестиційних рішень.

Коли існує ринок бізнесу, який можна порівняти з оцінюваним і який використовується для розрахування ринкової вартості, застосовується *порівняльний*, або *ринковий підхід*, який обґрунтовується вибором порівнюваних об’єктів, що були вже реалізовані на відповідному ринку. Порівняльний підхід, на відміну від витратного, обґрунтовується інформацією ринку та включає поточні дії можливих покупців і продавців.

У сучасних умовах господарювання за однакових умов у вітчизняній теорії та практиці щодо визначення вартості підприємств, організацій, компаній, фірм поряд із традиційними активно використовується *опційний підхід*.

У процесі визначення вартості підприємств, організацій, компаній, фірм простежуються різні ситуації, яким відповідають відповідні, ідентичні методи та підходи. Потрібно попередньо класифікувати варіанти дійсного вибору методів визначення вартості підприємств, організацій, компаній, фірм, використовуючи групування типу угоди, об’єктів, періоду, на який виконується визначення вартості тощо. Порівняльний підхід варто використовувати за умови наявності звернення великої кількості подібних об’єктів. Витратний підхід варто використовувати за умови визначення вартості унікальних і складних об’єктів. Однакової величини вартості можливо досягти за умов ідеального ринку, використовуючи всі три підходи. Багато ринків недосконалі, неправильно проінформованими можливі користувачі, неефективними можуть бути і виробники. Отже, у цих умовах і подібних зазначені підходи можуть характеризуватися різною величиною вартості.

Зазначені підходи передбачають застосування при визначенні відповідних методів. *Метод капіталізації* та *метод дисконтування грошових потоків* застосовуються за наявності дохідного підходу, *метод чистих активів* і *метод ліквідаційної вартості* – витратного підходу, а *метод ринку капіталу, метод угод* і *метод галузевих коефіцієнтів* – порівняльного підходу.

Методи дисконтування грошових потоків, ринку капіталу та галузевих коефіцієнтів спрямовані на визначення вартості підприємства, організації, компанії, фірми як активних, так і тих, що будуть існувати в майбутньому. Інвестор може завершити діяльність підприємства, організації, компанії, фірми або істотно зменшити величину випуску, застосовуючи методи чистих активів і угод. Щодо підприємств, організацій, компаній, фірм, які встигли акумулювати активи шляхом капіталізації, використовується метод капіталізації, який становить метод максимально еквівалентної оцінки «зрілих» за періодом існування підприємств, організацій, компаній, фірм. Для визначення вартості «молодих» підприємств,

організацій, компаній, фірм, доцільніше використовувати метод дисконтування грошових потоків, якщо вони не встигли отримати достатньо прибутків для акумулювання додаткових активів, але мають стратегічний продукт і характеризуються безсумнівними конкурентними перевагами порівняно з потенційними та діючими конкурентами. За умови суворого підбору підприємства-аналога, організації-аналога, компанії-аналога, фірми-аналога, до яких повинні належати аналогічні види оцінки, що використовує і досліджуване підприємство, організація, компанія, фірма, застосовуються методи ринку капіталу, угод і галузевих коефіцієнтів.

У процесі довартоження переваг і недоліків зазначених підходів (рис. 9.2.) і методів потрібно зазначити таке: як базовий не може бути застосований жоден із них, але окремо кожний може характеризуватися різними, а часом полярними, результатами розрахунків та інтересами, наприклад потенційних інвесторів і власників.

Перспектива і навіть обов'язкове (для отримання більш вірогідного результату) використання щодо визначення вартості певного підприємства, організації, компанії, фірми за певної інвестиційної ситуації різнобічних методів оцінювання бізнесу визначають ідею «зважування» результатів, отриманих за різними методами, та узагальнення «зважених» результатів і коефіцієнтів значущого значення результатів за різними, хоча й припустимими у відповідному варіанті методами визначення вартості, що характеризуються, як коефіцієнти довіри до необхідного методу, які характеризуються, як експертні.

Кінцеву оцінку вартості підприємства, організації, компанії, фірми (бізнесу) визначають так:

$$V = \sum_{i=1}^{n} V_i * Z_i ,$$

де V – кінцева оцінка вартості підприємства, організації, компанії, фірми (бізнесу);

V_i – оцінка вартості підприємства, організації, компанії, фірми (бізнесу) і-м методом (всі застосовувані оцінні методи нумеруються довільно);

$i = 1,...,n$ – безліч застосовуваних оцінних методів;

Z_i – коефіцієнти значущого значення методу номер і.

Зазначимо, що раціональне відображення коефіцієнту Z_i є, насамперед, головним підтвердженням неупередженості та відповідної кваліфікації оцінювача бізнесу. У наш час необхідність оцінювання українських підприємств, організацій, компаній, фірм пов'язана з перерозподілом власності, яка на початок 1990-х рр. була приватизована. Проблема визначається тим, що пряме використання класичних методів визначення вартості бізнесу щодо українських підприємств, організацій, компаній, фірм ускладнене через об'єктивні причини, а саме:

– нерозвиненість українського ринку цінних паперів (у цей час він фактично відсутній), унаслідок чого відсутня інформація щодо ринкового котирування цінних паперів оцінюваного підприємства, організації, компанії, фірми;

– закритість українського ринку щодо інформації – за окремими напрямками неможливо одержати фінансову публічну звітність навіть публічних акціонерних товариств, що ускладнює збір інформації з підприємств-аналогів, організацій-аналогів, компаній-аналогів, фірм-аналогів;

– вимірюється сотнями й тисячами позицій номенклатури продукції, яка виробляється українськими промисловими підприємствами, організаціями, компаніями, фірмами, що ускладнює, а іноді й робить взагалі неможливим віднайдення оцінюваного підприємства-аналога, організації-аналога, компанії-аналога, фірми-аналога не тільки в Україні, а й за кордоном;

– більшість оцінюваних підприємств, організацій, компаній, фірм показують прибуток, близький до нуля, що в результаті спричиняє несплату податку на прибуток, або вони цілком збиткові, що є результатом неефективного менеджменту або загального стану економіки в країні. Отже, проблематичним є застосування методу дисконтування грошового потоку;

– різне значення факторів, які беруть участь у формуванні вартості підприємства, організації, компанії, фірми. За кордоном такий ресурс, як земля, втрачає своє домінуюче значення при розгляді бізнесу. Для України земля, або фактор місце розташування підприємств відіграє істотну роль (більші розміри підприємств, організацій, компаній, фірм, дальність постачання сировини, наявність відповідної інфраструктури в регіоні);

– наявність групи акціонерів, які одержали акції в процесі приватизації безкоштовно або майже безкоштовно.

На сьогодні визначальною ознакою економіки України є її нестабільність. Ризики, яких зазнають підприємці в Україні, набагато вищі від середньої величини, властивої країнам із розвиненими ринковими відносинами. Такий стан ускладнюється значними темпами інфляції, які призводять до того, що навіть незначна інформація, яку можна одержати (або яка є) для визначення вартості підприємства, організації, компанії, фірми, створює характеристику бізнесу. Інфляційні процеси позначаються на стані підприємства, організації, компанії, фірми: занижується вартість майна підприємства, організації, компанії, фірми; неможливим стає нагромадження коштів для капітальних вкладів; домінують короткострокові інтереси підприємства, організації, компанії, фірми тощо.

Набуває особливого значення під час оцінювання українських підприємств, організацій, компаній, фірм дата проведення оцінки. Вчасно провести оцінку особливо важливо, коли ринок перенасичений власністю, яка з одного боку, перебуває в майже збанкрутілому стані та зазнає нестачі інвестиційних ресурсів – з іншого.

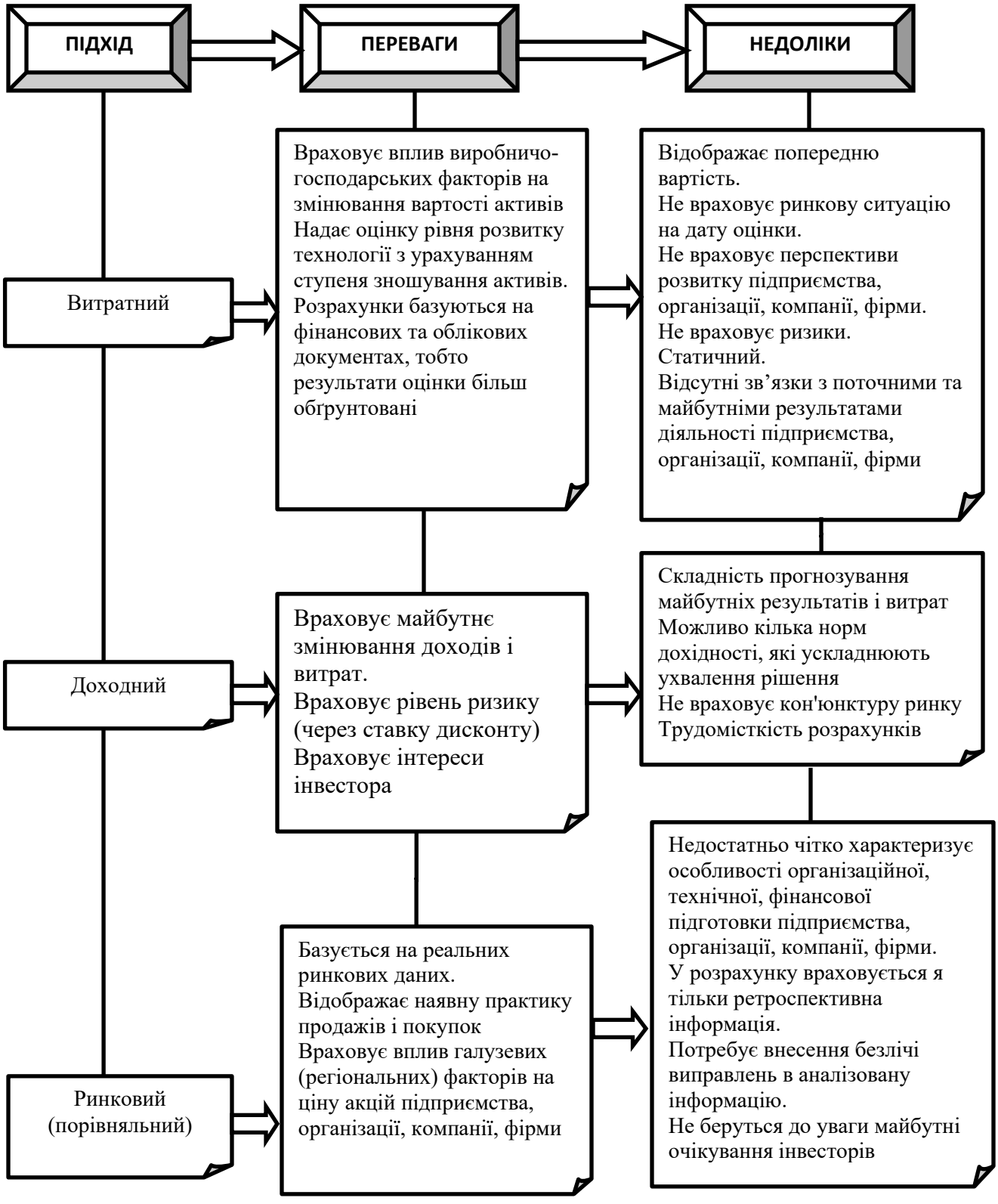


Рисунок 9.2 – Порівняльний аналіз підходів щодо оцінки вартості підприємства, організації, компанії, фірми.

Українську економіку, зокрема ринок нерухомості, характеризує перевищення пропозиції над платоспроможним попитом активів. На очікувану вартість цей дисбаланс безпосередньо впливає у бік пропозиції запропонованого до продажу майна. З ціною в умовах ринкової депресії не співпадає ціна майна в умовах збалансованого ринку. Власників майна та інвесторів цікавить саме реальна ціна, яка буде запропонована на відповідному ринку, у відповідних умовах і у відповідний момент. Покупці намагаються зменшити ймовірність витрат і вимагають надання певних гарантій, тому при визначенні ціни підприємства, організації, компанії, фірми необхідно обліковувати всі фактори ризику, зокрема ризику внаслідок інфляції та банкрутства.

Порівняльний, або ринковий підхід щодо визначення вартості підприємства, організації, компанії, фірми в нашій країні застосовується обмежено внаслідок неможливості одержання для порівняння об'єктивної інформації. В умовах інфляційної економіки для визначення вартості підприємства, організації, компанії, фірми найбільше підходить метод поточної вартості підприємства, організації, компанії, фірми (метод дисконтування грошових потоків), оскільки в дисконтній ставці враховується відсоток інфляції. Але це можливо тільки тоді, коли темпи інфляції передбачувані, а економіка функціонує стабільно. Чистий дохід від діяльності підприємства, організації, компанії, фірми за умов нестабільності економіки досить складно спрогнозувати.

Контрольні запитання до розділу 9

1. Перелічіть головні принципи, яких необхідно дотримуватися під час оцінювання вартості бізнесу.
2. Які види вартості об'єкта оцінки зобов'язаний використовувати оцінювач під час визначення вартості бізнесу?
3. Які фактори впливають на вартість підприємства, організації, компанії, фірми?
4. Що варто розуміти під терміном «ринкова ціна»?
5. Назвіть головні цілі оцінки бізнесу.
6. Розкрийте суть поняття «ризик» і перелічіть головні види ризику в бізнесі.
7. Назвіть головні способи зниження ризику в бізнесі.
8. Як визначається міра ризику?
9. Перелічіть головні підходи в оцінці бізнесу, їх переваги та недоліки, сфери застосування.
10. Перелічіть об'єктивні причини ускладнення прямого застосування класичних методів оцінювання вартості бізнесу щодо українських підприємств, організацій, компаній, фірм.

Практичні завдання до розділу 9

Завдання 9.1

Група експертів проаналізувала критерії стратегічної сили малого підприємства «Алтея», отримавши при цьому такі оцінки (табл. 9.1).

Таблиця 9.1 –

Критерії	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів
Фінансова сила підприємства (ФС)			
Рентабельність вкладеного капіталу	5	0,3	
Стабільність отримання прибутку	9	0,6	
Ліквідність	7	0,1	
Конкурентоспроможність підприємства (КП)			
Частка підприємства на ринку	8	0,4	
Можливості активного впливу на рівень цін і витрат	7	0,3	
Рентабельність продажу	7	0,3	
Привабливість галузі (ПГ)			
Характеристика конкурентної ситуації	7	0,2	
Етап життєвого циклу галузі	7	0,5	
Залежність розвитку галузі від кон’юнктури	5	0,3	
Стабільність галузі (СГ)			
Тривалість життєвого циклу галузі	10	0,1	
Ступінь інноватівності галузі	10	0,3	
Маркетингові та рекламні можливості	8	0,6	

Необхідно побудувати вектор рекомендованої стратегії у системі координат SPACE і пояснити, які дії потрібні для реалізації обраної стратегії.

Завдання 9.2

Мале підприємство «Рив’єра» прийняло рішення вкласти частину коштів, отриманих від операційної діяльності, у сумі 350 тис. грн у ліквідні цінні папери та розглядає такі варіанти:

– облігації з терміном погашення 4 роки та відсотковою ставкою 15,7 % (нарахування відсотків здійснюється наприкінці року);

– депозитний рахунок у банку з відсотковою ставкою 13,5 % (нарахування відсотків здійснюється щомісячно);

– 50 % коштів в облігації з терміном погашення 4 роки та відсотковою ставкою 17 % (нарахування відсотків здійснюється кожні пів року) та 50 % коштів на депозитний рахунок у банку з відсотковою ставкою 15 % (нарахування відсотків здійснюється щоквартально).

Необхідно обґрунтувати свій вибір та прийняти рішення на підставі аналізу майбутньої вартості кожного варіанта.

Завдання 9.3

Побудуйте трикутник рекомендованих стратегій для малого підприємства «Спектр», використовуючи дані таблиці 9.2.

Зробіть висновки про стан малого підприємства «Спектр» і можливості його подальшого стратегічного розвитку.

Таблиця 9.2 – Вихідні дані

Критерії	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів
Фінансова сила підприємства (ФС)			
Рентабельність вкладеного капіталу	5 – 6	0,4	
Стабільність отримання прибутку	3 – 4	0,1	
Ліквідність	4 – 5	0,5	
Продовження таблиці 9.1			
Конкурентоспроможність підприємства (КП)			
Частка підприємства на ринку	5 – 6	0,2	
Можливості активного впливу на рівень цін і витрат	8 – 9	0,7	
Рентабельність продажу	7 – 8	0,1	
Привабливість галузі (ПГ)			
Характеристика конкурентної ситуації	3 – 4	0,4	
Етап життєвого циклу галузі	5 – 6	0,2	
Залежність розвитку галузі від кон’юнктури	7 – 8	0,4	
Стабільність галузі (СГ)			
Тривалість життєвого циклу галузі	3 – 4	0,3	
Ступінь інноватівності галузі	4 – 5	0,4	
Маркетингові та рекламні можливості	2 – 3	0,3	

Завдання 9.4

Мале підприємство «Бобр-К» розглядає варіант інвестування в проєкт, який за 7 років забезпечить такі грошові доходи: 30,5 тис. грн; 25 тис. грн; 22 тис. грн; 17 тис. грн; 15,5 тис. грн; 10,0 тис. грн; 5,0 тис. грн відповідно. Чи рекомендували б Ви малому підприємству «Бобр-К» цей проєкт, якщо розмір його дисконту 17 %, а початкова інвестиція 150 тис. грн? Застосувавши індекс прибутковості, визначіть, чи варто вкладати інвестиції в цей проєкт?

Завдання 9.5

Залишки оборотних коштів на початок становлять:

січень –160 тис. грн.;	лютий – 180 тис. грн;	березень – 173 тис. грн;
квітень –155 тис. грн.;	травень – 165 тис. грн;	червень – 205 тис. грн;
липень – 198 тис. грн.;	серпень – 170 тис. грн;	вересень – 215 тис. грн;
жовтень – 220 тис. грн.;	листопад – 190 тис. грн;	грудень – 190 тис. грн;
січень – 215 тис. грн.		

Дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) склав за рік 785 тис. грн, величина відповідних податків, зборів, знижок – 200 тис. грн, середня тривалість 1 обороту оборотних коштів у базовому періоді – 165 днів, річна тривалість – 365 днів.

Необхідно визначити такі показники: коефіцієнт оборотності оборотних коштів; коефіцієнт завантаження оборотних коштів; середню тривалість обороту оборотних коштів у звітному періоді; суму вивільнених з обороту або додатково залучених в оборот оборотних коштів під впливом змінювання швидкості їхньої оборотності.

Завдання 9.6

Величина власного капіталу становить 34 345,6 тис. грн, загальна сума балансу – 53 445,7 тис. грн, обсяг реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) – 25 815,5 тис. грн, середня величина дебіторської заборгованості – 8 003,9 тис.грн., середня величина кредиторської заборгованості – 21 001,8 тис. грн, річна тривалість – 365 днів, величина кредиторської заборгованості – 22 500,1 тис. грн, величина дебіторської заборгованості – 8 959,8 тис. грн, величина інших залучених засобів (без кредитів і позик) – 6 456,7 тис. грн, величина власних засобів рівняється величині власного капіталу та становить 34 345,6 тис. грн, величина коштів – 20 008,4 тис. грн, величина вкладень у цінні папери – 4 305,3 тис. грн, величина засобів товарно-матеріальних цінностей – 4 540,9 тис. грн, величина короткострокової заборгованості – 10 530,1 тис. грн, величина капіталу підприємства дорівнює загальній сумі балансу і становить 53 445,7 тис. грн.

Необхідно розрахувати такі показники діагностики фінансового стану: коефіцієнт фінансової незалежності (автономії, власності, концентрації власного капіталу, платоспроможності); коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості; коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості; середній строк погашення дебіторської заборгованості; середній строк погашення кредиторської заборгованості; коефіцієнт заборгованості; коефіцієнт фінансової стабільності; коефіцієнт загальної ліквідності (покриття); коефіцієнт фінансової активності.

Завдання 9.7

Для прогнозування та оцінки потенційного банкрутства підприємства й застосування випереджальних заходів, спрямованих на запобігання здійснення процесу банкрутства, необхідно провести систематично виконуваний фінансовий моніторинг (експрес-аналіз фінансового стану) за допомогою таких показників:

– коефіцієнт Бівера, якщо чистий прибуток становить 55,0 тис. грн, загальна сума амортизації – 17,5 тис. грн, загальна сума залученого капіталу – 32,0 тис. грн;

– модель Альтмана, якщо $X_1 = 0{,}237$; $X_2 = -0{,}217$; $X_3 = -0{,}250$; $X_4 = 0{,}776$; $X_5 = 0{,}653$;

– дискримінантна модель Ліса, якщо $X_1 = 0{,}723$; $X_2 = -0{,}179$; $X_3 = -0{,}217$; $X_4 = 0{,}776$;

– модель Таффлера, якщо $X_1 = -5{,}133$; $X_2 = 2{,}120$; $X_3 = 0{,}128$; $X_4 = 0{,}653$.

Завдання 9.8

Для прогнозування та оцінки потенційного банкрутства підприємства й застосування випереджальних заходів, спрямованих на запобігання здійснення процесу банкрутства, необхідно провести систематично виконуваний фінансовий моніторинг (експрес-аналіз фінансового стану) за допомогою таких показників:

– модель Спрінгейта, якщо $X_1 = 0{,}723$; $X_2 = -0{,}172$; $X_3 = -0{,}502$; $X_4 = 0{,}674$;

– модель Таффлера і Тішоу, якщо $X_1 = 0{,}327$; $X_2 = -0{,}127$; $X_3 = -0{,}520$; $X_4 = 0{,}446$;

– модель R, якщо $X_1 = 0{,}414$; $X_2 = -0{,}099$; $X_3 = -0{,}789$; $X_4 = 0{,}147$;

– модель О. Терещенка, якщо $X_1 = -4{,}211$; $X_2 = 1{,}234$; $X_3 = 0{,}458$; $X_4 = 0{,}334$; $X_5 = 1{,}003$; $X_3 = 0{,}225$.

Завдання 9.9

Для прогнозування та оцінки потенційного банкрутства підприємства й застосування випереджальних заходів, спрямованих на запобігання здійснення процесу банкрутства, необхідно провести систематично виконуваний фінансовий моніторинг (експрес-аналіз фінансового стану) за допомогою таких показників:

– модель Савицької, якщо X_1 = 0,549; X_2 = 0,349; X_3 = 0,742; X_4 = 0,648; X_5 = 0,537;
– модель Чессера, якщо $К_1$ = 0,945; $К_2$ = 0,394; $К_3$ = 0,724; $К_4$ = 0,896; $К_5$ = 0,724; $К_6$ = 0,983;
– модель Фулмера, якщо X_1 = 0,334; X_2 = 0,211; X_3 = 0,645; X_4 = 0,469; X_5 = 0,525; X_6 = -0,200; X_7 = -0,891; X_8 = 0,447; X_9 = 0,666;
– модель Сайфуліна та Кадикова, якщо X_1 = 4,211; X_2 = 1,234; X_3 = 0,453; X_4 = 0,334; X_5 = 1,003; X_6 = 0,227.

РОЗДІЛ 10
ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ КАПІТАЛ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР БУДІВЕЛЬНОЇ СФЕРИ: ОЦІНКА ТА УПРАВЛІННЯ

Люди, які ніколи не ризикують, серйозно помиляються приблизно два рази на рік. Люди, які звикли ризикувати, роблять дві серйозні помилки щорічно.
Пітер Друкер

10.1 Інтелектуальний капітал будівельних підприємств: теоретичні положення та лінія трансформації.

10.2 Структурні складники інтелектуального капіталу підприємницьких структур будівельної сфери.

10.3 Оцінка інтелектуального капіталу підприємницьких структур будівельної сфери.

10.4 Напрями розроблення та реалізації стратегії управління інтелектуальним капіталом будівельних підприємств

Ключові слова: *інтелектуальний капітал, будівельні підприємства, трансформація, вагові коефіцієнти*

10.1 Інтелектуальний капітал будівельних підприємств: теоретичні положення та лінія трансформації

В умовах перманентних трансформацій, що відбуваються в економічному середовищі України, формування сучасного інформаційного суспільства, інтелектуальний капітал (далі – ІК) стає головним чинником, наявність і використання якого є підґрунтям функціонування суб’єктів господарювання загалом, та будівельних підприємств (далі – БП), зокрема. Крім того, ІК впливає на ефективність та результативність їх діяльності. Зокрема, у розвинених економічних системах, у вартості підприємств інтелектуальний капітал становить від 60 до 80 %, обумовлюючи перспективні напрями їх функціонування. У вартості активів підприємств США частка інтелектуального капіталу становить 86 %, тоді як матеріальні ресурси – 14 %. Більшість фахівців вважають, що інтелектуальна економіка стимулює отримання достатньо високих прибутків при незначному використанні капіталу та людських ресурсів.

Великі міжнародні корпорації також приділяють значну увагу ІК (наприклад, у компанії Кока-Кола вартість інтелектуального капіталу становить 94 %).

На розвиток інтелектуального капіталу у практичному аспекті вплинула діяльність таких компаній: Scandia, Dow-Chemical, The Canadian Imperial Bank of Commerce, Celemi, Ernst & Young, KPMG, Deloitte & Touche, Xerox, Gemini,

McKinsey та ін. Сучасні світові тенденції пов’язані зі зростанням значення інтелектуального капіталу.

У цьому контексті відомий американський учений Т. Стюарт, зазначаючи важливість ІК, відзначає, що інтелектуальний капітал стає найбільш цінним активом Америки. Крім того, зростає значення людського капіталу, як структурного елементу інтелектуального капіталу у світових економічних процесах та інновацій, які впливають на його формування й використання.

В. Базилевич зазначає, що зростання ролі ІК пов’язано із формуванням нового підходу до аналізу трансформацій ринкових відносин, конкурентних переваг та лідерства підприємств, що ґрунтуються на ефективному використанні унікальних за природою нематеріальних чинників, здатних задіяти механізм інноваційного розвитку.

Збільшення значущості ІК в сучасних економічних умовах Л. Едвінссон та М. Мелоун пов’язують з історичними та технологічними явищами, виникненням та використанням інвестиційних ресурсів. Вони вказують на те, що ІК є головним критерієм оцінки компаній і закладів, оскільки лише він здатен відобразити динаміку організаційної стабільності та процесу створення цінностей. Тільки він придатний для оцінки сучасного виробництва, що змінюється так швидко, що робити висновки про його вартість можна лише з урахуванням таланту його працівників, їх відданості справі та якості знарядь праці, які вони використовують.

Натомість, на вітчизняних підприємствах формування та використання ІК перебуває на низькому рівні. Зокрема, питома вага інтелектуального капіталу у вартості суб’єктів господарювання займає близько 1 %, вартість нематеріальних активів – майже 0,01 %.

В існуючих наукових розробках відсутні єдині підходи до визначення ІК підприємств загалом та будівельних підприємств зокрема. Інтелектуальний капітал, як складна економічна категорія, враховує напрями та особливості формування й розвитку економічних умов.

Враховуючи сутнісні характеристики та теоретико-методичні обґрунтування, вперше поняття інтелектуального капіталу запропонував Дж. Гелбрейт. Базуючись на природі ІК, він визначив інтелектуальний капітал, як суму всього того, що знають працівники компанії та що дає конкурентну перевагу компанії на ринку, зокрема: патенти, процеси, управлінські навички, технології, досвід і інформація про споживачів і постачальників. Об’єднані, ці знання становлять інтелектуальний капітал.

Розвиваючи концепцію інтелектуального капіталу та базуючись на теоретико-методичних підходах Дж. Гелбрейта, Т. Стюарт характеризує інтелектуальний капітал, як суму знань працівників компанії, що забезпечує її конкурентоспроможність. Подібний погляд представлений у розробках О. Вагонової, яка важливим чинником розвитку економіки визначає знання, освітні параметри.

У рамках представленого підходу І. Просвіріна вказує на те, що визначення інтелектуального капіталу є досить загальниим і зазвичай означає суму тих знань усіх працівників компанії, яка забезпечує її конкурентоспроможність. У контексті визначення ІК заслуговує на увагу погляд М. Ескіндарова, який розглядає його, як знання, що можна конвертувати у вартість, як систему характеристик, що визначають здатність людини, тобто якість робочої сили індивідуума, сукупного працівника підприємства, фірми корпорації, країни, яка створює товар, послуги, додатковий продукт із метою їх відтворення на підставі персоніфікованого економічного інтересу кожного суб'єкта, їх сукупності.

У цьому контексті заслуговують на увагу розробки П. Цибульова, який характеризує інтелектуальний капітал, як знання, що можуть бути перетворені на прибуток та оцінені. Трансформуючи представлений підхід, В. Пожуєв визначає ІК, як засноване на зв'язках структуроване знання і здібності, які володіють потенціалом розвитку і створення вартості. Інтелектуальний капітал комерційної організації є сукупністю знань, інформації, досвіду, кваліфікації і мотивації персоналу, організаційних можливостей, каналів і технологій комунікації, здатних створювати додаткову вартість і сприяти забезпеченню конкурентних переваг комерційної організації на ринку.

Як знання, навички, уміння людей, що забезпечують створення додаткового продукту, розглядає інтелектуальний капітал Д. Белл. І. Бриль визначає інтелектуальний капітал, як сукупність знань і вмінь працівників, які спрямовуються на формування благ підприємства. Розвиваючи теоретичні положення представлених авторів, О. Стрижак характеризує ІК підприємства, як сукупність здібностей та знань, які мають економічну цінність і використовуються у виробничій системі та спрямовуються на задоволення потреб суспільства для створення інноваційного потенціалу й зростання результативності діяльності.

М. Бендиков та Е. Джамай розглядають інтелектуальний капітал, як «суму тих знань усіх працівників компанії, яка забезпечує її конкурентоспроможність». Розділяючи твердження представленого підходу, В. Базилевич характеризує інтелектуальний капітал, як сукупність знань, умінь і навичок, накопичених у процесі здійснення інтелектуальної діяльності, вони мають економічну цінність і забезпечують процес виробництва і отримання доходу. У контексті представленого підходу заслуговує на увагу погляд Г. Назарової, яка визначає інтелектуальний капітал з позиції «інтелектуальних ресурсів, що втілені в сукупності наукових, професійних і загальних знань працівників, їхньому досвіді, уміннях, навичках, які створюють продукти інтелектуальної діяльності, що можуть належати як його винахіднику, так і іншим суб'єктам господарювання, і використовуються з метою одержання додаткової вартості».

Е. Брукінг ототожнює інтелектуальний капітал із нематеріальними активами, без яких компанія не може існувати, посилюючи конкурентні переваги.

До того ж, складниками інтелектуального капіталу є людські активи, інтелектуальна власність, інфраструктурні й ринкові активи.

Б. Леонтьєв характеризує інтелектуальний капітал, як вартість сукупності наявних інтелектуальних активів, включаючи інтелектуальну власність, його природні та набуті інтелектуальні здібності й навички, а також накопичені ним бази знань і корисні відносини з іншими суб'єктами.

Л. Едвіннсон та М. Мелоун визначають інтелектуальний капітал із погляду «...особливого поєднання людського капіталу (реальні і потенційні інтелектуальні здібності, а також відповідні практичні навички працівників компанії) і структурного капіталу (складники капіталу компанії), що задаються такими специфічними чинниками, як зв'язки зі споживачами, бізнес-процеси, бази даних, бренди та ІТ-системи».

На противагу попереднім теоретичним підходам, М. Хохлов розглядає інтелектуальний капітал з погляду його структурних складників, а саме: людського капіталу (зарплата, винагорода), інтелектуальних активів (нематеріальних активів щодо вартості об'єктів права інтелектуальної власності). На підставі зазначеного вище робиться висновок про те, що в натуральному вимірі ІК – це інтелектуальний потенціал (ресурс), який складається з людських ресурсів (інтелектуальної сили) та інтелектуальних ресурсів (інтелектуальний продукт). Зі свого боку, інтелектуальний продукт – це результат розумової, інтелектуальної праці, інтелектуальної інноваційної діяльності, продукт творчих зусиль. Інтелектуальна праця – це сутнісна основа процесу створення інтелектуального продукту і відтворення інтелектуального капіталу, основа інтелектуальної економіки, яку визначають, як «економіку знань», «нову економіку».

Представниками структурного підходу можна вважати С. Комарова та А. Мухаметшина, у фокусі довартоження яких перебувають компоненти інтелектуального капіталу – організаційний (структурний) і людський капітал. Важливе значення мають розробки С. Ілляшенка, який розглядає інтелектуальний капітал, як сукупність інтелектуальних ресурсів (матеріальних і нематеріальних) і здатності до їх реалізації, що визначає здатність підприємства розвиватися на основі інформації і знань.

Трансформуючи теоретичні положення представленого підходу, О. Малишко визначає інтелектуальний капітал, як «всі невідчутні та нефізичні активи і ресурси організації, які зазвичай не мають оцінки в її балансовому звіті (крім об'єктів інтелектуальної власності), тобто її процесів, інноваційної здатності, неявних знань її членів, а також мережі контактів останніх».

У контексті визначення ІК заслуговує на увагу погляд О. Кендюхова, який характеризує його, як здатні створювати вартість інтелектуальні ресурси підприємства, представлені людським і машинним

інтелектами, а також інтелектуальними продуктами, створеними самостійно або залученими, як засоби створення нової вартості.

Результативний підхід щодо визначення інтелектуального капіталу реалізовано в роботах О. Шкурупія, Л. Франка, В. Янишівського. Вони характеризують ІК, як сукупність знань, що забезпечують прибуток та високу результативність діяльності підприємств.

Факторний підхід до визначення інтелектуального капіталу реалізовано в роботах деяких учених, де головна увага фокусується на відповідних факторах, що впливають на формування та використання ІК підприємства.

Формування та використання інтелектуального капіталу у будівельній сфері характеризується особливостями, що впливають на теоретичні підходи щодо його визначення. Зокрема, варто відзначити особливості, пов'язані із технологічними ознаками будівельних підприємств, які розподіляються на загальнобудівельні й спеціалізовані і включають будівельно-монтажні фірми, трести, акціонерні товариства.

На формування інтелектуального капіталу та визначення рівня результативності його використання на будівельних підприємствах впливають напрями, можливості й умови створення фінансових результатів за будівельними контрактами:

– рівень вірогідності визначення суми загального доходу від виконання будівельного контракту;

– напрями й імовірність отримання підрядником економічних вигод від виконання будівельного контракту;

– можливість визначення загальної суми витрат, що спрямовуються на виконання будівельного контракту.

Реалізація відносин щодо можливостей використання інтелектуального капіталу у капітальному будівництві здійснюється на підставі договору підряду, у якому одна сторона (підрядник) зобов'язується своїми силами і засобами на замовлення другої сторони (замовника) побудувати і здати замовникові у встановлений строк визначений договором об'єкт відповідно до проєктно-кошторисної документації або виконати обумовлені договором будівельні та інші роботи, а замовник зобов'язується передати підряднику затверджену проєктно-кошторисну документацію, надати йому будівельний майданчик, прийняти закінчені будівельні об'єкти і оплатити їх.

Є. Грицьков, який визначає інтелектуальний капітал будівельних підприємств, як «стратегічний актив, що формується із сукупності знань, умінь, навичок, здібностей, досвіду робітників, організаційної здатності управління БП, взаємовідносин між замовниками будівельної продукції та іншими зацікавленими особами і визначаються функціональними, структурними, вартісними ознаками, які спрямовані на забезпечення розвитку будівельних підприємств».

У контексті представленого підходу заслуговує на увагу погляд К. Мамонова, який визначає інтелектуальний капітал будівельних підприємств, як систему характеристик, ознак, знань, умінь і навичок, що набувають матеріальної, нематеріальної, грошової форм, забезпечують створення інтелектуального продукту для отримання конкурентних переваг, задоволення інтересів зацікавлених осіб, які взаємодіють із будівельними підприємствами і забезпечують економічні вигоди протягом тривалого періоду часу.

На противагу представленим підходам, Д. Серобян визначає інтелектуальний капітал із погляду реалізації можливостей його формування та використання для забезпечення конкурентоздатності будівельних підприємств. Головними факторами, що обумовлюють формування та використання інтелектуального капіталу на будівельних підприємствах, є знання й інформація, які створюються людськими ресурсами.

Таким чином, інтелектуальний капітал – це поняття, яке має складну структуру, що визначає інтелектуальні спроможності людей у поєднанні зі створеними ними матеріальними та нематеріальними засобами, які використовуються в процесі функціонування підприємств. Крім того, на ІК впливають інформація і знання, які відіграють роль «колективного мозку», що акумулює наукові й повсякденні знання працівників, інтелектуальну власність і накопичений досвід, спілкування й організаційну структуру, інформаційні мережі та імідж підприємств.

Інтелектуальний капітал підприємницьких структур будівельної сфери розглядається, як категорія, що має складну структуру і характеризується сукупністю функціональних, вартісних, містобудівних, просторових ознак та ознак, які внаслідок постійного трансформування формують відповідні знання, навички, досвід робітників для створення інтелектуального продукту, що забезпечує зростання інвестиційної привабливості, конкурентоспроможності та результативності діяльності на підставі взаємодії замовників, інвесторів, підрядників, державних органів влади та БП.

10.2 Структурні складники інтелектуального капіталу підприємницьких структур будівельної сфери

Для формування кількісної основи розробки та реалізації стратегії управління інтелектуальним капіталом підприємницьких структур будівельної сфери визначені його структурні складники:

1. Людський капітал: знання, уміння, навички, творчі та професійні здібності, моральні та культурні цінності, досвід роботи, можливість реалізації здібностей на будівельному підприємстві, рівень командної роботи, рівень кваліфікації, рівень компетентності персоналу.

2. Інтелектуальна власність: рівень використання комп'ютерних програм, патентів, винаходів, моделей, експериментальних зв'язків, ноу-хау.

3. Організаційний капітал: організаційна та управлінська структура, корпоративна культура, зовнішні та внутрішні зв'язки.

4. Брендовий капітал: торгова марка, бренд будівельного підприємства, авторські права, корпоративна репутація.

5. Ринкові активи: нематеріальні активи, що належать до ринкових операцій, будівельні контракти і угоди.

6. Інвестиційно-інноваційний капітал: інвестиції, інновації, які спрямовуються на формування та реалізацію інтелектуального капіталу для забезпечення розвитку будівельних підприємств.

7. Соціальний капітал: рівень соціальної відповідальності будівельних підприємств, формування та реалізація соціального захисту.

8. Стейкхолдерські взаємовідносини: групи стейкхолдерів (зацікавлених осіб), які взаємодіють із БП: управлінці різного рівня; власники будівельних підприємств; робітники БП; акціонери; внутрішні контролюючі органи; зовнішні контролюючі органи; кредитні та інші фінансові установи, девелопери; органи державного управління; місцеві органи управління; замовники; інвестори; забудовники; підрядники; проєктувальники; постачальники товарно-матеріальних цінностей; громадські та саморегулівні організації, що функціонують у будівництві; організації та компанії, що надають інформаційне забезпечення функціонування будівельних підприємств.

9. Інформаційне забезпечення: інформаційні корпоративні системи, економічна інформація, системи інформаційної безпеки, засоби корпоративних комунікацій та зв'язку, технічна інформація, проєктно-кошторисна документація.

10.3 Оцінка інтелектуального капіталу підприємницьких структур будівельної сфери

Для оцінки інтелектуального капіталу підприємницьких структур будівельної сфери визначено такі напрями:

1. Побудова інформаційно-аналітичного забезпечення щодо оцінки формування та використання інтелектуального капіталу будівельних підприємств.
2. Визначення складників ІК.
3. Побудова багаторівневої системи показників, що застосовуються для оцінки формування та використання інтелектуального капіталу будівельних підприємств.
4. Розроблення локальних моделей для оцінки показників, що характеризують формування та використання ІК.

5. Оцінка показників, що характеризують формування та використання інтелектуального капіталу будівельних підприємств на підставі застосування методу експертних оцінок.

6. Побудова інтегральної моделі оцінки формування та використання ІК.

7. Оцінка вагових коефіцієнтів шляхом застосування методу аналізу ієрархій.

8. Визначення інтегрального показника щодо формування та використання інтелектуального капіталу будівельних підприємств.

9. Інтерпретація отриманих результатів.

Оцінка інтелектуального капіталу підприємницьких структур будівельної сфери здійснюється на підставі побудованої дворівневої системи показників (табл. 10.1).

Таблиця 10.1 – Дворівнева система показників, що застосовується для оцінки формування та використання інтелектуального капіталу будівельних підприємств.

Перший рівень	Другий рівень
1	2
Людський капітал (*НС*)	Рівень впливу знань на формування людського капіталу ($НС_1$); рівень умінь, навичок, творчих та професійних здібностей робітників ($НС_2$); моральні та культурні цінності будівельного підприємства ($НС_3$); досвід роботи робітників ($НС_4$); можливість реалізації здібностей робітників на будівельному підприємстві ($НС_5$); рівень командної роботи ($НС_6$); рівень кваліфікації ($НС_7$); рівень компетентності персоналу ($НС_8$)
Інтелектуальна власність (*ІР*)	Рівень використання комп'ютерних програм ($ІР_1$); рівень використання патентів, винаходів, моделей ($ІР_2$); питома вага експериментальних зв'язків на будівельному підприємстві у їх загальній кількості ($ІР_3$); рівень упровадження ноу-хау у виробничий процес ($ІР_4$)
Організаційний капітал (*ОС*)	Ефективність функціонування організаційної структури ($ОС_1$); якість корпоративного управління ($ОС_2$); рівень розвитку корпоративної культури ($ОС_3$); ефективність зовнішніх зв'язків з будівельним підприємством ($ОС_4$); ефективність внутрішніх зв'язків на будівельному підприємстві ($ОС_5$)
Брендовий капітал (*ВС*)	Наявність торгової марки ($ВС_1$); рівень використання торгової марки ($ВС_2$); наявність бренду ($ВС_3$); рівень використання бренду будівельного підприємств ($ВС_4$); рівень використання авторських прав ($ВС_5$); корпоративна репутація будівельного підприємства ($ВС_6$)
Ринкові активи (*МА*)	Кількість укладених контрактів, за якими виконані зобов'язання ($МА_1$); рівень використання нематеріальних активів, що належать до ринкових операцій ($МА_2$)
Інвестиційно-інноваційний капітал (*ІІС*)	Рівень застосування інвестиційного капіталу, який спрямовується на формування та реалізацію інтелектуального капіталу для забезпечення розвитку будівельних підприємств ($ІІС_1$); рівень застосування інновацій, які впливають на формування та реалізацію інтелектуального капіталу для забезпечення розвитку будівельних підприємств ($ІІС_2$)
Соціальний капітал (*SC*)	Рівень соціальної відповідальності будівельного підприємства (SC_1); рівень соціального захисту робітників будівельного підприємства (SC_2)

Продовження таблиці 10.1

1	2
Рівень взаємодії стейкхолдерів із будівельним підприємством, що впливає на формування та використання інтелектуального капіталу *(S)*	Управлінці різного рівня (S_1); власники будівельного підприємства (S_2); робітники будівельного підприємства (S_3); акціонери (S_4); внутрішні контролюючі органи (S_5); зовнішні контролюючі органи (S_6); кредитні та інші фінансові установи (S_7); органи державного управління (S_8); місцеві органи управління (S_9); замовники та інвестори (S_{10}); забудовники та підрядники (S_{11}); проєктувальники (S_{12}); постачальники товарно-матеріальних цінностей (S_{13}); громадські та саморегулівні організації, що функціонують у будівництві (S_{14}); організації та компанії, що надають інформаційне забезпечення функціонування будівельних підприємств (S_{15})
Інформаційне забезпечення (*IS*)	Наявність розробленої корпоративної інформаційної системи будівельного підприємства (IS_1); можливість використання економічної інформації (IS_2); наявність системи інформаційної безпеки (IS_3); рівень ефективності функціонування системи інформаційної безпеки будівельного підприємства (IS_4); рівень застосування засобів корпоративних комунікацій та зв'язку (IS_5); якість та повнота технічної інформації, що застосовується для будівництва (IS_6); якість та повнота проєктно-кошторисної документації, що застосовується для реалізації будівельних проєктів (IS_7)

На підставі побудованої багаторівневої системи показників для визначення чинників першого рівня запропоновані локальні моделі, у яких використовуються значення показників другого рівня і рангові коефіцієнти (табл. 10.2).

Таблиця 10.2 – Локальні моделі щодо визначення показників першого рівня у системі оцінки формування та використання інтелектуального капіталу будівельних підприємств

Показник	Локальна модель
1	2
Людський капітал (*HC*)	$HC = \sqrt[8]{\begin{matrix}\alpha_1 x HC_1 + \alpha_2 x HC_2 + \alpha_3 x HC_3 + \\ \alpha_4 x HC_4 + \alpha_5 x HC_5 + \alpha_6 x HC_6 +, \\ \alpha_7 x HC_7 + \alpha_8 x HC_8\end{matrix}}$ де $\alpha_1 - \alpha_8$ – рангові коефіцієнти, що визначають вплив структурних елементів людського капіталу на відповідний узагальнювальний критерій
Інтелектуальна власність (*IP*)	$IP = \sqrt[4]{\beta_1 x IP_1 + \beta_2 x IP_2 + \beta_3 x IP_3 + \beta_4 x IP_4}$, де $\beta_1 - \beta_4$ – рангові коефіцієнти, що визначають вплив структурних елементів інтелектуальної власності на відповідний узагальнюючий критерій

Продовження таблиці 10.2

1	2
Організаційний капітал (*ОС*)	$ОС = \sqrt[5]{\gamma_1 x ОС_1 + \gamma_2 x ОС_2 + \gamma_3 x ОС_3 + \gamma_4 x ОС_4 + \gamma_5 x ОС_5}$, де $\gamma_1 - \gamma_5$ – рангові коефіцієнти, що визначають вплив структурних елементів організаційного капіталу на відповідний узагальнювальний критерій
Брендовий капітал (*ВС*)	$ВС = \sqrt[6]{\varphi_1 x ВС_1 + \varphi_2 x ВС_2 + \varphi_3 x ВС_3 + \varphi_4 x ВС_4 + \varphi_5 x ВС_5 + \varphi_6 x ВС_6}$, де $\varphi_1 - \varphi_6$ – рангові коефіцієнти, що визначають вплив структурних елементів брендового капіталу на відповідний узагальнювальний критерій
Ринкові активи (*МА*)	$МА = \sqrt{u_1 x МА_1 + u_2 x МА_2}$, де u_1, u_2 – ранговий коефіцієнт, що визначає вплив структурних елементів ринкових активів на відповідний узагальнювальний критерій
Інвестиційно-інноваційний капітал (*ІІС*)	$ІІС = \sqrt{\lambda_1 x ІІС_1 + \lambda_2 x ІІС_2}$, де λ_1, λ_2 – рангові коефіцієнти, що визначають вплив структурних елементів інвестиційно-інноваційного капіталу на відповідний узагальнювальний критерій
Соціальний капітал (*SC*)	$SC = \sqrt{\rho_1 x SC_1 + \rho_2 x SC_2}$, де ρ_1, ρ_2 – рангові коефіцієнти, що визначають вплив структурних елементів соціального капіталу на відповідний узагальнювальний критерій
Рівень взаємодії стейкхолдерів із будівельним підприємством, що впливає на формування інтелектуального капіталу (*S*)	$S = \sqrt[15]{\tau_1 x S_1 + \tau_2 x S_2 + \tau_3 x S_3 + \tau_4 x S_4 + \tau_5 x S_5 + \tau_6 x S_6 + \tau_7 x S_7 + \tau_8 x S_8 + \tau_9 x S_9 + \tau_{10} x S_{10} + \tau_{11} x S_{11} + \tau_{12} x S_{12} + \tau_{13} x S_{13} + \tau_{14} x S_{14} +, \tau_{15} x S_{15}}$, де $\tau_1 - \tau_{15}$ – рангові коефіцієнти, що визначають вплив відповідної групи стейкхолдерів на формування та використання інтелектуального капіталу будівельного підприємства
Інформаційне забезпечення (*IS*)	$IS = \sqrt[7]{\mu_1 x IS_1 + \mu_2 x IS_2 + \mu_3 x IS_3 + \mu_4 x IS_4 + \mu_5 x IS_5 + \mu_6 x IS_6 + \mu_7 x IS_7}$, де $\mu_1 \dots \mu_7$ – рангові коефіцієнти, що визначають вплив структурних елементів інформаційного забезпечення на відповідний узагальнювальний критерій

У розроблених локальних моделях значення показників другого рівня та рангових коефіцієнтів визначаються шляхом побудови відповідної анкети. Варто зазначити, що результати визначення показників другого рівня у системі

експертної оцінки формування та використання інтелектуального капіталу будівельних підприємств представлені, як середні значення від суми індивідуальних експертних оцінок, які варіюються від 0 до 10. Значення показників, що впливають на формування та використання інтелектуального капіталу будівельних підприємств оцінюються, як десяткові від суми індивідуальних експертних оцінок.

Для отримання стандартизованої оцінки компонентів застосовується підхід щодо виявлення «аномальних точок», які визначають результати опитування експертів. Відповідно до запропонованого підходу виявляються «аномальні точки» першого і другого порядку шляхом побудови шаблону двомірного розсіювання й коридору регресії, що уможливлює встановлення параметрів залежно від поглядів експертів.

Для виявлення «аномальних точок» першого порядку будують прямокутний шаблон двомірного розсіювання з центром у точках, які відповідають середнім значенням параметрів, де напівсторона визначається за коефіцієнтами Ст'юдента і середньоквадратичними відхиленнями:

$$P_i = t \; x \; \sigma_i, \tag{10.1}$$

$$P_E = t \; x \; \sigma_E, \tag{10.2}$$

де P_i, P_E – розміри напівсторін прямокутного шаблону двомірного розсіювання значень показників, які характеризують формування та використання інтелектуального капіталу будівельних підприємств і експертів, які беруть участь в опитуванні;

i – показники, що характеризують формування та використання інтелектуального капіталу будівельних підприємств, значення яких отримано внаслідок експертних оцінок (*HC, IP, OC, BC, MA, IIC, SC, S, IS*);

t – коефіцієнти Ст'юдента, які визначаються залежно від кількості об'єктів спостереження, імовірність, значення яких на представлено в спеціальних таблицях;

σ_i, σ_E – середнє квадратичне відхилення показників:

$$\sigma_i = \sqrt{D_i}, \tag{10.3}$$

$$\sigma_E = \sqrt{D_E}, \tag{10.4}$$

де D_i, D_E – дисперсія значень показників, яка визначається:

$$D_i = \overline{i^2} - \overline{i}^2, \tag{10.5}$$

$$D_E = \overline{\mathrm{E}^2} - \overline{\mathrm{E}}^2, \quad (10.6)$$

де $\overline{\mathrm{i}^2}$ – середній квадрат показників, які визначають формування та використання інтелектуального капіталу будівельних підприємств;

$\overline{\mathrm{i}}^2$ – квадрат середнього показників

$\overline{\mathrm{E}^2}$ – середній квадрат значень експертів, які беруть участь в опитуванні;

$\overline{\mathrm{E}}^2$ – квадрат середнього показника.

Для визначення «аномальних точок» будується відповідна таблиця, у якій відображаються результати розрахування варіації кількісних параметрів показників, що характеризують формування та використання інтелектуального капіталу будівельних підприємств.

Варто зазначити, що при визначені шаблону двомірного розсіювання й коридору регресії будується графік, що відображає змінювання показників, які характеризують формування та використання інтелектуального капіталу будівельних підприємств залежно від результатів експертних оцінок.

Для виявлення аномалій другого порядку будують коридор регресії залежно від діагоналі, що характеризує напрями змінювання показників відповідно до результатів експертних оцінок на підставі визначення напівширини:

$$PV_i = t \text{ x } \sigma_i \, x \, Q, \quad (10.7)$$

де PV_i – значення напівширини коридору регресії;

Q – критерій щільності, що відображає розташування точок на графіку залежності змінювання показників, що характеризують формування й використання інтелектуального капіталу будівельних підприємств залежно від кількості експертів, які беруть участь в опитуванні. Значення критерію представлені у спеціальних таблицях.

Унаслідок довартоження виявляються «аномальні точки» першого і другого порядку, відносно яких приймаються рішення щодо виключення їх із загальної вибірки даних. Варто зазначити: якщо точка розташована за межами прямокутного шаблону двомірного розсіювання для представлених показників, які характеризують формування та використання інтелектуального капіталу будівельних підприємств і експертів, які беруть участь в опитуванні та коридорі регресії, то вона виключається із загальної вибірки даних і не враховується у подальшому довартоженні. Якщо, точка відповідає ознакам аномалії першого порядку, проте міститься в коридорі регресії, приймається рішення залишити її у загальній вибірці даних. У разі відповідності точки аномаліям першого і другого порядку приймається рішення не враховувати її в подальшому дослідженні.

Отже, запропонований підхід виявлення «аномальних точок» базується на методах економетричного моделювання та графічно-просторового аналізу, що дозволяє отримати стандартизовані оцінки показників, що характеризують формування та використання інтелектуального капіталу будівельних підприємств та дозволяють забезпечити підвищення вірогідності отриманих результатів.

У разі застосування методу експертних оцінок і визначенні якості отриманих результатів використовується коефіцієнт конкордації, що характеризує рівень узгодженості думок експертів. Цей показник визначається за таким співвідношенням:

$$K_к = \frac{12\ x\ SK}{n^2\ x\ (m^3 - m)}, \qquad (10.8)$$

де $K_к$ – коефіцієнт конкордації;

SK – сума квадратів відхилень усіх оцінок рангів кожного об'єкта довартоження від середнього значення;

n – кількість опитуваних експертів щодо формування інтелектуального капіталу будівельних підприємств;

m – кількість показників, визначених у дослідженні.

У запропонованій багаторівневій системі оцінки формування та використання інтелектуального капіталу будівельних підприємств окремі показники визначаються за кількісними параметрами, а саме:

– рівень використання комп'ютерних програм (IP_1), визначається, як співвідношення вартості комп'ютерних програм, що застосовуються у корпоративній системі будівельних підприємств і загальної вартості обсягів виготовленої будівельної продукції;

– рівень використання винаходів, моделей (IP_2), оцінюється на підставі вартості винаходів і моделей, що використовуються у будівельному виробництві, та загальної вартості обсягів виробленої будівельної продукції;

– питома вага експериментальних зв'язків на будівельному підприємстві у їх загальній кількості (IP_3), визначається, як відношення кількості зв'язків щодо реалізації результатів експериментів та напрямів упровадження новітніх технологій, які становлять інтелектуальну власність будівельного підприємства до їхньої загальної кількості;

– рівень упровадження ноу-хау у будівельний процес (IP_4), оцінюється співвідношенням вартості впровадженого у будівельне виробництво ноу-хау і загальної вартості обсягів виробленої будівельної продукції.

Для визначення організаційного капіталу показник ефективності зовнішніх зв'язків із будівельним підприємством (OC_4) має також кількісну оцінку і

визначається, як відношення кількості зовнішніх зв'язків, за якими реалізуються будівельні та інші контракти, до загальної кількості зв'язків.

Показник ефективності внутрішніх зв'язків на будівельному підприємстві ($ОС_5$) оцінюється шляхом побудови співвідношення кількості внутрішніх зв'язків, які призвели до зростання обсягів виготовленої будівельної продукції, і загальної кількості зв'язків.

Відповідно до брендового капіталу ($ВС$) для визначення представленого показника складаються окремі анкети для різного експертного середовища.

Показники, що характеризують інвестиційно-інноваційний капітал ($ІІС$) визначаються так: рівень використання інвестиційного капіталу, який спрямовується на формування ІК для забезпечення розвитку БП ($ІІС_1$) – як відношення вартості ІК, що впливає на формування інтелектуального капіталу, до загальної вартості капіталу, який використовується на БП; рівень використання інновацій, які впливають на формування ІК для забезпечення розвитку БП ($ІІС_2$), – як співвідношення вартості інновацій, що забезпечують формування та реалізацію ІК і загальної вартості капіталу БП.

Для оцінювання показника соціального капіталу визначаються відповідні рівні: соціальної відповідальності будівельного підприємства – анкети складається для експертного середовища, яке впливає на його функціонування (SC_1); соціального захисту робітників будівельного підприємства (SC_2) – анкети складаються для робітників БП.

Рівень взаємодії стейкхолдерів із будівельним підприємством, що впливає на формування інтелектуального капіталу (S) – визначається анкетування різних груп зацікавлених осіб, які взаємодіють із БП.

Відповідно до напрямів реалізації напрямів оцінки формування та використання ІК БП побудовано таку інтегральну модель:

$$I_{ic} = \kappa_1 \times НС + \kappa_2 \times ІР + \kappa_3 \times ОС + \kappa_4 \times ВС + \kappa_5 \times МА + \kappa_6 \times \\ \times ІІС + \kappa_7 \times SC + \kappa_8 \times S + \kappa_9 \times IS, \qquad (10.9)$$

де I_{ic} – інтегральний критерій формування та використання інтелектуального капіталу будівельних підприємств;

$\kappa_1 - \kappa_9$ – вагові коефіцієнти, що характеризують вплив показників на інтегральний критерій формування та використання ІК.

Для оцінювання вагових коефіцієнтів, що характеризують значення показників щодо інтегрального критерію, застосовується метод аналізу ієрархій, суть якого полягає у визначенні взаємного впливу локальних показників, враховуючи їхнє значення відповідно до напрямів формування та використання інтелектуального капіталу для довартожених будівельних підприємств. Реалізація методу здійснюються за такими етапами:

1. Визначення показників, які використовуються для оцінки вагових коефіцієнтів.

2. Побудова ієрархічної системи показників на підставі їх значень і рангів.

3. Формування матриці, що визначає взаємний вплив показників відповідно до шкали Т. Сааті, яка формується залежно від їх значення: однакова важливість – вплив показників дорівнює 1; помірна перевага – 3; значна перевага – 5; сильна перевага – 7; дуже сильна перевага – 9.

Зворотний вплив показників матриці дорівнює 1/3; 1/5; 1/7; 1/9.

Для оцінювання показників, що впливають на формування та використання інтелектуального капіталу будівельних підприємств форма матриці буде такою (табл. 10.3).

Таблиця 10.3 – Матриця, що визначає взаємний вплив критеріїв формування та використання інтелектуального капіталу будівельних підприємств

Критерії	$HC_{к1}$	$IP_{к2}$	$OC_{к3}$	$BC_{к4}$	$MA_{к5}$	$IIC_{к6}$	$SC_{к7}$	$S_{к8}$	$IS_{к9}$
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
$HC_{к1}$	1	HC / IP	HC / OC	HC / BC	HC / MA	HC / IIC	HC / SC	HC / S	HC / IS
$IP_{к2}$	IP / HC	1	IP / OC	IP / BC	IP / MA	IP / IIC	IP / SC	IP / S	IP / IS
$OC_{к3}$	OC / HC	OC / IP	1	OC / BC	OC / MA	OC / IIC	OC / SC	OC / S	OC / IS
$BC_{к4}$	BC / HC	BC / IP	BC / OC	1	BC / MA	BC / IIC	BC / SC	BC / S	BC / IS
$MA_{к5}$	MA / HC	MA / IP	MA / OC	MA / BC	1	MA / IIC	MA / SC	MA / S	MA / IS
$IIC_{к6}$	IIC / HC	IIC / IP	IIC / OC	IIC / BC	IIC / MA	1	IIC / SC	IIC / S	IIC / IS
$SC_{к7}$	SC / HC	SC / IP	SC / OC	SC / BC	SC / MA	SC / IIC	1	SC / S	SC / IS
$S_{к8}$	S / HC	S / IP	S / OC	S / BC	S / MA	S / IIC	S / SC	1	S / IS
$IS_{к9}$	IS / HC	IS / IP	IS / OC	IS / BC	IS / MA	IS / IIC	IS / SC	S_{inf} / S_s	1

4. За кожним рядком матриці визначається середня геометрична щодо критеріїв, що впливають на формування та використання інтелектуального капіталу будівельних підприємств:

$$HC_{k1} = \sqrt[9]{1x\frac{HC}{IP}x\frac{HC}{OC}x\frac{HC}{BC}x\frac{HC}{MA}x\frac{HC}{IIC}x\frac{HC}{SC}x\frac{HC}{S}x\frac{HC}{IS}}. \quad (10.10)$$

$$IP_{k2} = \sqrt[9]{\frac{IP}{\text{НС}} x 1 x \frac{IP}{\text{ОС}} x \frac{IP}{\text{ВС}} x \frac{IP}{\text{МА}} x \frac{IP}{\text{ІІС}} x \frac{IP}{SC} x \frac{IP}{S} x \frac{IP}{IS}}. \quad (10.11)$$

$$OC_{k3} = \sqrt[9]{\frac{OC}{\text{НС}} x \frac{OC}{IP} x 1 x \frac{OC}{\text{ВС}} x \frac{OC}{\text{МА}} x \frac{OC}{\text{ІІС}} x \frac{OC}{SC} x \frac{OC}{S} x \frac{OC}{IS}}. \quad (10.12)$$

$$BC_{k4} = \sqrt[9]{\frac{BC}{\text{НС}} x \frac{BC}{IP} x \frac{BC}{OC} x 1 x \frac{BC}{\text{МА}} x \frac{BC}{\text{ІІС}} x \frac{BC}{SC} x \frac{BC}{S} x \frac{BC}{IS}}. \quad (10.13)$$

$$MA_{k5} = \sqrt[9]{\frac{MA}{\text{НС}} x \frac{MA}{IP} x \frac{MA}{OC} x \frac{MA}{BC} x 1 x \frac{MA}{\text{ІІС}} x \frac{MA}{SC} x \frac{MA}{S} x \frac{MA}{IS}}. \quad (10.14)$$

$$IIC_{k6} = \sqrt[9]{\frac{IIC}{\text{НС}} x \frac{IIC}{IP} x \frac{IIC}{OC} x \frac{IIC}{BC} x \frac{IIC}{MA} x 1 x \frac{IIC}{SC} x \frac{IIS}{S} x \frac{IIS}{IS}}. \quad (10.15)$$

$$SC_{k7} = \sqrt[9]{\frac{SC}{\text{НС}} x \frac{SC}{IP} x \frac{SC}{OC} x \frac{SC}{BC} x \frac{SC}{MA} x \frac{SC}{IIC} x 1 x \frac{SC}{S} x \frac{SC}{IS}}. \quad (10.16)$$

$$S_{k8} = \sqrt[9]{\frac{S}{\text{НС}} x \frac{S}{IP} x \frac{S}{OC} x \frac{S}{BC} x \frac{S}{MA} x \frac{S}{IIC} x \frac{S}{SC} x 1 x \frac{SC}{IS}}. \quad (10.17)$$

$$IS_{k9} = \sqrt[9]{\frac{IS}{\text{НС}} x \frac{IS}{IP} x \frac{IS}{OC} x \frac{IS}{BC} x \frac{IS}{MA} x \frac{IS}{IIC} x \frac{IS}{SC} x \frac{IC}{SC} x 1}. \quad (10.18)$$

5. Визначення суми середніх геометричних за критеріями, що впливають на формування та використання інтелектуального капіталу будівельних підприємств:

$$K_i = HC_{k1} + IP_{k2} + OC_{k3} + BC_{k4} + MA_{k5} + IIC_{k6} + SC_{k7} + S_{k8} + IS_{k9}. \quad (10.19)$$

6. Оцінка компонентів нормалізованого вектора:

$$\text{1-й компонент (НВ}_1) = \frac{HC_{k1}}{K_i}. \quad (10.20)$$

$$\text{2-й компонент (НВ}_2) = \frac{IP_{k2}}{K_i}. \quad (10.21)$$

$$\text{3-й компонент (НВ}_3) = \frac{OC_{k3}}{K_i}. \quad (10.22)$$

4-й компонент ($НВ_4$) = $\frac{ВС_{k4}}{K_i}$. (10.23)

5-й компонент ($НВ_5$) = $\frac{МА_{k5}}{K_i}$. (10.24)

6-й компонент ($НВ_6$) = $\frac{ІІС_{k6}}{K_i}$. (10.25)

7-й компонент ($НВ_7$) = $\frac{SC_{k7}}{K_i}$. (10.26)

8-й компонент($НВ_8$) = $\frac{S_{k8}}{K_i}$. (10.27)

9-й компонент ($НВ_9$) = $\frac{IS_{k9}}{K_i}$. (10.28)

7. Визначення рівня значущості будівельних підприємств за показниками формування та використання інтелектуального капіталу. Встановлення відповідних рангів, на підставі яких визначаються рангові коефіцієнти (w_i).

8. Визначення вагових коефіцієнтів, що характеризують вплив показників на інтегральний критерій формування та використання інтелектуального капіталу:

$$k_i = HB_i * \omega_i. \quad (10.29)$$

Використовуючи розроблену модель (10.9), визначають інтегральний критерій формування та використання інтелектуального капіталу будівельних підприємств.

Інтерпретація отриманих результатів дозволяє визначити напрями та особливості формування й використання ІК БП, запропонувати методичні рекомендації щодо підвищення ефективності формування та використання інтелектуального капіталу.

Варто зазначити, що для визначення рівня формування та використання ІК побудована шкала, яка базується на значеннях, запропонованих відповідно до шкали Т. Сааті та модифікована автором відповідно до значень інтегрального критерію формування та використання інтелектуального капіталу будівельних підприємств. Зокрема, визначається значення інтегрального критерію від 0 до 1 і більше, яким відповідають рівні формування та використання ІК. Граничні значення діапазонів інтегрального критерію оцінюються за шкалою Т. Сааті, а саме: перше граничне значення дорівнює 0; другі граничні значення формують

діапазон від 0,01 до 0,33 (визначено крок у розмірі 1/3 за шкалою Т. Сааті); треті – від 0,34 до 0,54 (крок – 1/5); четверті – 0,55 до 0,69 (крок – 1/7); п'яті – 0,7 до 0,81 (крок – 1/9); шості – 0,82 – 0,99 (крок – 0,17); сьомі – 1 і більше (крок – 0,01).

Узагальнюючи зазначене вище, шкалу значень інтегрального критерію залежно від рівня формування та використання інтелектуального капіталу будівельних підприємств можна подати, як таблицю 10.4.

Таблиця 10.4 – Шкала значень інтегрального критерію залежно від рівня формування та використання інтелектуального капіталу будівельних підприємств (за шкалою Т. Сааті)

Діапазон значень інтегрального критерію	Рівень формування та використання інтелектуального капіталу
0	відсутній ІК
0,01 – 0,33	низький
0,34 – 0,54	посередній
0,55 – 0,69	істотний
0,7 – 0,81	значний
0,82 – 0,99	високий
1 і більше	абсолютний

Головні складники формування методології оцінки формування та використання інтелектуального капіталу будівельних підприємств представлені на рисунку 10.1.

Таким чином, у результаті довартоження запропоновано методологію оцінки формування та використання інтелектуального капіталу будівельних підприємств, яка базується на локальних та інтегральній моделях і застосуванні методів експертних оцінок, економетричного аналізу та аналізу ієрархій, що уможливило визначення узагальнювального критерію, який формує оцінне підґрунтя для розроблення стратегії управління ІК.

10.4 Напрями розроблення та реалізації стратегії управління інтелектуальним капіталом будівельних підприємств

Напрями розроблення та реалізації стратегії управління інтелектуальним капіталом будівельних підприємств:

– визначення місії, цілі й завдань формування та використання інтелектуального капіталу будівельних підприємств;

– формування інформаційно-аналітичного забезпечення оцінки та стратегії управління інтелектуальним капіталом будівельних підприємств;

– визначення структурних складників ІК БП;

– виявлення особливостей формування та використання інтелектуального капіталу будівельних підприємств;

– формування дворівневої системи показників для оцінки формування та використання ІК БП;

– реалізація методологічного підходу до інтегральної оцінки формування та використання інтелектуального капіталу будівельних підприємств;

– моделювання впливу інтегрального показника формування та використання ІК БП на рівень їх конкурентоздатності та інвестиційної привабливості;

– визначення структурних складників інтегрального показника формування та використання ІК на етапах життєвого циклу будівельних проєктів;

– побудова системи стратегічного планування напрямів формування та використання інтелектуального капіталу будівельних підприємств;

формування процесної моделі стратегічного управління ІК БП;

– розроблення мережного графіка виконання робіт щодо реалізації стратегії управління інтелектуальним капіталом будівельних підприємств;

– формування структурно-функціональної схеми реалізації стратегії управління ІК БП;

– розроблення методичних рекомендацій щодо підвищення ефективності формування та використання інтелектуального капіталу будівельних підприємств;

– створення структурно-логічної моделі формування та реалізації стратегії управління ІК БП.

Отже, розроблення та реалізація стратегії управління інтелектуальним капіталом будівельних підприємств становить складний багатоаспектний процес, що включає комплекс взаємопов’язаних етапів та сучасних інструментів.

Побудова інформаційно-аналітичного забезпечення щодо оцінки формування та використання інтелектуального капіталу будівельних підприємств (інформація бухгалтерської та фінансової звітності, даних щодо застосування технологій і засобів виробництва, рівня підготовки й використання робітників, особливостей матеріально-технічної бази, напрямів взаємодії між різними групами зацікавлених осіб, інформації відносно використання науково-технічних розробок)

↓

Визначення елементів ІК:
людський капітал (*НС*); інтелектуальна власність (*ІР*); організаційний капітал (*ОС*); брендовий капітал (*ВС*); ринкові активи (*МА*); інвестиційно-інноваційний капітал (*ІІС*); соціальний капітал (*SC*); рівень взаємодії стейкхолдерів із будівельним підприємством, що впливає на формування інтелектуального капіталу *(S)*; інформаційне забезпечення (*IS*)

↓

Побудова багаторівневої системи показників оцінки формування та використання ІК

↓

Розробка локальних моделей для оцінки показників, що характеризують формування та використання ІК:

$$HC = \sqrt[8]{\begin{matrix}\alpha_1 x HC_1 + \alpha_2 x HC_2 + \alpha_3 x HC_3 + \\ \alpha_4 x HC_4 + \alpha_5 x HC_5 + \alpha_6 x HC_6 +, \\ \alpha_7 x HC_7 + \alpha_8 x HC_8\end{matrix}}$$

де $\alpha_1 \dots \alpha_8$ – рангові коефіцієнти, що визначають вплив структурних елементів людського капіталу на відповідний узагальнювальний критерій;

$$IP = \sqrt[4]{\beta_1 x IP_1 + \beta_2 x IP_2 + \beta_3 x IP_3 + \beta_4 x IP_4},$$

де $\beta_1 \dots \beta_4$ – рангові коефіцієнти, що визначають вплив структурних елементів інтелектуальної власності на відповідний узагальнювальний критерій;

$$OC = \sqrt[5]{\gamma_1 x OC_1 + \gamma_2 x OC_2 + \gamma_3 x OC_3 + \gamma_4 x OC_4 + \gamma_5 x OC_5},$$

де $\gamma_1 \dots \gamma_5$ - рангові коефіцієнти, що визначають вплив структурних елементів організаційного капіталу на відповідний узагальнювальний критерій;

$$BC = \sqrt[6]{\begin{matrix}\varphi_1 x BC_1 + \varphi_2 x BC_2 + \varphi_3 x BC_3 + \\ \varphi_4 x BC_4 + \varphi_5 x BC_5 + \varphi_6 x BC_6\end{matrix}},$$

де $\varphi_1 \dots \varphi_6$ - рангові коефіцієнти, що визначають вплив структурних елементів брендового капіталу на відповідний узагальнювальний критерій;

$$MA = \sqrt{u_1 * MA_1 + u_2 * MA_2},$$

де u_1, u_2 - рангові коефіцієнти, що визначають вплив структурних елементів ринкових активів на відповідний узагальнювальний критерій;

$$IIC = \sqrt{\lambda_1 x IIC_1 + \lambda_2 x IIC_2},$$

де λ_1, λ_2 - рангові коефіцієнти, що визначають вплив структурних елементів інвестиційно-інноваційного капіталу на відповідний узагальнюючий критерій;

$$SC = \sqrt{\rho_1 x SC_1 + \rho_2 x SC_2},$$

де ρ_1, ρ_2 - рангові коефіцієнти, що визначають вплив структурних елементів соціального капіталу на відповідний узагальнювальний критерій;

$$S = \sqrt[15]{\begin{matrix}\tau_1 x S_1 + \tau_2 x S_2 + \tau_3 x S_3 + \tau_4 x S_4 + \tau_5 x S_5 + \\ \tau_6 x S_6 + \tau_7 x S_7 + \tau_8 x S_8 + \tau_9 x S_9 + \tau_{10} x S_{10} \\ + \tau_{11} x S_{11} + \tau_{12} x S_{12} + \tau_{13} x S_{13} + \tau_{14} x S_{14} +, \\ \tau_{15} x S_{15}\end{matrix}}$$

де $\tau_1 \dots \tau_{15}$ - рангові коефіцієнти, що визначають вплив відповідної групи стейкхолдерів на формування та використання інтелектуального капіталу будівельного підприємства;

$$IS = \sqrt[7]{\begin{matrix}\mu_1 x IS_1 + \mu_2 x IS_2 + \mu_3 x IS_3 + \mu_4 x IS_4 + \mu_5 x IS_5 + \\ \mu_6 x IS_6 + \mu_7 x IS_7\end{matrix}},$$

↓

Оцінювання показників, що характеризують формування та використання інтелектуального капіталу будівельних підприємств

↓

Визначення вагових коефіцієнтів, що характеризують вплив показників на інтегральний критерій формування та використання ІК (k_i):

$$k_i = HB_i * \omega_i,$$

де HB_i - компоненти нормалізованого вектору, визначені за методом аналізу ієрархій;

ω_i - рангові коефіцієнти, що характеризують значущість будівельних підприємств у системі формування та використання ІК

↓

Побудова інтегральної моделі оцінки формування та використання ІК:

$$I_{ic} = \kappa_1 \times HC + \kappa_2 \times IP + \kappa_3 * OC + \kappa_4 \times BC + \kappa_5 \times MA + \kappa_6 \times IIC + \kappa_7 \times SC + \kappa_8 \times S + \kappa_9 \times IS,$$

де I_{ic} – інтегральний критерій формування інтелектуального капіталу будівельних підприємств;

$\kappa_1 \dots \kappa_9$ – вагові коефіцієнти, що характеризують вплив показників на інтегральний критерій формування та використання ІК.

↓

Визначення I_{ic}.

↓

Інтерпретація отриманих результатів.

Рисунок 10.1 – Головні складники оцінки формування та використання

Контрольні запитання до розділу 10

1. Визначте поняття інтелектуального капіталу будівельних підприємств.
2. Охарактеризуйте теоретичні підходи до визначення поняття інтелектуального капіталу будівельних підприємств.
3. Назвіть структурні компоненти інтелектуального капіталу будівельних підприємств.
4. Визначте напрями оцінки інтелектуального капіталу будівельних підприємств.
5. Охарактеризуйте напрями оцінки інтелектуального капіталу будівельних підприємств.
6. Визначте практичні аспекти інтелектуального капіталу будівельних підприємств.
7. Сформуйте напрями розробки та реалізації стратегії управління інтелектуальним капіталом будівельних підприємств.

Практичні завдання до розділу 10

Практика оцінки інтелектуального капіталу підприємницьких структур будівельної сфери

Практика оцінки формування та використання інтелектуального капіталу підприємницьких структур будівельної сфери базується на визначенні показників, що характеризують структуру цього капіталу, аналітичних, експертних та методів аналізу ієрархій, запропонованих моделей, що дозволяє оцінити інтегральний критерій. Цей узагальнювальний показник створює кількісне підґрунтя для прийняття управлінських рішень щодо формування та використання інтелектуального капіталу будівельних підприємств.

Варто зазначити, що інтелектуальний капітал має складну структуру і його оцінка включає показники, які визначаються на першому та другому рівнях. Отже, здійснено інтегральну оцінку узагальнювального критерію формування та використання інтелектуального капіталу відповідно до напрямів оцінки та запропонованих показників.

Оцінка показників людського капіталу будівельних підприємств здійснюється шляхом застосування методу експертних оцінок і ґрунтується на дослідженнях 20 відібраних експертів за запропонованими напрямами та відповідною анкетою.

Для оцінювання людського капіталу визначається середнє значення результатів експертних оцінок та стандартизоване значення показників, який визначається шляхом ділення отриманого середнього значення результатів експертних оцінок на 10, що дозволило отримати значення показника у відносних одиницях для реалізації можливості його включення до інтегральної моделі та отримання коректних значень інтегрального критерію.

Враховуючи зазначене вище, отримано результати оцінювання показників другого рівня людського капіталу будівельних підприємств (табл. 10.5).

У рамках запропонованих напрямів здійснюється оцінка рангових коефіцієнтів, що визначають вплив структурних елементів людського капіталу на відповідний узагальнювальний критерій.

Унаслідок дослідження визначено, що найбільший вплив на формування та використання людського капіталу будівельних підприємств має рівень кваліфікації робітників, досвід їхньої роботи та рівень компетентності. Це пов’язано із тим, що на сучасному етапі економічних перетворень для реалізації поставлених виробничих завдань важливе значення мають саме показники, оскільки від них залежить результативність діяльності, якість будівельної продукції, можливості застосування виробничо-господарського потенціалу.

Таблиця 10.5 – Результати оцінювання показників другого рівня людського капіталу будівельних підприємств, відн. од.

Показники	Середнє значення результатів експертних оцінок	Стандартизоване значення показників другого рівня людського капіталу будівельних підприємств
Рівень впливу знань на формування людського капіталу (HC_1)	4,05	0,405
Рівень вмінь, навичок, творчих та професійних здібностей працівників (HC_2)	4,05	0,405
Моральні та культурні цінності будівельного підприємства (HC_3)	0,65	0,065
Досвід роботи працівників (HC_4)	5,05	0,505
Можливості реалізації здібностей працівників на будівельному підприємстві (HC_5)	0,5	0,05
Рівень командної роботи (HC_6)	1,5	0,15
Рівень кваліфікації (HC_7)	7,35	0,735
Рівень компетентності персоналу (HC_8)	4,35	0,435

Окрім цього, на низькому рівні при формуванні та використанні інтелектуального капіталу будівельних підприємств враховуються можливості реалізації здібностей робітників, моральні та культурні цінності, рівень командної роботи.

Це свідчить про те, що в умовах кризових явищ, поглиблення трансформаційних процесів вітчизняні будівельні підприємства ігнорують створенням умов для реалізації можливостей робітників, розвитку моральних та культурних цінностей, забезпечення командної роботи, що негативно впливає на функціонування суб'єктів господарювання.

Відповідно до розробленої структури показників формування та використання інтелектуального капіталу здійснюється оцінка інтелектуальної власності будівельних підприємств.

Результати оцінювання стандартизованих показників другого рівня інтелектуальної власності будівельних підприємств подано в таблиці 10.6.

Таблиця 10.6 – Результати оцінювання показників другого рівня інтелектуальної власності будівельних підприємств, відн. од.

Показники	Середнє значення результатів експертних оцінок	Стандартизоване значення показників другого рівня інтелектуальної власності будівельних підприємств
Рівень використання комп'ютерних програм (IP_1)	5,65	0,565
Рівень використання патентів, винаходів, моделей (IP_2)	1,85	0,185
Питома вага експериментальних зв'язків на будівельному підприємстві у їх загальній кількості (IP_3)	0,45	0,045
Рівень упровадження ноу-хау у виробничий процес (IP_4)	1,6	0,16

У результаті оцінки рангових коефіцієнтів, що визначають вплив структурних елементів інтелектуальної власності на відповідний узагальнювальний критерій, встановлено, що на формування та використання інтелектуальної власності будівельних підприємств найбільше впливають рівень застосування комп'ютерних програм та використання патентів, винаходів і моделей.

Окрім цього, значно знижується значення застосувань та досліджень, пов'язаних із розробленням експериментальних зв'язків.

Стандартизовані значення показників другого рівня людського капіталу будівельних підприємств подано в таблиці 10.7.

Таблиця 10.7 – Результати оцінювання показників другого рівня організаційного капіталу будівельних підприємств, відн. од.

Показники	Середнє значення результатів експертних оцінок	Стандартизоване значення показників другого рівня людського капіталу будівельних підприємств
Ефективність функціонування організаційної структури (OC_1)	4,4	0,44
Продовження таблиці 10.7		
Якість корпоративного управління (OC_2)	3,4	0,34
Рівень розвитку корпоративної культури (OC_3)	2,55	0,255
Ефективність зовнішніх зв'язків з будівельним підприємством (OC_4)	1,85	0,185
Ефективність внутрішніх зв'язків на будівельному підприємстві (OC_5)	2,2	0,22

У результаті оцінки рангових коефіцієнтів визначено, що формування та використання організаційного капіталу будівельних підприємств обумовлюється ефективністю функціонування організаційної структури та якістю корпоративного управління. Окрім цього зменшується значення зовнішніх і внутрішніх зв'язків для забезпечення організаційної структури, що негативно впливає на рівень взаємовідносин із стейкхолдерами та знижує ефективність формування й використання інтелектуального капіталу.

Визначено показники наявності торгової марки (BC_1) та бренду (BC_3) на будівельних підприємствах (табл. 10.8).

Таблиця 10.8 – Результати оцінювання показників наявності торгової марки ($ВС_1$) та бренду ($ВС_3$), відн. од.

Будівельні підприємства	Значення показників	
	Наявність торгової марки ($ВС_1$)	Наявність бренду ($ВС_3$)
ПАТ «Холдингова компанія «Київміськбуд»	1	1
ПрАТ «Полтавський домобудівельний комбінат»	1	1
ПАТ Трест «Житлобуд-1»	1	1
ПАТ фірма «Галбуд»	1	1
ДПАТ «Будівельна компанія «Укрбуд»	1	1
ПАТ «Київське спеціалізоване ремонтно-будівельне товариство»	1	0
ПАТ «Українське спеціальне будівельно-монтажне підприємство «Укрспецбудмонтаж»	1	0
ПрАТ «Криворіжаглобуд»	1	0
ПрАТ «Луцький домобудівельний комбінат»	1	1

На всіх будівельних підприємствах сформована та використовується торгова марка, окрім того на ПАТ «Київське спеціалізоване ремонтно-будівельне товариство», ПАТ «Українське спеціальне будівельно-монтажне підприємство «Укрспецбудмонтаж» та ПрАТ «Криворіжаглобуд» немає бренду, що знижує ефективність формування та використання інтелектуального капіталу будівельних підприємств.

Результати оцінювання рівня використання торгової марки ($ВС_2$), бренду ($ВС_4$), авторських прав ($ВС_5$) та репутації будівельного підприємства ($ВС_6$) подано в таблиці 10.9.

Таблиця 10.9 – Результати оцінки рівня використання торгової марки ($ВС_2$), бренду ($ВС_4$), авторських прав ($ВС_5$) та репутації будівельного підприємства ($ВС_6$), відн. од.

Будівельні підприємства	Значення показників			
	Рівень використання торгової марки ($ВС_2$)	Рівень використан-ня бренду ($ВС_4$)	Рівень використання авторських прав ($ВС_5$)	Репутація будівельного підприємства ($ВС_6$)
1	2	3	4	5
ПАТ «Холдингова компанія «Київміськбуд»	0,8	0,8	0,5	0,5
ПрАТ «Полтавський домобудівельний комбінат»	0,5	0,5	0,2	0,5
ПАТ Трест «Житлобуд-1»	0,8	0,8	0,2	0,8
ПАТ фірма «Галбуд»	0,5	0,5	0,2	0,5

Продовження таблиці 10.9

1	2	3	4	5
ДПАТ «Будівельна компанія «Укрбуд»	0,5	0,5	0	0,5
ПАТ «Київське спеціалізоване ремонтно-будівельне товариство»	0,5	0	0	0,2
ПАТ «Українське спеціальне будівельно- монтажне підприємство «Укрспецбудмонтаж»	0,5	0	0	0,2
ПрАТ «Криворіжаглобуд»	0,5	0	0	0,2
ПрАТ «Луцький домобудівельний комбінат»	0,8	0,8	0,2	0,5

На ПАТ «Холдингова компанія «Київміськбуд» на високому рівні використовуються торгова марка та бренд при посередньому рівні застосування авторських прав і репутації.

ПрАТ «Полтавський домобудівельний комбінат» характеризується посереднім використанням показників брендового капіталу при низькому застосуванні авторських прав. Аналогічним є стан використання брендового капіталу на ПАТ фірма «Галбуд» та ДПАТ «Будівельна компанія «Укрбуд», де не використовуються авторські права.

На високому рівні застосовуються торгова марка, бренд та сформована репутація на ПАТ Трест «Житлобуд-1» при низькому рівні використання авторських прав. Високим рівнем застосування торгової марки та бренду характеризується функціонування ПрАТ «Луцький домобудівельний комбінат».

Більшість показників, що формують брендовий капітал на ПАТ «Київське спеціалізоване ремонтно-будівельне товариство», ПАТ «Українське спеціальне будівельно-монтажне підприємство «Укрспецбудмонтаж», ПрАТ «Криворіжаглобуд» визначаються низькими значеннями, що свідчить про відсутність політики щодо формування та використання інтелектуального капіталу на будівельних підприємств.

Значення рангового коефіцієнта, що визначають вплив структурних елементів брендового капіталу на узагальнювальний критерій свідчать про найбільший вплив торгової марки та бренду на формування й використання брендового капіталу. Окрім цього зменшується значення авторських прав, що обумовлено низьким рівнем їх використання на будівельних підприємствах.

Для оцінювання показників, що формують ринкові активи застосовується метод експертних оцінок, у рамках якого здійснюється анкетування експертів.

Стандартизовані значення показників другого рівня ринкових активів будівельних підприємств подано в таблиці 10.10.

Таблиця 10.10 – Результати оцінювання показників другого рівня ринкових активів будівельних підприємств, відн. од.

Показники	Середнє значення результатів експертних оцінок	Стандартизоване значення показників другого рівня ринкових активів будівельних підприємств
Кількість укладених контрактів за якими виконані зобов'язання (MA_1)	1,9	0,19
Рівень використання нематеріальних активів, що належать до ринкових операцій (MA_2)	2,05	0,205

На будівельних підприємствах формування ринкових активів обумовлено рівнем використання нематеріальних активів, що стосуються ринкових операцій.

Узагальнення результатів оцінювання показників другого рівня інвестиційно-інноваційного капіталу будівельних підприємств подано в таблиці 10.11.

Відповідно до напрямів здійснена оцінка рангових коефіцієнтів, що визначають вплив структурних елементів інвестиційно-інноваційного капіталу на відповідний узагальнювальний критерій.

У результаті довартоження визначено, що формування інвестиційно-інноваційного капіталу на будівельних підприємствах обумовлено рівнем використання інвестиційного капіталу, який спрямовується на формування та реалізацію інтелектуального капіталу для забезпечення розвитку будівельних підприємств, при низькому використанні інновацій, які впливають на формування та реалізацію інтелектуального капіталу для забезпечення розвитку будівельних підприємств.

Таблиця 10.11 – Результати оцінювання показників другого рівня інвестиційно-інноваційного капіталу будівельних підприємств, відн. од.

Показники	Середнє значення результатів експертних оцінок	Стандартизоване значення показників другого рівня інвестиційно-інноваційного капіталу будівельних підприємств
Рівень застосування інвестиційного капіталу, який спрямовується на формування та використання інтелектуального капіталу для забезпечення розвитку будівельних підприємств (IIC_1)	3,2	0,32
Рівень застосування інновацій, які впливають на формування та використання інтелектуального капіталу для забезпечення розвитку будівельних підприємств (IIC_2)	0,75	0,075

Для визначення інтегрального критерію формування та використання соціального капіталу здійснено оцінку показників рівнів соціальної відповідальності будівельного підприємства (SC_1) та соціального захисту робітників (SC_2) (табл. 10.12).

Таблиця 10.12 – Оцінювання показників рівня соціальної відповідальності будівельного підприємства (SC_1) та рівня соціального захисту робітників (SC_2), відн. од.

Будівельні підприємства	Значення показників	
	Рівень соціальної відповідальності будівельного підприємства (SC_1)	Рівень соціального захисту працівників будівельного підприємства (SC_2)
ПАТ «Холдингова компанія «Київміськбуд»	0,8	0,5
ПрАТ «Полтавський домобудівельний комбінат»	0,5	0,5
ПАТ Трест «Житлобуд-1»	0,8	0,8
ПАТ фірма «Галбуд»	0,5	0,5
ДПАТ «Будівельна компанія «Укрбуд»	0,5	0,2
ПАТ «Київське спеціалізоване ремонтно-будівельне товариство»	0,5	0,2
ПАТ «Українське спеціальне будівельно-монтажне підприємство «Укрспецбудмонтаж»	0,5	0,2
ПрАТ «Криворіжаглобуд»	0,5	0.5
ПрАТ «Луцький домобудівельний комбінат»	0,8	0,5

У результаті оцінки визначено, що на будівельних підприємствах формування та використання соціального капіталу обумовлено рівнем соціальної відповідальності.

Для оцінки інтегрального критерію формування та використання інтелектуального капіталу визначаються стейкхолдерські показники, що характеризують взаємодію між зацікавленими особами.

Оцінювання представлених показників здійснюється із застосуванням методу експертних оцінок (табл. 10.13).

У результаті довартоження визначено, що на забезпечення взаємодії між будівельними підприємствами та стейкхолдерами істотно впливають зацікавлені особи: управлінці різного рівня, працівники.

Таблиця 10.13 – Оцінювання стейкхолдерських показників, які характеризують взаємодію між будівельними підприємствами і групами зацікавлених осіб, що впливає на формування та використання інтелектуального капіталу, відн. Од.

Показники, що характеризують взаємодію партнерів	Будівельні підприємства								
	ПАТ «Холдингова компанія «Київміськбуд»	ПрАТ «Полтавський домобудівельний комбінат»	ПАТ Трест «Житлобуд-1»	ПАТ фірма «Галбуд»	ДПАТ «Будівельна компанія «Укрбуд»	ПАТ «Київське спеціалізоване ремонтно-будівельне товариство»	ПАТ «Українське спеціальне будівельно- монтажне підприємство «Укрспецбудмонтаж»	ПрАТ «Криворіжаглобуд»	ПрАТ «Луцький домобудівельний комбінат»
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Управлінців різного рівня (S_1)	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,8	0,5	1
Власники будівельного підприємства (S_2)	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,8	0,5	0,5
Працівники будівельного підприємства (S_3)	0,8	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,8	0,8
Продовження таблиці 10.13									
Акціонери (S_4)	0,5	0,2	0,5	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,5
Внутрішні контролюючі органи (S_5)	0,8	0,5	0,8	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,5
Зовнішні контролюючі органи (S_6)	0,5	0,2	0,5	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Кредитні та інші фінансові установи (S_7)	0,5	0,5	0,8	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,5
Органи державного управління (S_8)	0,5	0,2	0,8	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,5
Місцеві органи управління (S_9)	0,8	0,2	0,8	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,5
Партнери (S_{10})	0,8	0,5	0,8	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Замовники будівельної продукції (S_{11})	0,8	0,5	0,8	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Постачальники товарно-матеріальних цінностей (S_{12})	0,5	0,8	0,8	0,5	0,5	0,2	0,5	0,5	0,5
конкурентів (S13)	0,2	0,2	0,5	0,2	0,2	0,2	0,2	0,5	0,5
громадських організацій, організацій, що мають соціальне спрямування (S14)	0,2	0,2	0,5	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2

На низькому рівні спостерігається взаємодія будівельних підприємств:

– із громадськими організаціями, організаціями, що мають соціальне спрямування;

– організаціями та компаніями, що надають інформаційне забезпечення функціонування будівельних підприємств;

– зовнішніми контролюючими органами.

Оцінювання показників формування та використання інформаційного забезпечення інтелектуального капіталу будівельних підприємств здійснюється автором відповідно до встановлених коефіцієнтів і методології оцінки, розглянутої у попередньому розділі.

Результати оцінювання показників наявності розробленої корпоративної інформаційної системи будівельного підприємства (IS_1) та наявності системи інформаційної безпеки (IS_3) подано в таблиці 10.14.

Здійснюється оцінка можливостей використання економічної інформації (IS_2), рівня ефективності функціонування системи інформаційної безпеки будівельного підприємства (IS_4), рівня застосування засобів корпоративних комунікацій та зв'язку (IS_5), якості та повноти технічної інформації, що застосовується для будівництва (IS_6) та якості й повноти проєктно-кошторисної документації, що застосовується для реалізації будівельних проєктів (IS_7).

Таблиця 10.14 – Результати оцінювання показників наявності розробленої корпоративної інформаційної системи будівельного підприємства (IS_1) та системи інформаційної безпеки (IS_3), відн. од.

Будівельні підприємства	Значення показників	
	Наявність розробленої корпоративної інформаційної системи будівельного підприємства (IS_1)	Наявність системи інформаційної безпеки (IS_3)
ПАТ «Холдингова компанія «Київміськбуд»	1	1
ПрАТ «Полтавський домобудівельний комбінат»	1	1
ПАТ Трест «Житлобуд -1»	1	1
ПАТ фірма «Галбуд»	1	1
ДПАТ «Будівельна компанія «Укрбуд»	1	1
ПАТ «Київське спеціалізоване ремонтно-будівельне товариство»	1	0
ПАТ «Українське спеціальне будівельно-монтажне підприємство «Укрспецбудмонтаж»	1	0
ПрАТ «Криворіжаглобуд»	1	0
ПрАТ «Луцький домобудівельний комбінат»	1	0

У результаті довартоження визначено, що на будівельних підприємствах на створення інформаційного забезпечення щодо формування та використання інтелектуального капіталу здійснюють найбільший вплив наявність розробленої корпоративної інформаційної системи, системи інформаційної безпеки, якість та повнота технічної інформації, що застосовується для будівництва й проєктно-кошторисної документації для реалізації будівельних проєктів. До того ж знижується значення функціонування системи інформаційної безпеки будівельного підприємства та застосування засобів корпоративних комунікацій і зв'язку.

Для підтвердження адекватності результатів експертних оцінок застосовується коефіцієнт конкордації, що характеризує рівень узгодженості думок експертів. Значення коефіцієнтів конкордації і рівень узгодженості думок експертів для показників формування та використання інтелектуального капіталу будівельних підприємств подано у таблиці 10.15.

Таблиця 10.15 –Значення коефіцієнтів конкордації, що впливають на інтегральний показник формування та використання інтелектуального капіталу, відн. од.

Показники, що визначають формування та використання інтелектуального капіталу	Розрахункове значення коефіцієнта конкордації	Рівень узгодженості
Людський капітал (*НС*)	0,51	Помірний
Інтелектуальна власність (*ІР*)	0,43	Помірний
Організаційний капітал (*ОС*)	0,42	Помірний
Ринкові активи (*МА*)	0,71	Істотний
Інвестиційно-інноваційний капітал (*ІІС*)	0,65	Істотний

У результаті довартоження встановлено, що для показників людського та організаційного капіталів, інтелектуальної власності значення коефіцієнта конкордації визначено помірний рівень узгодженості думок експертів.

Значення коефіцієнтів конкордації для показників ринкових активів та інвестиційно-інноваційного капіталу свідчать про наявність істотного рівня узгодженості думок експертів.

Таким чином, визначені шляхом застосування методу експертних оцінок значення показників формування та використання інтелектуального капіталу є адекватні і можуть застосовуватися для оцінки інтегрального критерію.

Для підтвердження статистичної вірогідності коефіцієнтів конкордації визначено χ^2 Пірсона (табл. 10.16).

У результаті дослідження встановлено, що розрахункові значення χ^2 Пірсона перевищують його табличні значення. Це свідчить про статистичну вірогідність оцінних коефіцієнтів конкордації.

Таблиця 10.16 – Результати оцінки χ^2 Пірсона для коефіцієнтів конкордації щодо показників, які впливають на інтегральний показник формування та використання інтелектуального капіталу, відн. од.

Показники, що визначають формування та використання інтелектуального капіталу	Розрахункове значення χ^2 Пірсона	Табличне значення χ^2 Пірсона	Висновок
Людський капітал (*НС*)	20,08	14,07	Статистично вірогідні
Інтелектуальна власність (*ІР*)	12,76	7,81	Статистично вірогідні
Організаційний капітал (*ОС*)	16,21	9,49	Статистично вірогідні
Ринкові активи (*МА*)	32,19	3,84	Статистично вірогідні
Інвестиційно-інноваційний капітал (*ІІС*)	28,87	3,84	Статистично вірогідні

Враховуючи значення визначених показників у рамках методологічного підходу до оцінювання інтегрального критерію формування та використання інтелектуального капіталу, представлені результати визначення показників першого рівня (табл. 10.17).

Таблиця 10.17 – Результати визначення показників першого рівня у системі оцінки формування та використання ІК БП, відн. од.

Показник	Будівельні підприємства	Значення показника
1	2	3
Людський капітал (*НС*)	Для всіх довартожених будівельних підприємств	1,09
Інтелектуальна власність (*ІР*)	Аналогічно	0,93
Організаційний капітал (*ОС*)	Аналогічно	0,93
Брендовий капітал (*ВС*)	ПАТ «Холдингова компанія «Київміськбуд»	1,19
	ПрАТ «Полтавський домобудівельний комбінат»	1,17
	ПАТ Трест «Житлобуд-1»	1,2
	ПАТ фірма «Галбуд»	1,17
	ДПАТ «Будівельна компанія «Укрбуд»	1,16
Ринкові активи (*МА*)	ПАТ «Київське спеціалізоване ремонтно-будівельне товариство»	1,05
	ПАТ «УСБМП «Укрспецбудмонтаж»	1,05
	ПрАТ «Криворіжаглобуд»	1,05
	ПрАТ «Луцький домобудівельний комбінат»	1,18
	Для всіх довартожених будівельних підприємств	0,45
Інвестиційно-інноваційний капітал (*ІІС*)	Аналогічно	0,57

Продовження таблиці 10.17

1	2	3
Соціальний капітал (*SC*)	ПАТ «Холдингова компанія «Київміськбуд»	0,89
	ПрАТ «Полтавський домобудівельний комбінат»	0,71
	ПАТ Трест «Житлобуд-1»	0,89
	ПАТ фірма «Галбуд»	0,71
	ДПАТ «Будівельна компанія «Укрбуд»	0,71
	ПАТ «Київське спеціалізоване ремонтно-будівельне товариство»	0,71
	ПАТ «УСБМП «Укрспецбудмонтаж»	0,71
	ПрАТ «Криворіжаглобуд»	0,71
	ПрАТ «Луцький домобудівельний комбінат»	0,89
Рівень взаємодії стейкхолдерів із будівельним підприємством, що впливає на формування інтелектуального капіталу (*S*)	ПАТ «Холдингова компанія «Київміськбуд»	1,13
	ПрАТ «Полтавський домобудівельний комбінат»	1,09
	ПАТ Трест «Житлобуд-1»	1,14
	ПАТ фірма «Галбуд»	1,08
	ДПАТ «Будівельна компанія «Укрбуд»	1,08
	ПАТ «Київське спеціалізоване ремонтно-будівельне товариство»	1,08
	ПАТ «УСБМП "Укрспецбудмонтаж»	1,09
	ПрАТ «Криворіжаглобуд»	1,09
	ПрАТ «Луцький домобудівельний комбінат»	1,11
Інформаційне забезпечення (*IS*)	ПАТ «Холдингова компанія «Київміськбуд»	1,2
	ПрАТ «Полтавський домобудівельний комбінат»	1,17
	ПАТ Трест «Житлобуд-1»	1,18
	ПАТ фірма «Галбуд»	1,16
	ДПАТ «Будівельна компанія «Укрбуд»	1,17
	ПАТ «Київське спеціалізоване ремонтно-будівельне товариство»	1,1
	ПАТ «УСБМП «Укрспецбудмонтаж»	1,1
	ПрАТ «Криворіжаглобуд»	1,09
	ПрАТ «Луцький домобудівельний комбінат»	1,12

Для оцінювання інтегрального критерію формування та використання ІК будівельних підприємств визначені вагові коефіцієнти, результати розрахунку яких подано в таблиці 10.18.

Таблиця 10.18 – Результати визначення вагових коефіцієнтів для показників першого рівня у системі оцінки формування та використання інтелектуального капіталу, без урахування впливу та рівня взаємодії будівельних підприємств, відн. од.

Показники	Значення вагових коефіцієнтів
1	2
Людський капітал (*HC*)	0,113
Інтелектуальна власність (*IP*)	0,112
Організаційний капітал (*OC*)	0,113

Продовження таблиці 10.18

1	2
Брендовий капітал (*BC*)	0,108
Ринкові активи (*MA*)	0,116
Інвестиційно-інноваційний капітал (*IIC*)	0,112
Соціальний капітал (*SC*)	0,113
Рівень взаємодії стейкхолдерів із будівельним підприємством, що впливає на формування інтелектуального капіталу (*S*)	0,108
Інформаційне забезпечення (*IS*)	0,104

У результаті дослідження встановлено, що на будівельних підприємствах формування та використання інтелектуального капіталу будівельних підприємств обумовлено такими показниками: ринкові активи, людський капітал, організаційний капітал, соціальний капітал.

Це пов'язано з тим, що в сучасних умовах для забезпечення формування та використання інтелектуального капіталу на будівельних підприємствах головна увага фокусується на реалізації напрямів застосування нематеріальних активів, зростанні ефективності використання людського й організаційного капіталів, виконанні соціальних зобов'язань.

Окрім цього, знижується вплив брендового капіталу, рівня взаємодії стейкхолдерів із будівельним підприємством, що впливає на формування інтелектуального капіталу та інформаційного забезпечення.

Відповідно до запропонованої методології визначаються вагові коефіцієнти для показників першого рівня у системі оцінки формування та використання інтелектуального капіталу з урахуванням впливу та рівня взаємодії будівельних підприємств (див. табл. 1.18).

На ПАТ «Холдингова компанія «Київміськбуд» на інтегральний критерій формування та використання інтелектуального капіталу найбільше впливають такі показники: ринкові активи, людський капітал, організаційний капітал, соціальний капітал.

Варто відзначити, що на довартоженому будівельному підприємстві спостерігається майже пропорційний розподіл впливу показників на інтегральний критерій формування та використання інтелектуального капіталу (табл. 10.19), що свідчить про розробку й реалізацію збалансованої політики у представленій сфері. Аналогічна ситуація спостерігається на ПАТ Трест «Житлобуд-1».

Таблиця 10.19 – Результати визначення вагових коефіцієнтів для показників першого рівня у системі оцінки формування та використання інтелектуального капіталу з урахуванням впливу та рівня взаємодії будівельних підприємств, відн. од.

Показники	Значення вагових коефіцієнтів
1	2
ПАТ «Холдингова компанія «Київміськбуд»	
Людський капітал (*HC*)	0,056 6
Інтелектуальна власність (*IP*)	0,056 2
Організаційний капітал (*OC*)	0,056 6
Брендовий капітал (*BC*)	0,053 8
Ринкові активи (*MA*)	0,058 1
Інвестиційно-інноваційний капітал (*IIC*)	0,056 2
Соціальний капітал (*SC*)	0,056 6
Рівень взаємодії стейкхолдерів із будівельним підприємством, що впливає на формування інтелектуального капіталу (*S*)	0,053 8
Інформаційне забезпечення (*IS*)	0,052 2
ПрАТ «Полтавський домобудівельний комбінат»	
Людський капітал (*HC*)	0,011 3
Інтелектуальна власність (*IP*)	0,011
Організаційний капітал (*OC*)	0,0113
Брендовий капітал (*BC*)	0,0108
Ринкові активи (*MA*)	0,0135
Продовження таблиці 10.19	
Інвестиційно-інноваційний капітал (*IIC*)	0,011 2
Соціальний капітал (*SC*)	0,011 3
Рівень взаємодії стейкхолдерів із будівельним підприємством, що впливає на формування інтелектуального капіталу (*S*)	0,010 8
Інформаційне забезпечення (*IS*)	0,010 4
ПАТ Трест «Житлобуд-1»	
Людський капітал (*HC*)	0,056 6
Інтелектуальна власність (*IP*)	0,056 2
Організаційний капітал (*OC*)	0,056 6
Брендовий капітал (*BC*)	0,053 8
Ринкові активи (*MA*)	0,058 1
Інвестиційно-інноваційний капітал (*IIC*)	0,056 2
Соціальний капітал (*SC*)	0,056 6
Рівень взаємодії стейкхолдерів із будівельним підприємством, що впливає на формування інтелектуального капіталу (*S*)	0,053 8
Інформаційне забезпечення (*IS*)	0,052 2
ПАТ фірма «Галбуд»	
Людський капітал (*HC*)	0,008 1
Інтелектуальна власність (*IP*)	0,008
Організаційний капітал (*OC*)	0,008 1
Брендовий капітал (*BC*)	0,007 7
Ринкові активи (*MA*)	0,009 6

Продовження таблиці 10.19

1	2
Інвестиційно-інноваційний капітал (*ІІС*)	0,008
Соціальний капітал (*SC*)	0,008 1
Рівень взаємодії стейкхолдерів із будівельним підприємством, що впливає на формування інтелектуального капіталу (*S*)	0,007 7
Інформаційне забезпечення (*IS*)	0,007 5
ДПАТ «Будівельна компанія «Укрбуд»	
Людський капітал (*HC*)	0,008 1
Інтелектуальна власність (*IP*)	0,008
Організаційний капітал (*ОС*)	0,008 1
Брендовий капітал (*ВС*)	0,007 7
Ринкові активи (*МА*)	0,009 6
Інвестиційно-інноваційний капітал (*ІІС*)	0,008
Соціальний капітал (*SC*)	0,008 1
Рівень взаємодії стейкхолдерів із будівельним підприємством, що впливає на формування інтелектуального капіталу (*S*)	0,007 7
Інформаційне забезпечення (*IS*)	0,007 5
ПАТ «Київське спеціалізоване ремонтно-будівельне товариство»	
Людський капітал (*HC*)	0,006 3
Інтелектуальна власність (*IP*)	0,006 2
Організаційний капітал (*ОС*)	0,006 3
Брендовий капітал (*ВС*)	0,006 0
Ринкові активи (*МА*)	0,007 5
Інвестиційно-інноваційний капітал (*ІІС*)	0,006 2
Соціальний капітал (*SC*)	0,006 3
Рівень взаємодії стейкхолдерів із будівельним підприємством, що впливає на формування інтелектуального капіталу (*S*)	0,006
Інформаційне забезпечення (*IS*)	0,005 8
Продовження таблиці 10.19	
ПАТ «Українське спеціальне будівельно-монтажне підприємство «Укрспецбудмонтаж»	
Людський капітал (*HC*)	0,006 3
Інтелектуальна власність (*IP*)	0,006 2
Організаційний капітал (*ОС*)	0,006 3
Брендовий капітал (*ВС*)	0,006
Ринкові активи (*МА*)	0,007 5
Інвестиційно-інноваційний капітал (*ІІС*)	0,006 2
Соціальний капітал (*SC*)	0,006 3
Рівень взаємодії стейкхолдерів із будівельним підприємством, що впливає на формування інтелектуального капіталу (*S*)	0,006
Інформаційне забезпечення (*IS*)	0,005 8
ПрАТ «Криворіжаглобуд»	
Людський капітал (*HC*)	0,006 3
Інтелектуальна власність (*IP*)	0,006 2
Організаційний капітал (*ОС*)	0,006 3
Брендовий капітал (*ВС*)	0,006
Ринкові активи (*МА*)	0,007 5
Інвестиційно-інноваційний капітал (*ІІС*)	0,006 2
Соціальний капітал (*SC*)	0,006 3

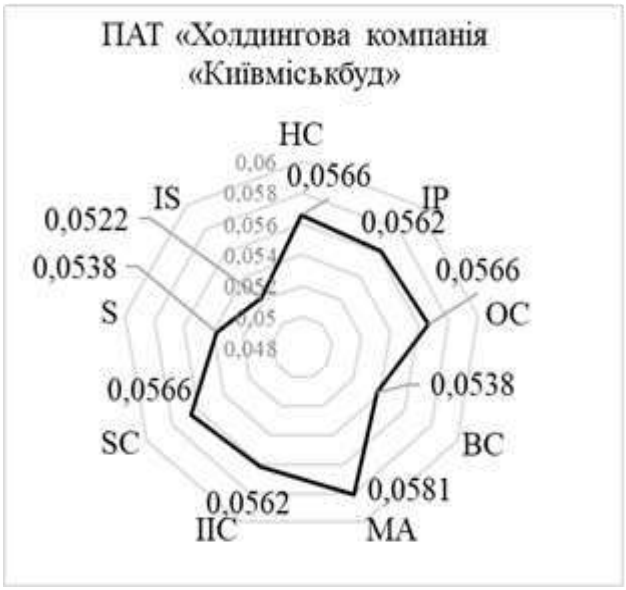
Закінчення таблиці 10.19

1	2
Рівень взаємодії стейкхолдерів із будівельним підприємством, що впливає на формування інтелектуального капіталу (*S*)	0,006
Інформаційне забезпечення (*IS*)	0,005 8
ПрАТ «Луцький домобудівельний комбінат»	
Людський капітал (*HC*)	0,018 8
Інтелектуальна власність (*IP*)	0,018 7
Організаційний капітал (*OC*)	0,018 8
Брендовий капітал (*BC*)	0,017 9
Ринкові активи (*MA*)	0,022 5
Інвестиційно-інноваційний капітал (*IIC*)	0,018 7
Соціальний капітал (*SC*)	0,018 8
Рівень взаємодії стейкхолдерів із будівельним підприємством, що впливає на формування інтелектуального капіталу (*S*)	0,017 9
Інформаційне забезпечення (*IS*)	0,017 4

На ПрАТ «Полтавський домобудівельний комбінат» та ПрАТ «Луцький домобудівельний комбінат» показники формування та використання інтелектуального капіталу характеризуються більш низькими значеннями порівняно із попередніми будівельними підприємствами. Окрім того, вони також визначаються збалансованістю, коли ринкові активи мають більші значення порівняно з іншими показниками.

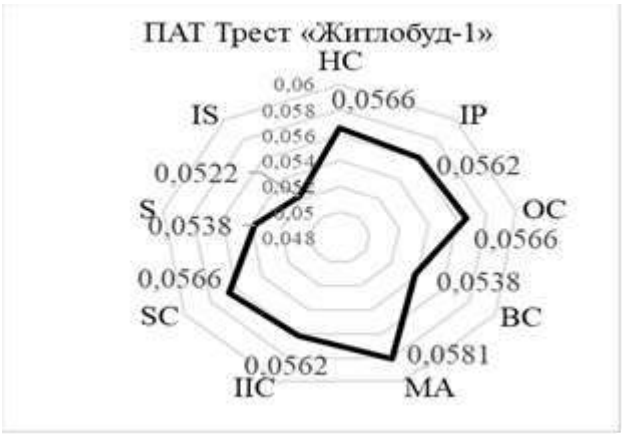
На інших будівельних підприємствах спостерігається зниження показників формування та використання інтелектуального капіталу, що свідчить про значні диспропорції у представленій сфері. Візуалізація отриманих результатів визначення вагових коефіцієнтів для показників першого рівня у системі оцінки формування та використання інтелектуального капіталу з урахуванням впливу та рівня взаємодії будівельних підприємств представлені на відповідних радарах (рис. 10.2, а, б, в, г, д, е, ж).

Результати оцінки інтегрального критерію формування та використання інтелектуального капіталу будівельних підприємств подано у таблиці 10.20.

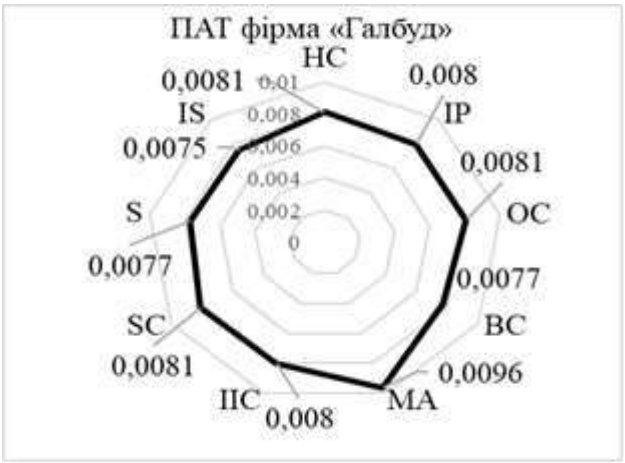


а)

б)



в)

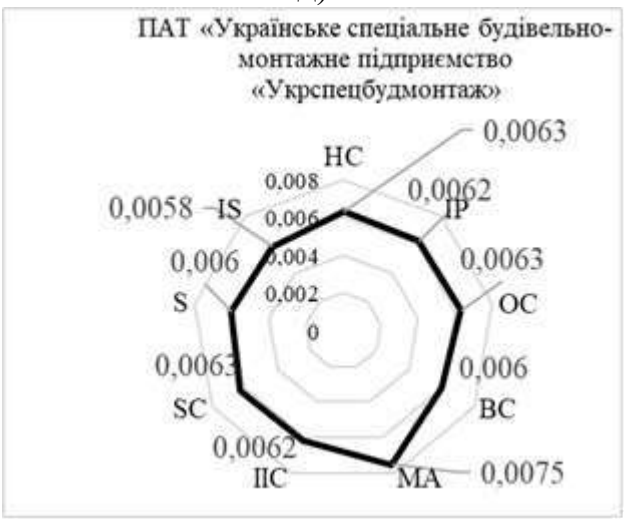


г)

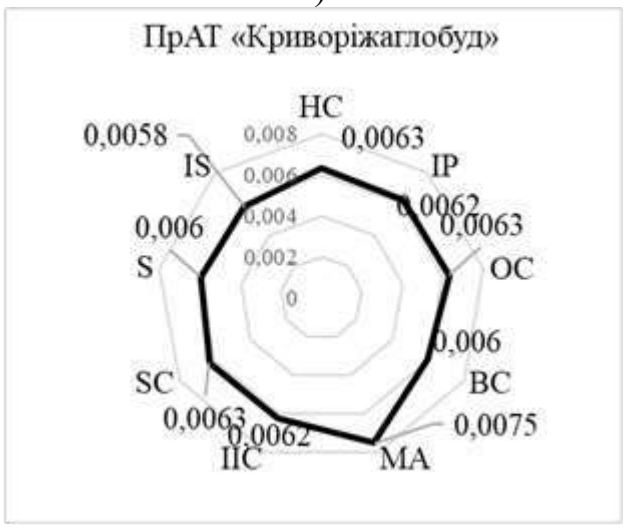
Рис. 10.2 – Радари результатів визначення вагових коефіцієнтів для показників першого рівня у системі оцінки формування та використання інтелектуального капіталу з урахуванням впливу та рівня взаємодії будівельних підприємств

д)

е)



є)



ж)

ж)

Продовження рисунку 10.2

Таблиця 10.20 Результати оцінювання інтегрального критерію формування та використання інтелектуального капіталу будівельних підприємств (методологічний підхід), відн. од.

Будівельні підприємства	Значення інтегрального критерію формування та використання інтелектуального капіталу
ПАТ «Холдингова компанія «Київміськбуд»	0,465
ПрАТ «Полтавський домобудівельний комбінат»	0,091
ПАТ Трест «Житлобуд-1»	0,465
ПАТ фірма «Галбуд»	0,065
ДПАТ «Будівельна компанія «Укрбуд»	0,065
ПАТ «Київське спеціалізоване ремонтно-будівельне товариство»	0,049
ПАТ «Українське спеціальне будівельно- монтажне підприємство «Укрспецбудмонтаж»	0,049
ПрАТ «Криворіжаглобуд»	0,049
ПрАТ «Луцький домобудівельний комбінат»	0,154

У результаті довартоження визначено, що ПАТ «Холдингова компанія «Київміськбуд» та ПАТ Трест «Житлобуд-1» характеризуються найбільшими значеннями інтегрального критерію, що свідчить про наявність можливості його формування та використання. На низькому рівні формується та використовується інтелектуальний капітал на ПрАТ «Луцький домобудівельний комбінат», проте він більший порівняно із ПрАТ «Полтавський домобудівельний комбінат», ПАТ фірма «Галбуд», ДПАТ «Будівельна компанія «Укрбуд», ПАТ «Київське спеціалізоване ремонтно-будівельне товариство», ПАТ «Українське спеціальне будівельно-монтажне підприємство «Укрспецбудмонтаж», ПрАТ «Криворіжаглобуд».

У результаті оцінювання визначено необхідність розроблення стратегії управління інтелектуального капіталу для підвищення його ефективності на конкретних будівельних підприємствах, збільшення рівня конкурентоздатності та інвестиційної привабливості.

РОЗДІЛ 11
БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ У ПІДПРИЄМНИЦТВІ

Найбільша нагорода за важку працю — це не те, що людина за неї отримує, а те, ким вона стає в процесі цієї роботи.
Джон Раскін

11.1 Методологія бізнес-моделювання ARIS.
11.2 Процесно-орієнтоване управління.
11.3 Програмний підхід щодо впровадження процесного управління.
11.4 Поняття і принципи реінжинірингу бізнес-процесів.

Ключові слова: *бізнес-процеси, моделювання, ARIS, програма, інформаційна система*

11.1 Методологія бізнес-моделювання ARIS

Усе більше підприємців усвідомило необхідність проведення проєктів, пов'язаних із такими новими явищами в управлінні, як перехід до процесного погляду на функціонування бізнесу, реорганізацію та постійне поліпшення процесів, упровадження інформаційних систем управління.

Інформаційні системи відіграють важливу роль при клієнтоорієнтованій діяльності підприємства, а також при управлінні підприємством на підставі процесів. Процесний підхід орієнтований, насамперед на бізнес-процеси. У цьому підході, по-перше, підприємство розглядається, як бізнес-система; яка становить безліч пов'язаних бізнес-процесів, по-друге, система управління підприємством орієнтована на управління як кожним бізнес-процесом зокрема, так і всіма бізнес-процесами підприємства загалом, по-третє, система якості підприємства зорієнтована на забезпечення якості виконання бізнес-процесів.

Однією з головних умов переходу до процесно-орієнтованого управління є високий рівень засобів інформаційного забезпечення діяльності підприємства. При використанні засобів підтримки інформаційної діяльності виникає можливість охопити всю систему загалом, якщо розглядати складники бізнес-процесів системи, як єдиного цілого.

Однією із сучасних методологій бізнес-моделювання, що набула поширення у всьому світі, є методологія ARIS, яка розшифровується, як «Architecture of Integrated Information Systems» – проєктування інтегрованих інформаційних систем. Методологія ARIS була розроблена у 80-х роках XX сторіччя у Німецькому центрі довартожень штучного інтелекту при університеті Саарланда професором Августом-Вільгельмом Шеєром.

Інструментальне середовище ARIS становить певний підхід до формалізації інформації про діяльність підприємства і поданням її у вигляді графічних моделей, зручних для усвідомлення і аналізу.

Моделі, створені за допомогою цього методу відображають існуючу на підприємстві ситуацію з тим або іншим ступенем наближеності. Ступінь деталізації опису залежить від цілей проєкту, який заплановано здійснити. Побудовані за цією методологією моделі можуть бути використані для аналізу і прийняття різноманітних рішень щодо реорганізації підприємства, упровадження інформаційної системи підтримки діяльності підприємства.

Сучасна концепція управління бізнесом на підставі бізнес-процесів подана на рисунку 11.1.

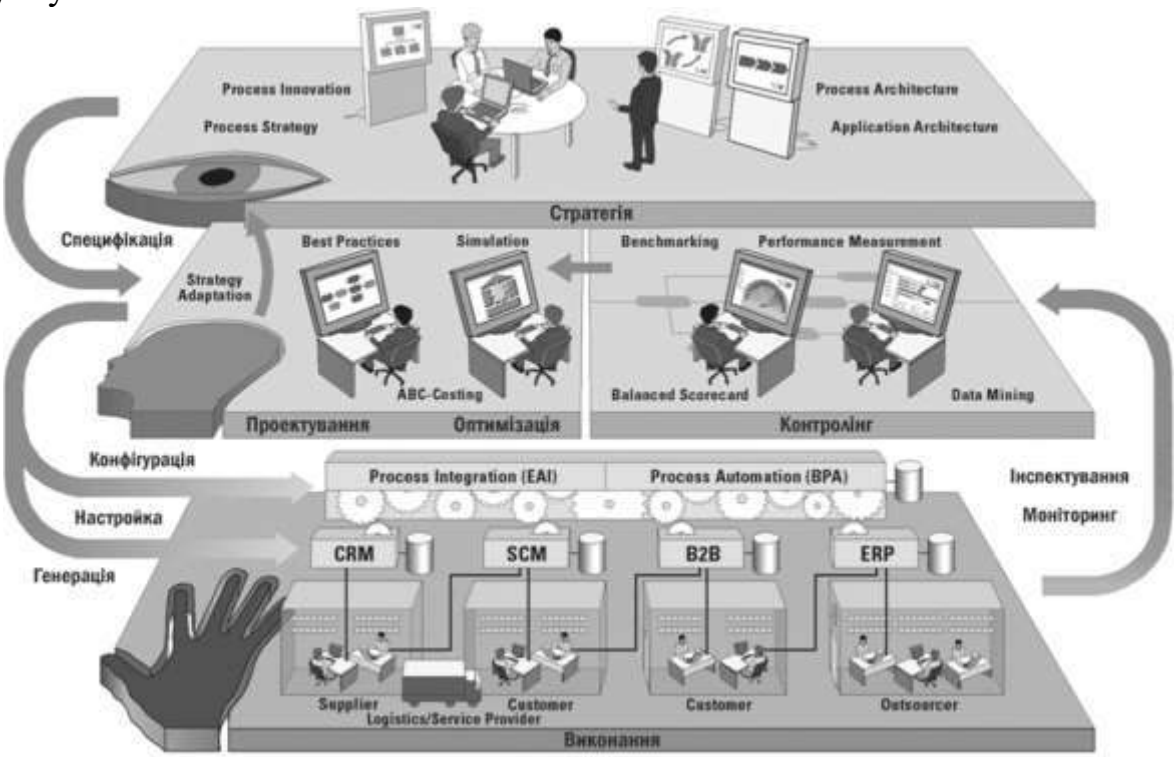


Рисунок 11.1 – Концепція управління бізнесом на підставі бізнес-процесів

11.2 Процесно-орієнтоване управління

На сьогодні існує декілька різних варіантів визначення процесу і процесного підходу навіть серед професійних консультантів з управління та консалтингових компаній. Виокремлюють, щонайменше, два досить чітко виражені погляди на процесно-орієнтований підхід щодо управління. Перший ґрунтується на розгляді підприємства, як системи (сукупності) процесів і розроблення системи управління підприємством на базі принципів ISO 9000: 2000. Другий підхід виокремлює в організації «наскрізні» процеси, які необхідно належно описати та реорганізовати. Перший погляд процесного підходу базується на таких чотирьох твердженнях:

1) процесний і системний підхід визначається стосовно організації;

2) стандарт ISO 9000: 2000 визначає процес, як стабільну, цілеспрямовану сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, яка за певною технологією перетворює входи на виходи, що становлять цінність для споживача;

3) для впровадження процесного підходу в організації необхідно здійснити певні дії, а саме: виявити процеси, необхідні для системи управління якістю; визначити послідовність цих процесів і їх взаємозв'язок; визначити критерії і методи, необхідні для оцінки результативності цих процесів та управління ними; забезпечити наявність ресурсів і інформації для реалізації цих процесів і їх моніторингу; здійснити систематичний аналіз цих процесів; реалізувати заходи, необхідні для досягнення визначених цілей (результатів) і постійного поліпшення цих процесів;

4) необхідно визначити мережу (систему) взаємопов'язаних процесів організації. Мережу процесів можна визначити, як сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих процесів підприємства, що включають усі всі види діяльності, які здійснюються в організації. Крім концептуального визначення процесу (або бізнес-процесу), наведеного на підставі стандарту ISO 9000: 2000, необхідно надати й інші визначення з «процесної» термінології, оскільки будь-яку систему управління можна побудувати тільки на підставі певних об'єктів.

Власник процесу (бізнес-процесу (БП)) – це посадова особа або колегіальний орган управління, який має у своєму розпорядженні ресурси, необхідні для виконання процесу, і відповідає за результат процесу. Власник є суб'єктом управління, а процес, відповідно, об'єктом управління.

Вихід (продукт) – матеріальний або інформаційний об'єкт чи послуга, що є результатом виконання процесу і буде використаний зовнішніми щодо процесу клієнтами. Вихід процесу завжди повинен мати споживача, яким, зокрема, може бути інший БП, для якого цей вихід є входом. Вихід (продукт) також може використовуватися, як ресурс при виконанні іншого БП. До виходів можуть належати готова продукція, документація, інформація (зокрема звітна), персонал (для БП «Кадрове забезпечення»), послуги і тощо.

Вхід процесу (БП) – продукт, який у процесі виконання перетворюється на вихід. Вхід завжди має свого постачальника і може бути сировиною, матеріалами, напівфабрикатами, документацією, інформацією, персоналом (для БП «Кадрове забезпечення»), послугою тощо. Ресурс процесу (БП) матеріальний або інформаційний об'єкт, який постійно використовується для виконання процесу, але не може бути входом процесу. До ресурсів можуть належати інформація, персонал, обладнання, програмне забезпечення, інфраструктура, середовище, транспорт, зв'язок тощо. Власник процесу під час планування й управління процесом здійснює розподіл і перерозподіл ресурсів для досягнення найкращого результату процесу. Персонал, погляду головних БП, є ресурсом, який постачає відділ кадрів. А для БП «Кадрове забезпечення» персонал – це продукт

(вхід), який надходить на вхід у вигляді некваліфікованих кандидатів на заповнення вакансій, на виході готові фахівці передаються керівникам структурних підрозділів.

Для того щоб побудувати в організації систему управління бізнес-процесами, необхідно оцінити, чи готова вона до серйозних змін і яким вимогам повинна відповідати, щоб перейти до процесного управління.

Стандарт ISO 9000: 2000 містить вісім принципів управління якістю, виконання яких організацією означає, що вона може створити у себе систему ефективного процесного управління і досягти успіху.

Принцип 1. Фокус на споживача. Організація-виробник продукту (послуги) повинна з'ясувати всі вимоги кінцевого споживача і виконати їх, навіть якщо між організацією і кінцевим споживачем немає прямих контактів, а замовником є торгова або посередницька фірма, тобто необхідно забезпечувати зворотний зв'язок від кінцевого споживача.

Принцип 2. Лідерство керівника. Головні причини невдач реінжинірингу виявляються в тому, що керівник організації не очолює реінжиніринг. Коли керівник покладається на відповідального за впровадження процесного підходу (якого призначає сам) або на компетентність запрошених консультантів, він рано чи пізно повинен зрозуміти, що будь-який опис процесів не може забезпечити поліпшення ситуації, оскільки всі управлінські рішення щодо перетворення діяльності може приймати тільки людина – менеджер вищого рангу, тобто він сам. Жоден сторонній консультант не може поліпшити стан справ в організації, оскільки він:

– не володіє такою кількістю інформації щодо проблем та можливих способів їх вирішення, як співробітники організації;

– не може з'ясувати всі проблемні моменти;

– не має повноважень для зміни принципів і стилю керівництва;

– без участі керівників усіх рівнів консультант може тільки провести інтерв'ю та отримати інформацію про діяльність пересічних співробітників і не отримає інформації про систему менеджменту та її проблеми.

Досвід успішних організацій доводить, що вони досягли прогресу тільки за безпосередньої участі керівника і шляхом залучення всього персоналу до процесу поліпшення діяльності.

Принцип 3. Залучення персоналу. Основу діяльності будь-якої організації становлять люди, і залучення персоналу є ключовим фактором успіху організації. Досвід упровадження поліпшень свідчить про те, що перетворення починаються тоді, коли приблизно 20 – 25 % (критична маса) персоналу готові до змін і приймають у їхньому розробленні та впровадженні безпосередню участь. Необхідно зауважити, що будувати в організації процесну систему управління без інформації про задоволення потреб споживача, без участі (лідерства) керівництва, без наявності в організації критичної маси навченого і готового до змін персоналу

неможливо. Тому перші три принципи є визначальними для того, щоб зрозуміти, чи готова організація до змінювання своєї системи управління. Тобто про подальші принципи можна говорити тільки тоді, коли перші три принципи організацією дотриманні.

Принцип 4. Процесний підхід. Запланований результат досягається з більшою ефективністю тоді, коли діяльністю та пов'язаними з нею ресурсами керують, як процесом. Процесний підхід до управління не є панацеєю від усіх проблем організації, але при грамотному застосуванні допомагає побудувати єдину, гнучку й універсальну систему управління організацією. Процесний підхід змушує керівника визначати джерела і систему надходження інформації про процес, правила роботи і прийняття управлінських рішень, ресурси, якими він керує і замикає ланцюг зворотного зв'язку для досягнення найкращих результатів.

Принцип 5. Системний підхід до менеджменту. Виявлення взаємопов'язаних процесів, їх усвідомлення і управління ними, як системою, підвищує результативність і ефективність організації в досягненні цілей. Управління будь-якою організацією необхідно розглядати, як створення і управління системою відносин між підрозділами і процесами, відсутність чого різко знижує керованість організації, приводячи до виникнення проблем на неузгоджених ділянках. Зазвичай керівники замість налагодження такої взаємодії беруть ці «проблемні» місця під свій жорсткий контроль. Як результат, вводяться додаткові контрольні та дублювальні функції, і замість організації роботи підлеглих,такі керівники намагаються вирішувати ключові проблеми самостійно.

Принцип 6. Постійне поліпшення. Мета кожної організації – це системне поліпшення діяльності організації загалом. Система управління організацією повинна спрямовуватися на підвищення ефективності роботи організації. Отже, на підприємстві повинна бути створена система аналізу результатів діяльності та прийняття управлінських рішень, яка не тільки усуває причини невідповідностей, а й виявляє і попереджає потенційні відхилення.

Принцип 8. Взаємовигідні відносини з постачальниками. Організація та її постачальники взаємозалежні, і взаємовигідні стосунки підвищують спроможність обох сторін створювати цінності. Стабільні довгострокові відносини з постачальником приводять до того, що постачальник усе більше зацікавлюється якістю поставок і ставить до підприємства замовника, як до стабільного споживача, що забезпечить позитивні результати обох сторін. Останній принцип вдалося реалізувати небагатьом організаціям.

11.3 Програмний підхід впровадження процесного управління

На підставі базових принципів процесного управління необхідно розробити програму дій щодо впровадження процесного підходу. Згідно з міжнародним стандартом ISO 9001: 2000. організація повинна:

1. Виявляти процеси: визначати об'єкти управління, з яких складається організація, і визначати: скільки таких об'єктів має бути в організації; чим займаються ці об'єкти; який прибуток приносять; у чому полягає «корисність» кожного об'єкта для організації; класифікувати ці процеси (визначати головні, допоміжні процеси або ті, що забезпечують управління тощо залежно від обраної класифікації.

2. Визначати їх повартоовність і взаємозв'язок: необхідно визначити, у якій послідовності виконуються всі зазначені процеси, як вони пов'язані між собою, що відтворює кожен процес, із ким і в якому вигляді взамодіє.

3. Визначати критерії та методи для вимірювання результативності процесів: будувати систему забезпечення власника процесу інформацією про його розвиток; встановлювати однозначні «правила гри» між власниками процесів і вищим керівництвом організації; визначати, за якими методиками і які показники будуть вимірюватися для того, щоб можна було оцінити ступінь ефективності кожного процесу і управління ними; встановити критерії оцінювання для кожного показника.

4. Забезпечувати наявність ресурсів та інформації: встановлювати, які ресурси і яка інформація потрібні для отримання результату процесу, і забезпечувати процес усім необхідним; при виконанні цього етапу пам'ятати, що власник процесу – обов'язковий його учасник, тому виокремлення ресурсів для процесу і надання його власникові інформації про плани організації та планові показники – обов'язок вищого керівництва організації.

5. Аналізувати процеси: керівники всіх рівнів, зокрема і власники процесів, повинні проводити регулярний аналіз інформації, що надходить. Інакше кажучи, управління процесами в організації має проводитися на регулярній основі, а не від випадку до випадку. Не можна також аналізувати і застосовувати для прийняття рішення інформацію, зібрану та оброблену за різними методиками.

6. Реалізовувати заходи для постійного поліпшення результатів процесів: керівники повинні не тільки регулярно аналізувати розвиток процесів, але й приймати рішення щодо всіх випадків відхилення показників від встановлених критеріїв.

Процесна модель організації

Прийнято вважати, що головні принципи побудови функціонально-орієнтованої організації були сформульовані Тейлором Ф.У.:

– поділ функцій планування і контролю і функцій виконання (виробництва) між менеджерами і робітниками;

– поділ процесу на операції; стандартизація та спрощення операцій, вузька спеціалізація робітників;

– відрядна форма оплати праці.

Але ще раніше, у роботі «Добробут націй» (1776) Адам Сміт виокремив принцип поділу і спеціалізації праці, тобто довів, що люди працюють найбільш ефективно, якщо їм пропонується для виконання лише один добре зрозумілий вид роботи.

Виокремлення і опис «наскрізних» процесів не замінює наявні принципи. Отже, потрібно змінювати принципи управління такими організаціями. Опис цих процесів (вербальний і формалізований у вигляді моделей і діаграм) не може мати нічого істотного для організації (крім, можливо, того, що керівництво отримає повне уявлення про процеси, які відбуваються на підприємстві), якщо тільки не буде використаний для того, щоб змінити систему управління. А для цього потрібні не тільки значні вартісні й часові витрати, а й необхідні навчання та мотивування персоналу і подальше формування певної корпоративної культури.

Прихильники виокремлення «наскрізних» процесів на підприємстві говорять про необхідність створення «процесної моделі організації». Ця модель повинна включати повний опис діяльності організації за допомогою «наскрізних» процесів. При такому підході можна виокремити такі проблеми створення «процесної моделі»:

1. Трудомісткість створення, яка визначається не стільки труднощами самого процесу моделювання (наявність фахівців у сфері моделювання, відповідного інструментарію), скільки істотними витратами на збір попередньої інформації і регламентацію (документування) процесів.

2. Спроби виокремити тільки «ключові» процеси, які спричиняють необхідність аналізу всієї іншої діяльності і, таким чином, повертають знову до складного, тривалого і вартісного процесу.

3. Обсяг отриманої інформації неможливо проаналізувати в будь-які розумні терміни (кількість аналізованих об’єктів, функцій, документів, виконавців може становити від 5 до 10 тисяч).

Однак, при використанні цього підходу на найпростіших моделях (вміщується на одному аркуші) цілком можливо проаналізувати ці моделі бізнесу.

Проблеми моделювання (створення процесної моделі), крім зазначених вище, пов’язані також з оцінкою якості створюваних моделей. Адже насамперед, потрібно досягти адекватності формальної моделі (діаграми) реально існуючого на підприємстві процесу. Для забезпечення якості всі моделі, що розробляються, повинні пройти такі етапи перевірок:

1) на відповідність методології (наприклад SADT) і використаної нотації (наприклад IDEF0 або ARIS);

2) на відповідність стандарту опису процесів, прийнятому в організації, а також на відповідність переліку термінів, які використовуються в організації (наприклад на підставі угоди по моделюванню);

3) на коректність (наприклад із використанням убудованих в CASE механізмів семантичної і синтаксичної перевірок);

4) використання назв функцій і документів;

5) входів / виходів (документи, матеріальні потоки) на різних рівнях декомпозиції моделі;

6) на відповідність моделей реальній діяльності (перевірка на адекватність) – так званий цикл «автор – читач»;

7) на відповідність вимогам процесного підходу;

8) наявність у моделі циклу PDCA (Plan – Do – Check – Act або Плануй – Зроби – Перевір – Дій);

9) наявності в моделі опису діяльності керівників;

10) опис дій у разі позаштатних ситуацій, появи невідповідної продукції і тощо.

Побудовані й перевірені моделі необхідно проаналізувати з метою поліпшення бізнес-процесу. Насамперед необхідно провести:

– аналіз функціональної діяльності структурних підрозділів підприємства;

– аналіз функціональної взаємодії структурних підрозділів;

– аналіз внутрішнього документообігу;

– аналіз інформаційних потоків та інформаційної взаємодії структурних підрозділів;

– аналіз застосовуваних засобів автоматизації як в структурних підрозділах, так і на підприємстві загалом.

Система показників для управління процесами

Найважливішим елементом системи управління процесами є показники оцінки діяльності процесу. Система показників ефективності процесів та організації може складатися з трьох головних потоків інформації:

1) інформація про якість продукції або послуг, ступеня її відповідності встановленим і прогнозованим вимогам клієнта («Який результат отримано?»);

2) інформації про якість процесу, його ефективність і ресурсоємність («Якою ціною отриманий результат?»);

3) інформації про ступінь задоволеності клієнта, спроможність утілити його можливі вимоги («Якою мірою задоволений клієнт тим, що він отримав?»). Класифікуючи показники процесу залежно від того, яку інформацію необхідно отримати і використати для прийняття управлінських рішень і за якими напрямами цю інформацію згрупувати, можна скласти матрицю (табл. 11.1, із зазначенням відповідних показників).

Таблиця 11.1 – Матриця залежності

Показники	Вартісні показники процесу	Тимчасові показники процесу	Показники якості процесу
Показники процесу	Сумарні витрати на обсяг виробництва. Вартість заявки на одну партію продукції. Вартість поставки для одного постачальника. Вартість браку, залишків. Дохід на акцію. Прибуток. Виторг.	Тривалість циклу оброблення заявки клієнта; час на відвантаження; кількість днів від поставки до остаточного оприбуткування товару; тривалість періоду інвентаризації	Кількість співробітників. Відсоток невідповідної продукції. Кількість змін у заявках постачальників. Кількість бажаних і сертифікованих постачальників. Ефективність праці. Відсоток використання потужностей. Відсоток незатребуваних потужностей
Показники продукту процесу	Ціна продукту; витрати на розроблення нових продуктів	Термін придатності	Технічні параметри продукту. Частка нових продуктів в загальній реалізації. Відповідність нового продукту потребам ринку. Відсоток продукції без доробок. Відсоток виконаних замовлень. Відсоток замовлень, відвантажених повністю. Відсоток замовлень, відвантажених вчасно.
Показники задоволеності клієнта процесу	Зростання обсягу продажів по одному клієнту; втрачені замовлення у вартісному вираженні	Тривалість використання продукту; час доставки, зручний для споживача.	Кількість скарг. Кількість відмов від замовлення. Кількість клієнтів. Кількість заявок на нові продукти. Кількість нових клієнтів. Кількість о анульованих запитів

Процес управління організацією

Мета управління процесом полягає в безперервному поліпшенні його показників. Клієнтами бізнес-процесу управління організацією є п’ять груп зацікавлених осіб: власники, клієнти організації, постачальники, співробітники і суспільство. Оцінка ефективності та результативності БП управління оцінюється за ефективністю та результативністю діяльності всієї організації. Показниками процесу є звітні показники про діяльність організації, які зазвичай надаються на раді акціонерів. Для реалізації процесу управління організація повинна виконувати такі функції:

– збір і аналіз даних управлінського обліку (фінансова інформація, дані про продуктивність праці, дані про розподіл ресурсів, дані про компетенції персоналу);

– збір даних про зовнішнє оточення організації (рівень задоволення замовника, ринок збуту і ринок праці, ситуація в суспільстві, технологічні новинки). Проведення PEST-аналізу (Political Economy Society Technology) – аналізу зовнішнього середовища організації;

– підготування проєктів управлінських рішень на основі проведених аналізів даних;

– контроль виконання рішень, прийнятих провідним менеджментом.

Регламентування бізнес-процесу

Після виконання власником процесу обов'язкових функцій настає черга роботи вищого керівника за встановленим для нього регламентом. Така регламентація всіх рівнів управління забезпечує регулярність зворотного зв'язку між рівнями управління. Регламентація діяльності вищого керівника полягає в тому, що він повинен проаналізувати (сам або за допомогою апарату управління) «довідки про хід процесів», що надійшли від власників, і прийняти щодо них управлінські рішення. Ці рішення доводяться до власників процесів у вигляді документа з умовною назвою «Протокол аналізу процесу». Підписаний протокол має для власника процесу силу наказу.

Аналіз розвитку процесу проводиться за всіма групами показників. Оскільки показники процесу можуть мати відхилення від середньої величини, необхідно встановити критерії показників. Критерії визначають, коли вищий керівник повинен втрутитися в процес для прийняття управлінського рішення.

Головними завданням будь-якого власника процесу є зменшення варіантів показників процесу і їх поліпшення, тому після того як кількість відхилень показників за встановлені для них порогові значення знизиться до 2-3 на місяць (якщо раніше було більше 2-3), порогові значення необхідно переглянути в бік посилення або введення додаткових показників руху процесу.

Виокремлення процесів і підпроцесів, які співпадають із функціональною структурою підприємства, забезпечує уникнення необхідності додаткового комплекту документів. Зазвичай виокремлюють такий перелік необхідних для процесного управління організації документів:

1. Положення з управління. Головне положення щодо створення на підприємстві процесної системи управління. Положення включає класифікацію БП, опис функціональної та організаційної структури, склад і зміст документів управління, перелік завдань управління і варіанти їх розподілу між посадовими особами та органами управління, розподіл повноважень у частині прийняття управлінських рішень і формування звітності, систему показників ефективності процесів, систему управлінського обліку, методику визначення вартості бізнес-процесів і формування звітів.

2. Положення з документообігу. Схеми руху документів і їх опис, альбом форм документів.

3. Положення про підрозділи.

4. Посадові інструкції.

Типовий алгоритм роботи під час формування документообігу такий:

– комплексне обстеження підприємства (збір інформації);

– розроблення (побудова) моделей діяльності (бізнес-процесів) «як є»;

– узгодження побудованих моделей, збір інформації, якої бракує, документів і даних;

– розроблення моделей процедур документообігу;

– розроблення положення з документообігу: специфікація документообігу (код документа, назва, класифікація документа, операції, що виконуються з документом, звідки надходить, куди вирушає, частота виконання операцій із документом);

– розроблення альбому форм документів;

– розроблення положень про підрозділи;

– розроблення посадових інструкцій.

Регламенти, що описують процеси, можуть співпадати зі звичайними положеннями про підрозділи, що діють в більшості організацій. На сьогодні більшість положень про підрозділи є формальними документами, складеними за принципом «так треба». Виконуються ці документи теж формально. Щоб перевести ці документи в робочий стан, потрібно додати до них пункти, які регламентують:

– ресурси, необхідні для виконання підрозділами своїх функцій;

– систему моніторингу показників підрозділу;

– систему і регламент управління підрозділом (бізнес-процесом);

– вимоги щодо звітності про хід робіт перед вищим керівником;

– вимоги щодо входів і виходів (взаємодія зі споживачами, постачальниками та субпідрядниками).

Результатом буде опис бізнес-процесу, що виконується функціональним підрозділом. Після доповнення положення про підрозділ матрицею відповідальності за функції (підпроцеси), можна розподілити відповідальність за їх виконання серед співробітників або власників підпроцесів. Потім ці функції переносяться в посадові інструкції працівників (власників підпроцесів) в такому самому формулюванні, що був зафіксований у матриці відповідальності підрозділу (процесу). Таким чином, посадові інструкції теж документ, який працює.

11.4 Поняття і принципи реінжинірингу бізнес-процесів

Реінжиніринг (англ. reengineering), перекладається як «перепроєктування» бізнес-процесів. Він становить проєктну діяльність, спрямовану на реструктуризацію організаційно-економічної та інформаційної систем

підприємства. Тобто, під реінжинірингом бізнес-процесів (BPR - business process reengineering) розуміють підхід, що передбачає здійснення змін на підприємстві, та призначений для підвищення ефективності виробництва і швидкості реакції підприємства на змінювання ринку (вимог споживачів, дій конкурентів тощо).

Класичне визначення Хаммера / Чампі: «BPR – фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів з метою досягнення докорінних поліпшень головних показників діяльності підприємства, зокрема вартості, якості послуг, швидкості», що вказує на ключові поняття реінжинірингу, а саме: «фундаментальний», «радикальний», «докорінний», тобто повинні бути отримані відповіді на найбільш фундаментальні запитання діяльності підприємства, відкинуті всі попередні структури й процедури і застосовані нові способи ведення робіт. BPR повинен застосовуватися тільки тоді, коли є необхідність різких, «вибухових» впливів. BPR став наступним етапом після появи концепцій глобального управління якістю (TQM – Total quality management), постійного поліпшення процесів (CPI – Continuous process improvement) і методу «чітко в строк» (JIT – Just-in-time).

Щодо інформаційних систем зазначається:

1. Реінжиніринг – це не автоматизація, насамперед не автоматизація існуючих процесів.

2. Це не програмний реінжиніринг (software reengineering), який перебудовує існуючі інформаційні системи, застосовуючи сучасніші технології.

3. Реінжиніринг – це не реструктуризація або «зменшення», коли відбувається перехід до виробництва меншого при менших витратах, а досягнення більшого меншими силами.

4. Реінжиніринг – це не реорганізація і не побудова «плоскої» організації. За Хаммером і Чампі, проблеми, яких зазнають підприємства, стосуються не організаційних структурах, а структур процесів.

Реінжиніринг – це не TQM, хоча підходи BPR і TQM мають багато спільного (вони обидва визнають важливість процесів, обидва ґрунтуються на потребах споживача). Виокремлюють такі принципи TQM:

– орієнтація на замовника;
– усвідомлення й оптимізація ланцюжків «замовник - постачальник»;
– виготовлення «потрібного» продукту;
– усе робиться правильно з першого разу;
– виконання вимірювань для оцінки успіху;
– постійне поліпшення;
– керівництво повинно слугувати прикладом і очолювати роботу;
– підготовка кадрів є життєво важливим елементом;
– комунікація потрібна, як ніколи;
– досягнення повинні отримувати визнання.

Фундаментальна відмінність між ними полягає в тому, що TQM працює з існуючими процесами і поліпшує те, що вже робиться. BPR видаляє існуючі процеси і замінює їх на абсолютно нові. Реінжиніринг бізнес-процессів не є чимось новим, принаймні в теоретичному сенсі. Він використовує переваги технологій, не тільки комп'ютерних, але й управління змінами та людьми, щоб забезпечити швидше й ефективніше керування компаніями. У цьому полягає його новизна. Проте, щоб він працював, потрібен відповідний рівень знань, умінь і обережності. Найважливіші принципи реінжинірингу:

– декілька робочих процедур поєднуються в одну – «горизонтальне стиснення процесу», наслідок – багатофункціональність робочих місць;

– виконавці приймають самостійні рішення -– «вертикальне стискання процесу», наслідок – підвищення відповідальності, зацікавленості в результатах своєї праці;

– етапи процесу виконуються у звичайному порядку – «розпаралелений процес», робота виконується в тому місці, де це доцільно;

– багатоваріантність виконання процесу, підвищення його адаптивності до змінювання зовнішнього середовища;

– зменшується кількість перевірок, мінімізується кількість погоджень;

– «уповноважений менеджер» забезпечує єдину точку контакту з клієнтом;

– переважає змішаний централізовано-децентралізований підхід, наслідок - делегування повноважень за принципом «зверху – вниз».

Необхідно переосмислити способи ведення бізнесу і використовувати нові підходи, які дозволять реалізувати переваги нових технологій і людських ресурсів. Один із нових підходів – інжиніринг бізнесу, частиною якого є реінжиніринг (перепроєктування) бізнес-процесів. Проблеми підвищення ефективності бізнесу доцільно вирішувати за допомогою реінжинірингу бізнес-процесів, тому спостерігається інтерес до реінжинірингу, як до одного з методів удосконалення підприємств. Реінжиніринг бізнес-процесів використовується, коли необхідно докорінно реорганізувати діяльність. До того ж реінжиніринг гарантує отримання результату тільки за умови чіткого дотримання правил і методик застосування інструментів реінжинірингу. Наприклад, перепроєктування процесу зазвичай застосовується до тих процесів, які погано працюють на цей момент.

Серед методів удосконалення бізнесу можна виокремити мінімізацію учасників бізнес-процесу (що більше учасників, то більше інформаційних розривів і різних думок, а це кардинально уповільнює бізнес-процес); усунення зайвого контролю в процесі; типізація процесів (що вища типізація процесів, то простіша їх подальша автоматизація і навчання); спрощення (по змозі) існуючих бізнес-процесів (простота процесу дозволить учасникам процесу працювати з меншою кількістю помилок і більшою швидкістю); бенчмаркінг процесу (удосконалення бізнес-процесу шляхом вивчення передового досвіду); упровадження циклу

постійного вдосконалення бізнес-процесу (розроблення системи постійного аналізу та процедур постійного вдосконалення) тощо.

Контрольні запитання до розділу 11

1. У чому полягає відмінність функціонально- й процесно-орієнтованого управління організацією?
2. Назвіть головні цілі та завдання моделювання бізнес-процесів.
3. Як відбувається відображення процесного підходу в міжнародних стандартах?
4. Охарактеризуйте еволюцію організаційних структур в управлінні бізнесом.
5. Яке значення мають бізнес-процеси в разі впровадження корпоративних інформаційних систем?
6. Назвіть головні принципи реінжинірингу бізнес-процесів.
7. Наведіть приклади сучасних методологій моделювання бізнес-процесів.
8. Охарактеризуйте систему показників ефективності бізнес-процесів.
9. Подайте класифікацію бізнес-процесів.
10. У чому полягає програмний реінжиніринг бізнес процесів?

Практичні завдання до розділу 11

Завдання 11.1

За допомогою інструментального засобу «Aris Express», використовуючи нотацію «Process landscape», побудуйте оглядову модель головних бізнес-процесів будь-якого малого підприємства. На оглядовій моделі відокремте головні і допоміжні бізнес-процеси.

Завдання 11.2

Побудуйте модель операційного бізнес-процесу «Оформлення замовлення в інтернет-магазині» у вигляді подієвого ланцюжка процесу типу «Business process». Модель побудуйте за допомогою «ARIS Express».

Завдання 11.3

За допомогою інструментального засобу «Aris Express», використовуючи нотацію «Organizational chart», побудуйте функціональну структуру маркетингової служби підприємства.

Завдання 11.3

Побудуйте SADT-діаграму одного з бізнес-процесів малого підприємства. Модель необхідно побудувати з використанням «MS Visio».

Завдання 11.4

Для невеликої бізнес-структури складіть таблицю показників продукту або послуги, показників задоволеності клієнта і показників ефективності будь-якого бізнес-процесу.

РОЗДІЛ 12
СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

Лідерство в бізнесі – це запитання не стільки знань,
які індивід здобув завдяки формальній освіті, скільки його
спроможність повною мірою реалізувати всі ресурси свого розуму.
Кларенс Рендалл

12.1 Головні поняття стратегії розвитку бізнесу.
12.2 Особливості функціонування малого та середнього бізнесу.
12.3 Основні стратегії і особливості розвитку корпорацій.
12.4 Формування іміджу корпорацій.

Ключові слова: *стратегія, корпорація, розвиток, підприємництво, імідж*

12.1 Головні поняття стратегії розвитку бізнесу

У господарській практиці поняття «підприємництво» і «бізнес» зазвичай ототожнюються. Бізнес – поняття більш широке, ніж поняття підприємництво. Бізнес охоплює більший спектр видів діяльності внаслідок проведення як одноразових, так і постійних бізнес-операцій. Підприємництво здійснюється тільки у видах діяльності, дозволенних законодавством України. Підприємець – той, хто пройшов процедуру державної реєстрації у місцевих органах влади, набув певного статусу, має ліцензію, сплачує податки, здійснює облік господарських операцій.

Бізнес як система господарювання – це ділові відносини між партнерами. На відміну від підприємництва, учасники бізнесових операцій не обов'язково зареєстровані державними органами, тому цілі бізнесу (найголовнішою з яких є дотримання майнових інтересів учасників та отримання економічної вигоди) можуть досягатися і з порушенням чинного законодавства. Тобто бізнес можна розглядати, як засіб функціонування економічних суб'єктів у ринковому середовищі, орієнтований на досягнення успіху незалежно від засобів, що застосовуються партнерами.

Окрім того, метою бізнесу, зорієнтованого на здобуття і укріплення репутації, є задоволення потреб суспільства, а отримання економічних вигод – винагорода власнику бізнесу за успішне досягнення цієї мети.

Здебільшого ведення бізнесу виявляється у формі **підприємництва**, що становить безпосередню самостійну, систематичну, здійснювану на власний розсуд діяльність із виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг з метою отримання прибутку, яка здійснюється фізичними та юридичними особами,

зареєстрованими, як суб'єкти підприємницької діяльності у порядку, встановленому законодавством.

Зазвичай ознакою успіху бізнесу є отримання економічних вигод у вигляді дохідів, прибутків, грошових потоків тощо, однак ці цілі вважаються тактичними. Більш важливими є формування ділової репутації, створення іміджу, отримання конкурентних переваг та збільшення частки ринку, а також створення інших сприятливих умов для розвитку.

У філософському розумінні розвиток – це незворотне, цілеспрямоване змінювання об'єктів, що супроводжується поступовим покращенням їхнього стану, отриманням нових характеристик та можливостей.

Відповідно до бізнесу розвиток виявляється у таких формах, як зростання та розширення (екстенсивний розвиток), а також технічне переоснащення, пошук та реалізація нових можливостей ведення конкурентної боротьби (інтенсивний розвиток). Про розвиток бізнесу свідчить покращення показників, що його характеризують.

Головним стимулом розвитку бізнесу є конкуренція на ринку або ринках, що становить суперництво між економічними суб'єктами, які належать до однієї галузі. Власне, розвиток – це постійний пошук та реалізація конкурентних переваг у процесі ведення конкурентної боротьби, і навпаки: відсутність такої боротьби зменшує необхідність розвитку.

Головні чинники розвитку бізнесу:

а) політико-правові фактори: нестабільність законодавчої бази, політична ситуація в Україні, державна політика з підтримки підприємництва;

б) економічні фактори: рівень податкового навантаження, зміна курсу національної валюти, рівень інфляції, стан кредитування, доступність ресурсів, стан розвитку галузей економіки;

в) соціально-демографічні фактори: зниження кількості населення, міграційні тенденції, змінювання рівня безробіття, зростання соціальних потреб населення;

г) рівень розвитку технологій тощо.

Одним з найважливіших чинників розвитку є також якість управління та наявність стратегії розвитку.

Стратегія – це довгостроковий комплексний план розвитку бізнесу, що дозволяє реалізувати визначені керівництвом цілі та успішно вести конкурентну боротьбу на ринку (або ринках).

Ознаки стратегії

1. Орієнтація на досягнення цілей.
2. Встановлення ієрархії цілей та відповідальних осіб за їх виконання.
3. Встановлення джерел отримання ресурсів та способів їх розподілення.
4. Часові обмеження.
5. Різні сценарії дій у кризових та непередбачуваних ситуаціях.

Обґрунтування та реалізація управлінських рішень відповідно до розробленої стратегії і є процесом розвитку бізнесу, а стратегія становить інструмент забезпечення такого розвитку.

Розглянувши зміст понять «стратегія» та «розвиток», можна зробити висновок, про те що ці категорії тісно пов'язані. Розвиток є результатом реалізації стратегії, а стратегія, зі свого боку інструментом забезпечення розвитку підприємства.

Стратегія як інструмент розвитку бізнесу.

Необхідно розрізняти поняття стратегії підприємства та стратегії розвитку підприємства. Зокрема підприємства, які намагаються функціонувати в умовах кризи, застосовують стратегію скорочення: обсягів випуску продукції, персоналу, економії на всіх матеріальних витратах тощо.

Для визначення переваг стратегій розвитку необхідно виокремити їхні головні види (рис. 12.1). Під стратегією «збирання врожаю» мають на увазі отримання доходів з певного ринку та їх інвестування для просування продукції на інших ринках.

Рисунок 12.1 – Альтернативні стратегії функціонування бізнесу

Для забезпечення реалізації будь-якої з перелічених стратегій, необхідно чітко уявляти цілі реалізації стратегії і узгоджувати їх із головною метою

функціонування бізнесу (що отримала у спеціальній літературі назву «місія»). Крім того, варто визначити обсяги необхідних ресурсів з урахуванням змінювання їхньої вартості та способу постачання; кваліфікацію виконавців стратегії та розподіл обов'язків між ними; цільові показники, що характеризують міру виконання стратегії; форсмажорні обставини та наявність альтернативних варіантів стратегії у разі їх виникнення; зміни економічної та політичної ситуації в країні або країнах, де функціонує бізнес тощо. Етапи реалізації стратегії подано в таблиці 12.1.

Таблиця 12.1 – Головні етапи формування стратегії функціонування бізнесу

№ з/п	Етапи	Зміст ключових робіт
1	Встановлення загальних параметрів стратегій	Формування та досягнення взаємозв'язку місії, бачення та довгострокових цілей. Побудова «дерева цілей»
2	Розробка загальної стратегії	Вибір підходів і визначення загальних стратегій підприємства
3	Вибір напрямів діяльності	Визначення для кожного напряму бізнесу ресурсів, витрат на утримування функціональних підрозділів та очікуваних дохідів
4	Визначення методів стабілізації	Вибір методів диверсифікації: створення венчурних компаній, придбання або поглинання інших компаній
5	Реструктуризація	Аналіз середовища. Розроблення програми реструктуризації та визначення методів її проведення. Розподіл та переорієнтація потенціалу на досягнення ключових факторів успіху
6	Ліквідація	Вибір напрямів діяльності, що мають поступово згортатися, прийняття рішення про ліквідацію бізнесу

Стратегія розвитку бізнесу має характерні ознаки, які відрізняють її від інших стратегії підприємства:

а) потребує реалізації нових підходів в управлінні та прийняття нестандартних рішень;

б) орієнтована на застосування нових технологій, випуск нових видів продукції та використання нових способів реалізації товарів, виконання робіт та надання послуг;

в) характеризується підвищеним ризиком реалізації.

До стратегій розвитку належать так звані «стратегії зростання»

Відповідно, класична маркетингова стратегія зростання може виявлятися в трьох моделях:

а) Модель інтенсивного зростання внаслідок використання власних ресурсів: використовується, якщо підприємство ще не повністю реалізувало маркетингові можливості, пов'язані з продовженням життєвого циклу традиційних товарів на традиційних ринках збуту. Має три види:

1) посилення позицій на ринку – збільшуються продажі наявних товарів на наявних ринках збуту внаслідок зниження цін і використання знижок, зменшення кількості традиційних клієнтів для концентрації на віп-клієнтах, залучення нових клієнтів, фокусування на найбільш рентабельних цільових сегментах ринку, поліпшення якості товарів, підвищення стандартів і різноманітності сервісу, раціоналізації каналів розподілу, оптимізації збутової мережі;

2) розвиток ринку – збільшуються продажі наявних товарів на нових ринках збуту внаслідок переорієнтації на нові цільові сегменти ринку, формування нових каналів розподілу й використання нових збутових стратегій, розбудови мережі франшиз, створення торгових представництв;

3) Розвиток товару – збільшуються продажі нових товарів на наявних ринках збуту внаслідок модернізації та появи нових характеристик товару, освоєння виробництва нового товару, збільшення ширини та глибини товарного асортименту (пропозиція набору властивостей для різних цільових сегментів, випуск додаткових товарів), поліпшення якості товару, використання нового упакування.

б) Модель інтеграційного зростання внаслідок придбання зовнішніх активів – актуальна тоді, коли підприємство може збільшити рентабельність, контролюючи стратегічно важливі ланки логістичного ланцюга й діяльність конкурентів. Має три види:

1) регресивна вертикальна інтеграція – знижуються матеріальні витрати внаслідок придбання підприємств-постачальників, які є стратегічно важливими джерелами поставок матеріальних компонентів виробництва. Інтеграція необхідна для забезпечення надійності роботи підсистеми матеріально-технічного постачання і є доцільною на підприємствах з високим рівнем матеріальних витрат у собівартості;

2) прогресивна вертикальна інтеграція – знижуються збутові витрати внаслідок придбання каналів розподілу. Для споживчих товарів інтеграція необхідна для придбання торгових мереж. Для інвестиційних товарів – це придбання підприємств-покупців, які є наступною ланкою в технологічному процесі виробництва товару;

3) горизонтальна інтеграція – посилюється позиція підприємства внаслідок придбання конкурентів. Інтеграція необхідна для ефекту масштабу від збільшення розмірів підприємства, отримання доступу до каналів розподілу або цільових сегментів покупців.

в) Модель диверсифікаційного зростання внаслідок виготовлення нової продукції – актуальна тоді, коли підприємство має фінансові ресурси, не має можливостей для зростання або забезпечення рентабельності в традиційній діяльності, традиційний ринок перебуває на етапі спаду, сильні позиції конкурентів. Вона може бути наступальною (для отримання кращої ринкової позиції) та захисною (для заміни невдалих бізнес-напрямів і переходу в більш перспективну сферу діяльності). Зазначена модель має такі варіанти:

1) конвергентна диверсифікація – посилюється позиція підприємства внаслідок освоєння нових видів економічної діяльності. Одночасно з продовженням виготовлення традиційних товарів передбачається виготовлення нових конкурентоздатних товарів;

2) дивергентна диверсифікація – передбачає посилення позиції підприємства внаслідок освоєння нових видів економічної діяльності.

12.2 Особливості функціонування малого та середнього бізнесу

Мале та середнє підприємництво – це самостійна, систематична ініціативна господарська діяльність малих та середніх підприємств та громадян-підприємців на власний ризик з метою реалізації економічного інтересу – отримання прибутку (підприємницького доходу).

До малих підприємств сьогодні належить близько 95 % підприємств України. Суб'єктами підприємництва відповідно до законодавства України є:

1. Громадяни – у разі здійснення ними підприємницької діяльності, за умови їхньої державної реєстрації, як суб'єктів підприємницької діяльності без надання статусу юридичної особи. Громадянин може здійснювати підприємницьку діяльність безпосередньо як підприємець або через приватне підприємство, що ним створено; із залученням або без залучення найманої праці; самостійно або разом з іншими особами

2. Юридичні особи – переважно малі підприємства, суб'єкти підприємницької діяльності будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середньооблікова чисельність працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб, а обсяг річного валового доходу не перевищує 70 млн грн. До того ж середньооблікова чисельність працюючих визначається з урахуванням усіх працівників, зокрема тих, що працюють за договорами та за сумісництвом, а також працівників представництв, філій, відділень та інших відокремлених підрозділів.

Ознаки підприємництва:

1. Ініціативність – підприємницька діяльність ініціюється суб'єктами малого підприємництва, здійснюється на їх власний розсуд.

2. Економічна самостійність – суб'єкти малого підприємництва самостійно вирішують усі запитання діяльності виходячи з економічної доцільності та ринкової кон'юнктури, втручання в їхню діяльність органів державної влади обмежується законодавством.

3. Ризиковість – суб'єкти малого підприємництва здійснюють діяльність на власний ризик, здійснюють майнову відповідальність за прийняті управлінські рішення, вживають заходів щодо превенції або усунення навартоків ризикових подій.

4. Самостійна юридична відповідальність.

Функції малих та середніх підприємств

Головною *економічною* функцією малих та середніх підприємств є інтеграція ринкової економіки. Саме малі та середні підприємства об'єднують економіку, оскільки дають змогу великим підприємствам піти з тих сфер підприємницької діяльності, де великі розміри знижують ефективність виробництва або взагалі недоцільні.

Головну *соціальну* функцію малих та середніх підприємств можна визначити, як можливість для широких верств населення реалізувати свої організаторські, підприємницькі та творчі здібності, а також підвищити рівень зайнятості населення.

Особливої уваги заслуговує *інноваційна (новаторська) функція* малих та середніх підприємств. Зокрема, їх роль у генерації нових ідей надзвичайно важлива (це стосується впровадження підприємницьких проєктів, здійснення довартоно-конструкторських розробок, створення нових товарів, надання нових послуг).

Однією з найважливіших особливостей бізнесу, як сфери діяльності, є те, що зростання приватного сектору є умовою та ключовою ознакою зростання економіки загалом.

Стратегія розвитку малого та середнього підприємництва включає п'ять головних компонентів:

а) аналіз наявних проблем у розвитку підприємництва;

б) визначення на цій основі потреб різних сегментів бізнесу;

в) формування стратегічного бачення стратегічних цілей і пріоритетів;

г) визначення операційних завдань та інструментів підтримки підприємництва;

д) формулювання очікуваних результатів і цільових показників для їх вимірювання.

До того ж стратегія розвитку малого та середнього бізнесу може формуватися на різних рівнях економіки.

На *мікрорівні* кожен суб'єкт підприємницької діяльності самостійно опікується тактичними проблемами. До того ж, формування стратегії розвитку

ускладнюється нестабільністю соціально-економічної ситуації в країні (табл. 12.2):

Таблиця 12.2 – Класифікація проблем суб'єктів підприємницької діяльності за групами

Група суб'єктів підприємницької діяльності	Проблеми
Фізичні особи-підприємці	Фіктивне підприємництво з метою оптимізації оподаткування
	Недостатність навичок ведення бізнесу
	Обмежений доступ до фінансування і його невигідні умови
	Відсутність державної підтримки
Малі підприємства	Низька ефективність ведення бізнесу
	Відсутність стимулів для розвитку бізнесу
	Обмеженість можливостей для експорту
	Низький рівень інновацій
	Відсутність державної підтримки
Середні підприємства	Низька кваліфікація менеджерів
	Низька ефективність ведення бізнесу
	Низький рівень інновацій
	Низька інвестиційна привабливість

Отже зі зростанням розміру суб'єктів підприємництва відзначається зменшення потреби в державній підтримці і усвідомлення необхідності вирішення таких стратегічних проблем, як підвищення інвестиційної привабливості. Це пояснюється зменшенням залежності середніх підприємств від держави з одночасним прагненням до розвитку на засадах взаємодії з потенційними інвесторами.

Водночас близько 95 % підприємств в Україні належать саме до малого бізнесу і значна кількість невирішених проблем стосується саме цього сектору економіки.

Таким чином, для належного розвитку малого і середнього бізнесу необхідна державна допомога, що передбачає розробку відповідної стратегії.

На *макрорівні* підтримка малого та середнього бізнесу здійснюється у декількох напрямах:

По-перше, це реалізація міжнародних програм щодо підтримки бізнесу, до яких належать:

1. EU4 Business.
2. Програми ЄС підтримки приватного сектору в Україні EU SURE (EU Support to Ukraine to Relaunch the Economy).
3. Програма наукових довартожень та навчання Європейського співтовариства з атомної енергії Горизонт 2020 (2014 – 2018).

4. Програма ЄС «Конкурентоздатність підприємств малого і середнього бізнесу (COSME)».

5. Програма для управлінських кадрів сфери підприємництва України (Fit for partnership with Germany).

6. Unlimit Ukraine by EBA – Програма розвитку та підтримки малого українського бізнесу.

У цьому разі держава є посередником між представниками бізнесу та міжнародними інституціями.

По-друге, державна підтримка розвитку бізнесу закріплена в чинному законодавстві. Наприклад, на підставі ст. 48 Господарського Кодексу України держава сприяє розвитку малого підприємництва, створює необхідні умови для цього; державна підтримка підприємництва полягає у створенні сприятливих організаційних та економічних умов для розвитку підприємництва на умовах і в порядку, передбачених законом:

– надають підприємцям земельні ділянки, передають державне майно, необхідне для здійснення підприємницької діяльності;

– сприяють підприємцям в організації матеріально-технічного забезпечення та інформаційного обслуговування їх діяльності, підготовці кадрів;

– здійснюють первісне облаштування неосвоєних територій об’єктами виробничої та соціальної інфраструктури з продажем або передачею їх підприємцям у визначеному законом порядку;

– стимулюють модернізацію технології, інноваційну діяльність, освоєння підприємцями нових видів продукції та послуг;

– надають підприємцям інші види допомоги.

По-третє, одним з органів, створених для підтримки підприємництва, є Державний комітет України з питань розвитку підприємництва. Головні завдання комітету є:

1. Участь у формуванні та реалізації державної політики у сфері розвитку та підтримки підприємництва й ліцензування підприємницької діяльності.

2. Координація діяльності органів виконавчої влади, пов’язаної з розробленням та реалізацією заходів щодо розвитку та підтримки підприємництва в Україні.

3. Узагальнення практики застосування законодавства з питань підприємницької діяльності та її ліцензування, підготовка пропозицій щодо його вдосконалення.

4. Підготовка пропозицій щодо усунення правових, адміністративних, економічних та організаційних перешкод на шляху розвитку підприємництва.

5. Сприяння розвиткові малого підприємництва, системи його консультативної та інформаційної підтримки.

6. Підготовка пропозицій про впровадження та вдосконалення механізмів фінансово-кредитної підтримки підприємництва.

7. Підтримка зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів підприємництва.

8. Формування пропозицій щодо розміщення державних замовлень серед підприємств недержавної форми власності, зокрема на конкурсній основі.

9. Координація формування системи підготовки кадрів для підприємництва, а також спеціалістів з цих питань для органів виконавчої влади всіх рівнів.

10. Взаємодія з міжнародними організаціями щодо питань сприяння розвитку підприємництва.

Прикладами інформаційної та фінансової підтримки державою малого та середнього бізнесу можна вважати:

а) систему «Дія», що дозволяє суб'єктам підприємництва реєструватися в системі для сплати податків;

б) виплати працівникам приватних підприємств, які недоотримали заробітну плату через скорочення обсягів діяльності внавартоок погіршення епідеміологічної ситуації через прояви covid-19 (розмір допомоги становить 8 тис. грн);

в) звільнення приватних підприємств від сплати єдиного соціального внеску (ЄСВ).

Окрім того, державна підтримка, здебільшого, декларативна, а впровадження комплексної стратегії у цій сфері потребує ретельного обґрунтування і значних ресурсів.

12.3 Головні стратегії і особливості розвитку корпорацій

Під корпорацією здебільшого розуміють фінансово-виробниче, науково-технічне або торговельне об'єднання підприємств, яке здійснює операції як у країні базування, так і за її межами. Якщо це об'єднання є багатонаціональним і представлене на ринках декількох країн, така корпорація вважається транснаціональною.

Віднесення корпорацій до транснаціональних може відбуватися на основі таких критеріїв: кількість країн, у яких діє компанія (2 – 6 країн відповідно до різних підходів); мінімальний розмір частки іноземних операцій у дохідах або продажах фірми (близько 25 %); багатонаціональний склад персоналу компанії або її вищого керівництва.

Для досягнення цілей корпорації використовують стратегії, подані на рисунку 12.2.

Отже, перша з розглянутих стратегій є найменш гнучкою, бо успішна стратегія материнської компанії використовується майже без змін. Окрім того, мультилокальна стратегія передбачає випуск значної кількості варіантів продукції для врахування потреб споживачів, які належать до конкретного ринку, що пов'язано з додатковими витратами.

Перевагою глобальної стратегії є можливість організації масового випуску товарів без їх істотних змін (найбільш яскравий приклад такої стратегії – продукція компанії Coca-Cola).

Рисунок 12.2 – Головні стратегії корпорацій

Транснаціональна стратегія має переваги попередніх двох: відносна самостійність дочірніх компаній дозволяє краще враховувати потреби споживачів, а глобалізація – поширювати їх позитивний досвід і поступово освоювати нові ринки збуту продукції.

Крім того, залежно від концентрації виробництва розрізняють стратегію зосередження і стратегію розосередження. У першому випадку виробництво розташовується у країні базування, тоді як у інших країнах створюються служби маркетингу, технічного обслуговування та ін. Така стратегія набула поширення у Південній Кореї. У другому випадку корпорації активно здійснюють прямі іноземні інвестиції з метою експансії на ринки інших країн, а виробництво розташовується на території цих країн, що дозволяє здешевити логістичні операції з доставки сировини та готової продукції. Залучення місцевого персоналу також дозволяє знизити витрати на оплату праці навіть з урахуванням витрат на навчання працівників.

Реалізація корпоративних стратегій спричиняє позитивні та негативні наслідки. До позитивних належать такі:

1. Стимулювання економічного розвитку країн з урядами яких взаємодіють корпорації. Ідеться про збільшення податкових надходжень, створення робочих місць та ін.

2. Поширення прогресивних традицій ведення бізнесу. Мається на увазі взаємодія корпорацій з місцевими партнерами і обмін досвідом організації бізнесу.

3. Участь корпорацій у заходах із корпоративної соціальної відповідальності, що призводить до зменшення соціальної напруженості у регіонах, де корпорації особливо активні.

Однак є і негативні навартоки діяльності корпорацій, а саме:

1. Зростання економічної залежності країн і їх урядів від корпорацій. За таких умов набуває поширення практика лобіювання інтересів корпорації на державному або регіональному рівні.

2. Діяльність корпорацій шкодить малому та середньому бізнесу, бо місцеві підприємці не витримують конкурентної боротьби і змушені припиняти діяльність або орієнтуватися на інші ринки.

3. Концентрація виробництва завдає шкоди навколишньому середовищу (особливо за умови недосконалості законодавства у цій сфері).

Корпоративний сектор України

В Україні до корпоративного сектору традиційно відносять не лише компанії, утворені як корпорації, але й приватні та публічні акціонерні товариства. До того ж права володіння акціями називають корпоративними правами. Утворення і розвиток корпоративного сектору є одним із наслідків концентрації капіталу. На відміну від найбільш розвинутих країн Європи, в Україні цей процес супроводжувався рейдерськими захопленнями на тлі приватизації, що відбувалися у 90-х роках XX ст. О. В. Таранич та А. В. Таранич наводять такий склад корпоративного сектору (рис. 12.3).

Рисунок 12.3 – Корпоративний сектор в Україні

Варто зазначити, що в Україні набула поширення акціонерна форма об'єднання капіталу власників. Окрім того, акціонери не завжди поінформовані щодо їх прав і вирізняються низькою активністю, оскільки володіння корпоративними правами здебільшого не приносить дохідів у вигляді дивідендів.

Іншою проблемою вітчизняного корпоративного сектору є те, що акції підприємств не перебувають у відкритому доступі внаслідок нерозвиненості фондового ринку, тому визначити ринкову вартість і інвестиційну привабливість акціонерних товариств досить складно.

Крім того, останнім часом публічні акціонерні товариства перетворюються на приватні, що створює додаткові перешкоди для вільного обігу акцій.

Одним з напрямів розвитку корпоративного сектору в Україні є узгодження національного законодавства із світовими та європейськими стандартами у сфері щодо дотримання прав акціонерів. Крім того, потрібна дієва стратегія розвитку

фондового ринку, спрямована на залучення акціонерних товариств до первинного розміщення акцій та захисту прав міноритарних акціонерів.

12.4 Формування іміджу корпорацій

Імідж корпорації – це комплексне уявлення про неї у суспільстві, що обумовлює ставлення до її діяльності та продукції (товарів, робіт або послуг). До головних елементів іміджу відносять:

– історію корпорації;

– корпоративну культуру;

– взаємодію із суспільними інститутами (зокрема ЗМІ).

До того ж, імідж корпорації залежить від цільових груп, до яких належать: споживачі (клієнти); партнери; працівники; інвестори; громадські організації та політичні партії; державні інституції тощо.

До того ж корпорації активно взаємодіють із суб'єктами ринкової інфраструктури (банківськими установами, страховими компаніями, біржами тощо).

Для формування іміджу корпорації важливим є уявлення керівництва про майбутній розвиток, тобто стратегічне бачення. Стратегічне бачення дозволяє належним чином сформулювати місію корпорації, що становить концентроване вербальне вираження її цінностей та сенсу функціонування.

Також упродовж функціонування корпорації формується уявлення про її індивідуальний підхід до ведення справ, обслуговування клієнтів, формування корпоративної культури, що, загалом можна вважати корпоративною унікальністю порівняно з іншими корпоративними суб'єктами.

У науковій літературі міститься значна кількість варіантів стадій (етапів) формування іміджу корпорації (рис. 12.4).

Варто зазначити, що індивідуальність (унікальність) корпорації відрізняється від ідентичності, бо ідентичність – це усвідомлення унікальності через прийняття її цінностей, через корпоративну культуру.

Розглядаючи імідж корпорацій, важливо також приділити увагу засобам його формування. Наприклад, О. М. Лозовський та І. В. Дрончак виокремлюють такі його види:

1. Візуальні засоби – дизайнерські прийоми формування іміджу, які включають створення упакування, оформлення вітрин, офісів, виставок, розроблення макетів оголошень.

2. Вербальні засоби – спеціально підібрана стилістика, орієнтована на нестатки споживача.

3. Рекламні засоби – використані в кожному конкретному випадку рекламні засоби, що сприяють формуванню позитивного ставлення.

4. PR-заходи – це продумані, сплановані, постійні зусилля щодо встановлення і зміцнення взаєморозуміння між підприємством і громадськістю. Це виставки, презентації, прес-конференції, спонсорські заходи тощо.

Застосування перелічених інструментів не гарантує досягнення результату, оскільки формування іміджу є стратегічною метою корпорації і завжди пов'язане з ризиком. Водночас, прагнення корпорацій до покращення іміджу позитивно впливає на взаємодію корпорацій із зовнішнім оточенням.

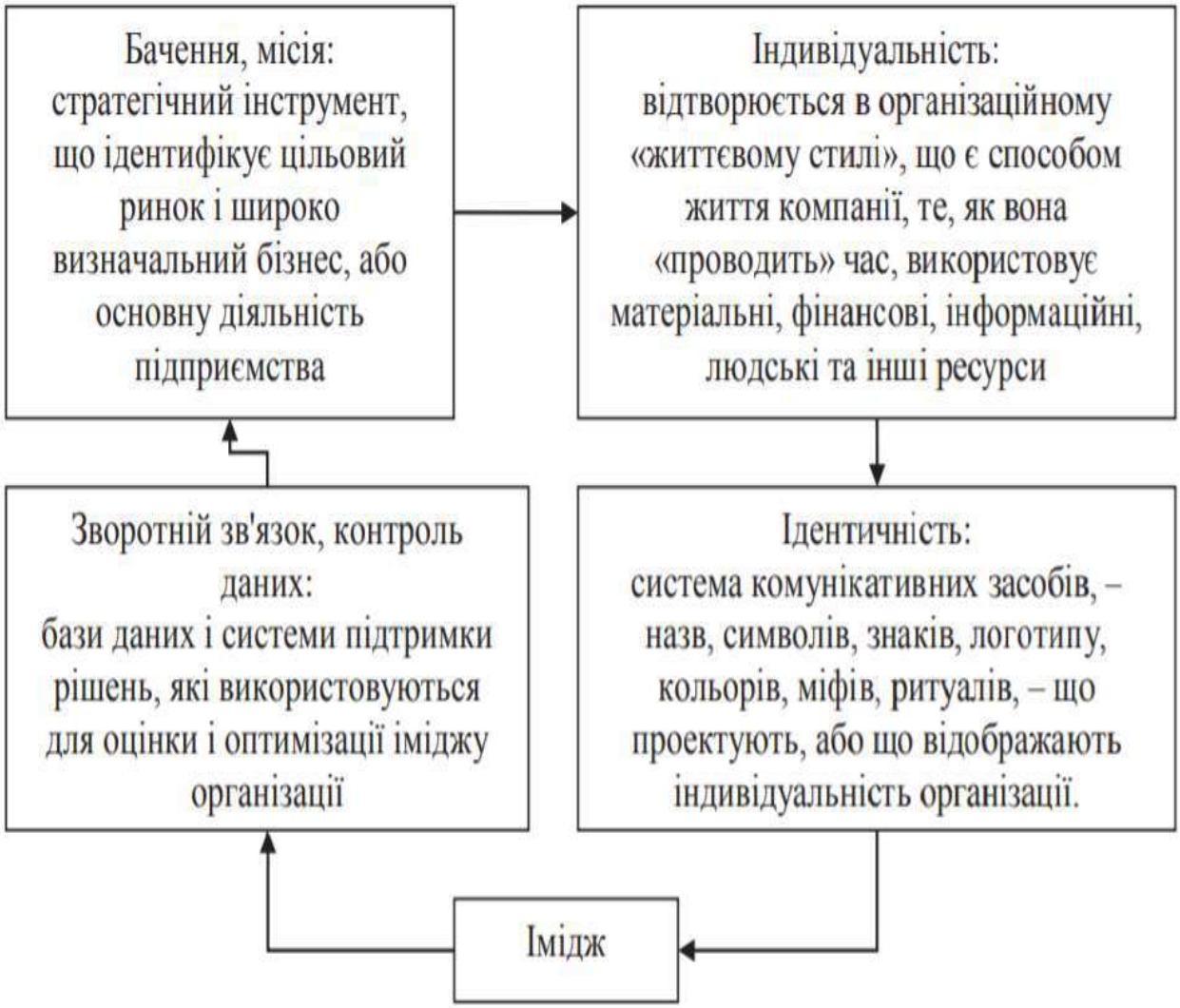


Рисунок 12.4 – Формування іміджу підприємства

До позитивних навартоків формування іміджу належать такі:

1. Створення позитивного уявлення про корпорацію у зовнішньому оточенні, що обумовлює поступове зростання кількості споживачів (клієнтів) за умови належного врахування їх уподобань.

2. Збільшення обсягів зовнішніх інвестицій, що в перспективі призводить до зростання ринкової вартості акцій корпорації.

3. Позитивний імідж серед реальних та потенційних працівників значно полегшує впровадження заходів із корпоративної культури, що забезпечує сприйняття та поширення цінностей корпорації та дозволяє залучати спеціалістів з високими професійними характеристиками.

4. Участь у заходах з корпоративної соціальної відповідальності дозволяє корпорації взаємодіяти із державними інституціями і громадськими організаціями на засадах вигідного партнерства (найпоширенішою формою такої участі є благодійні акції).

Таким чином, формування іміджу корпорацій є важливим елементом стратегії їх розвитку, що доводить практика діяльності найбільш відомих компаній розвинених країн Європи.

Контрольні запитання до розділу 12

1. У чому полягає головна відмінність між поняттями «бізнес» та «підприємництво»?
2. Якими є ключові ознаки дієвої стратегії і як наявність стратегії впливає на розвиток бізнесу?
3. Охарактеризуйте головні етапи реалізації стратегії?
4. У чому полягає відмінність стратегій зростання?
5. Які види суб’єктів підприємницької діяльності представлені в Україні?
6. Охарактеризуйте головні функції малих та середніх підприємств та їх значення для розвитку суспільства.
7. Яких проблем зазнають сьогодні суб’єкти підприємницької діяльності?
8. Яким чином здійснюється підтримка малого та середнього бізнесу в Україні?
9. Охарактеризуйте головні стратегії корпорацій і їх відмінності від інших бізнес-суб’єктів?
10. Що таке імідж корпорації і якими є засоби його формування?

Практичні завдання до розділу 12

Завдання 12.1

Побудуйте матрицю БКГ на підставі інформації про обсяги реалізації конкурентів:

Компанія	Обсяги реалізації продукції за період, тис. грн.	
	2 020	2 021
A	18 300	21 400
B	26 800	22 100
C	24 500	26 000
D	28 200	32 000
E	25 000	23 500
F	18 800	24 000

Примітка. Для побудови матриці використовують частку ринку компаній та темпи зростання (зниження) обсягів реалізації продукції.

Розташувати підприємства на матриці, зробити висновки.

Завдання 12.2

Назвіть переваги та недоліки функціонування бізнесу залежно від організаційної форми:

Форма організації бізнесу	Переваги	Недоліки
Індивідуальне підприємництво (мале та середнє)	1. … 2. … 3. …	1. … 2. … 3. …
Приватне акціонерне товариство	1. … 2. … 3. …	1. … 2. … 3. …
Публічне акціонерне товариство	1. … 2. … 3. …	1. … 2. … 3. …
Приватна компанія	1. … 2. … 3. …	1. … 2. … 3. …
Корпорація	1. … 2. … 3. …	1. … 2. … 3. …

Завдання 12.3

1. Оберіть три компанії з наведеного нижче переліку:

А. Київстар.

Б. Перша українська інжинірингова група.

В. Метінвест холдинг.

Г. Філіп Моріс Україна.

Д. МАУ.

Е. ТОВ «Нова пошта».

Ж. Корпорація «Рошен».

2. Оцінити імідж кожної з обраних компаній, використовуючи бали за поданими нижче чинниками:

Чинники формування іміджу	Оцінка, бали										
	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
Висвітлення діяльності у ЗМІ											
Співпраця з державними органами											
Участь у соціальних проєктах											
Оцінка діяльності (продукції, робіт, послуг) споживачами											
Маркетинг (реклама та ін.)											

3. Визначити імідж обраних компаній у відносному вираженні (І) за формулою:

$$I = \frac{\text{Фактична кількість балів}}{\text{Максимальна кількість балів}}$$

4. За результатами розрахунків визначити найкращу компанію і зробити висновки.

РОЗДІЛ 13
СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Кожен керівник мусить передбачати
майбутні події та бути далекоглядним, але хороші лідери
повинні мати особливу здатність відчувати несподівані зміни.
Джек Велч

13.1 Теретичні засади стратегічного управління людськими ресурсами.

13.2 Збалансована система показників як інструмент стратегічного управління.

13.3 Взаємозв'язок стратегічного управління людськими ресурсами зі стратегічним менеджментом на підставі збалансованої системи показників.

Ключові слова: стратегічне управління, людські ресурси.

13.1 Теретичні засади стратегічного управління людськими ресурсами

У рамках вивчення стратегічного управління людськими ресурсами (далі – УЛР) існує безліч визначень даногоцього поняття, які висвітлюють ті чи інші його аспекти, те чи інше бачення його суті і змісту. Наприклад, професор Шулер визначає стратегічне УЛР, як дії, що описують поведінку співробітників у процесі формулювання і задоволення ними потреб організації, необхідних для реалізації стратегічних напрямів. М. Армстронг у своїх роботах під стратегічним УЛР розуміє «підхід до прийняття рішень з приводу намірів і планів організації, що стосуються стратегії, політики і практики відносин трудового найму, пошуку і відбору співробітників, навчання, розвитку, управління показниками роботи, винагороди та трудових відносин», однак представники багатьох наукових шкіл і підходів до вивчення стратегічного УЛР погоджуються з думкою про те, що стратегічне УЛР, як один із елементів системи стратегічного менеджменту всієї компанії загалом визначає особливості роботи системи УЛР і спрямований на забезпечення досягнення стратегії бізнес-одиниці. З розвитком системи стратегічного менеджменту і виникненням нових підходів до вивчення цієї дисципліни змінювалося і бачення стратегічного УЛР, як залежного елемента цієї системи.

Комплексну оцінку підсумків довартожень розвитку теорії стратегічного УЛР за останні десятиліття можна знайти в статтях П. Боксала і Дж. Персела. У своїх роботах автори описують дві конкуруючі школи «кращих практик» та школи «відповідності», аналізують переваги та недоліки кожної зі шкіл і висвітлюють все ще відкриті запитання в рамках вивчення цих підходів.

Розглянемо докладніше кожну з них. Школа «кращих практик» має на увазі універсальний підхід до стратегічного УЛР і пояснює досягнення високої ефективності організації внаслідок застосування комплексу практичних рішень УЛР. Ці практики також називаються «високорезультативними практиками праці».

Такі практики мають велике значення, оскільки одночасно вирішують два ключові завдання організації. По-перше, при правильному застосуванні вони підвищують організаційну ефективність, по-друге, підвищують рівень задоволеності співробітників і якість трудового життя. У рамках вивчення універсального підходу комбінації кращих практик варіюють залежно від низки причин, однак найбільш відомою є типологія кращих практик, запропонована Д. Пфеффером, який визначає сім умов стратегічного ефективного УЛР. До них належать:

– гарантія зайнятості;
– ретельний відбір персоналу;
– самоврядні команди;
– оплата за результатами праці;
– навчання для підтримання кваліфікації;
– мотивації співробітників;
– зменшення відмінностей у статусі й прозорість інформації.

З розвитком універсального підходу до стратегічного УЛР практики доповнювалися, удосконалювалися, унаслідок чого сформувалося три групи методів управління персоналом.

Таким чином, кращі практики УЛР сприймаються представниками цієї школи, як конкурентні переваги, які визначають ефективність компанії і забезпечують сталий розвиток.

На думку вчених, планування в системі УЛР повинно стати обов'язковим складником процесу розроблення інших стратегій компанії. Така модель зовнішньої відповідності називається вертикальною інтеграцією. Уолкер визначив таку класифікацію процесів для розроблення і реалізації стратегії УЛР:

1. ***Інтегрований процес.*** Він визначає стратегію УЛР, як одну з функціональних стратегій. У зв'язку з цим у процесі розроблення загальної стратегії організації стратегії УЛР приділяється не менше уваги, ніж іншим функціональним стратегіям. Однак в системі УЛР головний акцент зміщений у бік загальних організаційних питань, пов'язаних із персоналом, у бік результатів проведених внутрішніх і зовнішніх змін, а також у бік супутніх стратегій і планів дій.

2. ***Процес відповідності.*** Стратегія УЛР і загальна стратегія компанії розробляються паралельно, що дозволяє забезпечити взаємопроникнення і отримання загальної картини корелюючих стратегій.

3. ***Ізольований процес.*** План розвитку людських ресурсів розробляється ізольовано від процесу розроблення загальної стратегії, з орієнтацією на дані, отримані ззовні. Ефективність такої стратегії залежить винятково від інформації, отриманої із зовнішніх джерел і зазвичай обмежується вирішенням вузьких кадрових завдань.

Роботи Уолкера і його колег стали основою для формування нових підходів і теорій, які визначили подальший розвиток «школи кращої відповідності». Розвиваючи цю ідею, Р. Шулер. і С. Джексон згодом обґрунтували необхідність реалізації стратегічного УЛР на підставі конкурентних стратегій, запропонованих М. Портером в рамках загальної системи стратегічного менеджменту. На думку авторів, ефективність діяльності організації визначається здатністю системи УЛР трансформуватися відповідно до обраної стратегії компанії.

Таким чином, на думку авторів середини XX століття А. Чандлера і його колег зовнішнє середовище визначає стратегію, а та, зі свого боку – структуру організації. Окрім школи «кращих практик» світової громадськості, була представлена школа «відповідності» в системі стратегічного УЛР, яка визначає розвиток стратегічного УЛР відповідно до загальної стратегії компанії і в поєднанні зі стратегічним маркетингом, стратегічним управлінням фінансовими і матеріальними потоками.

Однак з розвитком суспільства і виникненням нових гравців на ринку, концепції «відповідності» і «кращих практик», запропоновані авторами на етапі становлення теорії, не могли повною мірою пояснити фактори успіху одних і неуспіху інших компаній. У зв'язку з цим з'явилася нова концепція стратегічного менеджменту, відома під назвою ресурсної теорії стратегічного управління. Як було зазначено в попередньому розділі, представники цієї концепції вважали, що в умовах жорсткої конкуренції єдиним джерелом, що забезпечує сталий розвиток, є набір ресурсів, які становлять ключові компетенції компанії. Саме в цей період і стала розвиватися ресурсна концепція стратегічного УЛР. Ресурсна концепція, як альтернатива теоріям «відповідності» і «кращих практик», зміщує інтерес із зовнішніх факторів і досвіду інших компаній безпосередньо на саму організацію. Широкої популярності у рамках цього підходу набули роботи Е. Пенроуз, у яких вона розглядає «фізичні» і «людські» ресурси, при розподілі і координації яких ключову роль відіграє менеджмент компанії.

Зі свого боку Барні розподіляє ресурси на такі три категорії, як матеріальні ресурси, людський капітал і організаційні ресурси. До матеріальних ресурсів автор відносить заводи, устаткування, сировину, географічне положення. Людський капітал означає освіту, досвід, рівень кваліфікації співробітників, організаційний – структуру, механізм координації і планування.

У рамках ресурсної концепції виокремлюють поняття ресурсів і компетенцій, як джерел конкурентної переваги. Різниця полягає в тому, що ресурси купуються, а компетенції розвиваються в процесі діяльності компанії. Тоді як доступ до

ресурсів видається можливим для всіх компаній, компетенції формуються і розвиваються в процесі діяльності всіх підрозділів за рахунок власних знань компанії. Сформовані на підставі ресурсів компетенції надалі визначають розподіл нових ресурсів, забезпечуючи досягнення постійного успіху компанії на ринку. Довартоники виокремлюють імпліцитні компетенції, які є результатом навчання кожного працівника в процесі виконання ним посадових функцій, і експліцитні, які відображені в стандартах, правилах поведінки, і зазвичай, позначені в офіційних документах компанії. Таким чином, компетенції – це особливі поведінкові характеристики, що відображають навички, знання, які дозволяють перетворювати ресурси компанії на її конкурентні переваги.

Джерелом створення компетенцій є співробітники цієї компанії. Барні і Пенроуз, наслідуючи Г. Хамела і К. Прахалада, вважають поняття ключових компетенцій головним при вивченні стратегічного УЛР. Учені висловили ідею про те, що досягти конкурентної переваги за рахунок ключових компетенцій можна винятково за допомогою створення і розвитку людського капіталу, що дозволить компанії розробляти ефективні програми навчання і застосовувати їх для розвитку компетенцій швидше, ніж суперники.

Таким чином, представники ресурсної концепції пояснюють досягнення конкурентної переваги за рахунок людських ресурсів і їх ефективного застосування. Однак, незважаючи на відсутність обґрунтованих механізмів взаємозв'язку системи УЛР зі стратегією компанії, результатів цих взаємодій і видів заходів щодо здійснення цієї взаємодії, ресурсна концепція, на думку Беккера і Хьюзеліда, а також деяких їхніх колег, стала першим теоретичним обґрунтуванням ролі людських ресурсів у досягненні стратегічних цілей компанії.

З розвитком і виникненням нових напрямів у рамках ресурсної концепції все більше посилюється роль людських ресурсів в організації. Формування «економіки знань» визначило, як умову реалізації стратегії, переважно діяльність ключових співробітників компанії. Поняття ключових співробітників визначається на підставі цінності людських ресурсів для організації. Цінність визначається як поточними одержуваними вигодами, так і перспективами підвищення прибутковості компаній. Відомі декілька підходів щодо ознак, які стали основою поділу співробітників на ключових і не ключових. Одні вважають, що критерієм визначення ключових співробітників є продуктивність і якість виконуваної роботи, інші співвідносять поняття ключових співробітників із рівнем займаної посади, треті визначають ключових співробітників як тих, хто володіє цінними і унікальними знаннями, втрата яких позначиться на дохідах компанії. У статті «Ключові співробітники організації: підходи до ідентифікації і проблеми управління».

Мініна, Крупська та Зубенко на основіпідставі авторських довартожень запропонували профіль компетенцій ключових співробітників за такими параметрами, як здатність до навчання, інтеграція, рефлексія і створення нових

знань. Однак процес визначення ключових співробітників видається досить складним і не виключає ймовірності помилок через неоднозначність процедури визначення компетенцій. Важливим напрямом розвитку ресурсної концепції є обґрунтування та розроблення ефективної архітектури організаційної структури управління трудовими відносинами в організації. Саме архітектура, як інструмент проєктування і побудови відносин між працівником і роботодавцем, дозволяє вирішувати стратегічні завдання за рахунок наявних ресурсів. Розглядаючи систему управління трудовими відносинами, можна визначити її головні принципи. До них належать: цілеспрямованість, структурованість, конвергентність, динамічність, моделювання, а також взаємодія із зовнішнім середовищем. Заснована на цих принципах, архітектура системи управління трудовими відносинами стає одним із ключових об'єктів інтересу сучасних аналітиків до організаційної ефективності.

Таким чином, із розвитком ресурсної концепції в умовах «економіки знань» створення ключових компетенцій організації забезпечується за рахунок ключових співробітників і ефективної архітектури управління трудовими відносинами, що забезпечує роботу з ними.

13.2 Збалансована система показників, як інструмент стратегічного управління

У сучасних умовах, коли конкуренція на ринку набуває все більшої інформаційної спрямованості, мобілізація власних нематеріальних ресурсів стає ключовим завданням розвитку компанії. Нематеріальні активи забезпечують розширення клієнтської бази, виготовлення нових товарів високої якості, підтримання системи постійного вдосконалення знань, навичок, умінь, професійних компетенцій співробітників. В умовах сучасної економіки для забезпечення конкурентної переваги організаціям необхідно реалізовувати свою діяльність на підставі інтеграції бізнес-процесів, взаємодії з клієнтами і постачальниками, орієнтації на потреби клієнта, забезпечення глобальних масштабів своєї діяльності на базі інновацій та залучення співробітників інтелектуальної праці. У наш час з'явилося багато підходів, концепцій, спрямованих на підвищення ефективності компанії, проте більшість із них, незважаючи на свою ефективність і практичну застосуваність, є фрагментарними, а отже, їх важко реалізувати в системі стратегічного планування та управління.

У зв'язку з цим усе більшої популярності набуває такий інструмент управління компанією, як збалансована система показників (далі – ЗСП), запропонована на початку 1990-х років професором бізнес-школи при Гарвардському університеті Р. Р. Капланом і консультантом з питань управління Д. Д. Нортоном.

На думку авторів цього підходу, класичні фінансові показники, наприклад такі, як окупність інвестицій і період окупності, не дозволяють повністю оцінити ефективність діяльності організації, у зв'язку з чим і такі напрями, як стратегічне планування і управління, стають неможливими. Автори запропонували свою систему показників, які необхідно оцінювати з метою оптимізації фінансової діяльності компанії і підвищення прибутку.

ЗСП є не тільки операційною системою оцінки, а й інструментом стратегічного управління. Збалансована система на підставі системного підходу визначає цілі і показники, які характеризують стратегію і забезпечують її досягнення. А стратегічна карта, зі свого боку, наочно демонструє стратегію і показує, як інтегровані цілі чотирьох складників укладаються в єдину стратегію. Д. Нортон і Р. Каплан виокремлюють такі складники стратегії, як фінансова, клієнтська, внутрішня (бізнес-процеси і підтримувані процеси), а також навчання і розвиток.

Розглянемо докладніше кожен елемент цієї системи збалансованих показників. Першим параметром системи є фінансовий складник. ЗСП визначає необхідність взаємозв'язку між загальною стратегією компанії і її фінансовими цілями. Саме фінансові цілі визначають параметри і завдання інших показників системи. Фінансові цілі в компаніях можуть значно відрізнятися залежно від етапу бізнес-циклу, як навартоок, і залежно від самої стратегії компанії. Зокрема, автори цієї теорії для спрощення розуміння виокремлюють три етапи, такі як зростання, стабільний стан і збір «урожаю».

Етап зростання компанії супроводжується такими фінансовими цілями, як зростання обсягу продажів нових продуктів на нових ринках для нових споживачів, за умови збереження прийнятного рівня витрат на створення нових товарів і послуг, на персонал, на забезпечення нових сегментів ринку, а також каналів збуту. На етапі постійного росту також здійснюється інвестування і реінвестування в більшу частину бізнес-одиниць, однак вона означає високу рентабельність і спрямована на розширення бізнесу. Ключові показники – це рентабельність використовуваного капіталу, валовий дохід тощо. І, нарешті, третій етап, або етап збору «врожаю», характеризується вже не стільки збільшенням рентабельності, скільки максимізацією повернення грошових потоків від всіх коштів, інвестованих у компанію на двох попередніх етапах. Таким чином, оскільки головна мета компанія – отримання прибутку і повернення інвестицій, створення ЗСП починається саме з визначення фінансових цілей компанії, на підставі яких і розробляються залишкові параметри цієї системи. Кожен елемент ЗСП повинен бути ланкою причинно-навартокових зв'язків, які ведуть до досягнення фінансових цілей, що становить ключовий напрям бізнес-стратегії.

Наступним параметром ЗСП є клієнтський складник, який означає споживчий сегмент, із яким компанія збирається працювати. Позначений компанією сегмент ринку і є тим самим джерелом доходу, підвищення якого визначає фінансовий

складник ЗСП, розглянутий вище. У рамках клієнтського складника визначають такі загальні ключові показники:
– частка ринку;
– збереження клієнтської бази;
– розширення клієнтської бази;
– задоволення потреб клієнта;
– прибутковість клієнта.

Сама споживча цінність визначається характеристиками наданої послуги або проданого товару, реалізуючи які компанія підтримує лояльність клієнтів і забезпечує задоволення їхніх потреб. До показників пропозиції споживчої цінності, на підставі яких і розробляється стратегія клієнтського складника, належать найкраща загальна ціна, лідерство продуктів, повне клієнтське рішення, система замкнутості.

Краща ціна забезпечується за рахунок своєчасної пропозиції товарів і послуг, що характеризуються високою якістю, низькою ціною і швидкою доставкою. Лідерство продукту передбачає пропозицію товарів і послуг, які за своїми якісними характеристикам виходять за рамки звичайного і стають найзатребуванішими, забезпечуючи для компанії перші позиції на ринку, а також можливість потрапляння в нові сегменти. Більшість таких товарів через свою функціональність мають дуже високу ціну. Третій показник характеризує високий рівень довіри клієнтів, які знають, що компанія здатна надати їм кастомізовані продукти, що відповідають їх індивідуальним вимогам. З метою досягнення цього показника компанія приділяє велику увагу продажу комплексу необхідних товарів і послуг, допродажного і післяпродажному сервісу, а також рівню взаємин із клієнтом. І, нарешті, останній показник характеризує рівень замкнутості системи, що визначає величину витрат клієнта в разі переходу до конкурента. Отже, в рамках розроблення ЗСП виокремлюють такі три групи показників споживчої цінності, як характеристики товарів і послуг, відносини з клієнтами, імідж і репутація. Таким чином, якщо перед компанією стоїть стратегічна мета досягнути значних фінансових результатів, необхідно орієнтуватися на потреби клієнтів, які й визначають попит на вироблену компанією продукцію.

Після розроблення фінансового та клієнтського складника зазвичай визначають третій параметр, а саме показник внутрішніх бізнес-процесів. Така повартоовність обумовлена тим, що саме бізнес-процеси визначають дії, спрямовані на досягнення цілей споживачів і акціонерів.

Внутрішній складник забезпечує два важливі напрями стратегії:

1) розроблення і надання клієнтові ціннісної пропозиції;

2) оптимізація процесів і зниження витрат, як умови підвищення ефективності у фінансовому складнику. Усі процеси можна розподілити на чотири групи: *процес управління виробництвом, процес управління клієнтами, інноваційні процеси та законодавчі і соціальні процеси.*

Процес управління виробництвом становить поточний процес, якого компанія виробляє товари й послуги і здійснює їх збут. Цей процес включає купівлю сировини у постачальників, створення з неї готової продукції, дистрибуцію і управління ризиками. Процес управління клієнтами складається з таких компонентів, як визначення цільової аудиторії, завоювання клієнта, збереження клієнтської бази та розширення взаємодії з клієнтом. Інноваційний процес має на меті визначення ринку, створення пропозиції нових товарів та послуг, упровадження і просування їх на ринку. І, нарешті, остання група процесів – це законодавчі та соціальні процеси, які дозволяють компанії реалізовувати свою діяльність у конкретному суспільстві і державі за чотирма напрямами: довкілля, безпека і здоров'я, працевлаштування, інвестиції в розвиток громади. Розвиток високоекологічного виробництва, гарантування безпеки і поліпшення стану здоров'я персоналу дозволяють компанії збільшити продуктивність і отримати прихильність клієнтів та інвесторів.

Дедалі більшого поширення набувають кросфункціональні й інтегровані бізнес-процеси, які й стали основою ЗСП, як нової системи показників ефективності діяльності.

Таким чином, об'єднання фінансової, клієнтської і складника внутрішніх бізнес-процесів визначило два ключові завдання:

1) управління відносинами із замовником для зменшення термінів оплати;

2) визначення майбутніх потреб клієнтів.

Унаслідок цього реалізація внутрішніх бізнес-процесів переводить стратегію компанії в площину операційних завдань.

Однак досягнути всіх трьох попередніх показників неможливо без останнього показника ЗСП, який визначає цілі, пов'язані з навчанням і розвитком стратегічних компетенцій у співробітників, підвищенням рівня мотивації, розвитком технологій і створенням творчої атмосфери. Стратегічні завдання четвертого елемента вважаються умовами для виконання попередніх трьох напрямів діяльності компанії, у зв'язку з чим розглянемо останній складник більш детально, ніж попередні.

Якщо компанія хоче досягти фінансових цілей в довгостроковій перспективі, їй необхідно інвестувати кошти в розвиток співробітників, інформаційні системи і процеси. Виокремлюють три показники статусу персоналу, які визначають кадрову ситуацію в компанії: задоволеність працівника, збереження кадрової бази, ефективність працівника. Показник задоволеності працівника має велике значення для компанії, оскільки є підставою для збільшення ефективності та відповідальності співробітників. Цьому параметру приділяється велика увага, оскільки від рівня задоволеності працею також залежить і якість обслуговування клієнтів співробітниками, у зв'язку з чим компанії регулярно оцінюють цей показник. У рамках опитування оцінюються такі показники, як участь у прийнятті рішень; визнання компанією виконаних завдань, рівень доступності інформації;

схвалення ініціатив і творчого підходу до виконання завдань; рівень взаємодопомоги; ступінь лояльності до компанії. Загальний бал за всіма показниками вноситься в ЗСП. Зі свого боку, показник збереження кадрової бази зорієнтований на утримання кваліфікованих ключових співробітників за допомогою здійснення інвестицій в них. Такий параметр, як збереження кадрової бази, визначається коефіцієнтом плинності ключових співробітників. І, нарешті, останній показник – ефективність співробітників – є підсумком впливу попередніх двох чинників. Розглядають різні інструменти оцінювання ефективності персоналу, наприклад, рівень доходу на одного співробітника, який необхідно збалансувати з усіма іншими економічними показниками.

Однак досягнути зазначених показників можна при винятково ефективній системі управління персоналом, зокрема за допомогою такої функції, як навчання і розвиток.

Розробляючи і впроваджуючи ЗСП, компанії кардинально змінюються, оскільки, видозмінюючи клієнтський складник і систему внутрішніх бізнес-процесів, необхідно навчити або перепідготувати співробітників, які працюватимуть на досягнення цих завдань. У рамках перенавчання розглядаються два аспекти, а саме необхідний рівень перенавчання співробітників і кількість учнів-співробітників. Залежно від рівня перенавчання персоналу цей показник займає те чи інше місце в системі пріоритетів ЗСП. Д. Нортон і Р. Каплан розглядають такий параметр, як коефіцієнт стратегічного перенавчання, який засвідчує відмінності між майбутніми потребами і поточними можливостями. Саме ці відмінності і орієнтують систему стратегічного УЛР на реалізацію заходів, спрямованих на ліквідацію наявних розривів.

Наступним напрямом довартожуваного показника ЗСП, як було зазначено раніше, є можливості інформаційних систем. Оскільки для ефективної взаємодії з клієнтами співробітники повинні мати повну і своєчасну інформацію. Показника інформаційних систем приділяється не менше уваги, ніж навчанню персоналу. Особливу роль інформаційні системи відіграють для працівників, зайнятих в операційному процесі, оскільки саме оперативно отриманий зворотний зв’язок про якість товарів і послуг сприяє вдосконаленню продукції. Інформаційні системи незалежно від сфери застосування забезпечують ефективність усіх бізнес-процесів, у зв’язку з чим у деяких компаніях, окрім коефіцієнта стратегічного перенавчання розглядають і коефіцієнт стратегічної інформованості, який розглядає співвідношення доступної та бажаної інформації.

І, нарешті, третім параметром четвертого елемента ЗСП є мотивація, повноваження і співвіднесення особистих цілей зі стратегією компанії. Цей показник має особливе значення для забезпечення ефективності, оскільки навіть при високому рівні компетентності співробітників і досконалості інформаційних систем відсутність мотивації і свободи дій у вирішенні професійних завдань стає перешкодою для реалізації стратегії. Останній показник системи розвитку і

навчання спрямований на створення сприятливого клімату в компанії, визначає рівень мотивації та ініціації співробітників. У рамках аналізу цього параметра розглядають такі показники:

– кількістьвисунутих і впроваджених пропозицій;

– удосконалення (якості, тимчасового циклу, зменшення кількості дефектів тощо);

– відповідність особистих цілей корпоративним (рівень узгодженості особистих цілей зі стратегічними цілями компанії, визначеними в ЗСП);

– командна праця.

Таким чином, останній показник ЗСП включає три напрями, зокрема можливості працівника, інформаційні системи і мотивація, відповідальність і єдність цілей співробітників і компанії, які при ефективній організації забезпечують досягнення таких показників ЗСП, як фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси.

Підводячи підсумок, необхідно зазначити, що на підставі розглянутих вище елементів можна стверджувати, що ЗСП є одним із комплексних інструментів оцінки діяльності та управління компанією. Ефективність цього інструменту визначається винятково рівнем досягнення стратегічних цілей компанії і ступенем поширення стратегічної інформації за рахунок ряду параметрів. Розглянувши ЗСП і її взаємозв'язок зі стратегією компанії, розглянемо, як ЗСП вміщується безпосередньо на самій системі УЛР.

13.3 Взаємозв'язок стратегічного управління людськими ресурсами зі стратегічним менеджментом на підставі збалансованої системи показників

Ефективна реалізація стратегії потребує не тільки ретельно розробленої стратегії розвитку бізнесу, а й стратегії розвитку людських ресурсів, представленої системою управління людськими ресурсами (УЛР). Ці стратегії, відповідно, відображаються в збалансованій системі показників ефективності компанії (Balanced Scorecard), збалансованій системі показників для оцінки ефективності робочої сили (WorkForce Scorecard) і в системі показників ефективності управління людськими ресурсами (HR Scorecard). Якщо ЗСП ефективності компанії набула поширення завдяки роботам Д. Нортона і Р. Каплана, то дві інші групи збалансованих показників були розроблені М. А. Хьюзлидом, Б. Є. Беккером і Р. У. Бітті в роботі «Оцінка персоналу. Як керувати людським капіталом, щоб реалізувати стратегію».

На думку авторів, якість і ефективність робочої сили безпосередньо або опосередковано впливають на операційний успіх, успіх у взаєминах з клієнтами та успіх фінансового складника. Система показників для оцінки ефективності робочої сили дозволяє забезпечити керівництво компанії необхідною інформацією про якість робочої сили, що є обов'язковим елементом процесу реалізації

стратегії. Зі свого боку система управління людськими ресурсами становить основу для інтеграції співробітників у стратегічний актив фірми.

Таким чином, процес розвитку починається з формулювання стратегії компанії, її операційних цілей і стратегічної карти, на якій фіксуються ключові причинно-навартокові зв'язки в процесі створення вартості, після чого розробляється стратегія забезпечення виробництва робочою силою і, як навартоок, система показників ефективності робочої сили. Завершується цей процес розробленням стратегії УЛР і системи показників ефективності цієї функції менеджменту організації.

Сам процес створення вартості починається у зворотній повартоовності, і реалізація стратегії безпосередньо залежить від УЛР, що передбачає розроблення і реалізацію відповідної стратегії. Сполучною ж ланкою між системою показників ефективності УЛР і збалансованою системою показників ефективності є безпосередньо система показників для оцінки ефективності робочої сили.

Розглянемо детальніше систему показників оцінки ефективності робочої сили. Вона включає якість робочої сили, моделі поведінки керівників і співробітників, компетенції співробітників, а також рівень їхньої культури. Якість робочої сили впливає на її ефективність, тобто на внесок робочої сили в реалізацію бізнес-стратегії. Система показників оцінки ефективності становить баланс між індикаторами випередження і відставання. Ефективність працівників визначається поведінковими моделями, яких дотримуються співробітники та керівники. Наступним показником є комплекс компетенцій, які передбачають певний рівень знань, кваліфікацію, здібності та особистісні характеристики, що визначають поведінку співробітників. Розглядаючи цей показник, варто зазначити, що вимоги до компетентностей диференціюються згідно з рушійними факторами стратегічної ефективності, які враховуються системою УЛР. І, нарешті, останній показник передбачає певний рівень культури працівників, що визначає моделі поведінки, встановлені в компанії.

На другому рівні здійснюється диференціація за ролями, що передбачає визначення ключових посад співробітників і розподіл їх на три категорії: співробітники категорії «А», «В» і «С». Така диференціація означає непропорційність інвестицій у розвиток різних категорій співробітників. Співробітники категорії «А», які забезпечують найбільшу віддачу, а також найбільш рентабельні співробітники, можуть розраховувати на більший обсяг інвестицій. Водночас організація скорочує витрати, пов'язані зі співробітниками категорії «С». Ці інвестиції мають стратегічне спрямування і визначають успіх реалізації загальнокорпоративної стратегії. У зв'язку з цим головне завдання УЛР – виявити співробітників категорії «А», забезпечити їм можливість виконувати завдання відповідної категорії, розробити систему розвитку і стимулювання цих співробітників. У рамках диференціації дані про показники ефективності та систему оплати праці визначаються винятково стратегічними

показниками результативності, незалежно від ієрархії та стажу співробітників. У компаніях із диференційованими стратегіями УЛР здійснюється комплекс заходів із відбору співробітників, що базується на прогнозуванні показників результативності кожного співробітника. На підставі прогнозів фахівці з УЛР визначають подальші заходи щодо скорочення плинності співробітників категорії «А» і зниження чисельності співробітників категорії «С».

У рамках диференціації формується нова роль фахівців з управління персоналом, яка має стратегічне спрямування. Фахівці з УЛР стають стратегічними партнерами, які разом із лінійними менеджерами відповідають за реалізацію стратегії. Також у рамках диференціації робиться більший акцент на ролі фахівців служби УЛР щодо підвищення ефективності співробітників.

Таким чином, розглянута вище система показників слугує інструментом для реалізації обраної компанією стратегії. У ній відображається зв'язок бізнес-стратегії, якості робочої сили, компетенцій і мотивації співробітників, рівня їхньої культури.

Зі свого боку, правильно складена система показників передбачає:

1. *Поєднання індикаторів випередження і відставання компанії*. Показники визначають моделі поведінки, завдяки яким співробітники усвідомлюють свою роль і внесок в організацію, приймаючи той факт, що успіх на більш низьких рівнях є підставою для досягнення успіху на більш високому рівні організаційної ієрархії.

2. *Фокус на критичних елементах, які є рушійними силами успіху*. Необхідно визначити мінімальну кількість показників, які донесуть до кожного співробітника стратегічні наміри, щоб зосередити фокус саме на них, не відволікаючись на другорядні цілі й завдання.

3. *Орієнтація на диференціацію клієнтів, посад і, відповідно, видів робіт*. Правильно визначені показники ефективності робочої сили мають сприяти виявленню посад категорії «А», а також встановленню необхідного рівня їх ефективності.

4. *Інструменти навчання*, за допомогою, зокрема обізнаності співробітників із середньостроковими і довгостроковими цілями компанії, а також визначення ролі кожного співробітника в реалізації стратегії всієї компанії.

5. *Наявність певних дій щодо вдосконалення діяльності організації,* які включають заходи, що застосовуються менеджерами в разі розбіжності планованих і фактичних показників. У рамках цих заходів ефективно застосовується каскадування завдань на підзадачі, щоб донести цілі до всіх ієрархічних організаційних рівнів, надати зворотний зв'язок щодо отриманих результатів і забезпечити відповідність між оплатою праці та її результативністю.

6. *Безперервне навчання*. Показники дозволяють підтвердити або спростувати гіпотези щодо зростання вартості робочої сили.

Таким чином, ефективність робочої сили компанії обумовлена такими факторами: якість виконання керівниками своїх функцій; рівень готовності співробітників ділитися знаннями зі своїми колегами; здатність членів команди взаємодіяти один з одним; здатність керівництва компанії утримувати високоефективних співробітників і припиняти співпрацю з малоефективними.

Проаналізувавши систему показників оцінки ефективності робочої сили, розглянемо її взаємозв'язок із системою показників ефективності УЛР. Щоб показники сприяли реалізації стратегії, їх необхідно пов'язувати з цілями вдосконалення організації та конкретними ініціативами, спрямованими на реалізацію стратегії. З цією метою здійснюється каскадування цілей на завдання за рівнями організаційної ієрархії. Отже, головне завдання в рамках системи управління людськими ресурсами – визначити і розвинути у співробітників набір тих компетенцій, які працюють на успіх компанії. Для цього застосовується система показників ефективності УЛР. Якщо система показників ефективності робочої сили акцентує увагу менеджменту на ключових результатах діяльності працівників, то система показників ефективності УЛР зорієнтована на більш глибокий аналіз організації та її головних елементів, на те, які практики УЛР забезпечують належну якість робочої сили, сприяють реалізації бізнес-стратегії. Методи управління людськими ресурсами базуються на принципах внутрішньої і зовнішньої відповідності. Внутрішня стратегічна відповідність демонструє ступінь узгодженості застосовуваних методів управління людськими ресурсами, їх цілісність і комплементарність. Зовнішня стратегічна відповідність, зі свого боку, представляє ступінь узгодженості практик УЛР зі стратегій, а саме якою мірою усі практики сприяють реалізації стратегічних завдань. Як внутрішня, так і зовнішня відповідність визначають успіх реалізації стратегії.

Визначення показників, які необхідно включити до відповідної системи оцінки ефективності робочої сили та ефективності УЛР, є невіддільним елементом процесу реалізації стратегії. Для фахівців з УЛР показники ефективності робочої сили є індикаторами діяльності, а для лінійних менеджерів факторами реалізації стратегії.

У зв'язку з цим виник новий підхід, згідно з яким показники ефективності розглядаються не з погляду економії ресурсів, а з погляду створення вартості.

Розглянемо **5 ключових принципів** розроблення показників ефективності робочої сили:

1. *Використовувані показники повинні бути стратегічно ефективними і обґрунтованими*, що передбачає використання винятково тих із них, що становлять інтерес для компанії.

2. *Баланс між стратегічною обґрунтованістю та її здійсненням.*

3. *Повартоовність в узгодженні показників і визначенні їхніх рівнів.* Ефективність робочої сили – важлива проміжна ланка реалізації стратегії,

оцінювання результатів діяльності має великий вплив на прийняття управлінських рішень.

4. *Розподіл відповідальності за оцінку робочої сили між HR-менеджерами і лінійними менеджерами.*

5. *Необхідність визначення кількох ключових стратегічних показників та осіб, які їх застосовуватимуть.*

Розроблення показників ефективності робочої сили на підставі зазначених вище принципів передбачає подальший розподіл відповідальності між керівництвом, службами, підрозділами і окремими співробітниками не тільки за показниками окремо, але й за реалізацію всієї стратегії.

Виконавчий директор компанії відповідає за такі показники:

1) вибір стратегії;

2) проведення нарад, на яких обговорюються запитання реалізації стратегії;

3) ведення переговорів щодо питання очікуваних показників ефективності з членами керівного апарату;

4) ведення переговорів з керівництвом служби УЛР щодо ефективності цієї служби.

У сфері стратегічної відповідальності членів керівного апарату міститься група таких завдань:

1) участь у розробленні бізнес-стратегії, філософії управління персоналом та стратегії щодо робочої сили;

2) участь у нарадах із розроблення бажаної культури компанії, стратегічних здібностей і показників ефективності, що визначають поведінку керівників;

3) визначення посад співробітників категорії «А»;

4) визначення співробітників категорій «А» і «В», що володіють потенціалом для виконання завдань, які відповідають категорії «А»;

5) розроблення планів підвищення кваліфікації співробітників категорій «А» і «В»;

6) конкретизація керівниками очікуваної ефективності своїх підлеглих.

Роль лінійних менеджерів передбачає:

1) прийняття відповідальності за культуру, компетенції та ефективність підрозділу, що перебуває в безпосередньому підпорядкуванні;

2) прийняття відповідальності за управлінські рішення в рамках свого підрозділу;

3) прийняття рішень у рамках диференціації робочої сили.

Роль працівників полягає:

1) у визнанні особистої відповідальності за ефективність власної праці;

2) в усвідомленні необхідності безперервного розвитку своїх компетенцій;

3) бізнес-стратегії компанії.

Служба УЛР та виконавчий директор:

1) співпрацюють щодо питання розроблення бізнес-стратегії та HR-стратегії;

2) вносить корективи у формування HR-стратегії і доводить її до лінійних менеджерів.

Фахівці служби УЛР виконують низку інших завдань, а саме:

1) розробляють інструменти та методики оцінювання ефективності співробітників і їхні винагороди;

2) розробляють інструменти моніторингу ефективності співробітників категорії «А», «В» і «С»;

3) формують систему зворотного зв'язку для управління процесом реалізації стратегії.

Лінійні менеджери та фахівці служби УЛР:

1) формують рекомендації щодо диференціації співробітників на відповідні категорії;

2) розробляють методи, спрямовані на оптимізацію чисельності персоналу категорії «С»;

3) створюють методики й інструменти діагностування культури співробітників.

І, нарешті, фахівці служби УЛР разом із працівниками складають рекомендації щодо розвитку компетенцій співробітників, які забезпечують ефективне виконання визначених завдань.

Таким чином, головний виконавчий директор і адміністративний апарат, зокрема керівник служби УЛР, відповідають за розроблення стратегії, тоді як лінійні менеджери і співробітники відповідають за безпосередню реалізацію стратегії, а сама служба УЛР виконує роль бізнес-партнера, підвищуючи ефективність реалізації стратегії всієї компанії.

Отже, розглянувши взаємозв'язок збалансованої системи показників ефективності компанії, збалансованої системи показників ефективності робочої сили та ефективності УЛР, можна зробити висновок прто те, що система стратегічного управління включає такі елементи, як стратегія, конкретні дії (для працівників і служби УЛР), оцінка ефективності (працівників і служби УЛР), дії щодо поліпшення ситуації і результати (працівників і служби УЛР). Стратегія визначає цільові показники, зорієнтовані на досягнення успіху в стратегічній перспективі, а сам успіх, оцінений за допомогою показників, визначає низку наслідків для співробітників.

Для забезпечення компетентним персоналом у компанії розробляється прозорий механізм регулярної атестації персоналу і визначаються критерії, що дозволять виявити співробітників, які не відповідають займаній посаді, тих, хто відповідає займаній посаді і, нарешті, співробітників, які володіють достатнім потенціалом, щоб зайняти більш високу посаду в компанії.

Визначення неефективних співробітників дозволяє нівелювати ризики неефективного розподілу завдань, при якому співробітники не можуть їх виконати. Визначення ефективних співробітників дозволяє підвищити зону їхньої

відповідальності, визначити для них нові професійні завдання, а отже посилити рівень мотивації співробітників, що спричиняє зростання продуктивності і зростання обсягів продажів.

Таким чином, зростає прибуток, і зокрема, капіталізація компанії. Визначення співробітників-резервістів, які мають достатній потенціал, щоб згодом зайняти більш високі посади, дозволяє укомплектувати штат за рахунок внутрішніх кандидатів на вакантні посади, а отже, скоротити витрати на пошук зовнішніх кандидатів; нівелювати ризики, пов'язані з адаптацією нових співробітників у компанії; скоротити терміни досягнення необхідного рівня ефективності новими співробітниками; запровадити систему розвитку кар'єри; посилити не тільки HR-бренд компанії, але й мотивацію співробітників. Ці результати дозволять зменшити плинність персоналу, знизити витрати на пошук нових співробітників, а також підвищити продуктивність поточних співробітників, що приведе до таких бізнес-результатів, як зниження загальних витрат, зростання обсягу продажів, а отже, збільшення прибутку і, як підсумок, вартості компанії.

Одним з таких кроків є розроблення матриць компетентності для кожної посади за рахунок розподілу зон функціональної і крос-функціональної відповідальності й ролей в реалізованих процесах серед співробітників. Це дозволяє кожному зрозуміти і прийняти відповідальність за реалізацію певних завдань, усвідомити свою роль у виконанні процесів в рамках проєктних груп. Цей крок сприяє мінімізації ризиків дублювання завдань, ризиків дисфункції, яка має на меті непропорційний розподіл завдань серед співробітників, а саме перевантаженості одних і недостатньою завантаженості інших. Отримані результати дозволяють знизити ризики демотивації «перевантажених» співробітників, а отже, скоротити плинність певних груп, зменшити витрати, пов'язані з дублюванням завдань, і внаслідок цього збільшити прибуток компанії і її капіталізацію.

Далі формується система регулярного навчання та розвитку персоналу, визначаються платформи для її реалізації. З цією метою розробляється корпоративний стандарт, що включає регламенти процесу ініціації навчання нових співробітників, поточних співробітників і співробітників з високим потенціалом (HiPo). Визначення платформи має на меті створення корпоративного університету в компанії, формування постійно діючої команди тренерів, програм дистанційного навчання або визначення, як альтернативи, зовнішнього провайдера.

Це дозволяє забезпечити компанію співробітниками, здатними і готовими вирішувати не тільки операційні, а й стратегічні завдання. Формування корпоративного університету підвищує як внутрішній, так і зовнішній HR-бренд компанії, а також передбачає навчання співробітників інших компаній, що забезпечує компанії додаткове джерело доходу. Незважаючи на витрати компанії, пов'язані зі створенням інституту тренерства і створення корпоративного

університету, такі заходи безпосередньо впливають на зростання вартості компанії. Зі свого боку, навчання співробітників зазвичай має на меті збільшення продуктивності їхньої праці, зростання обсягу продажів і, як навартоок, збільшення прибутку, що разом з іншими заходами спричинить зростання вартості компанії.

Розроблення і впровадження системи кадрового резерву є одним з останніх кроків у рамках реалізації цього цільового блоку. Прозора система функціонування кадрового резерву, яка включає критерії відбору співробітників, які перебувають у резерві; критерії ініціації їх просування, а також систему розвитку та оцінки високопотенційних співробітників дозволяє посилити HR-бренд для внутрішніх співробітників, збільшити рівень залученості персоналу за рахунок усвідомлення співробітниками кар'єрних перспектив і шляхів розвитку. Ці заходи сприяють посиленню HR-бренду компанії не тільки для внутрішніх, але й для зовнішніх клієнтів компанії, що дозволяє скоротити витрати на пошук і залучення претендентів, а також зменшити фінансові втрати в період адаптації новоприбулих співробітників. Навартоком цього є підвищення продуктивності співробітників, зменшення прямих і непрямих витрат, а отже, зростання обсягу продажів, прибутку і, зрештою, вартості компанії.

Завершує цей цільової блок етап формування і реалізації системи розвитку лідерства та наставництва, спрямованих на транслювання і передачу кращих практик співробітникам компанії. Створення системи наступності знань і корпоративного духу сприяє розвитку працівників, а також підвищенню мотивації та залучення працівників. Керівники підрозділів можуть ділитися зі співробітниками своїми історіями успіху, підтверджуючи ефективність функціонування кар'єрних сходів. Також лідери можуть переходити на позиції штатних тренерів компанії в рамках розвитку корпоративного університету. Такі заходи дозволяють скоротити витрати на залучення зовнішніх тренерів, підвищують ефективність адаптації співробітників на нових позиціях, що сприяє зменшенню плинності персоналу, а саме: для лідерів це можливість розширити зону відповідальності, розвитку компетенцій, просування по кар'єрних сходах, задоволення потреби щодо визнання з боку колег і, нарешті, монетизація знань. Для інших співробітників це можливість скорочення періоду адаптації, можливість розвитку, а, отже, підвищення їх продуктивності. Отже, зменшення витрат на персонал, збільшення його продуктивності сприяють скороченню валових витрат, зростанню обсягу продажів і, як підсумок, зростанню прибутку та вартості компанії.

Таким чином, після розгляду всіх заходів у рамках цільового блоку, спрямованого на забезпечення компанії залученим і компетентним персоналом, проаналізуємо роль цільових показників блоку «Нематеріальні активи». Індекс компетентності характеризує ступінь ефективності виконання заходів, пов'язаних із наймом, розвитком, оцінкою персоналу, розробленням матриць

відповідальності. Індекс залученості характеризує ступінь ефективності оцінки претендентів на вході, функціонування системи стимулювання, розвитку кадрового резерву. Таким чином, зростання показника індексу залученості, по-перше, зменшенню рівня плинності кадрів, зниженню витрат на персонал, а отже, зниженню валових витрат компанії; по-друге, дозволяє збільшити продуктивність праці, а отже, збільшити обсяг продажів і, по-третє, посилити HR-бренд для внутрішніх і зовнішніх клієнтів на ринку праці, що становить основу для більш ефективного досягнення перших двох цілей, а також спричиняє зростання вартості компанії. Зі свого боку, зростання індексу компетентності персоналу дозволяє підвищити продуктивність співробітників, сприяє збільшенню низки фінансових показників (наприклад зростання обсягу продажів). На підставі проведеного аналізу показників цього цільового блоку можна стверджувати, що цільові показники досягаються в рамках функціонування системи УЛР, визначають безпосередньо досягнення фінансових показників.

Наступним цільовим блоком елемента «Нематеріальні активи» є підтримання корпоративної культури і цінностей компанії, для реалізації чого одними з перших розглядаються заходи щодо розроблення та документування кодексу корпоративної культури. Ці кроки дозволяють сформувати єдине зведення морально-етичних правил поведінки і довести його до відома кожного співробітника.

Завдяки кодексу співробітники розуміють, яка модель поведінки пріоритетна в компанії, а яка може призвести до негативних навартоків, і, отже, керуються єдиними правилами взаємодії як із внутрішніми, так і з зовнішніми клієнтами. У масштабі всієї компанії ці заходи дозволяють визначити роль моделі на ринку і бажані цілі згідно з місією компанії, таким чином сформувати певне бачення компанії для суб'єктів її внутрішнього і зовнішнього середовища. Формалізація корпоративної культури зменшує ризики допущення помилок, що призводять до втрати робочого місця, а отже, плинності персоналу, мінімізує ризики втрати цінних співробітників і збільшує рівень залученості персоналу. Ці результати, відповідно, спричиняють зниження витрат, зростання продуктивності, тобто до збільшення обсягу продажів і зростання прибутку, що забезпечує збільшення вартості компанії.

У зв'язку з цим усе більшої популярності набуває такий інструмент управління компанією, як збалансована система показників (далі – ЗСП), запропонована на початку 1990-х років професором бізнес-школи при Гарвардському університеті Р. Р. Капланом і консультантом з питань управління Д. Д. Нортоном.

На думку авторів цього підходу, класичні фінансові показники, наприклад, окупність інвестицій, період окупності, не дозволяють об'єктивно оцінити ефективність діяльності організації, у зв'язку з чим і такі напрями, як стратегічне планування й управління стають неможливими. Автори запропонували свою

систему показників, які необхідно оцінювати з метою оптимізації фінансової діяльності компанії і підвищення прибутку.

Розглянемо докладніше елементи системи збалансованих показників. Першим параметром системи є фінансовий складник. ЗСП визначає необхідність взаємозв'язку між загальною стратегією компанії і її фінансовими цілями. Саме фінансові цілі визначають параметри й завдання інших показників системи. Фінансові цілі в компаніях можуть значно відрізнятися залежно від етапу бізнес-циклу, як навартоок, і залежно від самої стратегії компанії. Зокрема, автори цієї теорії для простоти розуміння виокремлюють три етапи, зокрема: розвитку, стабільний стан і збір «урожаю».

Етап розвитку компанії супроводжується такими фінансовими цілями, як зростання обсягу продажів нових продуктів на нових ринках для нових споживачів за умови збереження прийнятного рівня витрат на створення нових товарів і послуг, на персонал, на забезпечення нових сегментів ринку, а також каналів збуту. На етапі стабільного стану також здійснюється інвестування і реінвестування в більшу частину бізнес-одиниць, однак він має на меті високу рентабельність і спрямований на розширення бізнесу. Тут ключові показники – це рентабельність використовуваного капіталу, валовий дохід та ін. І, нарешті, третій етап, або етап збору «врожаю», характеризується вже не стільки збільшенням рентабельності, скільки максимізацією повернення грошових потоків від усіх коштів, інвестованих в компанію на двох попередніх етапах. Таким чином, оскільки головна мета компанія – отримання прибутку і повернення інвестицій, створення ЗСП починається саме з визначення фінансових цілей компанії, на підставі яких і розробляються параметри цієї системи. Кожен елемент ЗСП повинен бути ланкою причинно-навартокових зв'язків, які ведуть до досягнення фінансових цілей, що є ключовим напрямом бізнес-стратегії.

Наступним параметром ЗСП є клієнтський складник, який передбачає споживчий сегмент, із яким компанія збирається працювати. Позначений компанією сегмент ринку і є тим самим джерелом доходу, підвищення якого визначає фінансовий складник ЗСП, розглянутий вище. У рамках клієнтського складника визначають такі ключові показники:

– частка ринку;
– збереження клієнтської бази;
– розширення клієнтської бази;
– задоволення потреб клієнта;
– прибутковість клієнта.

Сама споживча цінність визначається характеристиками наданої послуги або проданого товару, реалізуючи які компанія підтримує лояльність клієнтів і забезпечує задоволення їхніх потреб. До показників пропозиції споживчої цінності, на підставі яких і розробляється стратегія клієнтського складника,

належать «найкраща загальна ціна», «лідерство продуктів», «повне клієнтське рішення», «система замкнутості».

Краща ціна забезпечується шляхом своєчасної пропозиції товарів і послуг, що характеризуються високою якістю, низькою ціною і швидкою доставкою. Лідерство продукту має на меті пропозицію товарів і послуг, які за своїми якісними характеристикам виходять за рамки звичайного і стають затребуваними, забезпечуючи компанії перші позиції на ринку, а також можливість просування в нові сегменти. Більшість таких товарів через свою функціональність мають дуже високу ціну. Третій показник характеризує високий рівень довіри клієнтів, які знають, що компанія здатна надати їм кастомізовані продукти, що відповідають їх індивідуальним вимогам. З метою досягнення цього показника компанія приділяє велику увагу продажу комплексу необхідних товарів і послуг, допродажного і післяпродажному сервісу, а також рівню взаємин із клієнтами. І, нарешті, останній показник характеризує рівень замкнутості системи, що визначає величину витрат клієнта в разі переходу до конкурента. Отже, у рамках розроблення ЗСП виокремлюють такі три групи показників споживчої цінності, як характеристики товарів і послуг, взаємовідносини з клієнтами, імідж і репутація. Таким чином, якщо перед компанією стоїть стратегічна мета досягнення значних фінансових результатів, необхідно орієнтуватися на потреби клієнтів, які й визначають попит на вироблену компанією продукцію.

Після розроблення фінансового та клієнтського складників, зазвичай, визначають третій параметр, а саме показник внутрішніх бізнес-процесів. Така повартоовність обумовлена тим, що саме бізнес-процеси визначають дії, спрямовані на досягнення цілей споживачів і акціонерів.

Внутрішній складник забезпечує два важливі напрями стратегії:

1) розроблення і надання клієнтові ціннісної пропозиції;

2) оптимізація процесів і зменшення витрат, як умови підвищення ефективності у фінансовому складникові.

Усі процеси можна розподілити на чотири групи: процес управління виробництвом, процес управління клієнтами, інноваційні процеси та законодавчий і соціальні процеси. Процес управління виробництвом передбачає поточний процес, під час якого компанія виготовляє товари й послуги і здійснює їх збут. Цей процес включає купівлю сировини у постачальників, створення з сировини готової продукції, дистрибуцію і управління ризиками. Процес управління клієнтами складається з таких компонентів, як визначення цільової аудиторії, завоювання клієнта, збереження клієнтської бази та розширення взаємодії з клієнтом. Інноваційний процес має на меті визначення ринку, створення пропозиції нових товарів та послуг, упровадження і просування їх на ринку. І, нарешті, остання група процесів – це законодавчі та соціальні процеси, які дозволяють компанії реалізовувати свою діяльність в конкретному суспільстві і державі за чотирма напрямами: довкілля, безпека і здоров’я, працевлаштування,

інвестиції в розвиток громади. Розвиток високоекологічного виробництва, гарантування безпеки й поліпшення стану здоров'я персоналу дозволяють компанії збільшити продуктивність і отримати прихильність клієнтів та інвесторів. Дедалі більшого поширення набувають кросфункціональні й інтегровані бізнес-процеси, які й стали основою ЗСП, як нової системи показників ефективності діяльності.

Таким чином, об'єднання фінансової, клієнтської і складника внутрішніх бізнес-процесів визначило два ключові завдання:

1) управління відносинами із замовником для зменшення термінів оплати;

2) визначення майбутніх потреб клієнтів.

Унаслідок цього реалізація внутрішніх бізнес-процесів переводить стратегію компанії в площину операційних завдань.

Однак досягнути всіх трьох попередніх показників неможливо без останнього показника ЗСП, який визначає цілі, пов'язані з навчанням і розвитком стратегічних компетенцій у співробітників, підвищенням рівня мотивації, розвитком технологій і створенням атмосфери творчості. Стратегічні завдання четвертого елемента вважаються умовами виконання попередніх трьох напрямів діяльності компанії, у зв'язку з чим детальніше розглянемо останній складник.

Якщо компанія хоче досягти фінансових цілей в довгостроковій перспективі, їй необхідно інвестувати кошти в розвиток співробітників, інформаційні системи й процеси. Виокремлюють три показники статусу персоналу, які визначають кадрову ситуацію в компанії: задоволеність працівника, збереження кадрової бази, ефективність працівника.

Показник задоволеності працівника має велике значення для компанії, оскільки є підставою для підвищення ефективності та відповідальності співробітників. Цьому параметру приділяється велика увага, оскільки від рівня задоволеності працею залежить і якість обслуговування клієнтів співробітниками, у зв'язку з чим компанії регулярно оцінюють цей показник.

У рамках опитування оцінюються такі показники, як участь у прийнятті рішень; визнання компанією виконаних завдань, рівень доступності інформації; схвалення ініціатив і творчого підходу до виконання завдань; рівень взаємодопомоги; рівень лояльності до компанії. Загальний бал за всіма показниками вноситься в ЗСП. Зі свого боку, показник збереження кадрової бази зорієнтований на утримання кваліфікованих ключових співробітників за рахунок здійснення інвестицій в них.

Такий параметр, як збереження кадрової бази, визначається коефіцієнтом плинності ключових співробітників. І, нарешті, останній показник – ефективність співробітників – є підсумком впливу попередніх двох чинників. Розглядають різні інструменти оцінювання ефективності персоналу, наприклад, рівень доходу на одного співробітника, який має бути збалансований з усіма іншими економічними показниками. Однак досягнути зазначених показників можна лише при

ефективній системі управління персоналом, зокрема за рахунок такої функції, як навчання і розвиток.

Розробляючи і впроваджуючи ЗСП, компанії кардинально змінюються, оскільки, видозмінюючи клієнтський складник і систему внутрішніх бізнес-процесів, необхідно навчити або перепідготувати співробітників, які працюватимуть на досягнення цих завдань.

У рамках перенавчання розглядаються два аспекти, а саме необхідний рівень перенавчання співробітників і кількість учнів-співробітників. Залежно від рівня перенавчання персоналу цей показник посідає відповідне місце в системі пріоритетів ЗСП. Д. Нортон і Р. Каплан розглядають такий параметр, як «коефіцієнт стратегічного перенавчання», який характеризує відмінності між майбутніми потребами і поточними можливостями. Саме ці відмінності й орієнтують систему стратегічного УЛР на реалізацію заходів, спрямованих на ліквідацію наявних розбіжностей.

Наступним напрямом довартожуваного показника ЗСП, як було зазначено вище, є можливості інформаційних систем. Оскільки для ефективної взаємодії з клієнтами співробітникам необхідно мати повну й своєчасну інформацію, показника інформаційних систем приділяється не менше уваги, ніж навчанню персоналу. Особливе значення інформаційні системи мають для працівників, зайнятих в операційному процесі, оскільки саме оперативно отриманий зворотний зв’язок щодо якості товарів і послуг сприяє процесу вдосконалення продукції.

Інформаційні системи незалежно від сфери застосування, забезпечують ефективність всіх поточних бізнес-процесів, у зв’язку з чим у деяких компаніях, окрім коефіцієнта стратегічного перенавчання, розглядають і коефіцієнт стратегічної поінформованості, який розглядає співвідношення доступної та бажаної інформації. І, нарешті, третім параметром четвертого елемента ЗСП є мотивація, повноваження й співвіднесеність особистих цілей зі стратегією компанії. Цей показник має особливе значення але забезпечення ефективності, оскільки навіть при високому рівні компетентності співробітників і досконалості інформаційних систем відсутність мотивації і свободи дій під час вирішення професійних завдань стає перешкодою для реалізації стратегії. Останній показник системи розвитку і навчання спрямований на створення сприятливого клімату в компанії, визначає рівень мотивації й ініціації співробітників. У рамках аналізу цього параметра розглядають такі показники:

– кількість висунутих і впроваджених пропозицій;

– удосконалення (якості, тимчасового циклу, зменшення кількості дефектів тощо);

– відповідність особистих цілей корпоративним (рівень узгодженості особистих цілей зі стратегічними цілями компанії, визначеними в ЗСП);

– командна робота.

Таким чином, останній показник ЗСП включає три напрями: можливості працівника, інформаційні системи й мотивація, відповідальність і єдність цілей співробітників та компанії, які при ефективній організації забезпечують досягнення таких показників ЗСП, як фінанси, клієнти та внутрішні бізнес-процеси.

Підводячи підсумок, необхідно зазначити, що на підставі розглянутих раніше елементів можна стверджувати: ЗСП є одним із комплексних інструментів оцінювання діяльності та управління компанією. Ефективність цього інструменту визначається винятково рівнем досягнення стратегічних цілей компанії і ступенем поширення стратегічної інформації низкою параметрів.

Контрольні запитання до розділу 13

1. Подайте визначення поняття «людські ресурси».
2. Які функції виконує служба УЛР спільно з виконавчим директором?
3. У чому полягає роль працівників?
4. У чому полягає суть збалансованої системи показників?
5. Яку роль відіграє мотивація в стратегічному управлінні?
6. Які напрями забезпечує внутрішній складник стратегії?
7. За які показники відповідає виконавчий директор компанії?

Практичні завдання до розділу 13

Завдання 13.1

Служба управління персоналом будівельного підприємства включає функціональні підсистеми. Середньоспискова чисельність працівників підприємства – 3 500 осіб. Корисний фонд робочого часу одного працівника –1 870 годин на рік. Коефіцієнт додаткових затрат часу – 1,14. Було розраховано річну трудомісткість функцій для кожної підсистеми служби управління персоналом, а саме:

– підсистема найму, відбору й обліку персоналу – 11 380 люд.-год.; розвиток персоналу – 7 650 люд.-год.; планування і маркетинг персоналу – 132 800 люд.-год.; розробки засобів стимулювання й мотивації – 10 230 люд.-год.; трудові відносини – 4 604 люд.-год.; умови праці – 5 920 люд.-год.; соціальна інфраструктура – 11 210 люд.-год.; юридичні послуги – 2 035 люд.-год.

Служба управління персоналом входить в апарат управління підприємства, її очолює заступник директора з персоналу, який має помічника із соціального розвитку. Фактична чисельність окремих підсистем служби управління персоналом така: підсистема найму, відбору й обліку персоналу – 7 осіб; розвитку персоналу – 2 особи; планування і маркетингу персоналу – 8 осіб; розроблення засобів стимулювання й мотивації – 7 осіб; трудових відносин – 3 особи; умов праці – 3 особи; соціальної інфраструктури – 9 осіб; юридичних послуг – 2 особи. Визначення завдання:

1. Розрахувати планову чисельність кожної підсистеми служби управління персоналом.
2. Визначити загальну чисельність служби управління персоналом підприємства.
3. Обчислити частку працівників служби управління персоналом у загальній чисельності працівників підприємства. Порівняти отриманий показник з середніми даними вітчизняних і зарубіжних підприємств.
4. Розрахувати, скільки працівників підприємства припадає на одного службовця з управління персоналом.
5. Проаналізувати, які фактори впливають на чисельність і склад підсистем служби управління персоналом підприємства.
6. Порівняти фактичну чисельність кожної підсистеми з плановою, розраховану в пункті 1. Розробити заходи, спрямовані на скорочення або додаткове залучення працівників у підсистеми служби управління персоналом підприємства.

Завдання 13.2

На машинобудівному підприємстві для підвищення кваліфікації працівників і освоєння ними нових технологій організовані курси цільового призначення. Вихідні дані наведені в таблиці.

Показники	Од. вимір.	Кількість
1 Чисельність слюсарів	осіб	500
2 Середньорічна чисельність працівників, розрахункова	осіб	600
3 Чисельність працівників, що не виконують норму виробітку	осіб	75
4 Середній відсоток виконання норми виробітку: – до впровадження; – після впровадження	%	 95 100
5 Чисельність працівників, що виконують норму виробітку на 100-105%	осіб	117
6 Середній відсоток виконання норми виробітку: – до впровадження заходу; – після впровадження заходу	%	 115 120
7 Питома вага продукції працівників певної групи в обсягах виробництва цеху	%	40
8 Собівартість річного випуску продукції	грн	31 000 000
9 Питома вага умовно-постійних витрат у собівартості	%	30
10 Затрати на навчання	грн	27 000

Необхідно обчислити економічну ефективність підвищення кваліфікації робітників.

РОЗДІЛ 14
ІНДИКАТИВНЕ ПЛАНУВАННЯ

Вам потрібно думати про великі справи, коли робите незначні, щоб всі незначні просувалися в потрібному напрямі.
Елвін Тоффлер

14.1 Суть індикативного планування.

14.2 Індикативне планування в управлінні процесів змін.

Ключові слова: *індикативне планування, стратегічне планування, індикатор, інфляція, процес*.

14.1 Суть індикативного планування

Індикативне планування (від лат. «indicator» – «покажчик») – недирективне (ради, орієнтують) планування на державному рівні. Це спосіб регулювання економічних процесів за допомогою визначення рекомендованих цілей розвитку виробництва і створення державою фінансових та інших стимулів для тих комерційних фірм, які погоджуються діяти відповідно до державних рекомендацій.

Індикативний план включає формулювання середньострокових цілей розвитку економіки, прогнозні показники і тенденції, концептуальні алгоритми перетворення структурних пропорцій. Ключові розділи плану стосуються економічного зростання, інвестицій, фінансових потоків, збалансованості економіки, інфляції і конкуренції. У більшості випадків стратегічні завдання відображаються в конкретних (кількісно визначених) планових завданнях, але останні є другорядними.

Головний зміст плану становить визначення ролі держави, зокрема:

а) визначення головних завдань держави в галузі економіки на плановий період;

б) деталізацію цих завдань стосовно інвестування й перерозподілу державних доходів із зазначенням джерел фінансування капіталовкладень і відповідних державних заходів (надання бюджетних субвенцій, держкредитування, пільгове фінансування тощо).

План використовується, як основний інструмент управління, до того ж змінюється набір засобів реалізації планів. Цей тип планування передбачає використання прямих і непрямих економічних регуляторів (ціни, доходи, податки, відсоткові ставки, кредити тощо), які орієнтують суб’єктів ринку на виконання визначених цілей.

Планові документи містять лише загальні обриси прогнозу щодо бажаного розвитку економіки загалом, а також фіксують рішення про державні витрати й інвестиції, про поточні витрати держпідприємств. Прямим завданням плану є

координація використання державних ресурсів, що не претендують на пряме визначення рішень господарюючих суб'єктів приватного сектора. Планування базується на принципах консультування та узгодження і включає участь на рівноправних засадах представників різних «групових інтересів»: держслужбовців, підприємців, профспілок, спілок споживачів та ін.

План створюється внаслідок багатоступеневих ітерацій, і в його реалізації зацікавлені всі учасники. Це процес діалогу й узгодження, спрямований на об'єднання різних партнерів з експертами для спільного виявлення проблем у різних сферах і, по змозі, для пропозиції конкретних рішень.

Планування виконує, таким чином, інформаційні функції і впливає на поведінку економічних агентів.

Індикативне планування **–** механізм координації інтересів і діяльності державних і недержавних суб'єктів управління економікою, що поєднує її держрегулювання з ринковим і неринковим регулюванням, базується на розробленні системи показників (індикаторів) соціально-економічного розвитку і включає визначення його загальнонаціональних пріоритетів, цілепокладання, прогнозування, бюджетування, програмування, контрактацію та інші процедури узгодження рішень на макро-, мезо-, й мікрорівнях, податкові та інші заходи державної підтримки господарюючих суб'єктів, що беруть участь у реалізації плану (під недержавними носіями економічного управління розуміють інститути місцевого самоврядування, управлінські органи корпорацій, фінансово-промислових груп та інших господарюючих одиниць, саморегульовані організації учасників ринків, тощо).

У ринковій економіці ***індикативне планування*** – метод реалізації соціально-економічної політики держави та інструмент впливу на процеси її функціонування.

Індикативне планування є головним методом впливу на функціонування ринкової економіки. Воно покликане забезпечити вирішення багатьох питань соціально-економічного розвитку, здійснення яких тільки ринковими методами неможливе або ускладнення. Це форма взаємодії всіх ланок системи федеральних органів управління як між собою, так і з регіональними органами. Індикативні плани органічно й взаємопов'язано з'єднують в єдиному документі концепції соціально-економічного розвитку, прогнози функціонування економіки, державні програми, економічні регулятори.

Індикативне планування є продовженням і розвитком прогнозування. Як найбільш поширена у світі форма державного планування макроекономічного розвитку, індикативне планування становить сукупність процесів формування системи параметрів (індикаторів), що характеризують стан і розвиток економіки країни та відповідають державній соціально-економічній політиці, а також розроблення системи заходів державного впливу на соціальні та економічні процеси з метою досягнення встановленого рівня індикаторів.

Головна функція індикативного плану – координація дій рівноправних суб'єктів господарювання. Інформування, орієнтація, стимулювання господарюючих суб'єктів на виконання завдань плану в тих чи інших формах становить основу і директивного планування.

Головний зміст індикативного планування полягає в обгрунтуванні цілей, завдань, напрямів і методів реалізації державної соціально-економічної політики і є дієвою формою організації взаємодії всіх ланок системи федеральних органів управління як між собою, так і з регіональними органами управління. Індикативні плани дозволяють органічно поєднати в єдиному документі концепції соціально-економічної політики держави, прогнози функціонування економіки, державні програми, систему економічних регуляторів, поставки для державних потреб, обсяги державних капітальних вкладів та ін.

Індикативний план містить обмежену кількість обов'язкових завдань, він значною мірою є рекомендаційним і уможливлює забезпечення вирішення багатьох питань соціально-економічного розвитку, здійснити які тільки ринковими методами, без заходів державного впливу, важко, а іноді й неможливо.

Як індикатори соціально-економічного розвитку використовуються:

– показники, що характеризують динаміку, структуру й ефективність економіки;

– стан фінансово-кредитної системи і грошового обігу;

– стан ринку товарів і цінних паперів, валютного ринку;

– рух цін;

– зайнятість;

– рівень життя населення;

– зовнішньоекономічні зв'язки тощо.

Взаємопов'язана і збалансована система показників доповнюється заходами державного впливу, серед яких використовуються бюджетні кошти, норми амортизації, відсоток за кредит, податки, мита, ліцензії і квоти, державні замовлення та ін. До системи індикативного планування належить і діяльність підприємств, тому що індикативні плани складаються з метою допомогти різним господарюючим суб'єктам орієнтуватися під час розроблення власних планів, на підставі показників державного індикативного плану.

Індикативне планування дозволяє господарюючим суб'єктам приймати самостійні рішення, діяти найкращим чином у своїх і суспільних інтересах. Звідси випливає одне з головних завдань – створення організаційних і економічних умов для формування і вільного функціонування ринку товарів, капіталів, робочої сили в країні, а також вигідних зовнішніх економічних зв'язків. Це, зокрема, централізовані фінансові та валютні кошти і кредити, податкові важелі, система амортизації, мита, ліцензії і квоти, обсяги поставок продукції для державних потреб, визначення умов функціонування державних підприємств.

Таким чином, безпосередня залученість у плановий процес всіх господарюючих суб'єктів на основі рівноправної взаємодії державних органів управління і всіх господарюючих суб'єктів відрізняє індикативне планування від директивного.

Індикативне планування одночасно є і засобом державного регулювання економіки, і засобом її саморегулювання, коригуючи як дефекти ринкового механізму, так і вади прямого державного втручання у відтворювальні процеси. У своєму розвитку індикативне планування пройшло через форми відповідають різним етапам державного регулювання економіки.

Історично так склалося, що першою формою індикативного планування є кон'юнктурна форма, яка передбачає посилення впливу бюджету на темпи і пропорції економічного зростання. Як було зазначено, народногосподарський прогноз і бюджет утворюють єдину систему, що складається з прогнозних і бюджетних показників, до того ж виконання останніх обов'язково.

Процедурою розроблення бюджетно-прогнозних документів забезпечується їхня взаємопов'язаність і адекватність з реальними економічними процесами, які і становлять макроплан, у якому бюджетні показники є директивними, а решта – прогнозно-інформаційними.

Таким чином, індикативне і директивне планування не антиподи, і тільки їхнє науково обґрунтоване поєднання забезпечує підвищення ефективності макроекономічного регулювання. Із розвитком економіки і глобалізацією ринків індикативне планування трансформується у свою стратегічну форму.

Суть стратегічної форми індикативного планування полягає у виборі головних довгострокових пріоритетів розвитку національної економіки, кожен із яких набуває статусу цільової державної програми, забезпеченої системою різноманітних фінансових преференцій. Перехід індикативного планування від однієї форми до іншої передбачає підвищення ступеня його зрілості, заходи злагодженої взаємодії всіх інститутів регулювання. Еволюція форм індикативного планування – кон'юнктурна – структурна – стратегічна – у розвинених країнах зайняла десятиліття.

Суть стратегічного планування полягає у виборі довгострокових, головних пріоритетів розвитку національної економіки, провідну роль в реалізації яких має відігравати держава. За допомогою стратегічного планування визначаються шляхи, якими потрібно йти суспільству, вирішуючи, на яких ринках краще діяти, яку технологію освоювати насамперед, як забезпечити соціальну єдність країни, на які сектори економіки і громадські структури при цьому необхідно спиратися. Головна мета стратегічного планування – забезпечення достатнього потенціалу для успішного розвитку національної економіки. Стратегічне планування відображається в концепціях загальнодержавного розвитку.

Таким чином, сутність стратегічного планування полягає не в розробленні й доведенні численних показників до виконавців, а в науковому визначенні цілей

майбутнього розвитку і розробленні засобів їхнього досягнення. Індикативне планування становить найпоширенішу у світі форму державного планування макроекономічного розвитку.

Індикативне планування – антипод директивного, оскільки не є обов'язковим для виконання. У складі індикативного плану можуть бути обов'язкові завдання, але їх кількість дуже обмежена. Загалом же він є керівним і рекомендаційним. Як інструмент управління, індикативне планування зазвичай застосовується на макрорівні. Завдання індикативного плану називаються індикаторами.

Індикатори – це параметри, що характеризують стан і напрями розвитку економіки, розроблені органами державного управління в процесі формування соціально-економічної політики, і встановлюють заходи державного впливу на господарські процеси з метою досягнення цих параметрів.

Як індикатори, використовуються показники, що характеризують динаміку, структуру й ефективність економіки, стан фінансів, грошового обігу, ринку цінних паперів, рух цін, зайнятість і якість життя населення, зовнішньоекономічні зв'язки тощо. Головне завдання індикативного плану полягає не тільки в тому, щоб дати кількісну оцінку цих показників, але і в тому, щоб забезпечити взаємозв'язок і збалансованість всіх показників розвитку економіки.

Отже, ***завдання індикативного плану*** – визначити ті параметри економіки, які можуть бути скориговані державою в разі, якщо економічний розвиток буде здійснюватися за несприятливим сценарієм.

Індикативне планування застосовується і на мікрорівні. До того ж індикативне планування використовується при складанні перспективних планів, а в поточному плануванні – директивне.

Багато зарубіжних дослідників наголошують на необхідності чітко розрізняти зобов'язання і плани. На відміну від плану (індикатора), зобов'язання (директива) пов'язані з прийняттям рішення про конкретні дії.

Наприклад, компанія працює за п'ятирічними планами, що є індикативними. У них встановлено, що для виконання визначених цілей компанія змушена збільшити виробничі потужності, розширити свою програму щодо вдосконалення продукту, запросити на роботу відповідних інженерів. Деякі відділення, бажаючи, щоб справи рухалися якомога швидше, зв'язати себе зобов'язаннями стосовно розширення виробничих потужностей, придбання обладнання та найму людей. Через рік обставини змінилися, і стало очевидно, що капітальні витрати повинні мати зовсім іншу структуру. Якби не поспіх, це було б враховано в наступному плановому періоді і забезпечило б доцільніше використання капіталу.

Із цього прикладу зрозуміло, що індикативне й директивне планування повинні доповнювати одне одного, бути органічно пов'язаними. Термін планування подано на рисунку 14.1.

Рисунок 14.1 – Термін складання плану

Французьке індикативне планування має багаторічну історію. У його еволюції простежуються такі головні моменти:

1. Цільові установки і способи реалізації планів підпорядковуються ключовим загальнодержавним потребам. Спочатку це були стратегічні завдання довгострокового розвитку економіки, згодом – завдання підвищення конкурентоздатності та зміцнення позицій на світових ринках. У зв'язку з цим перші плани базувалися на теоретичній концепції «точок зростання» Ф. Перру, що передбачає випереджальний розвиток деяких галузей виробництва, а потім – на концепцію «полюсів конкурентоздатності», яка пропонує інноваційний розвиток окремих територіальних одиниць. Здійснення останньої стратегії вирішує також завдання зайнятості населення та ліквідації регіональних диспропорцій.

2. Поступово значення загальнодержавних планів розвитку знижується, поступаючись місцем планам регіонального розвитку.

3. У процесі розроблення планів використовується комплекс економіко-математичних моделей, удосконалення якого відбувалося відповідно до змінювання соціально-економічних потреб.

4. У фінансуванні й реалізації планів істотне значення належить державі. Його взаємодія з приватним капіталом перебуває в динамічній рівновазі: у разі неможливості реалізації визначених завдань приватним сектором їхнє рішення бере на себе держава; при посиленні позицій приватного капіталу на внутрішньому і світовому ринках значення держави в галузі управління та фінансування знижується, але залишається, як і раніше, переважаючим у сфері створення необхідної інфраструктури (удосконалення законодавчої бази і формування нових інститутів).

5. Під час реалізації планів широко використовується механізм державно-приватного партнерства, у розвитку якого велику участь бере держава.

У Китаї індикативне планування становить єдину цілісну систему, яка не тільки складається з планів різних рівнів, але вони й різні за тривалістю –

довгострокові (10 – 20 років), середньострокові (5 років) і річні. *Довгостроковий план* є програмним документом, який відображає стратегію розвитку економіки, науки й техніки, соціальної сфери. Його головне завдання полягає в розроблення цієї стратегії на період дії плану відповідно до наукових прогнозів, у визначенні темпів економічного розвитку, головних показників, та об'єктів будівництва, встановлені економічної політики і головних заходів щодо реалізації плану. Довгостроковому плануванню відводиться провідне місце в системі народногосподарського планування.

Китайські економісти пояснюють це такими обставинами:

1. Розроблення довгострокового плану сприяє максимальному використанню результатів. Тільки в довгостроковому плані можна з достатнім ступенем вірогідності дати прогнозні оцінки майбутніх проривів у науці й техніці на тривалу перспективу і визначити ступінь їх впливу на розвиток економіки.

2. Складання довгострокових планів сприяє вдосконаленню виробничої, технологічної і територіальної структури виробництва, а також підтримці сприятливих економічних обставин. Довгостроковий план покликаний відіграти значну роль у мобілізації та стимулюванні активності населення країни.

3. Середньострокові (п'ятирічні) плани є сполучною ланкою між довгостроковими і річними планами. В останніх здійснюється конкретизація завдань довгострокової стратегії.

У середньостроковому плані особливе значення має опрацювання таких аспектів:

1 темпів економічного зростання;

2 головних пропорцій, що складаються в економіці країни;

3 головних показників розвитку національної економіки;

4 масштабів, напрямів та ефективності капітальних вкладів;

5 ключових проблем розвитку й упровадження досягнень НТП;

6 середнього рівня життя міського і сільського населення країни;

7 рівня комплексного використання природних ресурсів і ступеня захисту навколишнього середовища від забруднення;

8 рівня народжуваності та природного приросту населення;

9 найважливіших напрямів економічної і науково-технічної політики держави;

10 головних заходів щодо забезпечення виконання плану.

П'ятирічний план становить головну форму організації виробництва, будівництва, звернення та соціальної сфери.

Таким чином, довгострокове й середньострокове планування має стратегічне значення і відіграє вирішальну роль у розвитку економіки країни.

Індійське планування – категорія перехідного суспільства, стратегія поетапної комплексної системної модернізації всієї соціально-економічної структури. Виокремимо характерні особливості індійського планування.

На думку індійських фахівців, її головні елементи – це:

1) складання парадигм розвитку;

2) визначення стратегії розвитку та підтримання її політики;

3) розроблення макропараметрів економічного зростання і його галузевої структури;

4) розподіл ресурсів між центром і штатами, між різними секторами й деталізація розподілу бюджетної підтримки;

5) розгляд окремих об'єктів, програм і проєктів в державному секторі, які повинні реалізуватися для більш прямого впливу на процеси розвитку.

Крім того, індійське планування враховує федеративність держави, розподіл конституційних повноважень між центром і штатами. Воно здійснюється як на рівні центрального уряду, так і на рівні штатів і погоджує центральний план і плани штатів.

Одним із найважливіших напрямів індійських п'ятирічних планів став курс на підтримання національної науки і пов'язаної з нею індустрії, а також системи вищої освіти. Завдяки цьому наприкінці XX ст. Індія перетворилася на один із головних чинників розвитку світового ринку інформаційних технологій.

14.2 Індикативне планування в управлінні процесів змін

Проблемам індикативного планування присвячено багато робіт, у яких розглядається індикативне планування, як механізм координації інтересів і діяльності державних та недержавних суб'єктів управління економікою. Цей механізм поєднує державне регулювання з ринковим та неринковим саморегулюванням і ґрунтується на розробленні системи показників (індикаторів) соціально-економічного розвитку. На думку С. М. Лавлінського, ***індикативне планування*** – це процес формування системи індикаторів, що характеризують стан і розвиток економіки в сукупності з механізмами державного регулювання соціально-економічними процесами, які забезпечують досягнення цільових значень індикаторів.

Українські вчені-економісти акцентують на значенні стратегічного прогнозування та індикативного планування для ефективного й сталого соціально-економічного розвитку країни. На думку О. О. Євсєєвої, «в Україні немає злагодженої системи індикативного планування, багато положень державного регулювання залишаються спірними. Це обумовлює необхідність розроблення відповідних принципів, пріоритетів, алгоритму самого процесу індикативного планування на різних рівнях, і, відповідно, це актуалізує та визначає перспективи подальших наукових розробок в цьому напрямі».

М. М. Погребняк відзначає недосконаліть інституційної системи планування в Україні і вважає, що така система повинна формуватися на підставі трьох елементів: перший виконує менеджмент планового процесу та має розпорядницькі

повноваження; другий здійснює наукове забезпечення планування; третій є форумом обміну думками та віднайдення порозуміння щодо значущих питань.

Індикативне планування в управлінні процесами змінювання стало одним із інструментів управління в економіці ще з 1990-х років.

Індикативне планування – це складний процес, що включає комплексне вирішення антикризових завдань науково-методичного, практичного, прикладного та організаційного спрямування. Зокрема, науковцями запропонована модель індикативного управління. Ця модель може успішно застосовуватися в управлінні на всіх рівнях економіки: світу, країни, регіону, галузі, підприємства.

Розглянемо головну концепцію моделі. *Головним завданням індикативного управління є утримання стабільного стану безперервного економічного розвитку*.

Концепція індикативного подана управління у вигляді схеми зі зворотним зв'язком на рисунку 14.2.

Таким чином, результатом роботи математичної моделі буде безліч управлінських рішень, представлених двома групами – терміновою і плановою.

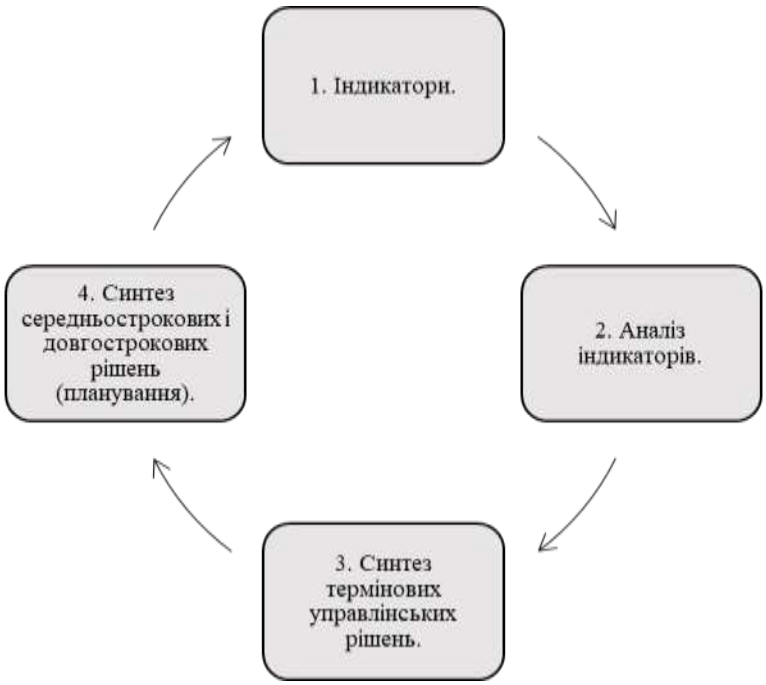


Рисунок 14.2 – Зв'язок елементів індикативного управління

Індикативне планування – це механізм координації інтересів і діяльності державних і недержавних суб'єктів управління економікою, що поєднує її державне регулювання з ринковим і неринковим саморегулюванням. Він базується на розробленні системи показників (індикаторів) соціально-економічного розвитку і включає визначення його загальнонаціональних пріоритетів, цілепокладання, прогнозування, бюджетування, програмування, контрактацію та інші процедури узгодження рішень на макро-, мезо- й

мікрорівнях, податкові та інші заходи державного підтримання господарюючих суб'єктів, які беруть участь у реалізації плану.

В умовах індикативного планування стимулювання господарської діяльності, що відповідає цілям соціально-економічного розвитку, передбачає широке використання таких ринкових інструментів:

– прямі дотації і субсидії з бюджету в ті напрями господарської діяльності, які забезпечують відчутне підвищення рівня та ефективності соціально-економічного розвитку;

– використання гнучкої податкової і цінової політики, що забезпечує зацікавленість підприємців у розширенні різноманітних видів господарської діяльності;

– використання пільгової політики щодо місцевих податків, платежів за ресурси, оренди для підтримання підприємницької активності;

– підвищення відповідальності всіх структур за виконання законодавчих і нормативно-правових умов, розроблення і застосування санкцій за їх порушення;

– залучення інвестицій в економіку шляхом створення сприятливого клімату й атмосфери довіри до влади.

Базовим поняттям системи індикативного планування є *індикатор* - інтегральний показник, який кількісно визначає якісні характеристики процесу.

Індикатори визначаються, як певні граничні параметри, у межах яких система, що включає організаційні механізми, технологічні зв'язки, матеріальні та фінансові потоки, може стало функціонувати й розвиватися. На відміну від звичайного показника, що дає лише кількісну констатацію, індикатор є векторним, спрямованим. Індикатори, що обмежують граничні порогові (мінімальні й максимальні) значення, успішно використовують супроти рівня прибутковості, податкових ставок, режимів розвитку багаторесурсних систем. Усередині граничних меж утворюється так званий коридор, необхідний і достатній для прийняття управлінського рішення. Але при цьому необхідно встановити адекватні порогові значення коридору.

Формування індикаторів – це процес, пов'язаний у тимчасовому аспекті. Досвід державного управління останніх 10 років доводить, що досягти стратегічних цілей соціально-економічного розвитку можна за умови впровадження методів і процедур управління, орієнтованих на кінцевий результат.

Технологією ресурсного фінансового забезпечення системи управління за результатами є бюджетування, орієнтоване на результат; воно включає:

– створення і впровадження комплексної системи відомчого та міжвідомчого планування і проєктного управління за цілями й результатами діяльності, конкурентного розподілу ресурсів між відомствами, контролю над досягненням результатів їх діяльності;

– розроблення ключових показників ефективності та результативності діяльності органів державної влади щодо головних напрямів відповідно до стратегічних цілей;

– упровадження технологій і процедур визначення мети, що забезпечують прив'язку цілей до конкретних виконавців, вироблення показників, що дозволяють адекватно оцінити ступінь досягнення визначених цілей;

– розроблення та впровадження управлінського обліку, що дозволяє розподіляти ресурси за визначеними завданнями, а також забезпечувати контроль досягнення результатів і визначати персональну відповідальність керівників і фахівців за якість вирішення зазначених завдань;

– розроблення та впровадження системи внутрішнього аудиту, що дозволяє оцінювати ефективність бюджетних витрат;

– упровадження системи регулярної оцінки ризиків, що перешкоджають досягненню визначених цілей.

Контрольні запитання до розділу 14

1. Подайте визначення поняття «індикативне планування»
2. Яким є термін індикативного планування?
3. Що таке індикатор?
4. Які показники можна віднести до індикаторів планування?
5. Що собою становить індикативне планування в Китаї?
6. У чому полягають відмінності індикативного планування в Індії?
7. Що становить собою французьке індикативне планування?

Практичні завдання до розділу 14

Завдання 14.1

Підприємство змінює стратегію розвитку і впроваджує систему електронного документообігу. Розробіть план індикативного планування за такою схемою.

Захід	Відповідальний	Терміни	Критерії впровадження

Завдання 14.2

Ситуаційне дослідження: «Розроблення стратегічного плану територіальної громади»

1. Підготовлена виконкомом міської ради описова-аналітична частина (Профіль громади) – документ, що містить інформацію про місцеві демографічні особливості, економічну базу міста, його комунальну й технічну інфраструктуру, а також запитання екології та якості життя.

2. Подано дані опитування представників великого бізнесу, малих і середніх підприємств у сферах промисловості, торгівлі та послуг із метою вивчення їхньої думки щодо міста як середовища для ведення бізнесу, проблем, з якими вони стикаються при спілкуванні з міською владою, а також планів та очікувань на майбутнє.

На підставі наданих матеріалів необхідно:

Завдання 1. Визначити пріоритети розвитку міста.

Завдання 2. Провести SWOT – аналіз для кожного з обраних пріоритетів.

Завдання 3. Визначити стратегічні цілі та описати індикативне планування для кожного з обраних пріоритетів.

РОЗДІЛ 15
ІННОВАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА УПРАВЛІННЯ СТАРТАП-ПРОЄКТАМИ

Талант – найголовніший пріоритет для керівника. Вам здається, що найважливіше – візія і стратегія, але насправді куди важливіше знайти правильних людей.
Андреа Юнг

15.1 Засади управління стартап-проєктами
15. 2 Бізнес-модель стартап-проєкту
15.3 Упровадження стартап-проєкту в практичну діяльність
Ключові слова: *стартап, проєкт, управління, інновація, бізнес-модель*

15.1 Засади управління стартап-проєктами

На сьогодні сучасним заходом модернізації країни стає її перехід на інноваційний шлях розвитку. Велика конкуренція на ринку сприяє розвитку бізнес-ідей, які містять інноваційний складник, вирішують реальну проблему споживача та є конкурентоздатними. Щороку у всьому світі з'являється безліч нових компаній із високим потенціалом розвитку, що базується на інноваційному продукті і стратегії отримання прибутку з інновацій, які прийнято називати стартапами. Важливим стає вивчення особливостей управління стартап-проєктами, які є однією з форм здійснення підприємницької діяльності та невіддільною частиною інноваційного розвитку країни.

Вперше поняття «стартап» було згадане у 1939 році в США (Сан-Франциско), де були зосереджені підприємства, які здійснювали розроблення високих технологій. Студенти Стенфордського університету Вільям Хьюлетт і Девід Паккард розпочали роботу над невеликим проєктом, назвавши його стартапом, що в перекладі з англійської означає «запускати» або «стартувати», який згодом набув величезного успіху, започаткувавши відому компанію «Hewlett-Packard».

Стартап – це тимчасова організація (маленька компанія або команда засновників), яка намагається реалізувати якусь бізнес-ідею і перебуває в постійному пошуку повторюваної, масштабованої та прибуткової бізнес-моделі (визначення стартапу за Стівом Бланком).

Важливо розуміти, що стартап не маленька версія великої компанії, це її інший, більш ранній етап. Повторюваність бізнес-моделі – це її здатність адаптуватися в часі та в довгостроковій перспективі забезпечувати прибуток.

Таким чином, можна виокремити *чотири характеристики стартапу:*

1) **тимчасовість.** Успішний стартап на якомусь етапі перетворюється на компанію (тобто перестає бути стартапом у класичному розумінні);

2) **інноваційність.** Стартап має мати інноваційний складник, щоб успішно конкурувати на ринку; інновація може не бути технологічною, а застосовуватися, наприклад, у бізнес-моделі чи маркетингу, що дозволить стартапу більш ефективно конкурувати на ринку;

3) **масштабованість** – здатність швидко, без великої кількості ресурсів виходити на нові ринки; є однією з ключових характеристик стартапу;

4) **постійна невизначеність,** відсутність стабільності, великий ризик зникнути на ранньому етапі.

Для засновника стартапу зазначені вище характеристики означають низку певних завдань:

1) забезпечення бачення продукту з набором перевірених характеристик, які будуть вирішувати реальну проблему в умовах невизначеності;

2) створення декількох сценаріїв бізнес-моделі – усвідомлення різних шляхів та підходів до монетизації та потенційного масштабування

3) усвідомлення, правильності (оптимальності) зазначеної бізнес-моделі на підставі поведінки клієнтів – у стартапі зазвичай потрібно адаптуватися до поведінки ринку і приймати рішення на підставі постійної переоцінки ціннісної пропозиції.

Етапи розвитку стартапу (класична модель для орієнтиру):

– формування команди;
– пошук проблеми;
– ідея/рішення;
– валідація проблеми та цільової аудиторії (Customer Discovery phase);
– прототип (MVP);
– тестування (Customer Development phase);
– розробка/покращення продукту;
– вихід на ринок/масштабування.

Сьогодні стартапи стають одним із найпривабливіших місць для інвестицій, і переважну кількість інноваційних та нових продуктів і послуг створюють саме стартапи. Ефективніше стартапи можуть функціонувати у розвинутій стартап-екосистемі.

У роботі зі стартапом важливо розуміти, що інноваційність – це не завжди технологічність.

Інноваційність може проявитися у новій бізнес-моделі, підході до маркетингу та продажів, позиціонуванні. Навіть звичайну кав’ярню при правильному підході можна зробити стартапом. Саме тому Стів Бланк виокремив шість класичних видів стартапів, які відрізняються за мотивацією, метою та підходами.

Шість видів підприємців за Стівом Бланком

На думку Стіва Бланка, існує шість різних видів стартапів:

1. Стартапи зі способу життя (лайфстайл): самозайняті люди.

Підприємці, що займаються лайфстайл-стартапами, не працюють ні на кого, крім себе. У Кремнієвій долині такими професіоналами є програмісти-фрілансери, або вебдизайнери, які обрали свою роботу через пристрасть. Це може бути невеликий стартап, масштабований у рамках вузького кола людей, але, головне, той, що буде приносити задоволення.

2. «Малий бізнес»: годування сім'ї.

«Малий бізнес» становить продуктові магазини, перукарні, пекарі, туристські агенти, теслярі, електрики та ін. Це ті, хто веде власний бізнес, щоб прогодувати сім'ю. Щоб такий бізнес став стартапом, потрібно чітко усвідомлювати його відмінність від іншого, подібного, бізнесу і мати унікальну ціннісну пропозицію.

Приклад: дівчина з Харкова Дінара Касько, яка почала випікати торти незвичайної форми, які були зроблені на 3D-принтері – так із класичного бізнесу вона зуміла виокремитись серед конкурентів, додавши інноваційний складник до бізнес моделі, і трансформувалася у стартап з хорошим потенціалом масштабування.

3. Масштабовані стартапи: народжені бути великими

Гугл, вайбер, фейсбук, твітер – це лише останні приклади масштабованих стартапів. З самого початку засновники вірять, що збираються змінити світ. У таких стартапах насамперед потрібна віра в себе і сфокусованість у житті лише на своєму продукті.

4. Стартапи для exit (продажу): народжені для покупки

Протягом останніх п'яти років стартапи, що пропонують вебрішення та рішення для мобільних додатків, продаються більшим компаніям. Ця тенденція стає все популярнішою. Їх мета – не побудувати компанію на мільярд доларів, а продати її більшій компанії.

Приклад – стартап вейз, який викупили Гугл за 1,1 млрд доларів у 2013 році. Вейз – відомий додаток-карта, що дозволяє бачити інших учасників дорожнього руху, залишати коментарі про ДТП чи проблеми на дорозі. Вони з самого початку були націлені на продаж компанії «Гугл» і робили продукт саме з цією метою.

5. Великі компанії: інновації або смерть

Тривалість функціонування великих компаній обмежена. Зміни в уподобаннях споживачів, нові технології, проблеми законодавства, нові конкуренти створюють тиск, що змушує великі компанії створювати нові інноваційні продукти для нових клієнтів на нових ринках (наприклад Гугл та Андроід).

Зазвичай це технологічні продукти, які мають постійно пропонувати людям щось нове. Зрозуміло, що всі технологічні лідери випускають нову техніку

(телефони, ноутбуки, тощо) не менше, ніж раз на рік – це робиться не тому, що технічно продукція старішає, а тому, що постійно потрібно пропонувати клієнтам щось нове, щоб не бути зміщеними зі своїх позицій конкурентами.

6. Соціальні стартапи: місія.

Вони пристрасні і спонукають впливати. Однак, на відміну від масштабованих стартапів, їхня місія – зробити світ кращим не заради багатства, а заради ідеї. І навіть за відсутності значної монетизації це буде залишатися стартапом, доки буде мати соціальний вплив.

Зазвичай використовується скорочена класифікація етапів розвитку стартапу, згідно з якою протягом розвитку він проходить п’ять етапів:

а) посівний (seed stage);

б) запуску (startup stage);

в) зростання (growth stage);

г) розширення (expansion stage);

д) «виходу» (exit stage).

Посівний етап присвячується пошукові й визначенню ідеї стартапу та форм її реалізації. Саме тут здійснюється пошук підприємницької ідеї, збирається початкова інформація про продукт, ринок, галузь, споживачів; проводиться неформальне обговорення можливості реалізації ідеї з друзями та знайомими.

Поміж іншого на цій стадії приблизно визначаються обсяги та можливі джерела фінансування. Більша частина роботи неформальна. Пасивний етап є цілковитим аналогом передпроєктної фази у проєктному менеджменті, при тому, що сам стартап є одним із різновидів проєкту. Для того щоб вважати цей етап виконаним, необхідно задовольнити критерії завершення передпроєктної фази у проєктному менеджменті, а саме:

а) мати зрозумілу підприємницьку ідею, яка передбачає той чи інший тип інновації цінності, використання інноваційних технологій, що передбачає зі свого боку швидке зростання бізнесу;

б) мати план реалізації стартапу (бізнес-план), що зі свого боку потребує наявності чіткої мети, яка відповідає умовам смарт (специфічна, конкретна, вимірювана, досяжна, визначена в часі);

в) формалізовану та зареєстровану підприємницьку організацію.

Ключові управлінські рішення цього етапу: формування управлінської команди, пошук працівників та складання бізнес-плану, включно з розкладом виконання проєкту. Саме на цьому етапі необхідно спрогнозувати фінансові показники, скласти план операційної діяльності (організації виробництва), знайти і забезпечити потрібні виробничі потужності (як і у разі сервісної компанії), приміщення та потрібну інфраструктуру – тобто підготувати все для початку головної виробничої діяльності. Іноді на цьому етапі створюється прототип або докладне технічне завдання для його створення та специфікація.

– *Етап запуску*. На цьому етапі відбувається матеріалізація бізнес-ідеї. До цього моменту існують працівники, приміщення, техніка та обладнання, але саме зараз усі вони починають злагоджено працювати заради створення продукту, для якого стартап і задумувався. На етапі запуску головним завданням є потреба ретельно слідкувати за процесами виробництва та продажу продукту і швидко виправляти помічені проблеми. На етапі запуску виявляються пробіли у плануванні та різні непередбачені обставини. Управлінська команда має насамперед швидко і результативно виправити ці проблеми, не створюючи нових і діючи в межах ресурсів компанії.

– *Етап зростання* – ключовий: немає зростання – немає стартапу. На цьому етапі повинно відбутися лавиноподібне збільшення обсягу реалізації продукції і спричинене ним збільшення фінансового потоку. Складно визначити чіткі кількісні критерії, які відділяють повільне зростання від швидкого, але деякі орієнтири існують. По-перше, темп зростання бузумовно повинен бути вищим за середній темп зростання економіки. По-друге, стартап-компанія повинна не пізніше ніж через п’ять років після запуску отримати можливість перейти до внутрішнього фінансування, тобто забезпечувати свій розвиток власним коштом. Розмір чистого прибутку на цьому етапі є показником другорядним. Інвестор, особливо венчурний, розраховує, насамперед на збільшення капіталу (зростання позитивного грошового потоку), а не на прибуток. Головні управлінські рішення на етапі стартапу стосуються забезпечення безупинного та якісного виробництва, доправляння у канали дистрибуції та продаж продукції. Збут і бурхливе зростання товарообігу та грошового обороту становлять предмет першочергового зацікавлення для управлінської команди стартапу.

– *Стадія розширення*. На цьому етапі стартап перестає бути стартапом і перетворюється на звичайну компанію, яка вирішує природне завдання будь-якого бізнесу – розширення. Компанія, яка продемонструвала життєздатність, на попередніх етапах попередніми етапами розвитку вже має певні здобутки, успішну історію (в іншому разі її просто не існувало) і одержує доступ до різноманітних джерел фінансування.

– *Етап виходу* означає, що інвестори отримують можливість вилучити вкладені колись інвестиції шляхом збільшення вартості компанії, що є навартоком зростання грошового потоку

Стартап екосистема – це середовище, у якому взаємодіють усі гравці (люди і організації) так чи інакше пов’язані з індустрією стартапів: що активніше і відкритіше взаємодіють між собою гравці екосистеми, то ефективніше вона розвивається і більше можливостей створює для стартапів.

У межах екосистеми всі ключові учасники пов’язані один із одним, щоб уможливити швидкий прогрес і ріст:

– підприємці об’єднуються для обміну ідеями та взаємодії з університетами для залучення майбутніх працівників;

– інвестори вчаться усвідомлювати, які типи підприємців, команд і стартапів найімовірніше досягають успіху і можуть зробити екзит – інвестують в стартапи гроші;

– зі свого боку, це надсилає новий капітал та знання в екосистему від підприємців-початківців та стартапів після екзиту, які, ймовірно, повернуть гроші та знання назад в екосистему.

Стартап-екосистема містить такі складники:

1. Підприємець.
2. Фінансові інституції / Інвестори.
3. Уряд / держава.
4. Корпорації / приватний сектор.
5. Університети.
6. Інноваційна інфраструктура.

Уряд / держава має відігравати важливу роль у будівництві екосистеми (особливо в частині інфраструктури та культури), має підтримувати підприємців та впроваджувати відповідні законодавчі ініціативи.

Корпорації стають здебільшого пусковими клієнтами для стартапів та допомагають перевіряти ідеї, гіпотези та тестування. Крім того, менеджери різних компаній є хорошими менторами для засновників стартапів, оскільки володіють досвідом і експертизою в специфічних галузях та індустріях.

Інвестори надають перший капітал і сприяють зростанню стартапів та їхньому виходу на ринок.

Університети мають бути ядром екосистеми і створювати всі умови для розвитку підприємницької освіти та культури, зрощуванняа також студентських стартапів. Наукова інфраструктура університету повинна сприяти виникненню наукоємних і технологічних стартапів.

Також важливим елементом екосистеми є інфраструктура, яка включає організації, що сприяють розвиткові стартапів – інкубатори і акселератори, коворкінги, лабораторії, телекомунікаційна інфраструктура, додаткові сервіси для стартапів (дата центри, хостинги, інструменти для роботи тощо).

Інкубатори і акселератори – один із найважливіших складників екосистеми. Ці організації створені для того, щоб підтримувати стартапи на ранніх етапах розвитку. В акселераторах і інкубаторах створюється таке середовище, у якому молодим підприємцям легше не робити помилок. Проводяться освітні програми, надається менторська підтримка та грантове фінансування або перші інвестиції. Участь стартапу в програмах інкубації або акселерації значно збільшує шанси на успіх на ранній етапах.

15.2 Бізнес-модель стартап-проєкту

Канва бізнес-моделі – це інструмент, що дозволяє візуалізувати бізнес-модель стартапу на одному аркуші. Цей інструмент допомагає зрозуміти, на якому етапі перебуває стартап, визначити його слабкі й сильні сторони, перспективи, те як у стартапі заплановано заробляти кошти і в якому напрямі потрібно рухатися.

Існують дві найвідоміші канви для створення бізнес-моделі:

1. «Lean».
2. Бізнес-модель «Canvas» Остервальдера і Піньє.

Для молодих стартапів краще використовувати «Lean Model Canvas», запропоновану Стівом Бланком, адже саме вона більш цінна за структурою на початку діяльності. Модель Остервальдера спрямована на більш розвинуті стартапи, уже з деякими результатами для наявних продуктів, що перебувають у пошуку можливостей для розвитку, тоді як «Lean Canvas» зорієнтована на запуск нового продукту.

Бізнес-модель «Canvas» відрізняється від моделі «Lean Canvas» наступними сегментами; ресурси замість KPI, партнери замість проблем та альтернатив, відносини з клієнтом замість конкурентної переваги. Показники KPI, проблем та конкурентних переваг для стартапу, що лише розбудовує бізнес-модель, є набагато важливішими, адже дозволяють проробити базові аспекти більш повноцінно, а вже потім можна переходити до бізнес-моделі «Canvas».

Розглянемо детальніше модель «Lean Canvas», яка складається з дев'яти головних сегментів:

1. Клієнтський сегмент.
2. Проблема + наявні альтернативи.
3. Джерела доходу.
4. Рішення.
5. Унікальна ціннісна пропозиція.
6. Канали комунікації з клієнтом.
7. Ключові метрики.
8. Витрати.
9. Нечесні конкурентні переваги.

«Lean Canvas» заповнюється багато разів і назавжди – побудова моделі ведеться постійно, адже вона динамічна й реагує на будь-які зміни у продукті. Усі зміни, що відбуваються зі стартапом, мають одразу відображатися в канві – додавання деяких нових характеристик продукту може одразу спричинити появу нових сегментів клієнтів, джерел доходу або нової ціннісної пропозиції тощо. На початку заповнити всі блоки бізнес-моделі майже неможливо. Проробляння кожного сегмента окремо дозволить протягом декількох тижнів якісно та ретельно заповнити канву, заглиблюючись у кожен сегмент і вдумливо опрацьовуючи його.

Як зазначалося вище, «Lean Canvas» складається з дев'яти сегментів:

1. Клієнтський сегмент – блок, який відповідає за визначення цільової аудиторії продукту. Насамперед, потрібно визначити сегменти потенційних клієнтів, описати їхні характеристики та створити портрети для кожного сегменту. Також необхідно з'ясувати, хто клієнт, а хто користувач.

Необхідно обрати для себе стратегію – B2B (продукт для бізнес-сектору – клієнти / користувачі – це компанії), B2C (продукт для масового ринку – клієнти / користувачі – це люди) чи іншу модель. З'ясувати, хто є інноватором серед цільової аудиторії стартапу, хто найпершим послідовником – кому першому легше продати продукт (або дати тестувати).

2. Проблема + наявні альтернативи. Необхідно розглянути проблему, яка вирішується, та всі інші підпроблеми, використовуючи напрацювання з теми «Дизайн мислення» й роботу з блоком «Пошук та формулювання проблеми», а також питання «Як саме ми…?». « Як зараз клієнт вирішує цю проблему?», « Що в тих рішеннях добре працює, а що погано?» Дослідіть дії конкурентів і подумайте, що може стимулювати користувача до змінювання способу вирішення проблеми.

3. Джерела дохідів. Визначити модель монетизації, скільки коштуватиме продукт чи послуга, чи готові клієнти платити таку суму за цей продукт?

4. Вирішення. У цьому сегменті необхідно описати детально, який продукт пропонується, характеристики, ключові можливості та як можна вирішити зазначені проблеми. Використати напрацювання з теми «Дизайн мислення» та етап «Генерування ідей».

1. Унікальна ціннісна пропозиція. Головне завдання цього сегмента – зрозуміти, яку цінність має цей продукт, визначити запити клієнта та користувача, які необхідно задовольнити та чому клієнт має обрати саме цей проєкт; розглянути ключові відмінності.

2. Канали комунікації з клієнтами. Необхідно встановити точки дотику представника проєкту і клієнта чи користувача; як він дізнається про проєкт; якими соцмережами користується ЦА; які канали офлайн / онлайн комунікації передбачені; де клієнт може задати запитання чи дізнатися про проєкт більше?

3. Ключові метрики. Чим вимірюється успіх; які кількісні показники важливі на кожному етапі, щоб зрозуміти, що напрям руху обрано правильно?

8. Структура витрат. Скільки потрібно коштів і на що їх витратити, щоб розпочати справу; якими будуть щомісячні змінні та постійні витрати. Змінні витрати – це витрати, які протягом певного періоду часу (наприклад місяць) різняться. Це можуть бути витрати на маркетинг, комунальні послуги тощо. Постійні витрати – це витрати, які не змінюються протягом певного періоду часу. Це зарплати, оренда, інтернет тощо.

9. Нечесна перевага. Визначити свої пріоритетні переваги. Можливо, це команда спеціалістів-профі, інсайдерська інформація чи вже існуюча клієнтська база або патент – це найскладніше відтворити й скопіювати.

15.3 Упровадження стартап-проєкту в практичну діяльність

Державне регулювання інноваційного розвитку покликане створювати вигідні та привабливі умови для ведення бізнесу загалом, особливо для інноваційного. Завдання держави полягає не у фінансуванні будь-яких галузевих пріоритетів, а, насамперед, у створенні ефективної податкової політики, мінімізації впливу держави на господарську діяльність економічних суб'єктів, досягненні тісного зв'язку між промисловою та інноваційною сферами, активному захисті прав інтелектуальної власності. Зарубіжний досвід доводить, що успішне створення стартапів ґрунтується на поєднанні ефективної економічної політики, підтриманні державно-приватного партнерства, допомозі в просуванні продукту і програм. Приклад багатьох успішних технологічних кластерів засвідчує, що держава може не вкладати істотних сум в інфраструктуру, не пропонувати компаніям пільгових кредитів, не створювати цільових програм зі значним бюджетом. До того ж діяльність влади спрямована на привернення уваги до початкового кластеру, грамотного піару щодо залучення інвесторів зокрема іноземних.

Із огляду на значущість фінансування стартапів державні та місцеві органи влади можуть допомагати в проведенні заходів, спрямованих на повноцінне інформування венчурних інвесторів та інтернет-підприємців.

Вітчизняна практика розвитку стартапів демонструє їхню значну залежність від державної підтримки, яка виражається не тільки у фінансуванні, а й у створенні всіх елементів інфраструктури. Стратегію технологічного лідерства реалізувати практично неможливо без державної підтримки технологічного підприємництва.

І справа не тільки в окремих суб'єктах національної економіки, а в тому, що венчурне інвестування стартапів становить лише окрему ланку в ланцюжку фінансування бізнесу на різних етапах розвитку. У вітчизняній економіці венчурний ринок не становить складника загального фінансування, не настільки привабливий для приватних інвесторів, які не очікують значного прибутку від інвестування в уже розвинені венчурними фондами проєкти. Корпорації не розглядають вітчизняні розробки, здатні забезпечити якісне інноваційне наповнення продукції, у кращому випадку вони вкладають кошти у фінансування власних довартоницьких центрів. Унаслідок того, що ринок інтелектуальної власності не функціонує, про результати діяльності центрів наукова громадськість і бізнес практично нічого не знає.

У підсумку сформувалася конструкція розвитку стартапів, за якої придбання розробок і створення на їх основі готового продукту здійснюється не вітчизняними, а переважно зарубіжними транснаціональними компаніями. Незважаючи на певне уповільнення процесу переміщення виробництва

транснаціональними компаніями на ринки, що розвиваються, це забезпечує доступ до безлічі прогресивних технологій, що стимулює розвиток стартапів.

Експерти американського фінансово-економічного журналу «Forbes» визначають стартап за такими головними ознаками:

– заснований або розпочав роботу не більше року тому;

– становить інноваційний бізнес, що руйнує традиційні уявлення про розвиток свого сектора;

– це комерційне підприємство з реальним бізнес-планом;

– отримує дохід, рівень якого не перевищує передбаченого рівня доходу;

– залишаються за своєю суттю стартапами, а саме які не стали придбанням компаніями та проєктами, керованими приватними фондами.

Головні ознаки стартап-проєктів:

1. *Створення нового продукту.* Зазвичай стартапи – це новаторські бізнес-ідеї або істотно вдосконалені існуючі. Цим вони можуть скласти серйозну конкуренцію навіть потужним корпораціям, які, навпаки, здебільшого орієнтуються на виготовлення наявного асортименту товарів і послуг, лише частково вдосконалюючи їх і не замислюючись про докорінне змінювання. Отже, стартап – це завжди, по суті, крок у невідомість.

2. Головний фактор створення стартапу – *бізнес-ідея.* Відкриття бізнесу в традиційному сенсі теж зазвичай починається з ідеї, проте там вона не відіграє такої великої ролі. Сама по собі ідея стартапу може коштувати багато, якщо вона перспективна, тоді як безліч звичайних ідей для бізнесу можна безкоштовно знайти в Інтернеті, навіть з готовими бізнес-планами.

3. *Створювач стартапу зазвичай молодий.* Усі успішні стартапи створювали молоді люди, зазвичай – студенти. Статистика доводить, що середній вік створювача стартапу від 20 до 25 років. З цієї причини стартапи зазвичай називають «гаражним бізнесом», оскільки раніше студенти, розвивали свої бізнес-ідеї, збираючись у гаражах.

4. *Все або нічого.* Створювач стартапу завжди захоплений своєю ідеєю, вірить у неї і готовий йти на будь-які, навіть невиправдані ризики для її реалізації. Домогтися успіху будь-якою ціною – головне для стартапера.

5. *Збір команди, яка працює за ідею*. Одноосібне створення стартапу – справа досить складна, тому здебільшого стартапи створюються групами молодих людей, об'єднаних спільною ідеєю (якщо навіть авторство належить комусь одному з них).

Стартапи повинні вирішувати певні проблеми людей, до того ж більш привабливим є вирішення проблем корпоративних клієнтів. Будь-яких обмежень для входу на ринок для стартаперів не існує, однак більш популярними є такі сфери, як програмне забезпечення, медичні технології, мікроелектроніка, логістичні системи, довідково-рекомендаційні сервіси, соціальні мережі, рекламні та хмарні технології.

Лідерство IT-сегмента серед загального обсягу венчурних інвестицій очевидне, бо витрати на створення і розвиток проєкту становлять лише заробітну плату програмістів. Створений продукт може бути швидко проданий і необмежено масштабований. Затребуване програмне забезпечення можна створювати, перебуваючи в будь-якій країні світу, тоді як сервіси, орієнтовані на клієнтів, більш привабливі у великих країнах розвиненим сектором послуг.

Як доводить практика, реалізації стартапів, навіть наявність добре підготовленого бізнес-плану, не рятує від невдач при першому зіткненні з реальністю, проте, як приклади, назвемо найуспішніші стартапи, які набули світової популярності: Вікіпедія, Ютуб, Інстаграм, Твітер, Майкрософт та ін.

Контрольні запитання до розділу 15

1. Яка різниця між стартапом і підприємством?
2. Який етап розроблення стартапу найголовніший?
3. В чому полягає концепція стартапу «Lean»?
4. Як необхідно проводити «Customer development»?
5. Перелічіть елементи екосистеми стартапу.
6. Як здійснюється фінансування стартапу?

Практичні завдання до розділу 15

Завдання 15.1

Проаналізуйте розвиток одного з українських стартапів за такими ознаками:

1. Визначення та обґрунтування нового цікавого продукту.
2. Вибір цікавої бізнес-ідеї.
3. Вибір ініціативної групи, яка працюватиме за ідею, а не заради прибутку.
4. Визначення джерел фінансування.

Завдання 15.2

Визначте елементи екосистеми стартапів у своєму місті.

Завдання 15.3

Наведіть відомі джерела фінансування стартапу та оберіть найвигідніший для реалізації свого бізнесу. Поясніть, чому обрали саме його.

РОЗДІЛ 16
КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

Цінність ідеї в тому, як її використовують.
Томас Едісон

16.1 Засади корпоративної соціальної відповідальності
16.2 Соціальна звітність та оцінка результативності корпоративної соціальної відповідальності
16.3 Інформаційна політика у сфері корпоративної соціальної відповідальності і соціальна звітність

Ключові слова: *корпоративна соціальна відповідальність, моделі КСВ, стейкхолдери, соціальна звітність, інформаційна політика.*

16.1 Засади корпоративної соціальної відповідальності

Корпоративна соціальна відповідальність (далі – КСВ) – це філософське поняття, що визначає позицію компанії щодо своєї країни, суспільства, співробітників та навколишнього середовища. Сучасна компанія усвідомлює свою відповідальність і прагне стати компанією з «людяним обличчям».

Термін КСВ почав уживатися у 1970-х роках, у міжнародній практиці він використовувався для визначення добровільних зобов'язань, узятих компанією щодо підвищення якості життя та роботи не тільки своїх співробітників, а й суспільства і навколишнього середовища.

Цей термін не замінює поняття «доброчинності» та «громадської діяльності», які допомагають компаніям отримати довіру співробітників та клієнтів – КСВ є набагато ємнішим поняттям. Сьогодні деякі західні бізнесмени для визначення добровільних зобов'язань використовують вираз «сталий розвиток». Лише приділяючи увагу своїй корпоративній відповідальності, можна забезпечити надійні та стабільні умови розвитку бізнесу.

Компанія, як і індивідуальні члени суспільства, має діяти соціально відповідальним чином і сприяти зміцненню моральних засад суспільства.

У широкому сенсі КСВ можна представити як систему цінностей, заходів і процесів, що мають на меті поширення позитивного впливу діяльності компанії в економічній, екологічній, соціальній сферах як усередині організації, так і в навколишньому середовищі. Реалізація соціально відповідальних стратегій має орієнтуватися не лише на зменшення та запобігання негативним навартокам діяльності, а й на досягнення економічного, екологічного та соціального ефектів (так звана стратегія потрійного впливу), що може розглядатися, як основа підвищення конкурентоздатності окремих компаній і національної економіки

загалом.

За визначенням Європейської Комісії («Зелена книга з корпоративної соціальної відповідальності», 2001 р.), КСВ – це «концепція, згідно з якою компанії інтегрують соціальні та екологічні запитання у свою комерційну діяльність та взаємодію із зацікавленими сторонами на добровільній основі». Надзвичайно важливе значення у сфері КСВ має концепція «потрійного критерію», що містить розширення меж звітності організацій та додавання соціальних і екологічних аспектів до фінансових показників діяльності.

КСВ в Україні перебуває на етапі становлення. Найактивнішими у цій сфері є, насамперед, представництва іноземних компаній, які впроваджують в українське підґрунтя сучасні світові практики, принципи і стандарти, а також великі та малі вітчизняні підприємства й організації, які вдосконалюють свою діяльність на засадах концепції загального управління якістю.

Однак зазначений процес потребує певної координації та стимулювання, а отже активної участі в ньому держави, яка має визначати соціальну відповідальність бізнесу, як бажану поведінку для бізнесу й розробити комплекс відповідних стимулів (це вже здійснюють державні органи країн – членів ЄС).

Водночас необхідно усвідомлювати, що КСВ безпосередньо пов'язана з рівнем ділової досконалості підприємств, організацій і установ. Адже якщо вони досконалі, то навряд чи зможуть системно і протягом тривалого часу задовольняти потреби всіх зацікавлених сторін. Це вкрай важливо для України, де рівень ділової досконалості більшої кількості організацій істотно нижчий, ніж відповідний рівень у розвинених країнах.

Саме тому в Україні підтримка держави необхідна як для підкреслення важливості етичної і соціально відповідальної поведінки компаній, просування кращих практик вітчизняних компаній із соціальної відповідальності в Україні та за кордоном, так і для підвищення престижності досконалих організацій і процесів безперервного системного вдосконалення. Це дозволить більшості компаній посилити довгострокову конкурентоздатність і репутацію через практики відповідального ставлення до своїх співробітників, споживачів та інших зацікавлених сторін.

Базові (традиційні) підходи до корпоративної соціальної відповідальності включають такі теорії та інтерпретації:

1. Підхід з погляду корпоративного егоїзму. Цей підхід підкреслює, що єдина відповідальність бізнесу – збільшення прибутку для своїх акціонерів. Цей погляд був висловлений Мілтоном Фрідменом у 1971 році: «Існує одна і тільки одна соціальна відповідальність бізнесу: використовувати свої ресурси та енергію в діях, які приводять до збільшення прибутку, допоки це здійснюється у межах правил гри».

2. Підхід з погляду корпоративного альтруїзму. Прямо протилежна концепції корпоративного егоїзму, висловлена Комітетом з економічного розвитку,

підкреслює, що корпорації зобов'язані робити значні внески в поліпшення якості життя суспільства.

3. Підхід з погляду розумного егоїзму, який стверджує, що соціальна відповідальність бізнесу – це просто «хороший бізнес», оскільки зменшує довготривалі втрати прибутку. Витрачаючи кошти на соціальні програми та філантропічні програми, корпорації зменшують свої поточні прибутки, проте на довготривалу перспективу створюють сприятливе соціальне оточення, а отже, і постійні прибутки.

Соціально відповідальна поведінка – це можливість для корпорації реалізувати свої головні потреби щодо виживання на ринку, безпеки та стабільності. Загалом, жоден з традиційних поглядів не суперечить один одному, тому що кожен із них відображає різні аспекти однієї і тієї самої проблеми:

– акціонерна власність є найдемократичнішою формою групової приватної власності, отже, акціонери становлять значну частину суспільства, а соціальні інвестиції – це внесок, що забезпечує майбутню стабільність їхньої частки в бізнесі;

– «корпоративний альтруїзм» – це «корпоративний егоїзм», розширений до меж усього суспільства, який відображає глобальну тенденцію перетворення нації на єдину корпорацію;

– «розумний егоїзм» – це симбіоз «корпоративного альтруїзма» та «корпоративного егоїзму», який свідомо підтримується державою та набуває правових, інституційних та суспільних форм.

Сучасні концепції корпоративної соціальної відповідальності розглядають її з погляду зацікавлених сторін (груп впливу, інтересантів, стейкхолдерів). До них прийнято відносити власний персонал, працівників, споживачів, постачальників, акціонерів, місцеві громади, державу та все суспільство загалом.

Ідея концепції зацікавлених сторін полягає в тому, що кожна організація, комерційне підприємство, органи державної влади, громадські об'єднання мають коло зацікавлених сторін, які впливають на їхню діяльність або зазнають впливу від цієї діяльності тепер та в майбутньому. Отже, усвідомлення потреб, очікувань та думок зацікавлених сторін, аналіз та збалансоване врахування цих очікувань має принципово важливе значення для діяльності будь-якої організації. Метою взаємодії із зацікавленими сторонами є правильний вибір напряму стратегічного розвитку організації та шляху вдосконалення її діяльності, а також досягнення такого рівня сталого розвитку, від якого виграють усі: організація, її зацікавлені сторони та суспільство.

Широке роз'яснення щодо визначення терміну «зацікавлені сторони» подано в «Рекомендаціях зі звітності в галузі сталого розвитку GRI» (Global Reporting Initiative): «Зацікавлені сторони – це організації чи особи, на які згідно з розумними очікуваннями істотно впливають діяльність, продукція та / або послуги організації, і ті, чиї дії згідно з розумними очікуваннями можуть впливати

на здатність організації успішно реалізовувати свої стратегії та досягати визначених цілей».

Застосовувати концепцію зацікавлених сторін у своїй діяльності важливо не тільки для комерційний структур, а й для неприбуткових та державних організацій, органів влади та місцевого самоврядування.

Наприклад, залучення зацікавлених сторін ефективне на всіх етапах проведення проєктів розвитку територій органами влади та місцевого самоврядування. Співпраця органів влади з бізнесом, громадськими, науковими, культурними, конфесійними організаціями та об'єднаннями забезпечує істотні переваги під час планування та впровадження проєктів територіального розвитку. До того ж інструментами інформування та взаємодії із зацікавленими сторонами можуть бути публікації в ЗМІ, теле- та радіопередачі, електронні засоби спілкування, опитування, громадські слухання, короткотермінові або довготермінові робочі групи із залученням партнерів та експертів, звіти, прес-конференції, «круглі столи», навчальні семінари, дискусії, консультації, довартоження тощо.

Таким чином, управлінням взаємодією із зацікавленими сторонами є побудова сумлінних відносин з усіма зацікавленими сторонами, що передбачає:

– збалансоване врахування думок та очікувань зацікавлених сторін;

– змінювання уявлень та очікувань зацікавлених сторін, вплив на їхні погляди через переконливі комунікації та ініціативи;

– взаємовигідне співробітництво;

– вартокування за змінами у переконаннях зацікавлених сторін.

Концепція зацікавлених сторін властива широкому спектру управлінських дисциплін та використовується в багатьох стандартах менеджменту. Серед галузей менеджменту, які базуються на концепції зацікавлених сторін, можна назвати такі: управління ризиками, управління якістю, управління репутацією, управління змінами, корпоративне управління тощо. Концепція зацікавлених сторін відіграє важливу роль у системі корпоративної соціальної відповідальності.

Іншими підходами щодо визначення корпоративної соціальної відповідальності є такі: підхід із погляду соціальних вимог, із погляду етики тощо. По'єднанням наявних теорій є підхід, висловлений А. Кероллом, який запропонував трактувати КСВ з погляду концепції обов'язків. Формування КСВ А. Керолл подав у вигляді піраміди, в основі якої – економічні обов'язки, далі знизу догори – правові обов'язки, етичні обов'язки, філантропічні обов'язки. Керолл стверджував, що про корпорації варто судити не лише за їхнім економічним успіхом, а й за неекономічними критеріями.

Переваги соціально-відповідальної політики компанії:

– укріплення репутації та іміджу компанії; соціальна спрямованість бізнесу, дотримання кодексу корпоративної поведінки та ділової етики, що сприяють зміцненню репутації та іміджу компанії у суспільстві та державі;

реалізація внутрішніх і зовнішніх соціальних проєктів компанією забезпечує більшу відкритість і прозорість її діяльності для суспільства; встановлюються партнерські зв'язки із владними структурами, знижуючи, таким чином, представницькі та рекламні витрати і закріплюючи кваліфіковані кадри в компанії;

– підвищення якості управління бізнесом; соціальна активність компанії сприяє підвищенню продуктивності праці персоналу, скороченню операційних витрат, збільшенню продажів, зростанню лояльності клієнтів;

– підвищення інвестиційної привабливості; залучення компанії до системи міжнародної звітності, зокрема і соціальної, розширює можливості щодо участі в міжнародному бізнесі; залучення інвесторів, що сприяє збільшенню капіталізації та відкриває вільний доступ до капіталу.

За даними довартожень науковців проранжовані причини зацікавленості компаній у корпоративній соціальній відповідальності виглядає так: «це сприяє зростанню позитивного іміджу компанії та її рекламі» – «це забезпечує створення взаємовигідних відносин із федеральною / місцевою владою» – «особиста симпатія до організацій та людей, що в них працюють» – «це дозволяє покращити взаємодію з цільовими ринками («соціальний маркетинг») – «це дозволяє покращити відносини з місцевою громадською думкою» – «це дозволяє отримати податкові пільги».

Компанії отримують економічні переваги від проведення заходів соціального спрямування. Найголовнішими економічними й соціальними перевагами соціально відповідальних компаній є довгострокове закріплення робочої сили, зменшення плинності робочих кадрів, підвищення конкурентоздатності, закріплення відданості працівників ідеології корпорації, підвищення статусу корпорації у суспільстві, створення етичної системи відносин всередині корпорації тощо.

Користь від соціально відповідального бізнесу для суспільства очевидна. Найпоширенішою помилкою є уявлення про те, що соціальні програми, які фінансуються підприємством, збиткові для бізнесу. Грамотно вкладені кошти у соціальні програми приносять бізнесу лише користь.

Адже, по-перше, компанія отримує високу репутацію та добре ім'я. Висока соціальна репутація, зі свого боку, побічно має і матеріальну користь – викликає довіру до бізнесмена, забезпечує нові можливості для бізнесу.

По-друге, соціальна політика бізнесу має і комерційний результат:

– позитивний вплив на ринок споживачів (сприяння розвиткові місцевої спортивної команди, участь у підтриманні обдарованих дітей, допомога ветеранам приваблює споживачів цієї компанії);

– позитивний вплив на акціонерний капітал (акції компаній із сталою соціальною активністю швидше знаходять своїх власників, що забезпечує зростання капіталізації компанії);

– залучення до роботи високопрофесійних фахівців (адже та компанія, яка

веде зовнішню соціальну політику, стабільно проводить внутрішні соціальні програми);

– сприяння розвитку інтересу з боку потенційних інвесторів (якщо ведення соціальних програм супроводжується збільшенням прозорості діяльності компанії з використанням форм соціальної звітності);

– інші вигоди.

Здійснення соціальних проєктів розширює партнерські зв'язки:

– у бізнес-середовищі (постачальники, страхові компанії, рекламні агенти, банківські службовці);

– з органами державного управління (відповідне спрямування програм міністерств та місцевих адміністрацій);

– з недержавними організаціями, що здійснюють аналогічні соціальні проєкти та виконують програми компанії.

КСВ – це відкрита прозора ділова практика, що базується на етичних цінностях та повазі до своїх працівників, акціонерів, користувачів та на оцінці навколишнього середовища. Досвід провідних компаній доводить, що соціальна відповідальність корисна для всіх компаній, суспільства, держави. Модель КСВ складається з багатьох елементів (рис. 16.1).

Рисунок 16.1 – Складники моделі корпоративної соціальної відповідальності

Більш детальне розгалуження напрямів соціально відповідального бізнесу

визначено у моделях:

1)американська модель характеризується добровільними ініціативами, фінансуванням різноманітних проєктів та програм, благодійністю, меценатством, спонсорською підтримкою; ця діяльність заохочується суспільством та державою, а саме: компанії, які беруть активну участь у реалізації соціальних програм, звільняються від низки податків, що закріплено законодавчо;

2)європейська модель відрізняється від американської тим, що – соціальна активність бізнесу регулюється державою, унаслідок чого її визнають прихованою формою корпоративної соціальної відповідальності;

3)британська модель – це поєднання американської та європейської моделей; а саме: як і в американській моделі тут наявна значна активність компаній у реалізації власних соціальних програм; ознаки європейської моделі виявляються в активній державній підтримці бізнесу;

4)японська модель – більше зорієнтована на внутрішнє середовище підприємства і базується на системі «довічного найму» та відповідних умовах керування персоналом;

5)українська модель – ще не сформована до кінця та знаходиться на етапі розвитку.

Таблиця 16.1 – Порівняльна характеристика моделей КСВ

Ознака порівняння	Американська модель	Європейська модель	Азійська (японська) модель
1	2	3	4
Специфіка КСВ	Тяжіє до філантропії	Пов'язана безпосередньо з бізнесом і формалізується у вигляді стратегії	Орієнтується на культурні традиції країни
Сфера застосування	Будь-яка. Фінансування соціальних програм відбувається через неприбуткові організації або напрями	Сфера застосування обмежується цінностями та стратегією	Виробнича сім'я – всі працівники компанії
Правове регулювання	Застосування принципів прецедентного права	Кодифікація законодавства	На законодавчому рівні не передбачається. Регулюється внутрішніми корпоративними директивами
Цільовий орієнтир	КСВ – вибір компанії, пов'язаний з її репутацією	КСВ: добровільний вибір компанії робити більше, ніж встановлено	КСВ – реалізація завдань та цілей у межах інституту «довічного найму»

Продовження таблиці 16.1

1	2	3	4
Зв'язок суб'єкта господарювання із його соціальними проєктами	Передбачає мінімальний зв'язок – що менший зв'язок між бізнесом та соціальним проєктом, то краще	Тісний зв'язок, тобто діяльність пов'язана із розвитком компанії	Тісний зв'язок, компанія підтримує своїх працівників протягом всього їх життєвого шляху
Роль держави в регулюванні процесів КСВ	Практично відсутня, передбачає, що компанії самостійно визначають необхідність та ступінь впливу на вирішення проблем суспільства	Державне регулювання істотне, перелік програм закріплений на законодавчому рівні	Активна роль держави, особливо в стратегічному плануванні бізнесу
Вид відповідальності	Індивідуальна	Колективна, солідарна	Колективна
Відносини із зацікавленими сторонами	Етичність відносин із стейкхолдерами є засобом більш повного задоволення інтересів власників	Однаково рівне ставлення до всіх зацікавлених осіб	Рівне ставлення до всіх, але найбільше уваги приділяється «виробничій сім'ї»

Варто зазначити, що американська та європейська моделі діаметрально протилежні: якщо американська модель тісно поєднана з філантропією, а перевага надається реалізації соціальних програм через спеціалізовані компанії, то в межах європейської моделі.

КСВ вважається складником стратегії компанії і становить фактор, який визначає підходи компанії до вибору партнерів, проєктів і об'єктів інвестування. Азійська модель посідає проміжне місце та має як спільні, так і відмінні ознаки щодо двох інших.

Для адаптації корпоративного управління до світових стандартів у провідних українських компаніях вводиться нова посада – менеджер із корпоративної соціальної відповідальності.

Урахування суспільних очікувань, робота з усіма зацікавленими групами й узгодження їхніх очікувань з основними завданнями бізнесу – порівняно новий напрям діяльност українських компаній. Корпоративна соціальна відповідальність стає ключовим елементом сучасного корпоративного керування.

КСВ не обмежується поняттями «добродійність», «меценатство», «спонсорство». КСВ – це системна робота щодо поліпшення репутаційного капіталу компанії. Соціальні інвестиції – це ще одна можливість поглиблення та розширення маркетингу. Вкладення в соціальну сферу, а отже, і оздоровлення суспільства дозволяє підвищити конкурентоздатність компанії як в очах

суспільства та споживачів, так і в очах співробітників. Соціальне партнерство дозволяє налагодити конструктивний / ефективний діалог між бізнесом, некомерційними організаціями та державою.

На конкретному підприємстві або в компанії менеджер з КСВ діє, як внутрішній консультант із різних напрямів соціальної відповідальності.

Для фахівця з КСВ найбільш затребуваним на сьогодні є вміння створювати соціальну звітність. Керування цим процесом потребує специфічних знань, якими володіє обмежена група фахівців. А серед особистісних характеристик найбільш важливою є така риса менеджера з КСВ, як творчий підхід до роботи.

Менеджер з КСВ повинен знати:

– міжнародні та національні стандарти й програмні документи із соціальної відповідальності;

– закони та нормативні акти України, що регламентують підприємницьку діяльність, соціальні та трудові відносини;

– концепцію сталого розвитку;

– засади стратегічного управління;

– теорію аналізу інтересів сторін;

– стан і тенденції розвитку світової та національної економіки;

– методологію аналізу ринкового середовища на мікроекономічному рівні;

– взаємозв'язок між елементами внутрішнього середовища підприємства та ключовими факторами зовнішнього середовища;

– запитання, пов'язані з охороною навколишнього середовища;

– перспективи та світові тенденції розвитку технології тієї чи іншої галузі;

– засади управління персоналом (зокрема наукову організацію праці, психологію керування, конфліктологію);

– застосування в менеджменті інформаційних технологій;

– засади управління якістю;

– статистичну звітність і бухгалтерський облік.

Крім того, важливо знати базові поняття та терміни КСВ, передовий досвід компаній у сфері соціально відповідальної діяльності. Менеджер з КСВ повинен уміти аргументувати свої погляди та розмовляти зі співрозмовником однією мовою: з фінансовими директорами говорити про КСВ, використовуючи терміни «біржові індекси» і «вартість капіталу», з директорами з персоналу – з позиції інвестицій у людей, з директорами зі співробітництва з органами влади – у термінах соціально-економічного розвитку території.

Менеджер із КСВ повинен розуміти особливості взаємодії всіх учасників суспільних процесів – бізнесу, органів влади та громадських організацій. Особливо важливо вміти вибудовувати продуктивні партнерські відносини з громадськими організаціями.

Щоб підтримувати необхідний для виконання обов'язків рівень кваліфікації

менеджер із КСВ повинен вивчати кращий досвід соціально відповідальної діяльності міжнародних і українських компаній.

Кар'єрне зростання менеджера з КСВ може відбуватися в напрямах корпоративного керування, зв'язків з інвесторами й інших функцій. Поки що ця професія порівняно нова, перед людиною, яка присвятила себе КСВ, відкриваються великі можливості саме в напрямі професійного розвитку. До сфери відповідальності менеджера з КСВ залежно від специфіки компанії може входити низка напрямів – від охорони навколишнього середовища до соціально-економічного розвитку територій. У кожному з цих напрямів відкриваються необмежені можливості для самовдосконалення.

16.2 Соціальна звітність та оцінка результативності корпоратиної соціальної відповідальності

Поява нефінансових звітів тісно пов'язана із загальним розвитком концепції корпоративної відповідальності та сталого розвитку.

Історію нефінансової звітності можна умовно поділити на три етапи залежно від того, яку головну функцію виконували звіти.

1. Звіт як засіб інформування.

Перші практичні спроби складання звітів були зроблені в Європі в 70-х роках XX століття. Це були невеликі за обсягом документи, присвячені обмеженому колу питань, у яких компанії пояснювали цільовій аудиторії, що й чому вони робили. Здебільшого ці публікації з'являлись у зв'язку з конфліктними ситуаціями, що виникали або всередині компанії (серед працівників, з участю профспілок), або зовні (претензії громадських організацій, мешканців тих або інших територій, критичні виступи в пресі).

Ці звіти зрідка мали чітку періодичність, у них, здебільшого, не проглядалася наступність змісту.

Інформаційна функція нефінансових звітів залишається однією з найважливіших, але тепер вона доповнюється іншими стратегічними завданнями.

2. Звіт, як інструмент піару або системи комунікацій.

У зв'язку з розвитком методології звітності зміст звітів ставав усе більш різноманітним, їх почали активно використовувати компанії з метою піару. Прагнення прорекламувати свої досягнення було настільки природним і привабливим, що на цьому етапі нефінансова звітність затрималась надовго.

Незважаючи на заклики експертного співтовариства відмовитися від такого підходу, навряд чи PR-функція звітів буде втрачена й у майбутньому, однак треба визнати, що сьогодні компанії з більшим досвідом звітності використовують звіти в цих цілях набагато делікатніше й акуратніше.

Унаслідок поєднання теорії стейкхолдерів і концепції корпоративної

відповідальності все частіше звучали пропозиції використати звіт, як засіб зворотного зв'язку із зацікавленими сторонами. Комунікативна функція виявилася набагато продуктивнішою, ніж тільки піар, що обов'язково приймається до уваги під час розроблення концепції звіту сьогодні.

3. Звіт як засіб планування і оцінки діяльності.

У 1990-х роках сформувався підхід, відповідно до якого діяльність у сфері корпоративної відповідальності або сталого розвитку має набути системного спрямування, тобто керувати нею потрібно так само, як і іншими бізнес-процесами. Багато великих компаній розробили власні системи управління цією діяльністю. Саме тоді визначилася найважливіша внутрішня функція нефінансових звітів – це інструмент планування й оцінки діяльності.

Сьогодні ідея нефінансової звітності переважно обґрунтована аргументами, важливими з погляду внутрішніх завдань компанії, а саме:

– інвестори й керівники компанії, особливо обмежені у виборі об'єктів або інструментів інвестування, повинні брати до уваги всі ризики, пов'язані з об'єктом інвестування, а також намагатися, щоб інвестиції не тільки виконували своє головне завдання (підвищували вартість капіталу), а й працювали на благо суспільства. Пізніше з цього аргументу виникли різноманітні ініціативи соціально відповідальних інвесторів. Компанії, що працюють із такими інвесторами, або акції яких вільно обертаються на фінансових ринках, мали враховувати їхні аргументи;

– зміни в глобальній економіці спричинили актуальність питання щодо більш точної оцінки вартості компаній, оскільки в сучасних умовах компанія може створювати не тільки цінності, які досить точно визначаються за допомогою міжнародних систем бухгалтерського обліку, а й додану вартість, що не піддається такій оцінці. Розроблення системи такої оцінки – завдання на майбутнє, тоді як нефінансова звітність є кроком у це майбутнє;

– найпрагматичніший аргумент такий: якщо у якійсь сфері ведеться діяльність, її результати варто вимірювати й оцінювати, інакше ця діяльність може обернутися непередбаченими збитками.

Важливим фактором впливу на тенденції у сфері нефінансової звітності стала увага до концепції сталого розвитку з боку зацікавлених сторін – законодавців, виконавчої влади, профспілок, учасників ринків тощо. Як наслідок, вимоги зовнішнього середовища почали змінюватися, й ігнорувати їх стає все важче. Подано лише деякі приклади.

У низці країн компанії зобов'язані надавати (у різному обсязі й форматі) відомості, що прямо стосуються завдань корпоративної відповідальності й сталого розвитку (Франція, Швеція, Данія, Голландія, Норвегія, Велика Британія, Австралія). Зазвичай, під дію цих законів потрапляють найбільші національні компанії, компанії, акції яких продають на біржі, а також компанії з державною участю.

На рівні Європейського Союзу прийнято законодавчі акти, що вплинули на технології виробництва низки продуктів (наприклад, в автомобільній та авіабудівній галузях, металургії, хімічній промисловості тощо). Оскільки головні для бізнесу компанії процеси взаємозалежні (наприклад, змінювання технологій спричиняє зміну ринку праці, з одного боку, і структури попиту – з іншого), за допомогою нефінансових звітів можна пом'якшити й пояснити неминучі навартоки.

З'явилося багато добровільних ініціатив, у яких беруть участь не тільки компанії, а й держави, політичні сили, громадськість, зокрема: Декларація ОБСЄ щодо міжнародних інвестицій і наднаціональних корпорацій (1976); Міжнародна конвенція щодо запобігання корупції в країнах, що розвиваються (ОБСЄ, 1997); Глобальний договір (ООН, 2000); Міжнародна ініціатива з прозорості видобувних галузей (2003) тощо. Навіть якщо сама компанія не побажала приєднатися до тієї чи іншої ініціативи, це не убезпечує її від можливих вимог відкритості й підзвітності з боку тих груп, які беруть участь у цих ініціативах беруть участь. Помітною тенденцією останнього часу стало змінювання особливостей відносин у таких ініціативах: тепер недостатньо тільки стати «підписантом» тієї чи іншої конвенції або угоди; багато ініціатив передбачають обов'язкову звітність учасників.

Виходячи з того як розвивається нефінансова звітність у різних країнах, цей феномен набуває поширення. Найбільш яскравий приклад – Китай, де за чотири роки (з 2005 по 2008) кількість опублікованих звітів зросла з дев'яти до 130. Довартоники нефінансової звітності впевнені: у майбутньому завдяки всім компаніям та організаціям, що випускають звіти, а також іншим учасникам процесу, створення й функціонування нефінансових звітів стане технологічним і набагато ефективнішим для зацікавлених сторін.

Майже за 40 років розвитку нефінансової звітності у світі з'явилося дуже багато видів звітів. Компанія або організація, що розпочинає процес звітності, сама обирає вид звіту, використовуючи винятково внутрішні можливості подання інформації, а також творчу концепцію, яку вона буде використовувати при підготовці документа.

У дослідженнях нефінансових звітів, проведених у різних країнах, зазвичай застосовується така класифікація:

1. Комплексний звіт найбільш повний за змістом. Він має розкривати інформацію про діяльність у трьох сферах: економічній, соціальній та екологічній (за триєдиним підсумком). Проте організація, яка звітує, може свідомо обмежити коло тем, які вона має намір подати у звіті. У цьому разі отримаємо тематичні документи.

2. Екологічний звіт. Цей звітів започаткував історію нефінансової звітності. До кінця 1990-х років переважна більшість звітів була присвячена саме аналізу екологічних наслідків діяльності компаній, а також тим заходам, яких вони

вживають для унеможливлення негативного впливу на навколишнє середовище. Унаслідок вдосконалення методології звітності екологічні теми стали тільки частиною комплексних звітів, однак і сьогодні деякі компанії продовжують публікувати лише екологічні звіти.

3. Соціальний звіт. До цього типу звітів зазвичай відносять найрізноманітніші документи. У тих випадках, коли компанія визначає свій звіт як соціальний, читач може знайти в ньому інформацію про благодійні програми й акції компанії, програми партнерства на територіях присутності, систему роботи з персоналом, програми у сфері охорони праці й промислової безпеки, роботу зі споживачами тощо. До того ж у звіті може використовуватися як один із перелічених напрямів, так і всі відразу.

Може застосовуватися багато комбінацій цих двох видів звітів, наприклад соціальний і екологічний, екологічний і етичний, екологічний і з охорони праці та здоров'я, про екологію й взаємодію з місцевою громадськістю, про інвестиції в громадськість і просто громадський звіт або звіт для громадськості.

Комплексні звіти також супроводжуються різноманітними підзаголовками, що вказують на тип документа: Про (корпоративну) соціальну відповідальність», «Про сталий розвиток», «Про корпоративну відповідальність і сталий розвиток» тощо.

Незважаючи на те що зазвичай усі ці визначення складаються з кількох слів, які стосуються концепції корпоративної відповідальності; ці комбінації мають значення й зазвичай вказують на індивідуальне трактування компанією цього базового поняття.

Кожен із перелічених вище видів звітів можна писати в довільній формі, а можна, орієнтуючись на ту чи іншу систему звітності або інструкцію.

Звіт у довільній формі має свої переваги й недоліки. До явних переваг можна віднести простоту його підготування: у цьому разі не потрібно додержуватися критеріїв відбору інформації й витримувати формати подання даних, розроблені кимось іншим. До очевидних недоліків можна віднести ризик виявлення невідповідності запитам громадськості, залишитися поза межами актуальних тем, які обговорюються в експертному та бізнес-середовищі. Однак якщо звіт не адресований широкій публіці (тобто «працює» переважно не за принципом відкритості, а за принципом підзвітності щодо певної аудиторії), то вільний формат, швидше за все, буде більш адекватним, тому що запитання, які потребують обговорення, можуть бути несумісними з жодною із наявних інструкцій.

Якщо в компанії впроваджено системи менеджменту відповідно до стандартів (наприклад ISO 14001 або OHSAS), то звіт може бути зорієнтований на ці стандарти. Однак серед стандартів немає такого, який би охоплював усі складники концепції корпоративної звітності, тому «стандартизованими» здебільшого вважають ті звіти, які підготовлені з використанням певної інструкції

зі звітності.

До переваг цього виду звітів можна віднести більш системний підхід до підготовки інформації, а також (потенційно) більшу порівняність зі звітами інших компаній, чого сьогодні ще не спостерігається.

Нефінансові звіти призначені для певної цільової аудиторії. Залежно від цього звіти розподіляються на такі види:

1.Зовнішні. Такі звіти зазвичай адресовані більшим групам зацікавлених сторін, які не мають прямого стосунку до компанії. Ці документи припускають широку публічність і доступність, однак можливі й варіанти (наприклад цільове розсилання тільки певній групі стейкхолдерів).

2. Внутрішні. У компанії може виникнути потреба обговорити свою діяльність не з громадськістю, а, наприклад, зі своїми працівниками чи постачальниками. Можливо, зміст такого звіту буде досить обмеженим і включати запитання, які не цікавлять широку публіку або не призначені для неї. У такому разі внутрішній звіт поширюється вибірково і може бути доступний тільки цільовій аудиторії.

Із 1990-х років було зроблено численні спроби створити інструментарій для уніфікації нефінансової звітності (більшою мірою для однакового усвідомлення, що становить корпоративна відповідальність), а також для того, щоб було зрозуміло, що і як вимірювати:

1993 – з'являється публікація «Корпоративна екологічна звітність: вимірювання прогресу бізнесу й індустрії в напрямі сталого розвитку» *(AccountAbility, UNEP).*

1996 – розроблено стандарт «*SunShine» («Stakeholder Alliance»,* США).

1997 – публікується посібник зі звітності у сфері екології й енергетики

(АСА, Асоціація сертифікованих бухгалтерів). Опубліковано першу версію Інструкції зі звітності у сфері сталого розвитку *(«Global Reporting Initiative»).*

1998 – створено стандарт SA 8000 *(«Social Accountability International»,США).*

1999 – розроблено стандарт OHSAS 18000. Розробляються стандарти серії AA1000 *(«AccountAbility»,* Велика Британія).

2000 – з'явився стандарт «*Good Corporation»,* розроблений однойменною консалтинговою компанією (Велика Британія).

2001 – Європейська комісія представила документ, присвячений організації екологічного менеджменту й аудиту, *EMAS (The EU Eco – Management and Audit Scheme).*

2004 – розроблено «Інструкцію з вимірювання екоефективності» (ООН).

2007 – розроблено «Інструкцію зі звітності у сфері сталого розвитку» під егідою принца Уельського (Велика Британія).

2008 – проведено широке обговорення за участі представників громадськості з різних країн проєкту стандарту ISO 26000, який отримав статус

реального міжнародного стандарту, що регламентує трактування головних понять у сфері корпоративної відповідальності.

Низка «стандартів» містила не тільки методику вимірювання та оцінки результатів діяльності, а й рекомендації щодо організації процесів управління, а іноді й аудиту (оцінювання як результатів, так і якості процесу управління). З'являлися документи й стандарти національного спрямування (наприклад AS 8003 – австралійський стандарт із КСВ), а також галузеві системи звітності.

Окремо варто розглянути міжнародні ініціативи і проєкти, що стосуються всіх країн і компаній незалежно від їхньої галузевої приналежності («Глобальний договір, або Проєкт із розкриття результатів щодо викидів парникових газів»). Зазвичай, ці ініціативи розпочиналися з формулювання етичних норм, або норм ведення бізнесу, дотримуватися яких пропонувалося організаціям, що приєдналися. Але в рамках деяких ініціатив на додаток до переліку етичних норм розроблялися й системи звітності, що також впливало на вибір компаніями методики підготування звіту.

Згодом перші розробки було забуто, другі об'єднано з іншими системами звітності, треті продовжували існувати самостійно.

Сьогодні компанії можуть використовувати при підготовці звітів будь-які інструкції й рекомендації (орієнтуючись тільки на власну оцінку доцільності використання того чи іншого документа) або кілька інструкцій одразу, що дозволяє точніше визначити й подати істотні теми читачеві.

Інструкція зі звітності у сфері сталого розвитку («Глобальна ініціатива зі звітності»). Концептуально зміст Інструкції тісно пов'язаний із теоріями сталого розвитку й регіонального балансу. Призначенням документа є те, щоб допомогти компаніям та організаціям, а також сторонам, зацікавленим у їхній діяльності, проаналізувати її з погляду цілей сталого розвитку. Інструкцію можуть використовувати організації будь-якого обсягу, галузі й місця розташування. Є додатки з низки галузей, у яких ураховано специфіку галузі, а також інструкція для малих підприємств.

«Глобальний договір ООН» («Global Compact»). Договір закликає ділові кола керуватись у своїй діяльності десятьма головними принципами у сфері дотримання прав людини, трудових відносин, охорони навколишнього середовища й протидії корупції. Приєднання до цієї ініціативи передбачає щорічну звітність («повідомлення про досягнутий прогрес»), у якій варто показати, як підписант застосовує ці принципи на практиці. Методика звітності викладена в документах «Практичний посібник зі складання повідомлення про досягнутий прогрес» і «Встановлюючи зв'язок». Регулярно в різних країнах проводяться семінари й конференції, присвячені практичним результатам роботи учасників.

Серія стандартів «AccountAbility 1000» (AA1000) (Інститут соціальної й етичної підзвітності). За допомогою цих стандартів розроблювачі пропонують

компаніям та організаціям поліпшити прозорість і підзвітність. За станом на 2008 рік серія AA1000 включає:

– стандарт головних принципів підзвітності (AA1000APS);

– стандарт верифікації звітів (AA1000AS);

– стандарт взаємодії зі стейкхолдерами (AA1000SES).

Відмінною ознакою стандартів є системний підхід до організації взаємодії зі стейкхолдерами (акціонерами, співвласниками, учасниками), як до фактора підвищення якості управління та звітності.

Інструкція з добровільної звітності у сфері сталого розвитку компаній нафтогазової галузі (Міжнародна асоціація нафтогазової промисловості зі збереження навколишнього середовища). Завдання Інструкції – підвищення якості нефінансової звітності й порівняності результатів діяльності компаній нафтогазового сектору. Інструкція багато в чому співпадає з «Глобальною ініціативою зі звітності», але містить низку специфічних для галузі показників.

Принципи Екватора. Ініціатива розроблена найбільшими приватними банками. Вона пропонує фінансовим інститутам низку екологічних і соціальних показників, які необхідно враховувати під час здійснення базової діяльності. Документ базується на вимогах щодо екологічного менеджменту Всесвітнього банку й соціальної політики Міжнародної фінансової корпорації.

Процес підготування нефінансового звіту непростий, особливо якщо компанія або організація велика, а досвід у цій сфері незначний. Проте висока технологічність цього процесу забезпечить уникнення багатьох труднощів.

Під аудитом звіту зазвичай розуміють процедуру перевірки, аналізу й підтвердження одного або кількох аспектів:

- якості звіту за наявності в ньому кількісної і якісної інформації;
- істинності наведених даних;
- відповідності змісту звіту обраній системі звітності;
- об’єктивності поданих результатів взаємодії зі стейкхолдерами.

На користь проведення такого аудиту здебільшого наводиться аргумент щодо підвищення довіри читачів (стейкхолдерів) до інформації, яка міститься у звіті, а також якості самої звітності.

У наш час використовують таку класифікацію підходів щодо аудиту нефінансових звітів:

1. Проведення аудиту компаніями, що надають професійні послуги у сфері фінансового аудиту та сертифікації. Як методичну основу в цьому разі зазвичай використовують розробки організацій професійних аудиторів (наприклад, стандарт ISAE 3000, розроблений Асоціацією сертифікованих аудиторів 2000 року) або експертних організацій (наприклад стандарт AA1000AS, розроблений AccountAbility Institute 2003 року). Є й інші інструкції та рекомендації. Обидві інструкції пропонують підхід, сумісний з «Міжнародними стандартами фінансової звітності», а саме: відповідність принципами звітності, а не тільки прописаним

правилам.

2. Використання процедури громадського визнання. Цей вид аудиту прямо стосується теорії стейкхолдерів і базується на способах її застосування для цілей нефінансової звітності. На відміну від підходу професійних аудиторів, головне тут – не випробовувана методика перевірки інформації, а принцип реагування на думку зацікавлених сторін. Формат, предмет і процедури громадського аудиту поки що ніякими документами не регламентовані, залишаючи простір для організацій.

Глобальні процеси світового та економічного простору, частиною котрих стає й вітчизняна економіка, диктують нові умови ведення бізнесу, а саме: організації мають розвивати власні ціннісні орієнтири згідно з соціальними, екологічними, економічними аспектами, узгоджувати власну діяльність з інтересами головних груп стейкхолдерів. До того ж напрями КСВ мають пов'язуватися з головною діяльністю компанії, підвищувати її доходи чи надавати конкурентні переваги. Крім того, кожен суб'єкт зацікавлений у проведені оцінки ефективності кожного здійснюваного виду діяльності.

Загальновизнаної методики оцінки ефективності корпоративного управління немає, існує безліч методів, серед яких виокремлюють кількісні та якісні.

До кількісних зазвичай відносять:

– аналіз імовірності банкрутства підприємства;

– коефіцієнти фінансового стану;

– рівень капіталізації прибутку;

– ринкову вартість підприємства;

– показники окупності інвестицій, спрямованих на соціальні заходи.

Якісні методи оцінки не відображають порівняльної ефективності чи її кількісного вираження. Вони дозволяють охарактеризувати ситуацію та пояснити вигоду від запроваджених проєктів зазвичай у вигляді кейсових ситуацій.

Також, у тих випадках, коли неможливо дати грошове визначення якихось показників, для їх кількісної інтерпретації можуть використовуватися методи експертної оцінки.

При здійсненні компанією соціальних проєктів постає запитання балансу двох показників: ефективності для суспільства – соціального ефекту (social value – added – внесок компанії у вирішення соціальної проблеми) і вигоди для компанії – впливу на головну діяльність (business value added – економічний ефект (дохід) від реалізації проєкту).

Застосовують головні показники оцінювання вигод для бізнесу, пов'язані з участю компанії в соціальних проєктах:

– показник окупності інвестицій, спрямованих на соціальні проєкти (return on investment);

– показник ефективності благодійної допомоги та інших соціальних проєктів порівняно з ефективністю реклами, стимулювання продажу тощо (efficiency measurement);

– показник процесу реалізації соціальних проєктів (process measurement).

Показник окупності вказує на співвідношення між витратами на соціальну політику та часткою приросту капіталу, які виникли внаслідок цією діяльності. Його досить складно виміряти через складність процесу виокремлення тієї частки капіталу, яка виникла саме через соціальну діяльність компанії.

Показник ефективності дозволяє зробити висновок, наприклад, про те, «більш» чи «менш» ефективні соціальні проєкти порівняно з рекламою і стимулюванням продажів, але цей показник не можна виразити кількісно.

Показник процесу реалізації соціальних проєктів виявляє наявність або відсутність зв'язку між соціальною політикою і показниками головної діяльності компанії, але не показує ані порівняльної ефективності, ані її кількісного вираження і є описовим.

До методики оцінювання ефективності КСВ можна підійти й дещо з іншого боку, а саме з позиції формулювання цілей оцінювання ефективності КСВ:

1) оцінка ефективності використання ресурсів і коштів на здійснення КСВ;

2) оцінка конкурентоздатності підприємства і покращення його позиції в рейтингах;

3) оцінка рівня задоволеності мотивів і потреб різних суб'єктів (стейкхолдерів);

4) оцінка впливу КСВ на фінансово-економічні показники роботи підприємства.

Залежно від обраної цілі можна брати метод оцінювання ефективності КСВ:

1) ресурсний – розрахування коефіцієнтів ефективності витрат на КСВ;

2) рейтинговий – розрахування кількісних і якісних показників КСВ різних підприємств;

3) економічний – розрахування показників ефективності за різними напрямами КСВ;

4) дохідний – розрахування показників взаємозалежності витрат на КСВ-діяльність і фінансово-економічних результатів роботи підприємства.

Наприклад, якщо підприємство обере за мету оцінювання визначення рівня конкурентоздатності підприємства і його позиції на ринку, доцільно обрати рейтинговий метод.

Жоден із запропонованих методів оцінювання КСВ-проєктів не є досконалим. Ми не можемо за одним стандартним систематизованим способом оцінити ефективність соціальної діяльності компанії. Найперше, що має зробити компанія – це визначити, з якою метою вона проводить оцінку ефективності КСВ-проєктів. По-друге, для кого? Чи це інформація, що необхідна лише для внутрішнього використання, чи дані будуть представлені для зовнішніх зацікавлених сторін, тоді з якою метою і в якій формі? Якщо відповісти на всі ці зазапитання, стане зрозумілим, за допомогою якого методичного підходу виконувати оцінку: за допомогою соціальної звітності, за індексним, рейтинговим,

якісними чи кількісним методом. За умови, що компанія намагається поінформувати своїх стейкхолдерів про впровадження заходів з КСВ, доцільніше використовувати не фінансову звітність, що може бути підготовлена та подана у різних формах (але бажано з використанням існуючих стандартів, наприклад таких, як Global Reporting initiative – GRI чи звіт за стандартом AA1000 (Account Ability)). Для найбільш повної і всебічної оцінки корпоративної соціальної відповідальності необхідно скористатися перевагами і якісних, і кількісних методів. Саме комбінація цих двох методів найкращим чином допомагає оцінити ефект. Найпоширеніші й науково обґрунтувані кількісні методи, що будуються на методах та процедурах аналізу показників господарської діяльності підприємства. Кількісні методи оцінювання більше підходять для оцінки причинно-навартокових зв'язків на підставі реєстрованих кінцевих кількісних результатів. Використання якісних методів дає змогу повною мірою оцінити інтереси і потреби представників соціальної групи, позиції всіх зацікавлених сторін і систему їх пріоритетів, допомагає зрозуміти економічний, політичний і соціальний контекст процесу КСВ.

Найважливішою суспільною проблемою на сучасному етапі розвитку економічних відносин в Україні є досягнення високої конкурентоздатності вітчизняних товаровиробників на підставі максимального забезпечення та дотримання соціально відповідальної діяльності підприємств і держави.

Сучасні тенденції свідчать про динамічний розвиток довартожень у сфері корпоративної соціальної відповідальності. Але в економічних джерелах майже відсутні розробки стосовно оцінювання ефективності функціонування механізму забезпечення реалізації національної моделі КСВ.

Серед економічних показників ефективності функціонування корпоративно-соціальних відносин зазвичай обирають показники прибутку і прибутковості, а також похідні від них – ефекту і ефективності. Здебільшого визначають суму ефекту від здійснення певних заходів, зокрема й щодо забезпечення функціонування корпоративних соціально відповідальних відносин.

Виокремлюють головні етапи процесу формування механізму забезпечення здійснення відносин корпоративної соціальної відповідальності, зокрема підготовчий, організаційно-плановий, виконавчий, моніторинговий етапи. Визначати ефективність формування цього механізму доцільно на кожному етапі. Однак масштаби перевищення дохідів над витратами при впровадженні механізму забезпечення національної моделі КСВ значно менші порівняно з ефективністю функціонування цього механізму на різних його рівнях.

Визначати ефективність функціонування механізму забезпечення КСВ доцільно вже на моніторинговому етапі, коли сформована необхідна інформаційна інфраструктура і оптимізовані необхідні інформаційні потоки. На початкових етапах моніторингу ефективності функціонування цього механізму потрібно використовувати коефіцієнт активності використання механізму забезпечення

КСВ. Цей показник віддзеркалює наявність певних складників механізму забезпечення функціонування корпоративних соціально відповідальних відносин на підприємстві, а також ступінь їх використання під час вирішення різних проблем на підприємстві. До складу цього показника включають дані:

– про дотримання підприємствами принципів корпоративного управління;

– формування і забезпечення функціонування органів взаємодії з акціонерами;

– повноту і доступність інформації про товариство;

– здатність підприємства спрямувати частину ресурсів на вирішення соціальних проблем;

– зацікавленість підприємства у здійсненні природоохоронних заходів;

– наявність і активність функціонування органів корпоративного контролю;

– наявність організаційно-розпорядчих актів щодо організації праці і її оплати, а також ступінь ефективності і оптимальності їхнього застосування;

– ступінь залучення індивідуумів до прийняття управлінських (господарських) рішень.

Серед ознак, що характеризують дотримання підприємствами принципів корпоративного управління, вважаємо за доцільне зважати на факти щодо наявності кодексу корпоративного управління або внутрішнього корпоративного кодексу, регламентних документів щодо корпоративної культури на підприємстві і відповідних заходів щодо її формування і розвитку.

Атрибути процесів формування і забезпечення функціонування органів взаємодії із акціонерами здебільшого виявляються у формі створених структурних підрозділів або окремих посадових осіб, які здійснюють взаємодію з акціонерами; сукупності регламентних документів щодо організації діяльності таких органів; необхідних коштів для фінансування роботи органів взаємодії з акціонерами. Особливу вагу сьогодні мають показники, що віддзеркалюють повноту і доступність інформації про товариство, серед яких варто виокремити наявність корпоративного інтернет-сайту, наявність відкритої інформації про соціальні дії на інтернет-сайті підприємства, наявність інформації про соціальні дії в річному звіті підприємства, наявність окремого соціального звіту і-того підприємства.

Не менш важливою є здатність підприємства спрямовувати частину ресурсів на вирішення соціальних проблем, які формуються за рахунок його чистого прибутку або залучених коштів, а також тих, що включаються до собівартості продукції. Окрім інвестування у суто соціальні проєкти при оцінюванні ефективності функціонування механізму забезпечення КСВ, вважаємо за доцільне зважати на зацікавленість підприємства у здійсненні природоохоронних заходів, що сприяють поліпшенню соціального стану суспільства. Організаційне забезпечення функціонування механізму підтримки КСВ здійснюється відповідними органами, тому серед контрольних параметрів ефективності

використання цього механізму повинні бути наявність і активність функціонування органів корпоративного контролю, що виявляється у статусному рівні цього органу, його чисельності і технічному оснащенні, а також обсягах реалізованих управлінських рішень.

В аспекті наявності організаційно-розпорядчих актів щодо організації праці (зокрема умов праці) і її оплати (мотивації персоналу), а також ступеня ефективності і справедливості їх застосування атрибутивними ознаками повинні бути: Проєкт організації праці, Положення про оплату праці, Положення про матеріальне заохочення працівників підприємства, Планування робочих місць, Паспорти організації робочих місць, Колективний договір підприємства. А ступінь залучення індивідуумів до прийняття управлінських (господарських) рішень можна оцінити за часткою колегіально прийнятих управлінських рішень, рівнем розвиненості суспільних дорадчих органів на підприємстві, рівнем залучення працівників фірми до роботи контрольної та ревізійної комісії.

16.3 Інформаційна політика у сфері корпоративної соціальної відповідальності і соціальна звітність

Інформаційна політика компанії – один із ключових «м'яких» інструментів впливу на стан конкурентоздатності бізнесу. Окрім того немає показника діяльності компанії, який би прямо відображав вплив грамотно вибудуваної й ефективно реалізованої інформаційної політики. Хоча загальновизнано, що управління інформаційними потоками є ключовим фактором становлення, розвитку бізнесу й залучення належної уваги з боку головних учасників ринку.

Очевидно, що сьогодні в діловому середовищі об'єктивно назріла потреба формування механізмів розкриття інформації про компанії.

Не випадково залишається у фокусі суспільної уваги дискусія про інформаційну політику й необхідність підвищення прозорості компаній, а також робота зі створення формалізованих стандартів і механізмів розкриття інформації.

Головним завданням інформаційної політики, або управління інформаційними потоками, є пошук прийнятного компромісу між необхідністю розкриття інформації й збереження при цьому відомостей, які становлять комерційну таємницю.

У світовій практиці прийнято певний мінімальний обсяг інформації, яку необхідно відкривати стороннім особам. Зазвичай, такий рівень інформації встановлюється регуляторними організаціями, що створюють свої власні стандарти. Усе інше – це та інформація, щодо розкриття або нерозкриття якої компанія приймає рішення самостійно. На прийняття таких рішень здебільшого впливають поточні ринкові обставини й особливості корпоративної культури, однак зазвичай у цьому питанні чимале значення має особиста позиція керівництва компанії.

Головне призначення інформаційної політики – подати діючий інструмент і правила, згідно з якими співробітники компанії зможуть оцінити важливість довіреної їм інформації, зможуть уміло використати її в інтересах компанії. До того ж ризик нашкодити головній діяльності компанії має бути мінімальним. Фактично йдеться про дотримування принципу «не нашкодь». Однак треба пам'ятати, що брак зрозумілої інформації так само може зашкодити діяльності й розвитку компанії, як і її надлишок.

Інформаційна політика – це своєрідна шкала, за якою людина може виміряти й оцінити інформацію, якою володіє. А далі, співставивши отримані результати й визначене завдання, приймається остаточне рішення: використовувати чи ні, публікувати чи ні. Особливо частою є помилка співробітників, які розробляють інформаційну політику – забувати ставити контрольні дати. Інформація повинна бути актуальною. В Інтернеті можна знайти багато підтверджень щодо відсутності контрольних часових позначок в інформаційній політиці тієї чи іншої фірми. Найпоширеніше явище – на сайтах компаній часто представлена інформація 2–3-річної давнини. І справа тут саме у відсутності інформаційної політики взагалі або контрольних часових міток. Якщо система побудована так, що може реагувати на заплановані події, то, відповідно, співробітники завжди володітимуть актуальною і цінною для публікації інформацією.

Отже, суть інформаційної політики визначатимуть інформаційні класифікатори, насамперед ступінь відкритості інформації. Інформація для службового використання доступна всім (або майже всім) співробітникам компанії, але не призначена для відкритої публікації, публічна ж інформація доступна всьому світовому співтовариству.

Наступною характеристикою є цінність інформації щодо головної діяльності компанії, яка з плином часу втрачається. Це природний процес, такий самий, як старіння людини, тобто він спричиняє або відмирання інформації, або зниження її соціального статусу.

Приналежність інформації до того чи іншого виду діяльності компанії виявляється в такому: якщо головну діяльність компанії поділено на види, то аналогічний поділ необхідно провести і в інформаційній сфері. До того жбуде отримано більший класифікатор у зв'язку з тим, що, крім прямої приналежності інформації до тієї чи іншої зони, будемо мати проміжні, межові класи інформації. Для межової інформації вартість визначається досить неоднозначно, тому що для однієї зони інформація буде вкрай цінна, а для іншої – зовсім не важлива (своєрідні нечіткі множини). Відповідно, щоб визначити сукупну цінність інформації в межових зонах, потрібно використати інтегральні показники, які, швидше за все, будуть, крім зонних коефіцієнтів, містити й інші, обумовлені на рівні загальної інформаційної політики.

На всіх шкалах або класифікаторах необхідно обов'язково поставити контрольні точки, які сигналізуватимуть про те, що інформація з одного статусу

перейшла в інший. Важливо не забути про фактор часу. Саме він має бути тим рушієм, що модифікує соціальний статус інформації щодо змін в головній діяльності компанії.

Цього досягають через поєднання контрольних міток в інформаційній політиці з комплексом заходів, які випливають зі зміни статусу інформації (публікація на сайті, видалення з річних звітів, відновлення оголошень тощо). Розглядаючи інформаційну безпеку, потрібно виокремити: систему моніторингу і сферу відповідальності співробітників.

Перша означає, що необхідно контролювати використання інформації відповідно до її соціального статусу. Конфіденційну інформацію відкрито публікувати не можна, а якщо вона публікується, потрібно розуміти, хто це зробив, із якою метою і яких заходів треба вживати. Це вже сфера відповідальності співробітників, прийнята відповідно до інформаційної політики. Зазвичай, саме відсутність останньої і призводить до негативних результатів – викрадення і продажу інформації. Можуть відбуватись і зворотні процеси бездіяльності. Відсутність чітко розробленої політики може спричиняти бездіяльність тих чи інших співробітників – своєрідне перестрахування й уникнення відповідальності.

Для того, щоб відповісти на зазапитання, чи існує інформаційна політика в компанії, потрібно визначити, хто з головних осіб компанії відповідає за інформаційну політику, чи поставлено перед ними завдання формування інформаційної політики і чи наявні головні документи, які регулюють інформаційну діяльність. Якщо перелічені фактори наявні, то можна оцінити успіхи або поразки в інформаційній діяльності компанії, планувати її подальший розвиток; якщо ж чогось не вистачає, то варто продумати розв’язання зазначених проблем. Насамперед, потрібно вирішити, хто на рівні вищого керівництва компанії буде вирішувати ці проблеми.

Ефективність вирішення зазначених вище проблем залежатиме від дотримання принципів формування інформаційної політики у сфері корпоративної соціальної відповідальності.

Інформаційна політика має бути побудована за принципами рівноправності, оперативності, повноти, вірогідності, доступності, регулярності, захищеності.

Принцип рівноправності: підприємство забезпечує всім зацікавленим особам рівні права й можливості щодо одержання й доступності до інформації, зокрема забезпечує всім акціонерам та їхнім представникам рівні права на одержання інформації і документів, що можуть бути надані, з урахуванням винятків, установлених законом та установчими документами.

Принцип оперативності: підприємство в якомога коротший термін інформує акціонерів, інвесторів, інвестиційне співтовариство та громадськість про найголовніші події і факти, що стосуються їхніх інтересів.

Принцип повноти: підприємство надає про себе інформацію, достатню, щоб

сформувати об'єктивне бачення в акціонерів, інвесторів та громадськості щодо питання, яке їх цікавить.

Принцип вірогідності: підприємство надає своїм акціонерам та інвесторам інформацію, що відповідає дійсності, а також уживає всіх розумних заходів, щоб розповсюджувана інформація не була спотворена.

Принцип доступності: способи доведення значущої інформації до акціонерів, інвесторів та громадськості мають забезпечувати вільний і легкий доступ до такої інформації.

Принцип регулярності: підприємство на регулярній основі надає своїм акціонерам, інвесторам та громадськості інформацію про себе за допомогою наявних у його розпорядженні засобів інформування.

1. *Принцип збалансованості:* підприємство намагатиметься знайти балансу між відкритістю і прозорістю, з одного боку, і конфіденційністю – з іншого, для забезпечення прав акціонерів на отримання інформації та обмеження доступу до «чутливої» інформації.

2. *Принцип захищеності:* підприємство застосовує дозволені законами способи й засоби захисту інформації, що становить державну, службову й комерційну таємницю.

Благополуччя підприємств і перспективи розвитку базуються не тільки на ефективних технологіях і відповідних зв'язках, а й на репутації та іміджі. Однак не варто вважати два останні слова синонімами, а що більше тотожними поняттями. Якщо створення іміджу можна до певної міри форсувати, то формування репутації ніколи не може обігнати природного розвитку самого підприємства, його фінансової, інтелектуальної й організаційної могутності. Крім того, створення іміджу – передбачає доведення до громадськості головних переваг підприємства, їх презентування з одночасним замовчуванням недоліків і труднощів. Репутація складається на підставі характеристики попередніх років, а для побудови іміджу можна використати не тільки попередні досягнення, а й проєкти на майбутнє, а також суспільно значущі пропозиції та прогресивні погляди.

Відносини зі ЗМІ.

Взаємини зі ЗМІ передбачають підготовку й поширення аналітичних прес-матеріалів, ексклюзивні інтерв'ю, прес-моніторинг, прес-заходи та неформальні контакти із журналістами.

Підприємство може мати чудовий головний офіс, його відділення можуть бути розташовані в престижних районах міста, підібрано кваліфікований персонал, фінансовий стан чудовий, продукція та послуги високої якості, а спонсорські проєкти приносять безсумнівну користь суспільству, але якщо про все це знає тільки вузьке коло клієнтів і партнерів, то віддача буде дуже невисокою. Якщо ж усе це буде прорекламовано в ЗМІ, то ефект багаторазово посилиться, що в підсумку забезпечить підвищення прибутків.

Деякі фахівці зі зв'язків із громадськістю підкреслюють, що можна

завоювати симпатії журналістів, надаючи їм вірогідні дані, навіть у тому разі, коли це не пов'язано з власним підприємством. Таким чином можна виявити, з одного боку, власну поінформованість, а з іншого – готовність безкорисливо співпрацювати із засобами масової інформації.

У виборі ЗМІ для розміщення публікацій підприємства надають перевагу друкованому різновиду. Це очевидно, оскільки газета «живе» довше, її можна передавати з рук у руки. Крім того, у газеті можна докладніше прокоментувати свої погляди щодо того чи іншого запитання, налагодити зворотний зв'язок із читачем, опублікувавши телефони «гарячих ліній» або довідкових служб.

Розглядаючи переваги ЗМІ, варто відзначити, що вони досить гнучкі й оперативні. Повідомлення по радіо або телебаченню можна швидко відкоригувати залежно від сезонних, політичних або інших факторів.

Серед недоліків ЗМІ потрібно виокремити те, що інформація в ЗМІ досить дорога в абсолютному вимірі й не завжди може охопити потрібну аудиторію, тобто частково «розпилена», а також можлива наявність інформації конкурентів.

ЗМІ можуть бути використані для просування іміджу, але обмеження простору й рекламних площ унеможливлюють надання детальної інформації про підприємство та його товари або послуги.

Контакти з громадськими і державними інститутами.

У рамках напряму PR-діяльності визначається, насамперед пріоритетність тієї чи іншої структури, ступінь її важливості для розвитку бізнесу. Для встановлення або зміцнення контактів із державними і громадськими структурами можливі такі форми, як участь у діяльності органів влади, здійснення спільних проєктів у сфері доброчинності, спонсорства тощо, наприклад, підтримка державних програм для захисту незаможних верств населення, розвитку освіти, науки, культури.

Взаємини з партнерами.

Це окрема група робіт, тісно пов'язана з реноме організації. Обов'язковим є підготування презентаційних матеріалів і привітань партнерів, робота зі скаргами споживачів, доведення інтересів головних груп споживачів до керівництва, вивчення й оцінка споживчих потреб. Останній пункт особливо важливий оскільки потрібно знати, на що очікують споживачі і як задовольнити їхні очікування.

Найголовніше, що може зробити підприємство для набуття прихильності споживачів – активно залучати їх до розвитку підприємства. Цьому можуть сприяти персональні контакти з представниками цільових аудиторій, висловлення побажань із нагоди дня народження та свят, розсилання подарунків, фінансової та нефінансової звітності, інформаційних брошур.

Поліпшенню взаємин із партнерами може сприяти проведення спільних заходів, зокрема організація та фінансування заходів у сфері культури, спорту, освіти.

Взаємини з власниками (акціонерами).

Ці взаємини передбачають вивчення думок акціонерів, складання річних, квартальних та інших звітів, підготування документів для розсилання, проведення

зборів, складання фінансових і рекламних оголошень, спеціальні публікації для акціонерів.

Особливо важливим є забезпечення участі ключових акціонерів у значних подіях внутрішньоорганізаційного життя, наприклад в урочистих зборах, ювілеях керівництва, культурних, інших неформальних заходах. Це дозволяє, окрім розвитку ділових відносин, установлювати й підтримувати більш близькі й довірливі відносини. Доцільним є надання посильної допомоги акціонерам в їхній роботі зі ЗМІ. Наприклад, підготування інтерв'ю, заяв і будь-яких публічних виступів. Уся інформація про підприємство, озвучена в ЗМІ акціонерами, менеджерами й пересічними співробітниками, має слугувати своєрідними штрихами до іміджу. Ці заходи покликані сприяти створенню цілісності іміджу в очах громадськості. Успіх узаємин з акціонерами може сприяти залученню додаткових коштів під конкретні проєкти, формуючи сталу репутацію в професійному середовищі. Важливо забезпечити для акціонерів розкриття інформації про фінансові результати діяльності, що відповідає західним стандартам. Акціонери мають отримувати фінансову звітність, результати аудиторських перевірок і інформаційні брошури.

Взаємини в колективі.

У налагодженні відносин усередині колективу PR-служби відіграють важливу роль. Система інформування співробітників на різних рівнях, вирішення конфліктних ситуацій у колективі, внутрішні публікації, корпоративні розваги, доведення думки співробітників до керівництва, привітання, створення й поглиблення почуття задоволення співробітників від роботи. Сюди ж можна додати PR-підтримку менеджменту (наприклад, премії, нагороди). Загалом, PR-служба сприяє створенню атмосфери, у якій співробітники працюють із більшою віддачею.

Публічність і репутація у професійному співтоваристві.

Це один із найбільш важливих елементів роботи служби зі зв'язків із громадськістю, що передбачає низку головних напрямів:

- створення історії підприємства;
- участь у громадській діяльності;
- ділові й неформальні зустрічі з іншими членами професійного співтовариства;
- активне ставлення до проблем професійного співтовариства;
- публічність керівництва;
- фінансова публічність.

Це саме той випадок, коли поняття «зв'язки з громадськістю» відповідає своєму змісту: надання правдивої, що відповідає дійсності, інформації і непрямий, порівняно з рекламою, вплив на аудиторію. Репутацію не можна створити зусиллями лише PR-служби, оскільки йдеться про думку професіоналів, здатних прямо, без посередників, оцінювати дії та рівень підготування своїх колег шляхом спільної роботи з ними.

Ніякі позитивні статті не змінять у фаховому середовищі негативної думки про професіоналізм персоналу, якщо рівень цього професіоналізму об'єктивно відомий партнерам. З другого боку, PR-служба у змозі використати успіх, розголошуючи його для підтримання іміджу.

Формування репутації в середовищі діяльності – одне з головних завдань PR-служби. Це пов'язано, насамперед, зі складним комплексом взаємин із контрагентами, що впливає на успіхи й невдачі у різних сегментах ринку.

Важливим складником публічності є активна позиція керівництва відносно професійного співтовариства. Щодо цього підвищенню репутації сприяє участь його керівників у спеціалізованих громадських організаціях.

Відкритість і «прозорість» для громадськості передбачає регулярне інформування громадськості, колег по бізнесу про успіхи на ринках країни і за її межами, оперативне й у повному обсязі надання ЗМІ інформації, відсутність цензури з боку підприємства, доступність перших осіб, відсутність спроб маніпулювати журналістами. Крім того, доцільно формувати позитивне ставлення до керівництва, як професійної, кваліфікованої групи людей, що володіють особистими й діловими якостями для розв'язання будь-яких професійних проблем.

Публічність буде ефективнішою, якщо використовувати фактор новизни, під яким розуміють розширення асортименту товарів чи послуг, повідомлення про отримані нагороди, опублікування даних комерційної діяльності, інтеграції з іншими підприємствами, презентації і публічні виступи керівництва, тобто всі можливі інформаційні засоби.

Важливо, щоб публічність не переходила межі етичних норм, оскільки вона може маніпулювати суспільною думкою у своїх інтересах.

Взаємини з місцевою громадськістю.

Потрібно враховувати потреби й запити місцевого населення, залучати підприємство до організації громадських заходів, організовувати «зворотний зв'язок» і можливу «відкритість» для споживачів, поліпшувати навколишнє середовище.

Через незрілість громадянського суспільства цей аспект в Україні менш важливий, ніж на Заході. Справді, країна, де найважливішою потребою значної частини громадян є забезпечення продуктами першої необхідності, а занедбані двори й під'їзди є швидше правилом, ще не дійшла усвідомлення важливості ідеї «територіальної громади». Зазвичай, до великих підприємств звертаються різноманітні «прохачі» – від благодійних фондів до окремих громадян. Однак по-справжньому успішні програми щодо роботи з місцевою громадськістю надзвичайно рідкісне явище саме тому, що ні населення, ні самі підприємства чітко не усвідомлюють його суті.

І це при тому, що для подібних ініціатив – величезний простір по всій Україні, наприклад благоустрій і підтримання порядку на території невеликого парку в тому або іншому районі міста. Щоправда, самі мешканці повинні

усвідомлювати, що до розташованого поряд підприємства можна звернутися з таким проханням.

Спонсорство.

Спонсорство – це фінансова підтримка культурної або спортивної діяльності, що дозволяє підвищити авторитет та / або збільшити прибутки, на які спонсор розраховує за підсумками заходу.

Спонсор обирає такий об'єкт, який би забезпечував максимальний комунікативний і комерційний ефект, залучення максимальної кількості

Переваги спонсорства:

– контакт зі споживачем у некомерційній ситуації, відповідно до чого знижується бар'єр купівельної недовіри;

– можливість вирізнитися серед конкурентів;

– створення образу марки, підвищення її престижу, авторитету;

– підтримання рекламної кампанії;

– привернення уваги партнерів по бізнесу й широкої публіки;

– формування іміджу та популярності;

– вкладені кошти демонструють фінансовий потенціал, впливаючи в такий спосіб на весь спектр споживачів;

– спонсоруючи заходи державних структур, можна забезпечити ефективне лобіювання своїх інтересів у регіоні;

– асоціація з подією, пов'язаною зі спонсорством. Спонсорство дозволяє надати фінансову підтримку відомому спортсменові чи команді. Підприємство, завдячуючи успіхам своїх підшефних, багаторазово згадується в засобах масової інформації. Таким чином, завдяки спонсорству можна зекономити кошти на піар.

Меценатство та добродійність.

Варто чітко розмежовувати поняття «спонсорство» і «меценатство», оскільки спонсор, на відміну від мецената, має комерційну мету – одержання прибутку, його вибір раціональний, йому потрібна особиста популярність, реклама підприємства та його торгових марок, залучення нових партнерів і клієнтів. Меценатство та добродійність не мають на меті одержання комерційної вигоди, на відміну від спонсорства. Вони впливають на ефективність підприємництва непрямим чином. Меценатство і добродійність базуються на моральних цінностях, що відображають прагнення до гуманності, гармонії, консолідації в суспільстві, їхня наявність уможливлюється за наявності високої культури підприємництва.

Розвиток цієї бізнес-комунікації також значною мірою залежить від ставлення держави до цього явища. Зокрема, у США добродійність набуло поширення через наявність значних пільг для підприємців.

Меценатство й добродійність, як бізнес-комунікація, базуються на складній мотивації до використання: що вища культура підприємництва, то частіше підприємство є меценатом, просуває свою філософію, свою місію стосовно суспільства.

Добродійність зазвичай виявляється у формі прямої фінансової допомоги на безповоротній основі або оплаті рахунків за послуги, поставки й придбання устаткування.

Підприємців-добродійників небагато, що не дозволяє говорити про сучасну добродійність, як про системну й соціально значущу бізнес-комунікацію.

Контрольні запитання до розділу 16

1. Визначте переваги соціально відповідальної політики компанії.
2. Які економічні вигоди забезпечує соціально відповідальна діяльність компаній?
3. У чому полягають неекономічні вигоди від реалізації соціально відповідальної політики компанії?
4. У чому полягає роль корпоративної соціальної відповідальності в системі управління репутацією компанії?
5. Що таке «модель корпоративної соціальної відповідальності»?
6. Назвіть складники моделі корпоративної соціальної відповідальності.
7. Охарактеризуйте американську модель корпоративної соціальної відповідальності.
8. Назвіть характерні ознаки європейських моделей корпоративної соціальної відповідальності.
9. У чому полягає принципова відмінність азійської (японської) моделі корпоративної соціальної відповідальності?
10. Перелічіть головні та обов’язки менеджера з корпоративної соціальної відповідальності?

Практичні завдання до розділу 16

Завдання 16.1

Незважаючи на розвиток соціальної відповідальності у світі, в Україні наразі відсутня затверджена концепція соціальної відповідальності, єдиний підхід до впровадження соціальної відповідальності та системна політика держави у зазначеному напрямі. Значна кількість компаній не залучена до відповідальних бізнес-практик. Перелічіть головні заходи, необхідні для систематизації розвитку соціальної відповідальності в Україні.

Завдання 16.2

У стратегії ЄС із соціальної відповідальності зазначено, що «економічна криза та її соціальні навартоки деякою мірою погіршили рівень довіри до бізнесу. Вони зосередили увагу громадськості на соціальній та етичній діяльності підприємств. З відновленням зусиль щодо сприяння соціальної відповідальності можна створити умови, сприятливі для сталого економічного розвитку, відповідальної поведінки бізнесу та безперервного створення робочих місць у середньостроковій і довгостроковій перспективі».

Назвіть головні напрями корпоративної соціальної відповідальності, які сприяють збільшенню рівня довіри населення до бізнесу й держави.

Завдання 16.3

Відповідно до аналітичних доповідей соціальна відповідальність може сприяти заощадженню коштів у певних умовах відповідно до особливостей соціально-відповідальних активностей, наприклад, екологічні заходи в контексті енергоефективності, управління ризиками, управління людськими ресурсами, й доступу до фінансів. Наведіть приклади заощадження коштів унаслідок упровадження соціально відповідальних проєктів.

Завдання 16.4

Наявні довартоження свідчать про важливість упливу корпоративної соціальної відповідальності на найм та утримання кадрів, залучення талантів до своєї команди співробітників. Важливо, що такий зв’язок між корпоративною соціальною відповідальністю та управлінням людськими ресурсами властивий не лише великим компаніям, а й середньому й малому бізнесу. Проте це стосується економіки знань, а не економіки, що визначається факторами виробництва. Перелічіть принципи формування трудових відносин із використанням соціальної відповідальності.

Завдання 16.5

Доведено, що деякі практики корпоративної соціальної відповідальності можуть позитивно впливати на конкурентоздатність унаслідок збільшення потенціалу інновацій. У таких компаніях розвивається декілька видів інновацій: відкриті інновації, інновації, які рухаються суспільством, інновації, які рухають стейкхолдери або споживачі, екологічні інновації. Наведіть приклади інновацій, які мають суспільне значення і ознаки соціально відповідального спрямування.

РОЗДІЛ 17
СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО

«Стартап» – це компанія, яка не завжди розуміє три речі:
що таке продукт, хто її покупці та як заробити.
Дейв Макклюр

17.1 Еволюція та суть соціального підприємництва
17.2 Суб'єкти соціального підприємництва
17.3 Бізнес-моделювання суб'єктів соціального підприємництва

Ключові слова: *соціальне підприємництво, соціальне підприємство, соціальний підприємець, соціальна цінність, бізнес-модель соціального підприємства.*

17.1 Еволюція та суть соціального підприємництва

Глобалізація всіх економічних процесів, їх соціально орієнтований розвиток стали рушійною силою трансформації соціально-економічних систем, що спричинило появу інноваційної форми реалізації бізнес-ініціатив – соціальне підприємництво (далі – СП), спрямоване на реалізацію соціальних потреб суспільства поряд із веденням комерційної діяльності. Ця інноваційна форма господарювання виникла наприкінці ХХ ст., як відповідь на суспільні антагонізми, які не повною мірою вирішувалися державою, хоча витоки її виникнення стосуються більш ранніх періодів, їх пов'язують із надбанням видатних економістів минулого – Р. Оуена, Й. Шумпетера, П. Друкера. Колискою соціального підприємництва вважається Велика Британія, де в XIX ст. виникають кооперативи, які поєднують цінності громади та підприємництва.

Найяскравіші міжнародні практики, які можна вважати витоками соціального підприємництва, представлені діяльністю Флоренс Найтінгейл, яка заснувала перше училище для медсестер у Великобританії, робота якого базувалася на прогресивних стандартах надання медичної допомоги; Роберта Оуена, який був засновником британського кооперативного руху; Андре Шептицького, який пропагував соціальні принципи ведення підприємництва та сприяв розвитку сільськогосподарських кооперативів; Вінобу Бхаве, що заснував рух «Земля в дар» в Індії. Зазначені практики сприяли поширенню не лише інноваційних ідей та практик, а й утворювали соціальну цінність в суспільстві, вирішуючи гострі соціальні проблеми.

Очевидно, що відсутність теоретичних та / або методичних напрацювань у цій сфері не завадила його виявам в історії людства, що уможливило еволюціонування цього інституту до міжнародного визнання, як більш значного, ніж тільки законне ведення бізнесу чи філантропія корпорацій. Уже більш

конкретно у 1978 році у Коледжі Бічвуд у Йоркширі, що у Великій Британії, була встановлена та визначена концепція і структура соціального підприємства, яка базувалася на кооперативному підприємництві та спільній власності, а також відповідальності не лише за фінансові результати, але й за суспільне багатство та екологію. На сьогодні є сенс говорити про трансформацію тріади «держава – суспільство – бізнес» та появу, так званого, «четвертого» сектора – соціального підприємництва, що спричиняє низку термінологічних і методичних неузгоджень, а також відсутність комплексного бачення імплементації нових бізнес-моделей у вітчизняні реалії через брак організаційно-економічних та законодавчих засад. Незважаючи на досить тривалий розвиток соціального підприємництва як практичної діяльності, теоретико-методологічні довартоження у цій сфері в Україні досить обмежені і базуються на досягненнях у науковій та законодавчій сферах країн Європи та Америки.

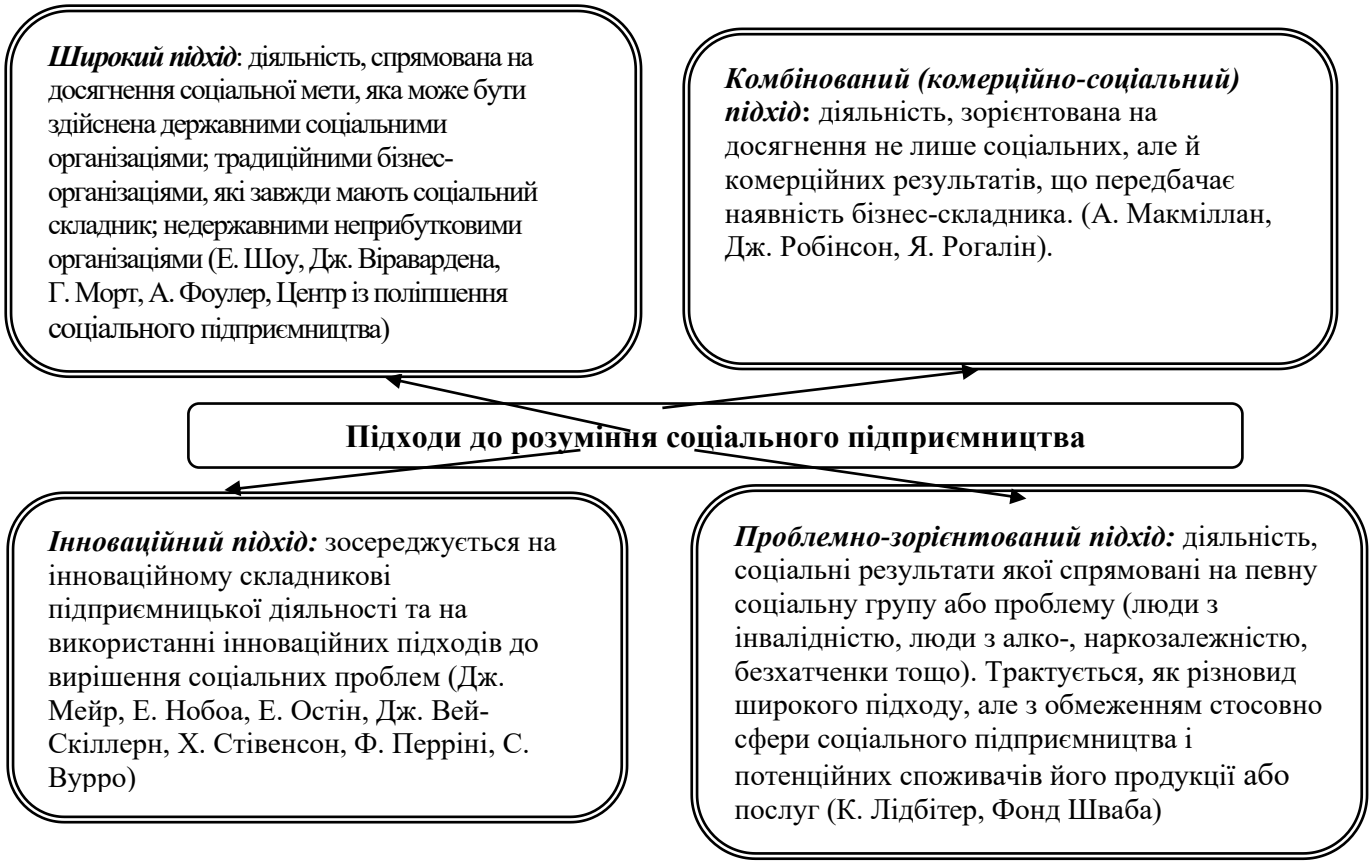


Рисунок 17.1 – Підходи щодо розуміння суті соціального підприємництва

Вперше терміни «соціальне підприємництво» (*social entrepreneurship*) та «соціальний підприємець» (*social entrepreneur*) були використані в англомовних публікаціях щодо соціальних змін у 60-х роках XX ст.; подальшого поширення у 80-х роках вони набули внаслідок зусиль засновника компанії «Ашока» («*Ashoka»*) Білла Дрейтона, завдяки лауреату Нобелівської премії 2006 р. Мохаммеду Юнусу назавжди ввійшли в науковий обіг, а його соціальний бізнес – *Grameen Bank* – до

хрестоматійних прикладів соціального підприємництва поряд з американським містом Індіанаполіс та його мером, Гарвардським професором Стефаном Голдсмітом, який дозволив приватним фірмам конкурувати з державним сектором і замінити багато міських сервісів, що функціонують за кошти громадян.

Критичний аналіз даних дозволяє зробити висновок про неоднозначність та дискусійність соціально-економічної категорії «соціальне підприємництво» та представити чотири головні підходи щодо розуміння його суті.

Водночас, необхідно визначити спільні ознаки, які виокремлює більшість довартоників:

– підприємницька діяльність спрямована на вирішення соціальної проблеми, переважно із залученням представників відповідної соціальної групи за рахунок коштів, отриманих від цієї діяльності (принцип самоокупності та фінансової незалежності);

– інноваційний спосіб вирішення соціальної проблеми;

– можливість поширення на інші регіони та країни (тиражованість), ефект масштабу.

Узагальнення проблем людства, а також шляхи їхнього вирішення були реалізовані в Цілях сталого розвитку (*Sustainable Development Goals*), яких у 2015 р. було прийнято 17 на підставі аналізу та перегляду Цілей Тисячоліття та досягнення яких заплановано на 2030 рік. Зазначені цілі стали базовими для стратегічних документів розвитку Європейського Союзу та, окремо, європейських країн.

Інтеграція України у світове співтовариство зумовила перегляд напрямів розвитку та імплементації Глобальних цілей ООН та Стратегії розвитку ЄС до державних і регіональних стратегій розвитку в усіх сферах: «Стратегія сталого розвитку України 2020», «Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2020 року» та інших. Зі свого боку, стратегії національного рівня відображаються в стратегічних документах на рівнях областей та міст. Указом Президента України затверджено забезпечення дотримання цілей сталого розвитку до 2030 року, які проголошені резолюцією Генеральної Асамблеї Організації Об’єднаних Націй від 25 вересня 2015 року № 70/1, та результати їх адаптації з урахуванням специфіки розвитку України викладені в Національній доповіді «Цілі сталого розвитку: Україна 2017».

Усвідомлення суті соціального підприємництва базується на його сприйнятті, як специфічного виду підприємницької діяльності, з соціальною метою та місією, спрямованою на отримання соціального, економічного, інноваційного ефектів та ефектів сталості й масштабу. Найпоширеніші визначення соціального підприємництва в межах розглянутих підходів представлено на рисунку 17.2.

СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО

Взаємодія особи чи групи осіб задля створення соціальної цінності, яка відбувається з використанням наявних можливостей, інновацій, прийняттям ризику та в умовах обмежених ресурсів *(А. Передо, М. МакЛін)*

Агент змінювання соціального сектора, які відбуваються: 1) через адаптацію місії для створення та підтримання соціальної цінності; 2) пошук нових можливостей для втілення цієї місії; 3) постійний процес інновацій, адаптації та освіти; 4) функціонування, яке обмежується не тільки наявними ресурсами; 5) підвищену відповідальність за результати своєї діяльності *(Дж. Діс)*

Інноваційний вид діяльності у формі неприбуткових чи прибуткових організацій, завданням яких є створення вимірюваної соціальної цінності *(А. Корнецький, Д. Нагаївська)*

Професійний, інноваційний та сталий підхід до системних змін, які вирішують соціальні проблеми та опановують можливості ринку (*Oxford University's Said Business School*)

Рисунок 17.2 – Визначення соціального підприємництва науковою спільнотою

Характерні ознаки соціального підприємництва подано на рисунку 17.3.

Поняття соціального підприємництва в українському суспільстві (за результатами опитування) досить строкате і зводиться, до такого: 1) соціальний проєкт; 2) соціально відповідальний бізнес; 3) бізнес у соціальній сфері; 4) діяльність, яка продукує дешевий та неякісний продукт чи послугу. Такий стан справ не відповідає дійсності. Зокрема, реалізація соціальних проєктів будь-якими структурами не передбачає комерційного складника, який є обов'язковим під час ведення підприємницької діяльності.

Зазвичай соціальні проєкти реалізуються громадськими організаціями або органами влади, бюджетними, неприбутковими організаціями за допомогою фінансування донорами та передбачають вирішення соціальної проблеми або задоволення потреби певної соціальної групи. Діяльність бізнес-структур на засадах соціальної відповідальності передбачає активності, спрямовані на вирішення соціальних проблем, задоволення потреб, врахування інтересів стейкхолдерів, що утворює соціальну цінність, як і діяльність соціального підприємництва. Водночас для останніх місією, головною ціллю існування та першочерговою причиною створення є вирішення соціальної потреби, тоді як для соціально відповідального бізнесу – економічна доцільність.

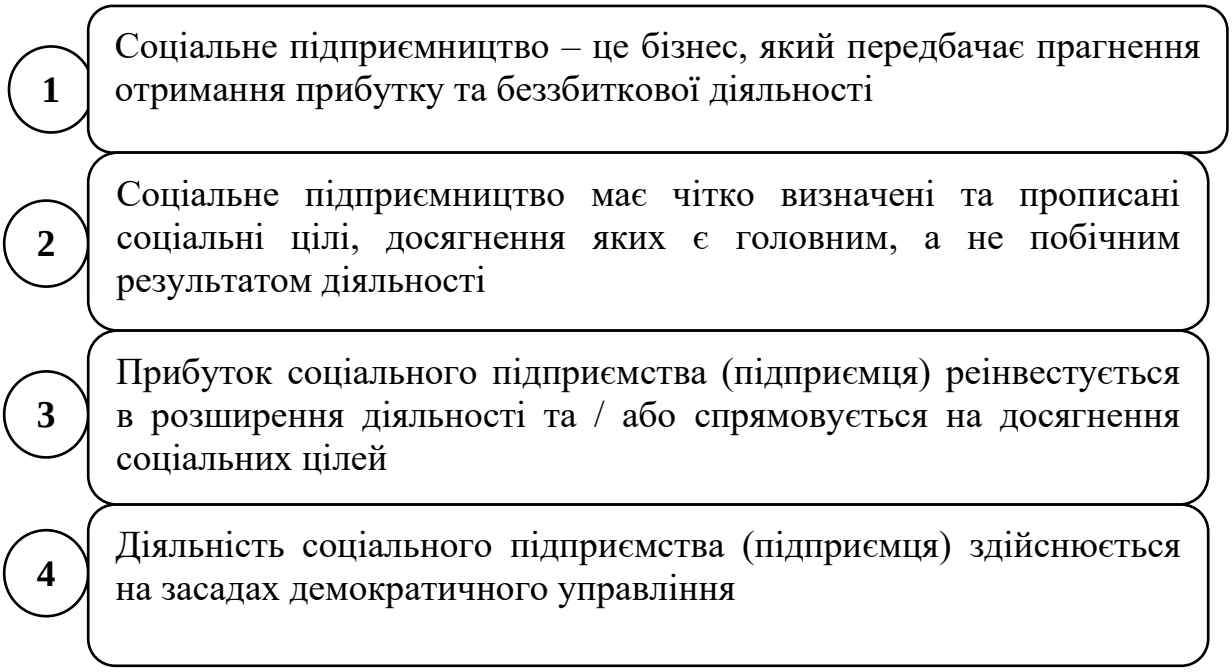


Рисунок 17.3 – Характерні риси соціального підприємництва

Компанії, які заробляють на реалізації соціальних послуг (наприклад медичні центри, приватні освітні заклади), не є представниками соціального підприємництва, адже вони не мають соціальної місії та розподілу прибутку для досягнення цілей, а також, якщо платні соціальні послуги надають державні організації, органи місцевої влади, оскільки їхня оплата становить компенсацію витрат. Усвідомлення неякісності пояснюється переважно ментальністю громадян, асоціації яких пов'язані з соціальною бідністю, дешевизною, а отже, неякісністю. Насправді ж таке розуміння не відповідає дійсності. Як доводить міжнародна практика, вартість продукції соціальних підприємств може бути навіть вищою, а закони конкуренції, за якими вони діють, не дозволяють спекулювати на цьому та знижувати якість.

Таким чином, існує різниця між звичайним структурами, що здійснюють традиційну підприємницьку діяльність, громадськими й благодійними організаціями, державними установами, соціально відповідальним бізнесом та, безпосередньо, соціальним підприємництвом, яке поєднує соціальну місію створення та підприємницькі механізми її забезпечення (табл. 17.1). Традиційний бізнес, соціально відповідальний та соціальне підприємництво мають комерційний складник, тобто передбачають отримання доходу, прибутку, забезпечення беззбиткової діяльності та дотримання законів ринку. Спільною ознакою як соціального підприємництва, так і соціально відповідального бізнесу є створення соціальної цінності (вирішення соціальних проблем, реалізація соціальних ініціатив тощо). Соціальна відповідальність бізнесу зазвичай є філософією

компанії, охоплює всі сфери її діяльності і продовжується в піклуванні про робітників компанії, покупців, партнерів, виготовленні безпечних товарів високої якості, здійсненні соціальних ініціатив. Розрізняються шляхи виконання завдання щодо формування соціальної цінності.

Соціально відповідальні підприємства, які проводять свою діяльність на підставі принципів Глобального договору ООН, Цілей сталого розвитку, розглядають проблеми стейкхолдерів та здійснюють заходи щодо їхнього вирішення відповідно до своїх потреб, можливостей інтересів, не нехтуючи власним економічним інтересом. До того ж їхня діяльність у соціальній сфері обумовлюється власним баченням, інтересами, популярністю, прагненням покращити імідж та отримати нематеріальні конкурентні переваги.

Благодійні фонди та організації не є комерційними за своєю суттю та спрямовані на філантропічну діяльність, отримуючи фінансування від різноманітних бізнес-структур, пожертвувань людей, інших донорів та використовуючи їх для послаблення соціального напруження в суспільстві, вирішення певних проблем соціуму або їх послаблення.

Діяльність громадських організацій переважно спрямовується на реалізацію соціальних проєктів відповідно до статутної діяльності, що забезпечує вирішення чи пом’якшення соціальної проблеми. На відміну від соціально відповідального бізнесу, соціальне підприємництво насамперед спрямоване на вирішення соціальних проблем певної групи, громади, регіону, держави, а вже потім – на отримання економічного ефекту від господарювання або здійснення діяльності на підставі принципу беззбитковості й самоокупності. Можна вважати, що зазначений вид підприємств частково перебирає на себе роль органів влади – державних чи місцевих – і тому є необхідним елементом у механізмах розвитку.

Підсумовуючи, можна зазначити, що соціальне підприємництво – це господарська діяльність, головною метою, місією якої є досягнення соціальної мети через вирішення соціально значущої проблеми шляхом працевлаштування соціальних категорій населення, створення соціально важливих продуктів (послуг) та спрямування частини доходу (прибутку) на виконання означених цілей / місії на засадах інноваційності та маштабованості.

Соціальне підприємництво – специфічний, більш прогресивний та соціально зорієнтований вид підприємницької діяльності, який здійснюють суб’єкти соціального підприємництва.

Таблиця 17.1 – Порівняльний аналіз структур соціального підприємництва з іншими структурами

Критерій порівняння	Традиційний бізнес	Соціально відповідальний бізнес	Соціальне підприємництво	Благодійна організація (фонд)	Громадська організація	Бюджетна установа
Місія	Отримання економічної вигоди	Отримання економічної вигоди	Вирішення соціальних проблем	Вирішення соціальних проблем бенефеціарів	Здійснення та захист прав і свобод, задоволення суспільних інтересів	Створення умов для діяльності та розвитку приватних осіб і суб'єктів громадського та підприємницького секторів, надання ним спектру послуг
Джерела фінансування	Змішані або власні джерела фінансування	Змішані або власні джерела фінансування	Змішані (зовнішній стартовий капітал; внутрішнє фінансування, самоокупність)	Зовнішнє донорське фінансування, , цільове бюджетне фінансування, грантове фінансування, пожертви, членські та благодійні внески	Цільове бюджетне фінансування грантове фінансування, членські та благодійні внески, пожертви	Бюджети різних рівнів Прибуток від власної діяльності Гранти
Спрямованість фінансових ресурсів	Отриманий дохід (прибуток) від діяльності спрямовується на власні потреби	Отриманий дохід (прибуток) спрямовується на власні потреби, лише варіативна частина спрямовується на пом'якшення / розв'язання конкретних соціальних проблем	Отриманий дохід (прибуток) від діяльності спрямовується на пом'якшення або розв'язання конкретних соціальних проблем.	Зовнішні фінансові надходження акумулюються та спрямовуються на пом'якшення / розв'язання певних соціальних проблем, а також на утримання самої організації	Зовнішні та внутрішні фінансові надходження спрямовуються на ведення статутної діяльності, а також на утримання самої організації	Надходження спрямовуються на захист прав, надання допомоги соціально незахищеним і соціально вразливим верствам населення
Розподіл прибутку	Серед власників, на потреби підприємства	Серед власників – на потреби підприємства лише частково на вирішення соціальних проблем	Спрямовується на соціальні потреби та частково розподіляється серед власників	Прибуток не передбачений	Прибуток не передбачений	Прибуток не передбачений
Законодавча база	Передбачена	Передбачена	Відсутня (для України)	Передбачена	Передбачена	Передбачена

17.2 Суб'єкти соціального підприємництва

Соціальне підприємництво швидко поширюється теренами нашої країни, базуючись як на традиційних українських практиках меценатства, так і на сучасних бізнес-моделях, що активно використовуються західною науковою думкою. Українськими законодавцями було підготовлено законопроєкт «Про соціальні підприємства» (№ 2508, 2013 р.), спрямований на створення законодавчої бази для розвитку соціального підприємництва. Зазначений законопроєкт пропонував альтернативний податковий режим для підприємств такого виду, але він не був розглянутий та спричинив дискусію на різних рівнях. Вважається, що застосування будь-яких преференцій для соціальних підприємств обумовлює появу чи збільшення корупційного складника. Дискусії щодо необхідності окремого законодавчого акту для регулювання соціального підприємництва точаться дотепер, тому думки щодо необхідності спеціального законодавства у сфері соціального підприємництва відрізняються. Останнім рішенням є внесення змін до Господарського кодексу України з метою ідентифікації поняття «соціальне підприємництво» у вітчизняному нормативно-правовому полі без надання будь-яких пільг та преференцій.

Відсутність законодавчо врегульованого усвідомлення соціального підприємництва в Україні не перешкоджає розвитку такої діяльності як у науковому, так і в практичному сенсах. На підставі законодавчого визначення суб'єктів господарювання та сутнісного розуміння сформуємо визначення суб'єкта соціального підприємництва.

Суб'єкт соціального підприємництва – це суб'єкт господарювання (юридична або фізична особа), головною метою, місією якого є досягнення соціальної мети через вирішення соціально значущої проблеми, шляхом здійснення підприємницької діяльності із працевлаштуванням соціальних категорій населення, створенням соціально важливих продуктів (послуг) та спрямуванням частини доходу (прибутку) на виконання означеної соціальної мети, місії.

Суб'єктами соціального підприємництва є соціальні підприємства та соціальні підприємці. Соціальний підприємець, як і звичайний, не є юридичною особою на відміну від соціального підприємства, обмежений у видах діяльності, має специфіку в оподаткуванні тощо. У міжнародній практиці склалися діаметрально протилежні погляди на те, хто може бути соціальним підприємцем. Зокрема на думку «Ashoka», соціальний підприємець – це одиничний екземпляр, а за поглядом міжнародної компанії UNLTD, створеної у Великобританії задля розвитку соціального підприємництва за допомогою видачі персональних премій (грантів), соціальним підприємцем може стати кожний. Визначення поняття, «соціальний підприємець», подано на рисунку 17.4.

СОЦІАЛЬНИЙ ПІДПРИЄМЕЦЬ

Ініціативна особа, яка спрямовує підприємницьку діяльність не на власне збагачення, а на вирішення гострих суспільних потреб та створення соціального благополуччя

Підприємець, який намагається вирішити невирішену або неадекватно вирішену соціальну проблему; який в основному керується не фінансовим прибутком, а місією соціального поліпшення; в основі чиїх цінностей принципи демократії та людської гідності

людина з інноваційними рішеннями найбільш гострих соціальних проблем суспільства. Вона є одночасно фантазером і крайнім реалістом, яка передусім зацікавлена в практичній реалізації їх бачення.

Рисунок 17.4 – Визначення категорії «соціальний підприємець»

Загалом у науковій думці сформувалося декілька підходів щодо визначення соціального підприємства (табл. 17.2).

Таблиця 17.2 – Підходи щодо визначення поняття «соціальне підприємство»

Назва підходу	Представники	Змістовна характеристика
«Школа соціально зорієнтованого бізнесу»	К. Алтер, А. Ніколлз, Х. Хауг, М. Дуніам, Р. Еверсоул, О. Московська	Бізнес-організація, яка здійснює виробництво і реалізацію товарів, робіт, послуг із метою задоволення соціальних потреб
«Школа зробленого доходу»	Дж. Босчі, НЕСсТ (NESsT)	Неприбуткова організація, яка збільшує питому вагу самофінансування в структурі джерел її фінансування
«Школа соціальних інновацій»	Європейська асоціація венчурної філантропії (EVPA), Г. Діз, Д. Борнштейн, М. Крамер, Г. Мулган	Організація, діяльність якої орієнтована на розроблення та впровадження інновацій у соціальній сфері
EMES підхід	Міжнародна довартоницька мережа «EMES»	Організація, що залучає кошти із зовнішніх джерел для здійснення неприбуткової діяльності (гранти, пожертви тощо) і відповідає критеріям, які поділені на такі групи: економічні та підприємницькі, соціальні та колективного управління.

Найширший підхід до визначення соціального підприємства демонструє «Школа соціально орієнтованого бізнесу». Більш вузько, зосереджуючись лише на неприбуткових організаціях, розкривають суть соціального підприємства «Школа зробленого доходу» та EMES підхід. «Школа соціальних інновацій», акцентує увагу на наявності соціальних інновацій.

Розглянемо декілька визначень соціального підприємства (рис. 17.5).

З метою визначення чітких критеріїв для надання фінансування «Western NIS Enterprise Fund» (WNISEF) запровадив таку класифікацію:

1) зайнятість уразливих груп населення. На підприємстві працює понад 50 % співробітників, які представляють уразливі групи населення, і велика частина прибутку реінвестується в розвиток компанії для створення нових робочих місць;

2) зайнятість уразливих груп населення. На підприємстві працює менше ніж 50 % співробітників, які представляють уразливі групи, і щонайменше 10% від прибутку спрямовано на соціальну мету;

3) мінімум 20 % від прибутку спрямовано на соціальну мету.

Класифікація за цією методикою дозволяє отримати пільгове фінансування для соціального підприємства – юридичної особи від Ощадбанку та Кредобанку.

СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО

Бізнес-організація, пріоритетна мета прозорої (публічної) діяльності якої полягає у вирішенні соціальних проблем. Забезпечувальна мета містить отримання прибутку, який реінвестується у її розвиток. Зазначені цілі тісно взаємопов'язані: від обсягів отриманого соціальним підприємством прибутку залежать і параметри соціальних результатів його діяльності

Юридично зареєстрована організація, яка перебуває у спільній власності та контролі членів цієї організації та базується на принципах рівної частки власності. Підприємство здійснює комерційну діяльність, створює суспільне багатство та сприяє поліпшенню екології. Суспільне багатство та екологічні вигоди є невіддільною частиною цілей діяльності соціального підприємства або на їх досягнення підприємство скеровує частину прибутку

Рисунок 17.5 – Визначення категорії «соціальне підприємство»

У Зеленій книзі соціального підприємництва в Україні наведено декілька трактувань соціальних підприємств (рис. 17.6).

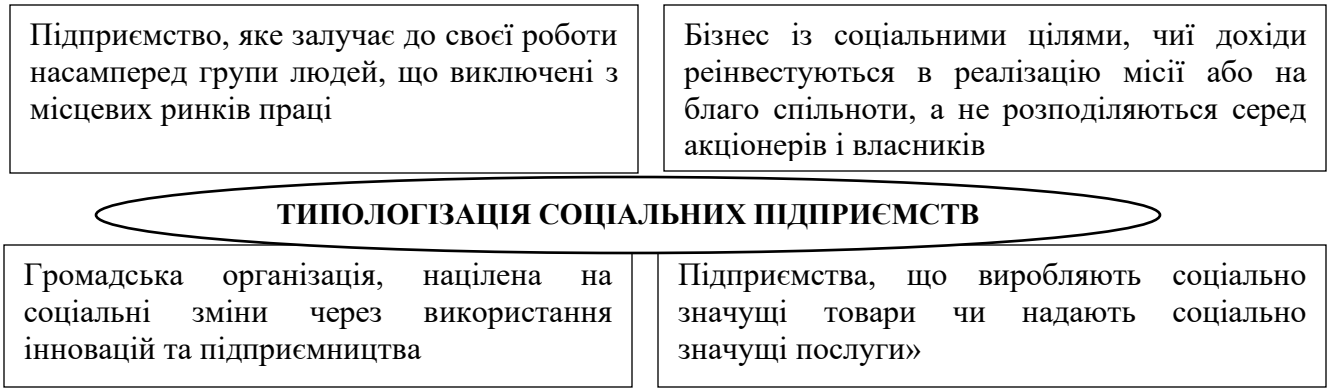


Рисунок 17.6 – Типологізація соціальних підприємств у Зеленій книзі соціального підприємництва

За цієї типологізацією зрозуміло чіткі ознаки – залучення соціально вразливих верств населення до праці, реінвестування дохідів, наявність соціальної місії, соціальні інновації – на засадах ведення підприємницької діяльності. Отже, ці визначення повністю корелюють із поняттям соціального підприємництва.

Звісно, зазначені підприємства можуть існувати як у чистому вигляді, так і поєднувати декілька в єдину модель. При цьому використовуються різноманітні організаційно-правові форми: фізична особа-підприємець, фізична особа-підприємець у співпраці з громадською організацією (на підставі угоди), приватне підприємство, товариство з обмеженою відповідальністю, громадська організація, благодійний фонд. На рисунку 17.7 подано переваги та недоліки, що дозволяють визначитися із оптимальною організаційно-правовою формою господарювання у сфері соціального підприємництва.

За результатами економіко-правового аналізу в межах проєкту «EU4Youth – Розкриття потенціалу молодих соціальних підприємців в Молдові та Україні» соціальне підприємництво здійснюється в таких формах: фізичні особи – підприємці – 26 %; приватне підприємство – 16 %; громадська організація – 14 %; товариство з обмеженою відповідальністю – 13 %, сільськогосподарський кооператив – 10 % та інші.

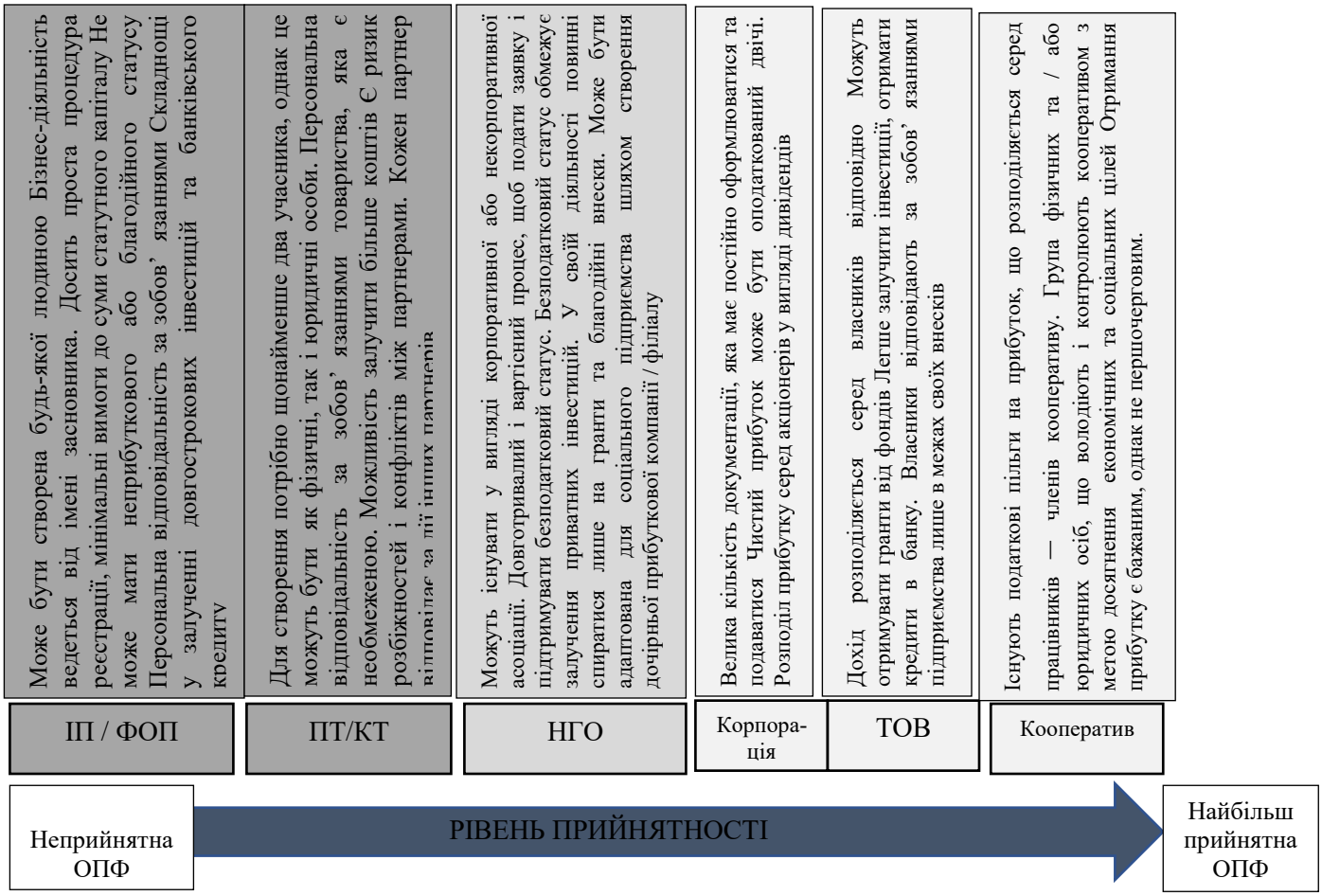


Рисунок 17.7 – Рівень прийнятності застосування ОПФ для соціального підприємництва

Отже, соціальне підприємництво є специфічним, більш прогресивним та соціально зорієнтованим видом підприємницької діяльності, який здійснюють суб'єкти соціального підприємництва.

17.3 Бізнес-моделювання суб'єктів соціального підприємництва

Бізнес-моделювання є важливим етапом економічного обґрунтування діяльності суб'єктів господарювання. Однозначного тлумачення суті і поняття немає як і самого процесу бізнес-моделювання. Найпоширеніші підходи щодо розуміння бізнес-моделі наведено на рисунку 17.8.

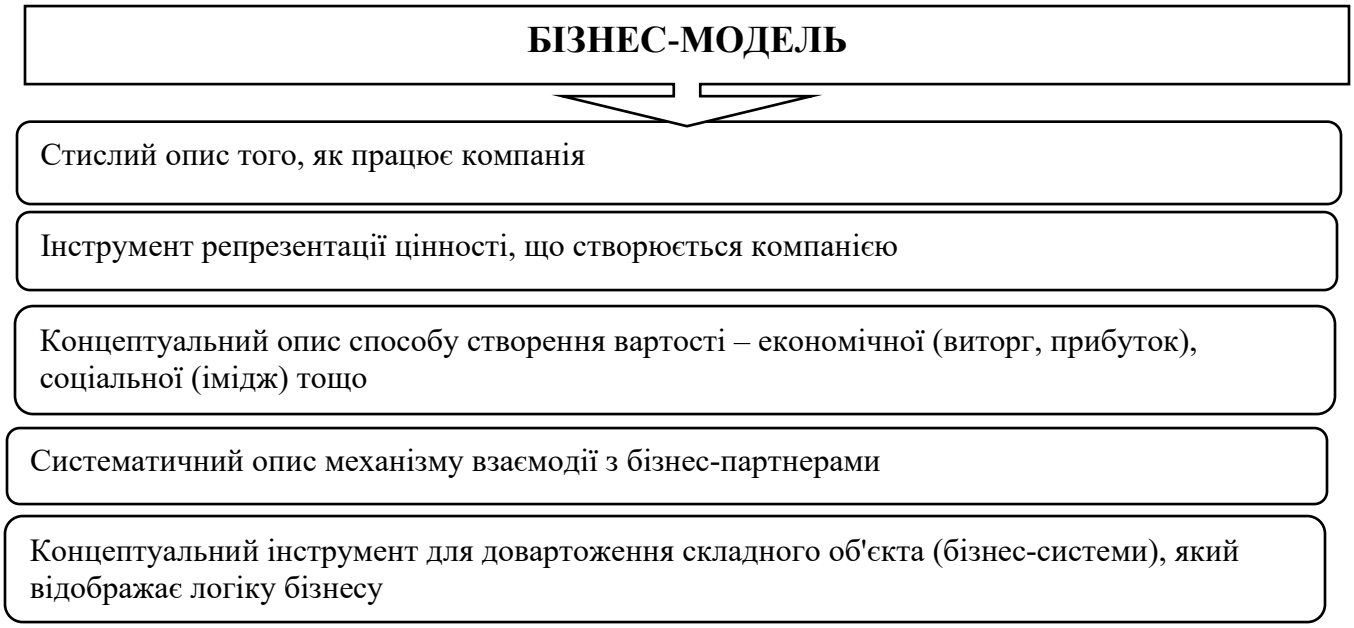


Рисунок 17.8 – Дефініція бізнес-моделі

Формально бізнес-модель становить наочну схему, що відображає головні компоненти та процеси проєкту або підприємства й організовує їх у єдину систему, що націлена на отримання доходу. До складників бізнесу, які відображаються в моделі, відносять стратегію, економіку, фінанси, операції, бізнес-одиниці, ринкові сегменти, маркетинг тощо.

Формування цінності бізнес-моделі за напрямами розроблено Ч. Баден-Фюллером та подано на рисунку 17.9.

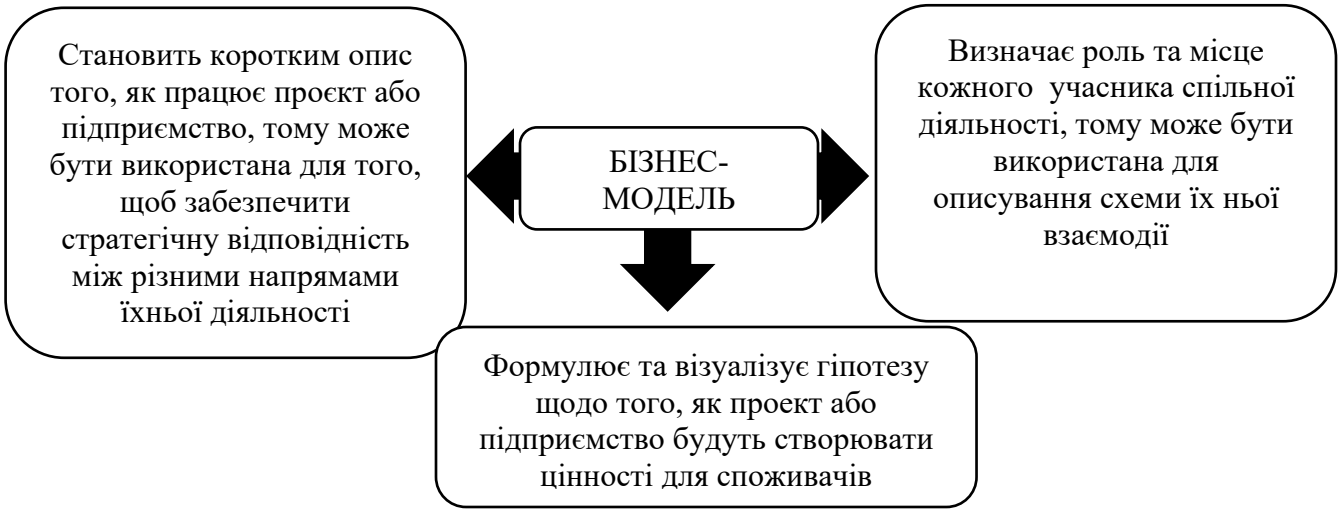


Рисунок 17.9 – Напрями формування цінності бізнес-моделі за Ч. Баден-Фюллером

Бізнес-модель здебільшого розуміють як схематичний опис всіх необхідних компонентів бізнесу, які необхідно враховувати під час планування, виробництва та продажу продукту.

Із огляду на такі передумови, зрозуміло, що бізнес-модель є ефективним і зручним інструментом планування та узгодження інтересів учасників бізнес-проєкту, а бізнес-моделювання розуміють, як процес складання бізнес-моделі.

На сьогодні бізнес-модель розглядають у двох площинах (рис. 17.10).

Рисунок 17.10 – Площини бізнес-моделі

Розглянемо можливі варіанти бізнес-моделювання за першим напрямком, які узагальнено в таблиці 17.3.

Соціальні підприємства здебільшого поєднують подані бізнес-моделі в одну. Наприклад, благодійна крамниця «Ясна річ» за основу має класичну модель *charity shop*, яка приймає речі для реалізації, що дозволяє утримувати крамницю та виплачувати заробітну плату, а також спрямовувати 90 % речей через перевірені благодійні організації тим, хто цього потребує. Окрім того, передбачено працевлаштування соціально вразливих верств населення, що є елементом моделі працевлаштування (*employment model)*, та передачу частини прибутків на підтримку соціальних проєктів, ініціатив та організацій (*organizational support model*).

За дослідженнями 35 % наявних в Україні соціальних підприємств обрали своєю метою інклюзію в ринок праці соціально вразливих верств населення, а переважна кількість працівників соціальних підприємств – молодь (69 %) та жінки (54 %). До пріоритетних бізнес-моделей для суб'єктів соціального підприємництва європейських країн, що досліджувалися, відносять: працевлаштування вразливих категорій громадян; генерування прибутку, який спрямовується на досягнення соціальної / екологічної цілі; виробництво товарів / надання послуг важливого соціального / екологічного призначення; розвиток депресивних територій; змішана (комплексна) бізнес-модель.

Отже, найбільш популярною бізнес-моделлю є орієнтація на залучення соціально вразливих верств населення – тих, які виключені із місцевих ринків

праці, а також молодь, жінки та люди передпенсійного віку, безробіття серед яких зростає.

Таблиця 17.3 – Підходи щодо класифікації бізнес-моделей соціальних підприємств

Даванс В., Альтер К. та Міллер Л.	Грассі В.	Корнецький А. та колектив авторів
1 Модель підтримки підприємців (*entrepreneur support model*). 2 Модель посередника ринку (*market intermediary model*). 3 Модель працевлаштування (*employment model*). 4 Модель платних послуг (*fee-for-service model*). 5 Модель фінансування послуг (*service subsidization model*). 6 Модель «зв'язковий ринку» (*market linkage model*). 7 Модель підтримки організації (*organizational support model*)	1 Модель підтримки підприємця (*entrepreneur support model).* 2 Модель посередників ринку *(market intermediary model.)* 3 Модель зайнятості, працевлаштування (*employment model).* 4 Модель платних послуг *(fee-for-service model).* 5 Модель підтримки людей з низькими дохідами (*low-income client as market model).* 6 Кооперативна модель *(cooperative model).* 7 Модель зв'язку з ринком *(market linkage model).* 8 Модель субсидіювання послуг *(service subsidization model).* 9 Модель організаційної підтримки *(organizational support model)*	Франчайзинг (*franchising*). Бритва та леза (*razor and blades*). Підписка (*subscription*). Економіка спільного користування, шерінгова економіка (*sharing economy*). Краудсорсинг (*crowdsourcing*) «Плати, скільки можеш» (*pay what you can*). Благодійний магазин (*charity shop*)

За другим напрямом, який передбачає побудову певного каркасу, за яким здійснюється визначення ключових бізнес-процесів, учасників та питань, які їх стосуються, використовують «Social Enterprise Canvas» («Канву соціального підприємства»).

«Social Enterprise Canvas» запропонована Штефаном де ла Пена Кіком у рамках «Social Entrepreneurship Education Network». Цей каркас було розроблено на підставі «Business Model Canvas» та «Lean Canvas», а також адаптовано до особливостей соціального підприємництва (рис. 17.11).

Канва для соціального підприємства складається з 15 блоків, склад та наповнення яких подано в таблиці 17.4.

На підставі таблиці 17.4 та рисунка 17.11 будують бізнес-модель для соціального підприємництва. Побудова бізнес-моделі значно спрощує розроблення бізнес-плану підприємства, адже вже містить відповіді на ключові запитання, які деталізуються в бізнес-плані.

Побудова бізнес-моделі на сьогоднішньому етапі є обов'язковою потребою кожного підприємця. Сформована бізнес-модель є хорошою базою для економічного обґрунтування створення нового проєкту, власної справи, розширення діяльності тощо.

Таблиця 17.4 – Склад та наповнення «Social Enterprise Canvas»

Компонента	Наповнення компоненти
1	2
Візія та місія	Візія – це майбутнє уявлення для соціальний бізнес та його стейкхолдерів. Місія – це чіткий та вірогідний опис того, що саме і як саме здійснює соціальний бізнес. Визначення незмінюваних мети і цілей (мета повинна бути закріплена відповідно до особистих цілей). Необхідно переконатися, що рішення і стратегії сприяють місії
Пропозиція цінності	Опис цінності, яку має товар або послуга, що реалізується підприємством. Які цінності визначено для цільової групи? Чим продуковані або послуги кращі за інші?
Проблема	Опис соціальної проблеми, яку планується вирішити за допомогою діяльності підприємства. Якими є найбільш важливі проблеми цільової групи?
Вирішення	Опис вирішення обраної соціальної проблеми. Проблем та способів їхнього вирішення може бути декілька. Як будуть вирішуватися проблеми?
Ключові активності	Діяльність, яку буде здійснювати соціальне підприємство. Які головні напрями діяльності організації?
Основні партнери	Список партнерів, які будуть долучатися до діяльності соціального підприємства. Визначення партнерів? Головні види їхньої діяльності?
Взаємовідносини	Опис того, як буде відбуватися взаємодія із цільовими групами. Цей блок є додатковим до ключових активностей і має на меті уточнити, як саме будуть відбуватися активності. Який тип відносин встановлюється з цільовою групою?
Канали	Шляхи доступу до обраної цільової групи або цільових груп. У який спосіб відбувається взаємодія з цільовою групою?

Продовження таблиці 17.4

1	2
Цільова група	Перелік тих, для кого саме буде створюватись цінність на підприємстві. Важливо стосовно соціальних підприємств це можуть бути не пов'язані між собою групи – клієнти, що купують товар або послугу, та отримувачі соціальної цінності, які не обов'язково будуть клієнтами. Для кого створюється цінність?
Інші стейкхолдери	Додаткова можливість розглянути інші організації або фізичних осіб, у які не є партнерами соціального підприємства. У заповнені цього блоку може допомогти додатковий інструмент «Карта стейкхолдерів». Особи або організації, які зазнають впливу, але не зазначені в інших розділах
Структура витрат	Список витрат підприємства для підтримання його функціонування. Які головні витрати необхідні для виконання зазначених дій?
Економічна стійкість	Види дохідів, які отримує підприємство внаслідок своєї діяльності. Як формується дохід?
Вимірювання	Крім стандартних показників ефективності у вигляді прибутку та рентабельності, соціальне підприємство має розуміти, як потрібно вимірювати соціальний вплив. Ці показники є важливими, оскільки відображають результати роботи. Які ключові показники ефективності необхідно виміряти?
Негативний зовнішній ефект	Новий блок у структурі соціального підприємства, що має на меті описати всі негативні зовнішні ефекти, які з'явилися внаслідок економічної активності соціального підприємства. На цей блок здебільшого не зважають представники класичного бізнесу, але для соціального він важливий через намагання максимально зменшити негативний вплив. Який негативний ефект спричиняється? Необхідно звести його до мінімуму, щоб забезпечити позитивний баланс
Позитивний зовнішній ефект	На противагу попередньому блоку діяльність соціального підприємства іноді спричиняє додатковий зовнішній ефект, який не є прямим навартоком продажу запропонованого товару або послуги. Хто ще отримує вигоду від цієї роботи і яким чином? Чи можуть вони стати додатковим джерелом доходу?

<table>
<tr><td rowspan="4">Вимірювання
Які ключові показники ефективності необхідно виміряти?</td><td colspan="5">Візія / Місія
Які мета та цілі є незмінні? Ця мета має бути закріплена відповідно до особистих цілей. Необхідно переконатися, що рішення і стратегії сприяють місії</td><td rowspan="2">Негативний зовнішній ефект

Який негативний ефект спричиняється? Необхідно звести його до мінімуму, щоб створити позитивний баланс</td></tr>
<tr><td>Проблема

Які найбільш важливі проблеми цільової групи?</td><td>Ключові активності

Які головні напрями діяльності організації?</td><td>Пропозиція цінності

Які цінності надаються цільовій групі? Чим ці товари або послуги кращі за інші?</td><td>Взаємовідносини

Який тип відносин встановлюється з цільовою групою?</td><td>Цільова група

Для кого створюється цінність?</td></tr>
<tr><td>Вирішення
Як будуть вирішуватися проблеми?</td><td>Основні партнери

Хто партнери? Якими видами діяльності вони займаються?</td><td rowspan="2"></td><td>Канали

У який спосіб можна дістатися до цільової групи?</td><td>Інші стейкхолдери

Особи або організації, які зазнають упливу, але не зазначені в інших розділах</td><td rowspan="2">Позитивний зовнішній ефект

Хто ще отримує вигоду від роботи і яким чином? Чи можуть вони стати додатковим джерелом доходу?</td></tr>
<tr><td colspan="3">Структура витрат
Які витрати необхідні для виконання зазначених дій?</td><td colspan="2">Економічна стійкість
Як формується дохід?</td></tr>
</table>

Канва для соціального підприємництва, створена Штефаном де ла Пена Кіком на підставі «Business Model Canvas» Олександра Остервальда та «Lean Canvas» Аша Моря

Рисунок 17.11 – Канва бізнес-моделі для соціального підприємства

Контрольні запитання до розділу 17

1. Які підходи щодо розуміння суті соціального підприємництва склалися в науковій думці?
2. Визначте головні характерні ознаки соціального підприємництва.
3. Перелічіть підходи щодо усвідомлення того, хто може бути соціальним підприємцем.
4. Яким чином можна визначити суб'єкт соціального підприємництва? Хто є суб'єктом соціального підприємництва?
5. У чому полягає відмінність підходів щодо усвідомлення суті соціального підприємства?
6. Які організаційно-правові форми ведення переважно використовуються суб'єктами соціального підприємництва?
7. Як зазвичай розуміють бізнес-модель?
8. Як визначаються та співвідносяться місія та візія соціального підприємства?
9. Якою є роль вирішення соціальної проблеми в діяльності суб'єктів соціального підприємництва?
10. Якими є склад та наповнення «Social Enterprise Canvas»?

Практичні завдання до розділу 17

Завдання 17.1

Проаналізуйте подані кейси та визначте, який з них найбільш найповніше описує суть соціального підприємництва. Обґрунтуйте свою думку.

КЕЙС 1 Громадська організація отримала грант від Українського культурного фонду на реалізацію соціального освітнього проєкту «Жива бібліотека».
КЕЙС 2 Приватний підприємець на прохання місцевих органів влади придбав саджанці дерев для висадки у міському парку
КЕЙС 3 Приватний підприємець створює соціальний салон краси для працевлаштування жінок, що опинилися в скрутних життєхвих обставинах, та перераховує частину прибутку на допомогу жінкам, хворим на рак, про що зазначено у внутрішніх документах
КЕЙС 4 Особа реєструється, як підприємець та планує надавати медичні послуги всім категоріям населення

Завдання 17.2

Працюючи в команді, проаналізуйте соціальні проблеми, актуальні для вашого регіону, та за допомогою бального методу визначте їх рейтинг. Поясніть, яким чином соціальне підприємство може вирішити найактуальнішу із зазначених проблем. Визначте джерела фінансування, організаційну форму майбутнього підприємства та економічний, інноваційний і соціальний ефекти.

Завдання 17.3

На підставі результатів завдання 2, працюючи в команді, сформуйте місію та візію соціального підприємства. Для цього скористуйтеся прикладами формулювання візії та місії.

Приклад ммісї соціального підприємства.

«Human Right Campaign»: рівність для кожного
«Habitat for Humanity»: світ, у якому кожен має гідне житло
«Teach for America»: одного дня всі діти цієї нації будуть мати можливість отримати відмінну освіту**.**

Приклад візії соціального підприємства.

«**Ясна річ**»: робимо благодійність зручною та змінюємо звички клієнтів і клієнток у бік свідомого споживання з 2014 року.
«**Better World Books**»: Бути глобальним книжковим магазином, який використовує переваги капіталізму, щоб збільшити грамотність і можливості людей по всьому світу

Ознайомтеся з описом соціальних підприємств України (згідно з каталогом соціальних підприємств України за 2016 – 2017рр.) та визначте, які ключові характеристики дозволяють віднести їх саме до такого типу підприємств.

***Соціальне підприємство «Турклуб «Манівці», м.* Львів**

Соціальні цілі, на які спрямовується прибуток підприємства: на громадську діяльність організації – обладнання та функціонування соціального мультиспортивного залу, дитячо-юнацьких спортивних секцій, проведення навчально-тренувальних зборів та змагань, а також спортивних, туристичних та культурних заходів. Документ, у якому зазначені соціальні цілі: статут, договір співпраці з ФОП. Розподіл прибутку: 40 % реінвестується; 60 % – соціальні цілі.

Піцерія «Veterano Pizza», м. Київ

Тип соціального підприємства: працевлаштування соціально вразливих груп населення, благодійність. Проєкт створений для допомоги в адаптації ветеранів, а також, щоб надати нову спеціальність. Місія: допомога в адаптації ветеранів; нова професія; допомога дітям загиблих воїнів. Реалізація місії: продаж товарів (невласного виробництва), продаж товарів (власного виробництва), працевлаштування представників вразливих груп, підтримання

соціальних, культурних та / чи спортивних заходів, проєктів, програм. Суть соціального бізнесу: 10 % на благодійність, 50 % реінвестується, 40 % – зобов'язання перед партнером (інвестором).

Завдання 17.5

На підставі результатів завдань 2 і 3 побудуйте бізнес-модель соціального підприємства, використовуючи «Social Enterprise Canvas» .

Завдання 17.6

Беручи до уваги результати завдань 2 і 3, визначте, що необхідно для оформлення заявки на отримання пільгового кредиту від Ощадбанку для фінансування умовного соціального підприємства. Ознайомтеся з умовами кредитування соціального підприємства від Ощадбанку (https://www.oschadbank.ua/credit/miznarodnij-kredit-vid-wnisef). Презентуйте вашим колегам, які відіграють роль представників банку та фонду WNISEF, ідею створення соціального підприємства та доведіть, що вона має отримати фінансову підтримку.

РОЗДІЛ 18
ЦИФРОВІЗАЦІЯ (ІНФОРМАТИЗАЦІЯ) ЕКОНОМІКИ

«Якщо ви працюєте над тим, що ви любите, ніж пристрасно захоплені, вам не знадобиться план, щоб все спрацювало як треба»
Марк Цукерберг

18.1 Витоки інформатизації розвитку економічних систем у бізнесі та підприємництві
18.2 Поняття про інформацію та її роль в бізнес-середовище
18.3 Сутність та особливості інформаційних товарів у підприємництві
18.4 Інформація у бізнесі для формування цифрової економіки
18.5 Бізнес-моделі в цифровій економіці

Ключові слова: *цифровізація, бізнес-середовище, інформатизація, IT-сектор.*

18.1 Витоки інформатизації розвитку економічних систем у бізнесі та підприємництві

Протягом усього історичного часу, людство займалося створюванням матеріальних благ на основі видобування і перероблення матеріальних природних ресурсів. В результаті, створювані матеріальні атрибути допомагали людині забезпечувати собі прожиток, захист від холоду або спеки, долати небезпеки, переміщуватися у просторі та координувати свої дії у часі. Так було завжди.

Проте, з часом звичний порядок речей незбагненно став розмиватися. Всі ті самі, звичні на перший погляд хоча і більш удосконалені предмети, що утворюють виробниче і життєве середовище людини (будівлі та споруди, інструменти та засоби праці, транспортні засоби тощо), почали набувати нових властивостей, нібито формуючі так званий новий вимір. І в цьому вимірі почали все виразніше проявлятися контури інформаційної реальності. Таким чином, більш значну роль почали відігравати не самі речі (матеріальні атрибути), а їхні базові технічні параметри: таким як, потужність двигуна автомобіля, розмір екрана телевізора, обсяг пам’яті комп’ютера, розмір житлової площі, матеріал, з якого пошитий одяг. В результаті, очевидною стає істина, що схожі предмети з різними інформаційними характеристиками по-різному реалізують потреби людей. Отже, людство почало цікавитися не тільки матеріальними атрибутами, але і їхні інформаційними характеристиками.

Самі собою інформаційні параметри не нові, оскільки постійно використовувалися для характеристики вироблених матеріальних речей, якими люди користуються. Колір, склад матеріалу, об’ємні характеристики, тобто все те, що відрізняє один матеріальний об’єкт від іншого, має назву інформаційних параметрів. Матеріальний світ не може існувати без інформації, саме завдяки їй визначається загальний вигляд та будується уявлення про будь-який предмет.

Основні інформаційні критерії зазначаються в технічних паспортах. Саме вони формують те, що можна назвати інформаційним виміром матеріального.

Отже, в сучасних умовах все більшого значення набуває новий рівень сприйняття глибин самої інформаційної реальності, який передбачає складний та багатовимірний процес контролю за цілим комплексом сфер виробництва. Відповідність цього рівня не можна відобразити в жодному технічному паспорті. Проте, покупець безпомилково вгадує його в назвах відомих фірм, нариклад, «Sony», «Bosch», «Nokia», «Adidas», «Mercedes», «IBM». Це світові лідери сучасного виробництва, які оволоділи мистецтвом проникнення на новий рівень простору, який умовно можна назвати інформаційним виміром інформаційного у бізнесовому просторі. Його відображає таке коротке за формою і настільки ємне за змістом поняття як якість. Більша кількість виробників має на меті досягнення та підвищення ефективності управління процесами в новому вимірі, щоб досягти таких важливих для споживача критеріїв, як надійність, довговічність, точність. Для споживача – це «краще співвідношення ціни та якості».

18.2 Поняття про інформацію та її роль в бізнес-середовище

Інформація нарівні з матерією є основою формування і розвитку природних і суспільних систем, зокрема розвитку IT-бізнесу. Будь-яка з зазначених систем має в собі як матеріальний, так і інформаційний початок, взаємообумовлюючи і взаємоформуючи одне одного.

Інформація є ключовим фактором у забезпеченні синергетичних властивостей системи, які визначають здатність до взаємоузгодженої поведінки окремих елементів всередині самої системи, а також у відносинах системи на надсистемному рівні. Саме завдяки цьому досягається реалізація зв’язків всієї системи з іншими економічними системами.

У багатьох працях вчених, зокрема сформульовані основні функціональні ознаки інформації, які певним чином стосуються розвитку та надають важливість використання інформації у бізнес-середовище (рисунок 18.1)

Рисунок 18.1 - Функціональні ознаки інформації

Інформація може бути визначена, як природна реальність, що включає характерні особливості предметів та явищ природи, які виникають в просторі і часі.

По суті, інформація нематеріальна; вона не має двох головних ознак матеріальних предметів – заряду і маси. Проте, носієм інформації є матеріальні об’єкти. Вона формується за допомогою закріплених пам’яттю системи різниць енергетичних потенціалів, які визначають здатність системи змінюватися в просторі і в часі.

Інформаційна реальність, маючи у своїй основі єдину сутнісну природу, що розвинулася у масштабах нашої планети в складний різноманітний світ, де провідним виконавцем є людина, яка діє в межах

На основі звичних понять і аналогій матеріального світу на рисунку 18.2 систематизовано основні функції інформаційної реальності.

Рисунок 18.2 - Природні та соціально-економічні функції інформації, які реалізуються в бізнес-середовище

Таким чином, враховуючі термінологію матеріального виробництва, можна зауважити, що інформаційна продукція може бути представлена у формі *заготовок* (наприклад, зібраних і проаналізованих фактів), *напівфабрикатів* (ідей), *готових виробів* (інформаційних послуг, наприклад, консультацій) або «*інформаційних вузлів*» (художніх зразків) і *складних систем* (технологічних рішень).

Варто зауважити, що для розвитку та функціонування бізнесу важливе значення має кількість і якість одержаної, виробленої і переданої інформації. Будь-яка економічна структура або її окремі елементи: від транскордонних корпорацій і макроекономічних систем до окремих підприємств, їх виконавців, приватних домогосподарств та індивідуальних споживачів – повинна постійно приймати, переробляти і відтворювати значні обсяги інформації. Її кількість і якість обумовлюють успіхи чи неуспіхи в діяльності систем.

Постійний розвиток компаній та зміни, що відбуваються у бізнес-середовище свідчить про те, що в процесах свого функціонування роль інформаційної складової постійно зростає. При цьому, все інформаційні компоненти більшою мірою набувають не кількісних, а якісних характеристик (наприклад, достовірність, адекватність, повнота, релевантність, впорядкованість, своєчасність, цінність, адаптивність та ін.)

Аналізуючи інформацію та її роль у бізнес-середовище, все більшої уваги набувають функції тих ключових компонентів економічної структури, які раніше виконували матеріальні активи, зокрема:

Рисунок 18.3 - Економічні функції інформації

Існування певних обставин спричиняють зростанню значення та важливості інформаційних форм для компаній. Серед подібних обставин можна виокремити. По-перше, прискорення темпів розвитку і зміни економічної кон'юнктури. По-друге, значне розширення технічних можливостей, які відкриває для виробництва підвищення інформаційного рівня технологій. Це сприяє залученню у виробництво звичайних (а головне дешевих) матеріалів в новій якості, у якій вони раніше не використовувалися (наприклад, кремній, складова звичайного піску, як вихідний матеріал використовується для виробництва комп'ютерів або оптичних волокон). Це надає можливість орієнтуватися не на ресурс, як на матеріальний чинник, а на його властивості і функції – інформаційні параметри.

Інформація як предмет праці. В процесі розвитку**,** *інформація* стає провідним предметом праці, тобто тим, до чого людина докладає свою працю в ході виробництва продукції. **Інформація як знаряддя праці.** Останнім часом інформація все більше перетворюється на знаряддя праці. Сьогодні інформаційні системи є невід'ємною частиною практично всіх основних фондів. Те, що інформація є ключовим компонентом обчислювальних машин і вимірювальних приладів, – очевидно і не вимагає додаткових коментарів.

Інформація як товар. Товари є сполучними ланками між виробниками і споживачами. Саме за допомогою інформаційної компоненти підприємства обмінюються із зовнішнім середовищем (постачальниками і споживачами) речовиною, енергією та інформацією, таким чином, здійснюючи виробничий метаболізм.

Для соціально-економічної системи товари є також носіями інформаційних сигналів, за допомогою яких приводяться в рух трансформаційні процеси в суспільстві – виникають одні галузі, сфери діяльності, відкривають нові компанії, професії, соціальні групи, і починають відмирати інші. Після цього відбувається зміна способу життя людей. Змінюються умови їхнього життя, пересування, зв'язку, види занять і розваг, галузі знань, навички, інше. Зазвичай, спостерігаючи за зміною пріоритетних видів товарів, можна оцінити і загальний характер сучасних трансформаційних процесів, що виникають у бізнес-середовище.

Ще на початку минулого століття в економіці США домінували компанії, які виробляли або транспортували матеріальні вироби. Проте, на початку XXI ст. більш ніж половина успішних підприємств виробляють інформаційні продукти. Варто зазначити, що основу багатства всіх найбільш заможних людей планети становлять саме інформаційні види бізнесу (табл. 18.1).

Таблиця 18.1 – Перша десятка найбагатших людей планети та основа їхнього бізнесу

Ім'я	Основа бізнесу
1 Джефф Безос	Інтернет-компанія, аерокосмічна компанія, видавництво
2 Бернар Арно	Архітектура, модельний бізнес, спорт, парфумерія, напої
3 Білл Гейтс	Програмний продукт; серверне обладнання; співзасновник компанії Microsoft
4 Воррен Баффет	Програмний продукт; серверне обладнання; співзасновник компанії Microsoft
5 Марк Цукерберг	Інтернет-технології, створення соціальної мережі, засновник Facebook
6 Анас Ортега	Торговельний і фінансовий бізнес, готельний і туристичний бізнес, модельний бізнес, спорт
7 Ларрі Еллісон	Програмний продукт; серверне обладнання
8 Карлос Слім	Інфраструктурні проєкти, інформаційно-комунікаційні технології, енергетика
9 Ларрі Пейдж	Інтернет-технології, співрозробник і співзасновник пошукової системи Google
10 Сергій Брін	Обчислювальна техніка, інформаційні технології, економіка, співрозробник і співзасновник пошукової системи Google

Цифри і факти. Можна навести й інші приклади, що показують роль інформації у бізнес-середовище. Згідно даних за 2019 рік, обсяг експорту послуг, що надаються з використанням цифрових технологій, сягнув майже 3 трлн дол. США. Це становить близько 50 % світового експорту послуг. Починаючі з 2005 р. експорт згаданих послуг інформаційного бізнесу зріс більш ніж утричі.

Цифрові платформи, на яких будується бізнес, відіграють все більш значну роль у роботі компаній. У 2018 році обсяг ринкової капіталізації компаній, основу роботи яких становлять цифрові платформи, перевищив 7 трлн дол. США. Крім того, варто зазначити про значний прогрес у їхньому розвитку. Тільки за 2 останні роки згаданий показник зріс на 67 %.

За ступенем капіталізації по даним на 2020 рік у першу 7-ку корпорацій-лідерів входять компанії, бізнес яких заснований на використанні інформаційних технологій, зокрема: Microsoft, Apple, Amazon, Alphabet, Berkshire Hathaway, Facebook, Alibaba. Вартість акцій кожної з перших двох компаній перевищила 1 трлн доларів США, а вартість акцій Amazon наблизилася до цього показника.

Значного прогресу досяг розвиток IT-сектору в Україні:

- IT посідає третє місце за обсягом експорту послуг із часткою 20 % всього українського сервісного експорту;
- щорічно IT-сфера зростає на 25 %;
- на ринку працює близько 1600 сервісних IT-компаній;
- кількість IT-фахівців у 2019 році досягла 200 тисяч;
- доходи в IT-сфері за оцінками експертів у 2019 році становили 5 млрд доларів США;
- дві українські IT-компанії перевалили за позначку в 7000 фахівців;
- відразу 18 IT-компаній з офісами в Україні потрапили у 100 найкращих аутсорсерів світ.

Більшість IT-фахівців працюють у Києві (68 500), Харкові (23 500), Львові (20 000), Дніпрі (12 000), Одесі (10 000). Крім того, українські IT-компанії почали також працювати за кордоном: у Малазі, Берліні, Варшаві, Кракові, Торонто, Турині, Лондоні, Бухаресті, Ейндховені, Чикаго та інших містах. Що має позитивну тенденцію у розвитку вітчизняного IT бізнесу. Понад 60 % усіх згаданих фахівців працевлаштовані в аут-сорсингових IT-компаніях. Українські аутсорсери співпрацюють переважно з компаніями із США (81 % всіх клієнтів). Серед основних замовників українських аутсорсерів такі компанії, як: Cisco, IBM, Atlassian, Travelport, OpenText, Fluke Corporation та інші.

Таким чином, IT-сектор найбільш швидко зростає та має вагомі перспективи у подальшому розвитку. Лише за останні 5 років (на початок 2020 р.) частка IT-галузі у ВВП країни зросла з 0,5 % до 4,5 %. Поряд з цим, сума сплачуваних сектором податків щорічно збільшується на 27 %.

18.3 Сутність та особливості інформаційних товарів у підприємництві

Для будь-яких товарів спільним є те, що вони створюються з метою продажу та отримання прибутку. Крім того, не є винятком і інформаційні товари, специфіка яких полягає в тому, що під час їхнього виробництва та використання (споживання) вирішальну роль відіграє інформація.

Природа, зміст і форми реалізації продукції під умовною назвою «інформаційні товари» настільки різноманітні, що важко навіть перелічити всі їхні можливі прояви. Будь-які підходи до ідентифікації та оцінювання таких товарів мають вельми умовний характер. Враховуючі це, можна перелічити чинники, що визначають зміст інформаційних товарів, і схематично класифікувати їх за можливими ознаками.

За формою сутнісної природи інформаційні товари можуть розділятися на дві групи: матеріальні (матеріалізовані) і нематеріальні.

Матеріальні продукти реалізуються в матеріальній формі. Їх «інформаційність» обумовлена пріоритетною роллю інформації під час виробництва або використання продукції. Тобто інформація може бути важним чинником у підприємництві при виробництві продукції, умовно відіграючи роль «сировини» та/або провідного виробничого чинника (наприклад, праці вчених). До таких товарів належать наукоємні вироби, продукти генної інженерії тощо. Іншою формою матеріалізованих товарів є продукція, призначена для збирання, зберігання, перероблення і тиражування інформації. (наприклад, комп'ютерна техніка з усім різноманіттям допоміжного обладнання та комплектування, що містить у собі пристрої, прилади, аналізатори, датчики, розмножувальну техніку).

Нематеріальні товари реалізуються в нематеріальній формі, само собою, за допомогою матеріальних носіїв інформації (паперу, магнітних носіїв). Прикладами можуть бути різні права на продукцію інтелектуальної або художньої діяльності (зокрема науки, культури, освіти, мистецтва) – комп'ютерні програми, технології, художні твори.

За функціями, що виконуються в економічній системі, інформаційні товари поділяються на дві групи: засоби виробництва і предмети споживання. (рис. 18.4). Умовний поділ інформаційних товарів за функціональним призначення, допомагає досягти рівноваги між процесами виробництва та споживання для підприємництва з метою покращення кількісних та якісних характеристик суб'єктів господарювання.

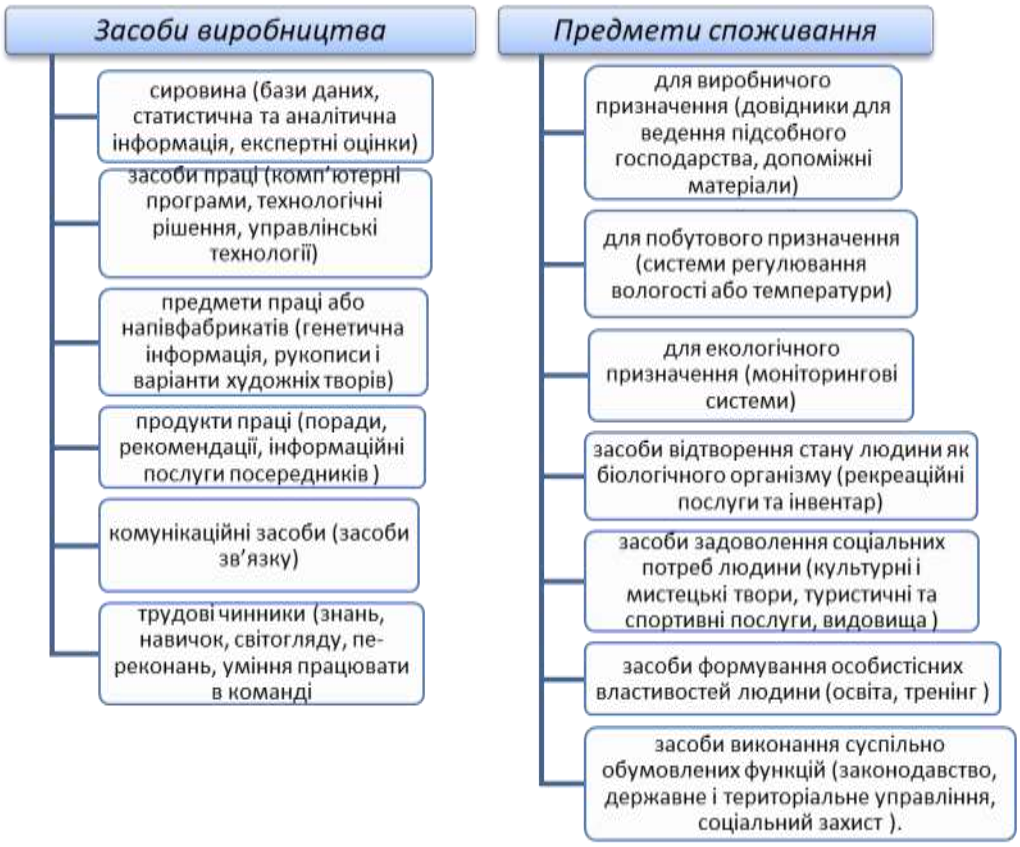


Рисунок 18.4 – Поділ інформаційних товарів за функціональним призначенням

Проте, зазначені на рис. 4 засоби виробництва, можуть відрізнятися по своїм функціям, що виконуються у виробничому циклі. Предмети споживання в свою чергу, можуть розрізнятися за призначенням у використання в суспільством.

За об'єктами впливу, тобто об'єктами, на які здійснюють вплив інформаційні продукти, поділяються на групи товарів, що здійснюють вплив на об'єкти та суб'єкт підприємницької діяльності (рис. 18.5)

Рисунок 18.5 - Розподіл інформаційних товарів за об'єктами впливу

За ступенем закінченості циклу розвитку, інформаційні продукти можуть бути диференційовані на дві групи:

- продукти закінченого циклу розвитку (персональні комп'ютери (ПК), обладнання, прилади, друкована продукція, монументальні твори та ін.);

- продукти, що здатні до саморозвитку без участі людини, яка їх створила (виведені людиною біологічні сутності: породи тварин, сорти рослин, штами мікроорганізмів; деякі види комп'ютерних програм, наприклад, комп'ютерні віруси; у перспективі – робочі моделі штучного інтелекту, роботи, що саморозвиваються).

Щодо інформаційної реальності, товари умовно можна розподілити на наступні групи:

- продукція, що матеріалізують інформацію (наукоємні вироби та послуги);
- продукція, що призначені для впливу на інформацію (ПК, пристрої, що запам'ятовують);
- продукція, що використовують інформацію у виробництві як «робоче тіло» (генна інженерія, освітні технології);
- продукція, що використовують інформацію, як предмет споживання (туризм, парфумерія);
- продукція, що самі є інформацією (комп'ютерні програми, віртуальні послуги).

Проте, з метою кращого розуміння специфіки інформаційних товарів (ІТ) стає необхідним детальне ознайомлення з деякими видами інформаційної продукції.

Починаючі з 2000 року обсяг продажів інтелектуального продукту у світовій торгівлі зрівнявся з вартістю матеріальної товарної маси. На сьогодні частка ІТ ще вище, адже роль інформації навіть у виготовленні товарів, що мають матеріальну форму, підвищується з кожним роком. За оцінками експертів, витрати на інформацію ще на рубежі тисячоліть становили 3/4 від доданої вартості виготовленої продукції (Социально-экономические, 2010). У новому форматі ринкової економіки все більше продають та купують не речовини і енергію, а інформацію, що сконцентрована на знаннях і праці людини, яка втілена у вироби та послуги. До даної категорії товарів варто віднести наукоємні промислові вироби, зокрема, авіаційно-космічна техніка, прилади, хімічні реактиви, будівельні матеріали, зразки одягу, елементи інтер'єру, фармацевтичні препарати, парфумерна продукція, засоби оброблення інформації та зв'язку, твори культури і мистецтва, освітні технології та багато іншого. На рисунку 18.6 подані лише деякі зі значного спектра ІТ.

Рисунок 18.6 – Деякі види інформаційних товарів, які існують в новому форматі підприємницької діяльності

Наведені види виробів є своєрідними лідерами на ринках IT за останні десятиліття і своєю самобутністю відрізняються від звичних людині виробів та послуг індустріальної епохи. Наведений список можна доповнити інформаційними продуктами, які існували протягом практично всієї соціальної історії людства, проте саме сьогодні стрімко набувають властивості товарів. Вони активно продаються та купуються, маючи свої ринкові ніші і відповідну систему ціноутворення. Їх випуск та реалізація супроводжуються жорсткою конкурентною боротьбою з її неминучими перемогами і поразками.

До основних видів продукції можна віднести послуги:

- освітні послуги;
- охорона здоров’я;
- мистецтва та культура;
- шоу-бізнесу;
- туризму та рекреації;
- спорт;
- архітектури;
- адвокатури;
- політики і багато іншого.

З наведених видів послуг обслуговчої діяльності у виробництві та розподілі матеріальних благ. Всі ці види послуг стають основними групами товарів, які мають найбільш попит з боку споживачів. Таким чином, у такому випадку, людина-споживач переходить від матеріальної сутності «біо» до інформаційної (або особистісної сутності) людини «соціо».

18.4 Інформація у бізнесі для формування цифрової економіки

Процес освоєння нового інформаційного простору – це надзвичайно складне явище суспільного життя, яке зачіпає і змінює весь комплекс суспільних зв'язків, виробничих відносин, базових засад, поведінкових принципів, стилю життя людей. Завдяки переходу до ІТ та послуг докорінно трансформуються і соціально-економічні відносини, які є основою формування інтересів суб'єктів господарювання у процесі здійснення підприємницької діяльності.

Інформаційні засоби порівняно з їхніми матеріальними аналогами мають певні властивості. Отже, певними постулатами або властивостями ІТ, можуть бути наступні:

– будь-якою комп'ютерною програмою, конструкторською ідеєю або технологічним «ноу-хау» одночасно можуть скористатися всі мешканці Землі.

– поява кожної з тиражованих програм не означає зникнення «десь чогось» (у розумінні матеріально-енергетичної субстанції); копії програм виникають начеб із нічого легким натисканням кнопки.

– скільки не продавай програмну або відеопродукцію, її у продавця не убуває.

– покупець, ледь придбавши інформаційний товар, водночас отримує технічну можливість самому тиражувати його, а отже, і продавати.

– інформаційні продукти (на відміну від матеріальних товарів) не споживаються, а використовуються – адже їх не можна «спожити» (у значенні використати без залишку); скільки їх не використовуй, менше не стає.

– інформаційні продукти фізично не зношуються (на відміну від їхніх матеріальних носіїв); вони можуть зношуватися лише морально, зокрема, застарівати.

Розвиток будь-якої відкритої стаціонарної системи (розвиток підприємницької компанії) відбувається в процесі взаємозв'язків та вирішення розбіжностей між двома процесами, що виникають в системі, – зменшення рівня її упорядкування (виробництва ентропії) і підвищення її впорядкування (відведення ентропії).

Провідна роль у цій безперервному процесі щодо створення і руйнування - належить інформації. Виграють ті компанії, які здатні краще накопичувати та закріплювати інформацію. Саме прогрес і є збільшенням ступеня інформативності для підприємств.

Наведені приклади підтверджують той факт, що в сучасному світі, інформаційні чинники мають вирішальну роль у процесі виробництві та наданні послуг, посідаючи при цьому на провідних позиціях в усіх ключових компонентах підприємництва та бізнес-середовища.

В сучасному світі, інформація стає основою засобів виробництва, обумовлюючи при цьому хід виробничих процесів, контролюючи основні його етапи розвитку та компоненти, забезпечуючи гідний рівень життя та діяльність самої людини на виробництві і в побуті. Інформація все більше посідає місце предметів праці, оскільки в провідних країнах частка витрат, пов'язаних з

інформаційними чинниками, становить більше половини загальних виробничих витрат. І, наприкінці, варто зауважити, що згадана продукція все більше набуває форми товару, який продається і купується на ринку.

Таким чином, створення інформаційної реальності та набуття нею все більшого значення в сучасному світі, створює передумови до формування цифровізації економіки. В свою чергу, розвиток цифрової економіки знаменує собою перехід до суспільства, заснованого на безпрецедентних в історії цивілізації засадах функціонування економічних суб'єктів.

В умовах цифрової економіки відбувається створення передумов для формування нового типу економічних відносин між суб'єктами господарювання, основаних на солідарній участі людей у процесах виробництва і споживання продукції. Саму цифровізацію потрібно розглядати не як самоціль, а як інструмент радикального підвищення ефективності функціонування національної економіки, підвищення якості життя людей і розв'язання комплексу соціальних проблем.

18.5 Бізнес-моделі в цифровій економіці

Класифікація бізнес-моделей здійснюється, зважаючи на суб'єкти, які беруть участь у процесах реалізації підприємницької діяльності. Серед них виокремлюють:

(1) споживачів (C – consumers); це суб'єкти кінцевого споживання продукції;

(2) суб'єктів підприємницької діяльності (B – business), під якими йдеться про виробників і посередників у економічних процесах;

(3) урядові організації (G – government), які забезпечують організацію і регулювання бізнес-процесів.

Бізнес-моделі залежно від зв'язків між зазначеними суб'єктами подані в таблиці 2.

Таблиця 18.2 – Зв'язки між суб'єктами в різних бізнес-моделях

Модель, суб'єкти	Характеристика бізнес-моделі
1	2
B2C (*бізнес для споживачів, business to consumers*)	Орієнтована на кінцевих споживачів – фізичних осіб. Наприклад, фірма продає товари або надає послуги фізичним особам. Можна віднести: інтернет-магазини, платні сервіси для фізичних осіб, системи бронювання та продажу квитків, різні фірми, що продають консультаційні й інформаційні послуги. Цей вид бізнесу може розвиватися тільки за умови високої якості всіх його складових: 1) логістики; 2) транспортної інфраструктури; 3) поштової системи; 4) платіжних систем інтернет-магазинів

Продовження 18.2

1	2
B2B (*бізнес для бізнесу, business to business*)	Основна модель інтернет-бізнесу для фірм, які працюють на міжкорпоративному ринку, де одні юридичні особи надають послуги і продають товари іншим юридичним особам. Такими, наприклад, є інтернет-біржі, фірми-виробники і продавці устаткування, сировини, матеріалів, товарів і послуг, які потрібні іншим фірмам для того, щоб здійснювати підприємницьку діяльність.
C2C (*бізнес між споживачами, consumers to consumers*)	Сайт під час впровадження цієї моделі є посередником між покупцем і продавцем. Споживачі укладають свою угоду і розширюють свою діяльність із допомогою третьої особи – провайдера (він надає послуги обміну). Навколо вебсайту складається інтернет-спільнота людей, об'єднаних конкретними інтересами. Модель C2C дозволяє укладати угоди будь-якої зручної миті, зменшуючи накладні витрати і заощаджуючи кошти кінцевого споживача.
G2C (*бізнес між державними установами і кінцевим споживачем, government to consumer*)	Передбачає надання урядовими установами послуг кінцевим споживачам через інтернет. Особливістю цього напряму електронної комерції є те, що споживачі оплачують послуги урядових установ наперед, сплачуючи податки. На сьогодні день ця модель менш розвинена, однак на неї покладають великі надії, особливо в соціальній і податковій сферах. Серед послуг, які надаються за допомогою цієї моделі, можна назвати заповнення податкових декларацій і збір податків, реєстрацію транспорту, оплату квитанцій за комунальні послуги та штрафів, надання інформації з питань законодавства і права
C2G (*бізнес між громадянами і державними організаціями, citizen to government*)	Надання громадянами послуг державі. Прикладами таких послуг можуть бути електронні голосування, опитування громадської думки тощо
G2G (*бізнес між державними організаціями, government to government*)	Автоматизація відносин і документообігу між державними відомствами як у тій самій країні, так і між відомствами різних держав
B2G (*бізнес для державних організацій, business to government*)	Надання комерційними компаніями товарів і послуг державним установам. У розвинених країнах цю бізнес-модель використовують для проведення закупівель – від публікації оголошень до опублікування результатів угод. Реалізувати цей напрям можна за допомогою торговельних майданчиків, на яких проводяться тендери чи аукціони

Закінчення таблиці 18.2

1	2
G2B (*державні організації – для бізнеса, government to business*)	Надання послуг державними органами бізнес-організаціям; прикладами таких послуг можуть бути автоматизація розрахунків за податками, сертифікація, надання інформації з питань законодавства і права тощо

Завдяки процесам цифровізації підприємствам вдається отримати значні економічні переваги, зокрема:

✓ *економія витрат* (зменшення видатків на опрацювання купівлі, придбання фізичних активів, зокрема матеріальних засобів (наприклад, матеріальні магазини замінюються електронними);

✓ *збільшення обсягів продажів* (завдяки кращій комунікації між продавцями та споживачами, додатковим маркетинговим можливостям тощо);

✓ *зростання продуктивності праці* (в результаті скорочення часу опрацювання купівлі й обслуговування покупців);

✓ *оптимізація процесів ціноутворення* (збільшуються можливості для врахування різних факторів, які можуть впливати на ціну продажу та застосування більш гнучких методів ціноутворення).

Поліпшення економічного стану підприємств, що застосовують елементи цифрового бізнесу, дає змогу компаніям більш успішно конкурувати на ринку.

Систематизуючи всі зазначені переваги цифровізації бізнес-структур, можна виокремити такі напрями отримання конкурентних переваг: 1) поліпшення комунікацій між суб'єктами бізнес-процесів; 2) прискорення окремих бізнес-операцій; 3) скорочення витрат на здійснення економічної діяльності; 4) поширення сфер свого впливу на ринку з відповідним збільшенням фінансових потоків, що залучаються на підприємства.

Контрольні запитання

1. Проаналізуйте причини, які підвищують роль інформації у сучасних умовах.
2. Як ви розумієте вираз: інформаційний вимір матеріального? Поясніть на прикладах.
3. Поясніть на прикладах, що означає «краще співвідношення ціни й якості».
4. Сформулюйте і дайте визначення інформації. Які функції може виконувати інформація?
5. Як змінюється роль інформації в сучасних економіці та бізнесі? Охарактеризуйте економічні функції інформації.
6. Охарактеризуйте інформацію як предмет праці та інформацію як знаряддя праці.
7. На конкретних прикладах покажіть роль інформації в сучасному виробництві. Охарактеризуйте види інформаційних товарів.

Практичні завдання до розділу 18

Завдання 18.1

Підприємство, що займається виробництвом персональних комп'ютерів та комплектуючих, у звітному періоді випустило 1250 од. техніки. Під час підписання договору на поставку готової продукції с компанією «ОАО ТехноПлюс», отримало замовлення на 1000 од. техніки, решта залишилися на складі готової продукції. Відомо, що ціна продажу одного виробу становить 14 500 грн (без урахування ПДВ). Виробнича собівартість одиниці продукції – 11 500 грн. Величина загальновиробничих витрат на виробництво продукції звітного періоду становила 150 000 грн, у тому числі змінні витрати становлять 70 000 грн. Операційні витрати становлять 100 000 та витрати на збут складають 120 000 грн. Необхідно обчислити прибуток підприємства звітного періоду за калькуляційним поділом витрат.

Завдання 18.2

На момент створення підприємства були закуплені основні фонди, зокрема три персональних комп'ютера (ПК) загальною вартістю 70 тис. грн. та програмні продукти загальною вартістю 385 тис. грн.. Вартість доставки персональних комп'ютерів становила 20 тис. грн.. Установка програмного забезпечення склала – 25 тис. грн.. Всі види витрати на закупівлю та введення в дію обладнання наведені з урахуванням податку на додану вартість. Визначено, що термін корисного використання персональних комп'ютерів до настання морального зношення становить 5 років. Ліквідаційна ПК становить 1.5%, від первісної вартості. Через три роки було прийнято рішення про необхідність покращення ПК та розширення сфер діяльності підприємства, що потребувало розширення штату робітників і додаткової закупівлі ПК та повного оновлення програмного забезпечення. ПК можуть бути реалізовані стороннім організаціям за загальною ціною 30 тис. грн. (без ПДВ). Необхідно визначити прибуток/збиток підприємства при реалізації основних фондів.

Завдання 18.3

ІТ-компанія взяла на себе виконання закордонного договору обсяг робіт, за яким становить 24 дня. Проте, замість запланованих 24-х днів, було виконано умови договору з прискоренням за 19 днів. Прямий відрядний заробіток складає 54 387 тис. грн. Система преміювання робітників компанії, регламентована згідно з внутрішніми нормативними документами та передбачає: 1) премію за виконання завдання в установлений планом строк – 12% від суми прямого відрядного заробітку; 2) премію за скорочення строку виконання завдання на рівні 1.5 за кожний відсоток економії часу, що нараховується від суми заробітку з урахуванням премії за виконання завдання в установлений планом строк. Необхідно розрахувати загальну суму премії працівників та загальний заробіток працівників за виконання завдання згідно закордонного договору.

Завдання 18.4

Підприємство у звітному місяці випустило продукції на суму 345 900 грн. загальною собівартістю 238 000 грн.; залишки готової продукції на складі на початок звітного місяцю становили 32 000 грн. Підприємство крім виробництва продукції, займається діяльністю щодо наданням інформаційних послуг, від якої було отримано дохід 23 000 грн, при витратах на відрядження на суму 14 800 грн. Підприємством одержано грошові кошти у вигляді сплачених штрафів за порушення договірної дисципліни на суму 6 500 грн.. Погашено проценти за банківський кредит в сумі 10 200 грн.. Сплануйте величину фонду накопичення та фонду споживання підприємства, якщо фони формуються у співвідношення 2:1. Ставка податку на прибутку становить 18%.

Завдання 18.5

Підприємство виготовляє три види продукції персональні комп'ютери, ноутбуки, планшети. Дані для розрахунку приведені у таблиці 18.3.

Таблиця 18.3 – Вихідні дані

Параметри	Види продукції		
	персональні комп'ютери	ноутбуки	планшети
Вартість одиниці продукції (без ПДВ), тис. грн.	10	14	7
Питомі змінні витрати, грн.	908	897	765
Час роботи обладнання, год. (без доступу до електричної сети)	Не працює	3	2
Попит на продукцію, од.	1890	3160	3500

В результаті порушення договірної дисципліни з постачальником сировини, підприємство зазнало збитку та виробнича потужність була обмежена 14000 годинами роботи, що є недостатнім для задоволення попиту.

Необхідно розрахувати оптимальний асортимент випуску продукції в сучасних умовах, що виникли. Зауваження: відмова від випуску жодного з видів продукції не призведе до втрати споживачів.

ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ

Бібік Наталя Валеріївна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва та бізнес-адміністрування Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова, м. Харків.

Бубенко Павло Трохимович, доктор економічних наук, професор, професор кафедри підприємництва та бізнес-адміністрування Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова, м. Харків.

Валінкевич Наталія Василівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри інноваційного підприємництва та інвестиційної діяльності Поліського національного університету, м. Житомир.

Волгіна Наталя Олександрівна, старший викладач кафедри підприємництва та бізнес-адміністрування Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова, м. Харків.

Гайденко Сергій Миколайович, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва та бізнес-адміністрування Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова, м. Харків.

Гриненко Володимир Володимирович, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри Підприємництва та бізнес-адміністрування Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова, м. Харків.

Димченко Олена Володимирівна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри Підприємництва та бізнес-адміністрування Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова, м. Харків.

Дріль Наталія Валеріївна, старший викладач кафедри Підприємництва та бізнес-адміністрування Харківського національного університету міського господарства імені О.М. Бекетова, м. Харків.

Завражний Костянтин Юрійович, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування Сумського державного університету, м. Суми.

Карінцева Олександра Івнаівна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування Сумського державного університету, м. Суми.

Кубатко Олександр Васильович, доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування Сумського державного університету, м. Суми.

Коненко Віталіна Володимирівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва та бізнес-адміністрування Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова, м. Харків.

Мамонов Костянтин Анатолійович, доктор економічних наук, професор, директор Навчально-наукового інституту Будівельної та цивільної інженерії Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова, м. Харків.

Мельник Леонід Григорович, доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування Сумського державного університету, м. Суми.

Палант Олексій Юрійович, доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва та бізнес-адміністрування Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова, м. Харків.

Панова Олена Дмитрівна, старший викладач кафедри підприємництва та бізнес-адміністрування Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова, м. Харків.

Прасол Валентина Михайлівна, доцент, доцент кафедри підприємництва та бізнес-адміністрування Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова, м. Харків.

Пруненко Дмитро Олександрович, доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри транспортних систем і логістики Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова, м. Харків.

Рєпіна Інна Миколаївна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри бізнес-економіки та підприємництва Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана, м. Київ.

Романенко Оксана Борисівна, старший викладач кафедри підприємництва та бізнес-адміністрування Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова, м. Харків.

Рудаченко Ольга Олександрівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва та бізнес-адміністрування Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова, м. Харків.

Смачило Валентина Володимирівна, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри підприємництва та бізнес-адміністрування Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова, м. Харків.

Сотник Ірина Миколаївна, доктор економічних наук, професор, заступник завідувача кафедри економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування Сумського державного університету, м. Суми.

Тараруєв Юрій Олександрович, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва та бізнес-адміністрування Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова, м. Харків.

Тітяєв Віктор Вікторович, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва та бізнес-адміністрування Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова, м. Харків.

ВИКОРИСТАНА ТА РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Господарський кодекс України [Електронний ресурс]: Закон України від 16.01.2003 р. № 436–IV. – Електронні текстові дані. – Режим доступу: http: // www.zakon.rada.gov.ua, вільний. – (дата звернення 08.05.2021). – Назва з екрана.
2. Про акціонерні товариства [Електронний ресурс]: Закон України від 17.09.2008 № 514–IV. – Електронні текстові дані. – Режим доступу: http: // www.zakon.rada.gov.ua, вільний. – (дата звернення 08.05.2021). – Назва з екрана.
3. Про ринки капіталу та організовані товарні ринки [Електронний ресурс]: Закон України від 23.02.2006 № 3480–IV. – Електронні текстові дані. – Режим доступу: http: // www.zakon.rada.gov.ua, вільний. – (дата звернення 08.05.2021). – Назва з екрана.
4. Панова О. Д. Європейський досвід розвитку малого та середнього підприємництва / О. Д. Панова // Підприємництво як стратегічний фактор розвитку бізнес-середовища регіону : колективна монографія ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М.Бекетова. – Харків, 2020. – С. 50–61.
5. Панова О. Д. Стале підприємництво: визначення, принципи та концепція розвитку / О. Д. Панова, М. І. Троненко // Фінансові механізми інноваційного економічного розвитку України в умовах євроінтеграції : матеріали II всеукр. наук. конф. з міжнар. участю. – Київ, 2018. – С. 197–202.
6. Панова О. Д. Соціальне підприємництво у забезпеченні сталого розвитку суспільства / О. Д. Панова, Т. В. Нефьодова // Економіка, маркетинг та право: теоретичні підходи та практичні аспекти розвитку: збірник тез доповідей міжнар. наук.-практ. конф., 23 квітня 2018 р. – Полтава, 2018. – С. 11–13.
7. Сотула О. В. Соціальне підприємництво, як інноваційна модель розвитку економіки [Електронний ресурс] / О. В. Сотула // Ефективна економіка. – Електронні текстові дані. – 2013. – № 4. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1988, вільний. – (дата звернення 08.05.2021). – Назва з екрана.
8. Ardichvili A. A theory of entrepreneurial opportunity identification and development / A. Ardichvili, R. Cardozo, S. Ray // Journal of Business venturing. – 2003. – No. 18(1) P. 105–123.
9. Cantillon R. Essai Sur la Nature du Commerce en General / R. Cantillon. – London. 1755.
10. Christensen K. S. A classification of the corporate entrepreneurship umbrella: Labels and perspectives [Electronic resource] / K. S. Christensen // Int. J. Management Enterprise Development. – Electronic text data. – 2004. – Vol., no. 4. – P. 301–315. – Access mode : https://www.researchgate.net/publication/242137450_A_classification_of_the_corporate_entrepreneurship_umbrella_Labels_and_perspectives, free. – (date of application 08.05.2021). – Screen name.

11. Creative Economy Industries [Electronic resource] – Access mode : http://unctad.org/Sections/press/docs/FLYER_CreativeEconomyIndustries_en, free. – (date of application 08.05.2021). – Screen name.

12. Dees, J.G. The meaning of social entrepreneurship [Electronic resource] / J.G. Dees // Center for the Advancement of Social Entrepreneurship, Duke University's Fuqua School of Business. – Electronic text data – 2001 (revised vers.). – Access mode : http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf, free. – (date of application 08.05.2021). – Screen name.

13. Department of Culture, Media and Sport, DCMS. Creative Industries Task Force. United Kingdom, 1997 – 25 p.

14. Drucker P. F. Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles / P. F.Drucker // New York: Harper & Row. – 1985.

15. Ernst&Young. Guide to going public: strategic considerations before, during and post-IPO [Electronic resource] / Ernst&Young. – Electronic text data – 2018. – Access mode : https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/growth/ey-guide-to-going-public-strategic-considerations-before-during-and-post-ipo.pdf, free. – (date of application 08.05.2021). – Screen name.

16. Gartner, W.B Who is an Entrepreneur? Is the Wrong Question / W.B. Gartner // American Journal of Small Business. – 1988. – 12(4). – P. 11–13.

17. Gazzola P. Small and medium-sized enterprise development: the Europe's context [Electronic resource] / P.Gazzola, D. Slavata, O. Panova // Business administration in terms of turbulent economy: IVth International scientific and practical Internet-conference. – Electronic text data. – Kharkiv, 2018 / O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Ukraine. – Access mode : https://ojs.kname.edu.ua/index.php/area/article/view/1711/1633, free. – (date of application 08.05.2021). – Screen name.

18. Gibbs, D. Reflections on implementing industrial ecology through eco-industrial park development / D.Gibbs, P. Deutz // Journal of Cleaner Production, 15(17). – 2007. – P. 1683–1695.

19. Hayek, F.A. Economics and Knowledge, Economica / F.A. Hayek // New Series. – 1937. – Vol. 4. – P. 33–54.

20. Harper D.A. The entrepreneur in theory and practice / D.A. Harper, Hamilton R.T // Journal of economic Studies. – 1994. – Vol. 21 (6): 16. – P. 3–18.

21. Hartley, John. The evolution of the creative industries / John Hartley // Creative clusters, creative citizens and social network markets: In Proceedings Creative Industries Conference, Asia-Pacific Weeks, Berlin. – 2007. – P. 328

22. Marshal, Alfred. The economics of industry / Alfred Marshal// MacMillan (with Mary Paley). – London. – 1879.

23. Mises, L. Human Action. A Treatise on Economics / L.Mises // William Hodge and Company. – 1949. – London.

24. Osterwalder Alexander. Clarifying business Regimels / Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Christopher L. Tucci // Origins, present, and future of the concept. Communications of the association for Information Systems. – Vol.15. – 2005.

25. Paschek D. Industry 5.0 – the expected impact of next industrial revolution [Electronic resource] / D. Paschek, A. Mocan, A. Draghici // Thriving on Future Education, Industry, Business and Society: Proceedings of the MakeLearn and TIIM International Conference. – Electronic text data. – [Piran], 15–17 May 2019. – Slovenia. – Access mode : http://www.toknowpress.net/ISBN/978-961-6914-25-3/papers/ML19-017, free. – (date of application 08.05.2021). – Screen name.

26. Say, Jean-Baptiste. A Treatise on Political Economy / Jean-Baptiste Say // Translated from the fourth edition of the French in 2001. Batoche Books Kitchener. – 1803.

27. Schumpeter, J.A. The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle / J.A. Schumpeter // Harvard Economic Studies. – 1934.

28. Shane, S. The promise of entrepreneurship as a field of research / S. Shane, S.Venkataraman // Academy of management review. – 2000. – 25(1). – P. 217–226.

29. Slavata D. EU's context of SMEs development [Електронний ресурс] / D. Slavata, O. Panova // Підприємництво та бізнес-адміністрування: матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., Харків, 1 – 28 лютого2020 р. / Харк. нац. ун-т ім. О.М.Бекетова. – Електронні текстові дані. – Харків : ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2020. – Режим доступу: https://ojs.kname.edu.ua/index.php/area/article/view/2395/2272, вільний. – (дата звернення 15.05.2022). – Назва з екрана.

30. Smith, Adam. The wealth of nations / Adam Smith // London printed for W. Strahan; and T. Cadell, in the Strand. – 1776.

31. Васюренко О. В. Банківські операції : навч. посібник / О. В. Васюренко 6-те вид., перероб. і доп. – Київ : Знання, 2008. – 318 с.

32. Вовк В. Я. Кредитування і контроль : навч. посібник / В. Я. Вовк, Хмеленко О.В. // Київ : Знання, 2008. – 463 с.

33. Єпіфанов А. О. Методологічні складові ефективного розвитку банківського сектору економіки України : монографія / А. О. Єпіфанов. – Суми : Університетська книга, 2007. – 417 с.

34. Іпотечне кредитування : навч. посібник / За ред О. С. Любуня. – Київ : ЦНЛ, 2005. – 392 с.

35. Лагутін В. Д. Кредитування: теорія і практика : навч. посібник / В. Д. Лагутін // ЦНЛ, 2004. – 215 с.

36. Павлишин О. П., Банківські операції. Практикум / О. П. Павлишин, В. І. Ричаківська // Київ. – Алеута, 2005. – 158 с.

37. Скоморович І. Г. Банківські операції : навч. посібник / І. Г.Скоморович. – Львів : Магнолія-2006, 2010. – 482 с.

38. Чуб О. О. Банки в глобальній економіці : монографія / О. О. Чуб Київ : КНЕУ, 2009. – 340 с.

39. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність : підручник / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. І. М. Сотник, д-ра екон. наук. проф. Л. М. Таранюка. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2018. – 572 с.

40. Димченко О.В. Європейські стандарти бізнес-планування : навч. посібник / О. В. Димченко, О. О. Рудаченко, В. М. Прасол, О. Д. Панова ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. – 120 с.

41. Димченко О.В. Європейські стандарти бізнес-планування, як елемент комплексного розвитку житлово-комунального господарства регіону / О. В. Димченко, О. О. Рудаченко, А. Ю. Бережна // Економіка і регіон : науковий вісник / Полтавський нац. ун-т ім. Юрія Кондратюка. – Полтава, 2018. – № 3 (58). – с.41–47.

42. Димченко О.В. Бізнес-планування як важливий елемент підприємництва / О. В. Димченко, О. О. Рудаченко / редкол. : Г. О. Швіндіна, Д. О. Смоленніков, А. А. Іскаков. // Stabicon systems – 2017 : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., Суми, 27 – 29 квітня 2017 р. / Сумський держ. ун-т., 2017. – С. 43–45.

43. Рудаченко О.О. Сутність, зміст та види бізнес-процесів підприємства / О.О. Рудаченко // Економічне зростання та конкурентоспроможність національного господарства: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 19–20 жовтня 2018 р. / Таврійський нац. ун-т ім. В.І. Вернадського. – Київ, 2018. – С. 62–64

44. Что такое CRM-системы и как их правильно выбирать? Trinion, 2021. URL. – (дата обращения: 2.05.2021). – Загол. с экрана.

45. Customer Relationship Management. [Electronic resource]. – Electronic text data. – Access mode : https://www.investopedia.com/terms/c/customer_relation_management.asp, free. – (date of application 08/05/2021). – Screen name.

46. Система CRM (Customer Relationship Management). [Electronic resource]. – Electronic text data. / Loginom, 2021. Access mode : https://wiki.loginom.ru/articles/crm.html, free. – (date of application 08.05.2021). – Screen name.

47. Что такое CRM-система? - Виды и сервисы. [Електронний ресурс] / Sendpulse. – Електронні текстові дані. – 2021. – Режим доступу: https://sendpulse.ua/ru/support/glossary/crm, вільний. – (дата звернення: 2.05.2021). – Назва з екрана.

48. CRM с Microsoft Dynamics 365. [Electronic resource]. – Electronic text data. – Access mode : https://dynamics.microsoft.com/ru-ru/crm/define-crm/ (application date: 8.05.2021). – Screen name.

49. Bitrix24 CRM. [Electronic resource]. – Electronic text data. – Access mode : https://helpdesk.bitrix24.com/section/47482/ (application date: 8.05.2021). – Screen name.

50. SAP для CRM. [Electronic resource]. – Electronic text data. – Access mode : https://www.sap.com/cis/products/what-is-crm.html (application date: 5.05.2021). – Screen name.

51. CRM (customer relationship management). [Electronic resource]. – Electronic text data. – Access mode :

https://searchcustomerexperience.techtarget.com/definition/CRM-customer-relationship-management (date of application 8.05.2021). – Screen name.

52. Create lead form extensions [Electronic resource]. – Electronic text data. – Access mode : https://support.google.com/google-ads/topic/9716366 (date of application 8.05.2021). – Screen name.

53. Системи CRM, доступні для інтеграції [Електронний ресурс]. – Електронні текстові дані. – Режим доступу: https://www.facebook.com/business/help/908902042493104 (дата звернення: 8.05.2021). – Назва з екрана.

54. SALES CREATIO, CRM-система для автоматизації продажів [Електронний ресурс]. – Електронні текстові дані. – Режим доступу: https://www.terrasoft.ua/ru/sales/ (дата звернення: 8.05.2021). – Назва з екрана.

55. Башкірова В. Регулярні угоди. Бітрікс24 [Електронний ресурс]. – Електронні текстові дані. – Режим доступу: https://helpdesk.bitrix24.ua/open/6388585/ (дата звернення: 8.05.2021). – Назва з екрана.

56. Глущенко Д. Роботи. Бітрікс24 [Електронний ресурс]. – Електронні текстові дані. – Режим доступу: https://helpdesk.bitrix24.ua/open/7009381/ (дата звернення: 8.05.2021). – Назва з екрана.

57. Башкірова В. Як сегментувати клієнтську базу. Бітрікс24 [Електронний ресурс]. – Електронні текстові дані. – Режим доступу: https://helpdesk.bitrix24.ua/open/12889737/ (дата звернення: 8.05.2021). – Назва з екрана.

58. Башкірова В. Генератор продажів. Бітрікс24. [Електронний ресурс]. – Електронні текстові дані. – Режим доступу: https://helpdesk.bitrix24.ua/open/7537617/ (дата звернення: 8.05.2021). – Назва з екрана.

59. Глущенко Д. Регулярні рахунки. Бітрікс24 [Електронний ресурс]. – Електронні текстові дані. – Режим доступу: https://helpdesk. bitrix24.ua/open/5887937/ (дата звернення: 8.05.2021). – Назва з екрана.

60. Воронка за рахунками. Бітрікс24 [Електронний ресурс]. – Електронні текстові дані. – Режим доступу :https://helpdesk.bitrix24.ua/upload/medialibrary /588/%D1%80%D0%B0%D1%85%D1%83%D0%BD%D0%BA%D0%B86.jpg (дата звернення: 8.05.2021). – Назва з екрана.

61. Башкірова В. Звіти за рахунками. Бітрікс24 [Електронний ресурс]. – Електронні текстові дані. – Режим доступу: https://helpdesk.bitrix24.ua/open/10552571/ (дата звернення: 8.05.2021). – Назва з екрана.

62. Глущенко Д. Канбан в CRM. Бітрікс24 [Електронний ресурс]. – Електронні текстові дані. – Режим доступу: https://helpdesk. bitrix24.ua/open/5887895/ (дата звернення: 8.05.2021). – Назва з екрана.

63. Глущенко Д. Мої справи. Бітрікс24 [Електронний ресурс]. – Електронні текстові дані. – Режим доступу: https://helpdesk. bitrix24.ua/open/5888197/ (дата звернення: 8.05.2021). – Назва з екрана.

64. Глущенко Д. Мій план. Бітрікс24 [Електронний ресурс]. – Електронні текстові дані. – Режим доступу: https://helpdesk.bitrix24.ua/open/5888427/ (дата звернення: 8.05.2021). – Назва з екрана.

65. Глущенко Д. Що таке Діаграма Ганта і як з нею працювати? Бітрікс24 [Електронний ресурс]. – Електронні текстові дані. – Режим доступу: https://helpdesk.bitrix24.ua/open/6031187/ (дата звернення: 8.05.2021). – Назва з екрана.

66. Приклад Діаграми Ганта. Бітрікс24 [Електронний ресурс]. – Електронні текстові дані. – Режим доступу: https://helpdesk.bitrix24.ua/upload/medialibrary/b0f/%D0%B4%D1%96%D0%B0%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B0%20%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%82%D0%B02.jpg (дата звернення: 8.05.2021). – Назва з екрана.

67. Глущенко Д. Лічильники в CRM. Бітрікс24 [Електронний ресурс]. – Електронні текстові дані. – Режим доступу: https://helpdesk.bitrix24.ua/open/6446379/ (дата звернення: 8.05.2021). – Назва з екрана.

68. Башкірова В. План продажів. Бітрікс24 [Електронний ресурс]. – Електронні текстові дані. – Режим доступу: https://helpdesk.bitrix24.ua/open/12321971/ (дата звернення: 8.05.2021). – Назва з екрана.

69. План продажів. Бітрікс24 [Електронний ресурс]. – Електронні текстові дані. – Режим доступу: https://helpdesk.bitrix24.ua/upload/medialibrary/ca3/sales%20plan2.png (дата звернення: 8.05.2021). – Назва з екрана.

70. Воронка продажів в CRM системі Bitrix24. Бітрікс24 [Електронний ресурс]. – Електронні текстові дані. – Режим доступу: https://www.bitrix24.ua/blogs/voronka-prodazhiv-v-crm-sistemi-bitrix24.php (дата звернення: 8.05.2021). – Назва з екрана.

71. Яроменко В. Від воронки до конвеєра: як налаштувати ваші продажі. Whitesales, 2020. Бітрікс24 [Електронний ресурс]. – Електронні текстові дані. – Режим доступу: https://whitesales.ua/vid-voronki-do-konveyeru-yak-nalashtuvati-vashi-prodazhi/ (дата звернення: 8.05.2021). – Назва з екрана.

72. Башкірова В. Роботи для зв’язку з клієнтом. Бітрікс24. Бітрікс24 [Електронний ресурс]. – Електронні тектові дані. – Режим доступу: https://helpdesk.bitrix24.ua/open/9454883/ (дата звернення: 8.05.2021). – Назва з екрана.

73. Глущенко Д. Тригери. Бітрікс24. Бітрікс24 [Електронний ресурс]. – Електронні текстові дані. – Режим доступу: https://helpdesk.bitrix24.ua/open/7008327/ (дата звернення: 8.05.2021). – Назва з екрана.

74. Башкірова В. Етапи впровадження CRM. Бітрікс24. Бітрікс24 [Електронний ресурс]. – Електронні текстові дані. – Режим доступу: https://helpdesk.bitrix24.ua/open/9684683/ (дата звернення: 8.05.2021). – Назва з екрана.

75. Башкірова В. CRM-аналітика. Бітрікс24. Бітрікс24 [Електронний ресурс]. – Електронні текстові дані. – Режим доступу: https://helpdesk.bitrix24.ua/open/9675791/ (дата звернення: 8.05.2021). – Назва з екрана.

76. Башкірова В. Що таке CRM-маркетинг? Бітрікс24. Бітрікс24 [Електронний ресурс]. – Електронні текстові дані. – Режим доступу: https://helpdesk.bitrix24.ua/open/10881181/ (дата звернення: 8.05.2021). – Назва з екрана.

77. Башкірова В. Реклама Facebook і Instagram у CRM-маркетингу. Бітрікс24. Бітрікс24 [Електронний ресурс]. – Електронні текстові дані. – Режим доступу: https://helpdesk.bitrix24.ua/open/13570297/ (дата звернення: 8.05.2021). – Назва з екрана.

78. Наскрізна аналітика у Бітрікс24. Бітрікс24. Бітрікс24 [Електронний ресурс]. – Електронні текстові дані. – Режим доступу: https://auspex.com.ua/articles/novynky-u-bitriks24/naskrizna-analityka-u-bitriks24/ (дата звернення: 8.05.2021). – Назва з екрана.

79. Васильців Т. Г. Економіка малого підприємства : навч. посібник. / Т. Г. Васильців, О. І. Іляш, Н. Г. Міценко ; за ред. д-ра екон. наук Т. Г. Васильціва. – Київ: Знання, 2013. – 446 с.

80. Андрушків Б. М. Економічна та майнова безпека бізнесу : навч. посібник / Б. М. Андрушків, Л. Я. Малюта. – Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2016. – 180 с.

81. Кікіб О. М. Теорія бізнесу : навч. посібник / О. М. Кікіб, К. В. Белоусов. – Київ: Алерта, 2012. – 256 с.

82. Круш П. В. Оцінка бізнесу : навч. посібник / П. В. Круш, С. В. Полищук. – Київ, 2004. – 264 с.

83. Оцінка бізнесу : навч. посібник – Київ: Алерта, 2010. – 440 с.

84. Оцінка бізнесу та нерухомості : навч. посібник / за заг. ред. проф. В. Р. Кучеренко; уклад.: Я. П. Квач, Н. В. Сментина, В. О. Улибіна, А. В. Андрейченко. – 2-ге вид. – Одеса: Асторопринт, 2013. – 235 с.

85. Оцінка бізнесу : навч. посібник / Н. В. Яшкіна. – Київ: Алерта, 2010. – 440 с.

86. Заворотній Р. І. Фінансова оцінка бізнесу: теорія, практика та інноваційні підходи : монографія / Р. І. Заворотній ; Держ. вищ. навч. закл. «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». – Київ: КНЕУ, 2012. – 295 с.

87. Fama, J. The Separation of Ownership and Control / J.Fama, M.Jensen // Journal of Law and Economics. – 1983. – 26 (2). – P. 301–325.

88. Jensen M. C. Theory of the firm: Managerial Behaviour, Agency Costs, and Ownership Structure / M. C. Jensen, W. H. Meckling // Journal of Financial Economics. – 1976. (3). – P. 305–360.

89. Господарський кодекс України [Електронний ресурс]: Закон України від 16.01.2003 № 436-IV // ВВР. − 2003. − №18−22. − ст.144. – Електронні текстові дані. − Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text, вільний. – (дата звернення: 15.05.2021). – Назва з екрана.

90. Про холдингові компанії [Електронний ресурс] : Закон України від 15.03.2006 №3528-IV // ВВР. − 2006.− №34. − ст.291. − Електронні текстові дані – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3528-15#Text, вільний. – (дата звернення: 15.05.2021). – Назва з екрана.

91. Про господарські товариства[Електронний ресурс] : Закон України від 19.09.1991 №1576-XII // ВВР. − 1991. − №49. − ст.682 − Електронні текстові дані – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text, вільний. – (дата звернення: 15.05.2021). – Назва з екрана.

92. Про акціонерні товариства [Електронний ресурс] : Закон України від 17.09.2008 № 514-VI // ВВР. − 2008. − №50−51. − ст.384. − Електронні текстові дані. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17#Text, вільний. – (дата звернення: 15.05.2021). – Назва з екрана.

93. Беляневич О. А. Корпоративне управління за законодавством України: теоретико-прикладні проблеми : монографія / О. А. Беляневич, А. В. Мягкий ; НДІ приватного права і підприємництва ім. Ф. Г. Бурчака. − Київ − 2017. − 320 с.

94. Бутнік-Сіверський О. Б. Інтелектуальний капітал (теоретичний аспект). [Електронний ресурс] / О.Б. Бутнік-Сіверський. – Електронні текстові дані. − Режим доступу: http://www.google. com.ua/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=11&ca, вільний. – (дата звернення: 15.05.2021). – Назва з екрана.

95. Офіційний сайт World Economic Forum. [Електронний ресурс]. – Електронні текстові дані. – Режим доступу: http://www3.weforum.org/docs/, вільний. – (дата звернення: 15.05.2022). – Назва з екрана.

96. Knowledge Economy Index (KEI) 2012 Rankings). [Electronic resource]. – Electronic text data. – Access mode : https://knoema.com/ WBKEI2013/knowledge-economy-index-world-bank-2012, free. – (date of application 8.05.2021). – Screen name.

97. KOF Index of Globalization. [Electronic resource]. – Electronic text data. – Access mode : http://globalization.kof.ethz.ch, free. – (date of application 8.05.2021). – Screen name.

98. The Global Innovatoin Index. [Електронний ресурс]. – Electronic text data. – Access mode : http://www.globalinnovationindex.org/, free. – (date of application 8.05.2021). – Screen name.

99. Базилевич В. Д. Інтелектуальна власність : підручник /В. Д. Базилевич. – Київ. – Знання, 2006. – 431 с.

100. Edvinsson L. Kapital intelektualny [Intellectual capital] / L. Edvinsson., M. S. Malone // Warszawa, PW. – P. 10.

101. Вагонова О. Г. Бізнес-освіта, як чинник імплементації економіки знань / О. Г. Вагонова // Економічний вісник Національного гірничого університету. – 2017. – № 3. – С. 142–154.

102. Хілуха О. А. Управління інтелектуальним капіталом машинобудівних підприємств: теоретичні та прикладні положення: монографія. О. А. Хілуха, О. Є.Кузьмін, Л. Г. Ліпич Луцьк : ВежаДрук. 2014. – 200 с.

103. Цибульов П. Кількісна оцінка інтелекту / П. Цибульов // Інтелектуальна власність. 2004. – № 12. – С. 12–19.

104. Пожуєв В. І. Інтелектуальний капітал як стратегічний потенціал організації. [Електронний ресурс] / В. І. Пожуєв. – Електронні текстові дані. –

Режим доступу: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/VISNIK_37_1.pdf. вільний. – (дата звернення 15.05.2021). – Назва з екрана.

105. Бриль І. В. Стратегія управління інтелектуальним капіталом підприємств : автореф. дис., канд. екон. наук / І. В. Бриль // Донецьк, 2012. – 24 с.

106. Стрижак О. О. Інтелектуальний капітал, як категорія постіндустріального суспільства / О. О. Стрижак // Проблеми науки. – 2004. – № 3. – С. 28–36.

107. Диха М.В. Інновації – ключовий чинник соціально-економічного розвитку країни / М.В. Диха // Всеукраїнський науковиробничий журнал «Інноваційна економіка». – 2012. – № 4 (30). – С. 28–33.

108. Назарова Г. В. Креативний підхід до управління персоналом у формуванні інтелектуального капіталу підприємства / Г. В. Назарова // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії : збірник наукових праць. – 2009. – № 2(16). – С. 213–216.

109. Хохлов М. Глобалізація економіки в ракурсі еволюції відносин власності / М.Хохлов // Економіка України. – 2004. – № 2. – С. 65–72.

110. Давиденко Є. О. Формалізація процесу формування складу експертної групи для аналізу ризиків ІТ-проектів. / Є. О. Давиденко // Вісник Херсонського національного технічного університету. – 2012. – №1 (44). – С. 163−169.

111. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент : підручник / С. М. Ілляшенко // Суми : ВТД – Університетська книга, 2010. – 334 с.

112. Малишко О. В. Про європейський формат системи показників вимірювання цінності інтелектуального капіталу регіонального наукового центру / О. В. Малишко // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 11. – С. 162–173.

113. Кендюхов О. В. Інтелектуальний капітал підприємства: методологія формування механізму управління: монографія / О. В. Кендюхов. – Донецьк : ІЕП НАН України; Дон УЕП, 2006. – 307 с.

114. Шкурупій О. В. Інтелектуальний капітал як об’єктивна економічна категорія / О. В. Шкурупій, Л. С.Франко // Вісник Донецького Національного ун-ту економіки і торгівлі ім. М. Тугай-Барановського : наук. журнал. – 2011. –№ 3. – С. 79–84.

115. Янишівський В. М. Сутність і складові інтелектуального капіталу в контексті впливу на соціально-економічний розвиток та якість життя населення регіону / В. М. Янишівський // Зайнятість та ринок праці : міжвідомчий науковий збірник НАН України і Міністерства праці та соціальної політики України. – Київ, 2009. – Вип. 21–22. – С. 52–69.

116. Фролова А. С. Формування концепції інтелектуального капіталу підприємства / А. С. Фролова // Електронне наукове фахове видання. – 2011. – Вип. № 3. – С. 132–145.

117. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку. Будівельні контракти [Електронний ресурс] : затверджене Міністерством фінансів України від 28 квітня 2001 р. № 205. – Електронні текстові дані. – Режим доступу:

https://zakon.help/law/205/. вільний. – (дата звернення 15.05.2021). – Назва з екрана.

118. Господарський кодекс України [Електронний ресурс]: Закон України від 16.01.2003 № 436–IV. – Електронні текстові дані. – Режим доступу: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-15/page10, вільний. – (дата звернення 15.05.2021). – Назва з екрана.

119. Грицьков Є. В. Організаційно-економічне забезпечення управління інтелектуальним капіталом на будівельних підприємствах : дис. канд. екон. наук : 08.00.04 – / Є. В. Грицьков // Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова. – Харків. – 2016. – 248 с.

120. Грицьков Є. В. Інтелектуальний капітал будівельних корпоративних підприємств: визначення та напрями трансформацій / Є. В. Грицьков, К. А. Мамонов // Системи прийняття рішень в економіці, техніці та організаційних сферах: від теорії до практики: у 2 Т. : колективна монографія. – Павлоград : Арт синтез-Т, 2014. – Т. 1. – 436 с.

121. Мамонов К. А. Стейкхолдерна стратегія вартісно-орієнтованого управління капіталом бренду будівельних корпоративних підприємств: дис… д-ра екон. наук: 08.00.04 / К. А. Мамонов // Харківська національна академія міського господарства ім. О. М. Бекетова. – Харків, 2013. – 557 с.

122. Ткачук Г. Ю. Формування бізнес-моделі підприємств: навч. посібник / Г. Ю. Ткачук, О. М. Кушніренко. – Житомир : ЖДТУ, 2016. – 222 с.

123. Barden Ph. The Science Behind Why We Buy. New York: John Wiley & Sons, 2013. – 288 p.

124. Edelman D. C. Branding in the Digital Age: You’re Spending Your Money in All the Wrong Places [Electronic resource] / D. C. Edelman // Harvard Business Review. – 2010. – Access mode : https://hbr.org/2010/12/branding-in-the-digitalage-youre-spending-your-money-in-all-the-wrong-places

125. Айзенберг Б., Тестирование и оптимизация вебсайтов: руководство по Google Website Optimizer / Б. Айзенберг, Т. Дж. Кварто, Т. М. Лайза: Диалектика, 2010. – 336 с.

126. Електронна комерція : навч. посібник / А. М. Береза, І. А. Козак, Ф. А. Левченко та ін. – Київ : КНЕУ, 2012. – 326 с.

127. Інтернет-магазин: організація, оподаткування, облік / Під ред. Я. Кавторєва. – Харків : Фактор, 2009. – 128 с.

128. Електронна комерція: правові заходи та заходи удосконалення : монографія. – Київ : НДЦ прав. інф-ки Акад. прав. наук України, 2008. –149 с.

129. Андерсен Б. Бізнес процеси. Інструменти вдосконалення : [пер. з англ. під наук. ред. Ю. П. Адлера] / Б. Андерсен. – Київ : РІА «Стандарти та якість», 2006. – 126 с.

130. Андрушків Б. М. Формування системи бізнес-процесів підприємства у контексті сталого розвитку: у 2-х вип. / Б. М. Андрушків, Л. М. Мельник // Теоретичні і прикладні аспекти економіки та інтелектуальної власності : збірник наукових праць. – 2015. – Вип. 2 (12). – С. 91–97.

131. Богун К. В. Оптимізація бізнес-процесів суб'єктів господарювання різних секторів економіки міста : у Т. 8 / К. В. Богун // Економіка будівництва і міського господарства. – 2012 . – № 1. – С. 51–58.

132. Бойчук Н. Я. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємствах України / Н. Я. Бойчук, В. В. Орел // Збірник наукових праць Національного технічного університету України «КПІ» . – 2016 . – Вип. 17. – С. 173–180.

133. Бутенко О. П. Особливості використання lean-підходу до управління будівельним підприємством / О. П. Бутенко, Т. Є. Андрєєва // Пріоритети розвитку національної економіки в контексті євроінтеграційних та глобальних викликів : матер. VIII Міжн. наук-практ. конф. – Х. – 2016. – С. 3–5.

134. Бутенко О. П. Управління основними бізнес-процесами будівельних підприємств / О. П. Бутенко, Ю. С. Бондаренко // Економіка. Управління. Інновації. – 2015. – Випуск № 1 (13). – С. 124–132.

135. Гадецька З. М. Моделювання бізнес-процесів діяльності підприємства [Електронний ресурс] / З. М. Гадецька, Холопова М. О. // Ефективна економіка. – 2016. – № 5 – С. 43–49. – Режим доступу: http: //www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4950, вільний. – (дата звернення 15.05.2021). – Назва з екрана.

136. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві : монографія / Л. Г. Шемаєва, К. С. Безгін та ін.; Харківський національний економічний ун-т. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2009. – 240 с.

137. Господарський кодекс України [Електронний ресурс]: Закон України від 16.01.2003 р. № 436–IV. – Електронні текстові дані. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/436-15#Text, вільний. – (дата звернення 19.08.2021). – Назва з екрана.

138. Таранич О. В. Корпоративний сектор: тенденції розвитку в Україні / О. В. Таранич, А. В. Таранич // Економіка і організація управління. – 2018. – № 4 (32). – С. 153–162.

139. Костюк Г. В. Формування позитивного іміджу підприємства / Г. В. Костюк, В. В. Сторожук // Вісник КНУТД. 2014. – № 1. – С. 176–181.

140. Лозовський О. М. Формування іміджу підприємства як елементу конкурентоспроможності / О. М. Лозовський, І. В. Дрончак // Молодий вчений. – 2016. – № 1 (1). – 156 С.

141. Інноваційне підприємництво та управління стартап проєктами // Робочий зошит викладача – Громадська організація «Платформа інноваційного партнерства YEP», 2021 р. – 115 с.

142. Корпоративна соціальна відповідальність : підручник / О. Гирик, О. Денис, О. Дубовик, І. Жеребило, А. Зінченко, Н. Реверчук, М. Саприкіна, Р. Семів, З. Скринник, К. Телюк ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т. С. Смовженко, д-ра екон. наук, проф. А. Я. Кузнєцової. – Київ : УБС НБУ, 2009. – 352 с.

143. Зелена книга Європейського Союзу. [Електронний ресурс] – Електронні текстові дані. – Режим доступу : https://eur-

lex.europa.eu/summary/glossary/green_paper.html, вільний. – (дата звернення 15.05.2021). – Назва з екрана.

144. Діагностика стану та перспектив розвитку соціальної відповідальності в Україні (експертні оцінки) : монографія / О. Ф. Новікова, М. Є. Дейч, О. В. Панькова та ін. ; НАН України, Ін-т економіки пром-ті. – Донецьк, 2013. – 296 с.

145. Воробей В. Соціальна відповідальність бізнесу. Українські реалії та перспективи [Електронний ресурс] / В. Воробей, І. Журовська // Інформ.-аналіт. матеріал. – Електронні текстові дані. – Режим доступу : www.svb.org.ua, вільний. – (дата звернення 15.05.2021). – Назва з екрана.

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

147. Офіційний сайт Глобальної Ініціативи зі Звітності. [Електронний ресурс]. – Електронні текстові дані. – Режим доступу : https://www.globalreporting.org/, вільний. – (дата звернення 15.05.2021). – Назва з екрана.

148. Посібник із КСВ. Базова інформація з корпоративної соціальної відповідальності / О. Лазоренко, Р. Колишко [та ін.]. – Київ : Вид-во «Енергія», 2008. – 96 с.

149. Петроє О. М. Соціальний діалог як інструмент формування корпоративної соціальної політики : монографія / Ольга Михайлівна Петроє. – Київ : Центр навч. л-ри, 2008. – 152 с.

150. Соціальне підприємництво: від ідеї до суспільних змін : посібник / Свинчук А. А., Корнецький А. О., Гончарова М. А., Назарук В. Я., Гусак Н. Є., Туманова А. А. – Київ: ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2017. – 188 с.

151. Соціальне підприємництво : посібник для викладачів курсу /за наук. редакцією канд. екон. наук А. О. Корнецького. – Київ. : Фамільна друкарня Huss, 2019. – 160 с.

152. Долуда Л. Соціальне підприємництво. Бізнес-модель. Реєстрація. Оподаткування. / Л. Долуда, В. Назарук, Ю. Кірсанова – Київ, ТОВ «Агентство «Україна», 2017. – 92 с.

153. Смачило В.В. Development of the social entrepreneurship in Ukraine as an innovative form of the business. Маркетинг і менеджмент інновацій / В.В. Смачило, В.Ю. Халіна, Є.В. Кильницька // – 2018. – №1. – С. 235–246.

154. Концепція розвитку соціального підприємництва в Україні (проєкт). [Електронний ресурс]. – Електронні текстові дані. – Режим доступу: https://www.osce.org/uk/project-coordinator-in-ukraine/417257, вільний. – (дата звернення 15.05.2021). – Назва з екрана.

155. Зелена книга соціального підприємництва в Україні. [Електронний ресурс]. – Електронні текстові дані. – Режим доступу:https://drive. google.com/file/d/1ujmBuxtHrAw5bIdhPZoR1UoHKyMjQko/view, вільний. – (дата звернення 15.05.2021). – Назва з екрана.

156. Розвиток соціального підприємництва в Україні. Біла книга. Київ, – 2020. – 98 с.

157. Каталог соціальних підприємств України 2016–2017 рр. [Електронний ресурс]. – Електронні текстові дані. – Режим доступу:https://drive.google.com/file/d/151lNaCLownZVphlAgcZpk3Esp79sicw/view вільний. – (дата звернення 15.05.2021). – Назва з екрана.

158. Екосистема соціального підприємництва в Україні: виклики та можливості / ПАКТ. Київ (Україна) – Вашингтон (США), 2018. 38 с.

159. Сотула О. В. Соціальне підприємництво як інноваційна модель розвитку економіки. [Електронний ресурс]. – Ефективна економіка. – Електронні текстові дані. – 2013. №4. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1988, вільний. – (дата звернення 15.05.2021). – Назва з екрана.

160. Програма соціального інвестування WNISEF [Електронний ресурс]. – Електронні текстові дані. – Режим доступу: https://wnisef.org/uk/impact-investing/, вільний. – (дата звернення 15.05.2021). – Назва з екрана.

161. Соціальне підприємництво в Україні Економіко-правовий аналіз. [Електронний ресурс]. – Електронні текстові дані. – Режим доступу: https://cutt.ly/nWFQdw5, вільний. – (дата звернення 15.05.2021). – Назва з екрана.

162. Чуйко О., Шкуро В. Еколого орієнтоване соціальне підприємництво у громаді. [Електронний ресурс]. – Електронні текстові дані. – Київ. 2020р. – Режим доступу: https://cutt.ly/NWFQc0X, вільний. – (дата звернення 15.05.2021). – Назва з екрана.

163. Кравченко М.О., Лаврова А.О. Аналіз підходів до бізнес-моделювання стартап проєктів. [Електронний ресурс]. – Електронні текстові дані. – Режим доступу: https://cutt.ly/mWFQRMo, вільний. – (дата звернення 15.05.2021). – Назва з екрана.

164. Чеславский О. Основные бизнес-модели монетизации стартапа. [Електронний ресурс]. – Електронні текстові дані. – Режим доступу: http://newsone.ws/technology/osnovnye-biznes-Regimeli-monetizatsii-staratapa-08-05-2015, вільний. – (дата звернення 15.05.2021). – Назва з екрана.

165. Baden-Fuller Ch. Business Regimels and Technological Innovation/ Ch. Baden-Fuller, S.Haefliger. Long Range Planning. – 2013. – Vol. 46. Is. 8. – P. 419–426.

166. Стартап з нуля: найкращі бізнес-моделі. [Електронний ресурс]. – Електронні текстові дані. – Режим доступу: http://saas.ru/articles/~startap-s-nulia-luchshiie-biznies-modieli~4109, вільний. – (дата звернення 15.05.2021). – Назва з екрана.

167. Смерічевський С. Ф. Business Regimel canvas як універсальна концепція управління бізнесом компанії / С. Ф. Смерічевський, О. І. Клімова // Інвестиції: практика та досвід. – 2017. – No 9. – С. 11–14.

168. Благодійна крамниця, соціальний бізнес «Ясна річ». [Електронний ресурс]. – Електронні текстові дані. – Режим доступу: http://yasnarich.com/, вільний. – (дата звернення 15.05.2021). – Назва з екрана.

169. Григоренко Ю. Хороші зарплати та стабільне зростання: Що собою являє українська IT-галузь [Електронний ресурс] / Ю. Григоренко. – Електронні текстові дані. – Режим доступу: https://112.ua/statji/horoshie-zarplaty-i-stabilnyy-rost-chto-iz-sebya-predstavlyaet-ukrainskaya-it-otrasl-482651.html, вільний. – (дата звернення 20.01.2021). – Назва з екрана.

170. Доповідь про цифрову економіку 2019. [Електронний ресурс]. – Створення вартості та отримання вигод: наслідки для країн, що розвиваються. Організація Об'єднаних Націй. – Електронні текстові дані. – Режим доступу: https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/der2019_overview_ru.pdf, вільний. – (дата звернення 15.05.2021). – Назва з екрана.

171. Зайцева О. О. Електронний бізнес. Навчальний посібник / за наук. ред. Н. В. Морзе / О. О. Зайцева, І. М. Болотинюк. – Івано-Франківськ : Лілея НВ – 2015. – 264 с.

172. Социально-экономические проблемы информационного общества : монография. [Електронний ресурс]. / под ред. Л. Г. Мельника, М. В. Брюханова. Сумы: Университетская книга. – Электронные текстовые данные. – 2010. – 896 с. – Режим доступу: http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/716, свободный. – (дата обращения 15.05.2021) – Загол. с экрана.

173. Сучасні тренди економічного розвитку (Досвід ЄС та практика України). Підручник / за ред. Л. Г. Мельника. – Суми : ВТД «Університетська книга». – 2021.

174. Ярова М. IT-ринок України 2019-2020: індустрія на $5 млрд та 200 000 фахівців. [Електронний ресурс]. – IT-ринок України 2019-2020: індустрія на $5 млрд та 200 000 фахівців. – Електронні текстові дані. – Режим доступу: https://ain.ua/2019/08/29/it-obzor-nix/, вільний. – (дата звернення 15.05.2021). – Назва з екрана.

Навчальне видання

ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

ПІДРУЧНИК

За редакцією д-ра екон. наук, проф. О. В. Димченко

Друкується в авторській редакції

Відповідальний за випуск *О. В. Димченко*
Комп'ютерне верстання *О. О. Рудаченко*

Формат 60 х 84 1/16. Ум.-др. арк. 25,2
Наклад 300 пр. Зам. № 498

Видавець: Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 5328 від 11.04.2017 р.

Виготовлювач: ФОП Рубашкін Д. Ю.
вул. Маршала Бажанова, 28, м. Харків, Україна
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 6157 від 25.04.2018 р.