

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Державний вищий навчальний заклад  
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
імені ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

# НЕОЕКОНОМІКА та імперативи розвитку підприємництва

Монографія

УДК 330.341.1

Н 52

*Авторський колектив:*

І. М. Рєпіна, В. П. Кукоба, О. О. Кизенко, А. М. Колот, О. О. Герасименко,  
К. А. Андрющенко, С. О. Бесараб, Л. Ю. Бігунов-Новіков, К. С. Бойченко, А. М. Бортнік,  
М. О. Будяєв, В. В. Вострякова, О. М. Гребешкова, С. С. Данильченко, А. І. Дмитренко,  
Л. І. Долгова, Л. Л. Жукова, О. В. Кирилук, С. М. Клименко, В. П. Ковтун,  
Ю. П. Коденська, В. Б. Кондаревич, О. С. Коцюба, М. Ю. Кужель, О. М. Кузьменко,  
В. М. Кузьомко, В. В. Лаврененко, А. В. Лезіна, Л. О. Лігоненко, О. Г. Малярчук,  
Г. В. Махова, О. А. Мельникова, В. В. Мисилук, В. Ф. Оберемчук, В. Я. Паздрій,  
Л. А. Петренко, Д. С. Петрова, О. Б. Плющ, К. О. Рапута, В. М. Рудь, Є. В. Смирнов,  
Є. С. Смирнов, М. А. Теплюк, К. Тетерук, В. М. Царьов, Н. М. Чухраєва,  
Г. О. Швиданенко, О. А. Швиданенко, Н. В. Шевчук, Л. А. Шергіна, Н. В. Якушева,  
Г. Є. Ямненко

*Рецензенти*

**С. В. Войтко**, д.е.н., проф.,  
(НТУУ «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»)

**І. В. Гонtareва**, д.е.н., проф.,  
(Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна)

**Т. І. Решетняк**, к.е.н., доц.  
(Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана)

*Рекомендовано до друку Вченою радою КНЕУ*

*Протокол № 4 від 26.11.2020*

**Неоекономіка та імперативи розвитку підприємництва**  
Н 52 [Електронний ресурс]: монографія / І. М. Рєпіна, В. П. Кукоба,  
О. О. Кизенко та ін. — К. : КНЕУ, 2021. — 243, [5] с., іл.  
ISBN 978–966–926–358–2

У монографії висвітлено результати багаторічних досліджень ключових сучасних проблем розвитку підприємництва. У ній органічно поєднуються широкий спектр теоретичних концепцій, новітніх методів та емпіричних даних для повного та всебічного розкриття як наукового значення, так і практичної цінності розвитку підприємництва на поточному етапі трансформації суспільних відносин. Структурно монографію побудовано за принципом «поділу за різновидами підприємництва»: досліджено детермінанти розвитку всіх напрямів підприємницької діяльності, зміни у виробничому підприємстві, активізацію інноваційного підприємництва, проблеми розвитку високоінтелектуальних та інформаційних технологій, соціально-трудоий формат підприємництва в умовах неоекономіки, особливості розвитку соціального підприємництва, методи функціонування підприємництва в креативній індустрії.

Для науковців, аспірантів, викладачів і студентів економічних вищих навчальних закладів, слухачів магістерських програм, центрів перепідготовки та підвищення кваліфікації, а також широкого загалу, який цікавиться проблемами сучасного розвитку підприємництва.

УДК 330.341.1

*Розповсюджувати та тиражувати  
без офіційного дозволу КНЕУ забороняється*

© І. М. Рєпіна, В. П. Кукоба,  
О. О. Кизенко та ін., 2021  
© КНЕУ, 2021

ISBN 978–966–926–358–2

# ЗМІСТ

|                                                                                                                                                                       |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Передмова. . . . .                                                                                                                                                    | 5         |
| <b>Розділ 1. СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ТА ДЕТЕРМІНАНТИ<br/>РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ . . . . .</b>                                                                   | <b>8</b>  |
| 1.1. Формування сучасних підприємницьких екосистем в Україні:<br>виклики та перспективи . . . . .                                                                     | 8         |
| 1.2. Еволюція систем інноваційного розвитку суб'єктів підприєм-<br>ництва. . . . .                                                                                    | 16        |
| 1.3. Нечітко-множинна методологія як сучасний підхід до моде-<br>лювання невизначеності в управлінні підприємством . . . . .                                          | 27        |
| 1.4. Технології ведення підприємницької діяльності в нових еко-<br>номічних реаліях ритейлу. . . . .                                                                  | 34        |
| 1.5. Парадигми розвитку підприємницької діяльності в умовах<br>неоекономіки . . . . .                                                                                 | 42        |
| <b>Розділ 2. ВЕКТОРИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА МОДЕРНІЗАЦІЇ<br/>У СФЕРІ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА . . . . .</b>                                                               | <b>48</b> |
| 2.1. Сучасні тенденції та перспективи економічного зростання<br>промислових підприємств України . . . . .                                                             | 48        |
| 2.2. Особливості розвитку виробничого підприємництва на сході<br>України в умовах військового протистояння . . . . .                                                  | 53        |
| 2.3. Сучасні потреби й перспективи застосування автономних ви-<br>робничих систем. . . . .                                                                            | 60        |
| 2.4. Ефективні способи застосування адаптивного механізму<br>управління інтегрованим розвитком виробничого підприємства. . . . .                                      | 66        |
| <b>Розділ 3. ЕКОНОМІЧНА НЕСТАБІЛЬНІСТЬ, БЕЗПЕКА<br/>ТА ХЕДЖУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ<br/>РИЗИКІВ В УМОВАХ НЕОЕКОНОМІКИ. . . . .</b>                                      | <b>73</b> |
| 3.1. Актуалізація асиметрії розвитку суб'єктів підприємництва в<br>фазі соціально-економічної нестабільності функціонування націо-<br>нального господарства . . . . . | 73        |
| 3.2. Особливості оцінювання та забезпечення фінансової стійкості<br>компанії на національному та глобальному рівнях . . . . .                                         | 79        |
| 3.3. Ситуаційний підхід до діагностики економічної безпеки біз-<br>несу. . . . .                                                                                      | 84        |
| <b>Розділ 4. МЕТОДИ ТА МОДЕЛІ АКТИВІЗАЦІЇ<br/>ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА . . . . .</b>                                                                              | <b>92</b> |
| 4.1. Розвиток корпоративного підприємництва як організаційний<br>чинник зростання інноваційності бізнес-організацій . . . . .                                         | 92        |

|                                                                                                                 |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.2. Технології креативності в інноваційному підприємстві . . . . .                                             | 98  |
| 4.3. Забезпечення стратегічним трикутником «Бізнес—Освіта—Наука» інноваційної активності підприємства . . . . . | 103 |
| 4.4. Динамічний аналіз венчурного інвестування у сфері інноваційного підприємництва . . . . .                   | 109 |
| 4.5. Вплив дизруптивних інновацій на розвиток суб'єкта підприємства . . . . .                                   | 114 |

## **Розділ 5. РОЗВИТОК ВИСОКОІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПІДПРИЄМНИЦТВІ . . . . .**

|                                                                                                                |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 5.1. Використання технології цифрового двійника в контексті управління бізнес-процесами підприємства . . . . . | 122 |
| 5.2. Методичні та прикладні аспекти патентного аналізу в підприємстві . . . . .                                | 129 |
| 5.3. Шляхи підтримки розвитку IT-бізнесу в системі електронного урядування . . . . .                           | 135 |
| 5.4. Використання бізнес-симуляторів у підготовці підприємців . . . .                                          | 140 |

## **Розділ 6. «ПРАЦЯ 4.0» ЯК ІНСТИТУТ ТА ПЛАТФОРМА РОЗВИТКУ НЕОЕКОНОМІКИ . . . . .**

|                                                                                                          |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 6.1. Передумови становлення інституту «Праця 4.0». . . . .                                               | 146 |
| 6.2. «Праця 4.0»: симбіоз нових можливостей і викликів. . . . .                                          | 156 |
| 6.3. «Праця 4.0» і гіг-економіка: взаємообумовленість розвитку та формування нової нормальності. . . . . | 173 |

## **Розділ 7. ПОТЕНЦІАЛ ТА ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА . . . . .**

|                                                                                                                                 |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 7.1. Застосування сучасних форм організації соціального підприємства для стимулювання розвитку малого бізнесу в Україні . . . . | 181 |
| 7.2. Волонтерство як актуальний тренд соціального підприємництва . . . . .                                                      | 186 |
| 7.3. Соціальний капітал як фактор ефективного розвитку підприємства . . . . .                                                   | 192 |
| 7.4. Соціально орієнтоване моделювання бізнес-архітектури підприємства . . . . .                                                | 199 |
| 7.5. Масштаби та активність реалізації соціальних проектів підприємствами в Україні . . . . .                                   | 205 |
| 7.6. Освітня траєкторія навчання соціальному підприємництву . . . .                                                             | 211 |

## **Розділ 8. СУЧАСНІ ТРЕНДИ РОЗВИТКУ КРЕАТИВНОЇ ІНДУСТРІЇ . . . . .**

|                                                                                             |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 8.1. Креативні індустрії: ознаки, детермінанти та тренди розвитку . .                       | 218 |
| 8.2. Концептуалізація креативності як складової розвитку сучасного підприємництва . . . . . | 230 |
| 8.3. Акселерація Start-up в креативній індустрії . . . . .                                  | 238 |

# ПЕРЕДМОВА

У сучасному економічному просторі все більше значущості набувають процеси розвитку підприємництва, яке забезпечує зростання національних економік, зокрема й України. За нинішнього стану суспільних відносин необхідно застосовувати принципово нові підходи до активізації цих процесів, які відповідають сьогоднішнім викликам і ґрунтуються на новітніх досягненнях економічної науки та практики господарювання. Це веде до необхідності глибинного переосмислення існуючих механізмів підприємницької діяльності й розширення спектра алгоритмів діагностування суб'єктів господарювання, формування нових моделей і виокремлення нових різновидів підприємництва. Саме проблемам ідентифікації, систематизації, діагностики та пошуку сучасних підходів до розвитку підприємництва присвячена монографія «Неоекономіка та імперативи розвитку підприємництва».

Монографію підготовлено за результатами досліджень, що проводились колективом кафебри бізнес-економіки та підприємництва ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» впродовж останніх п'яти років згідно з планом науково-дослідної роботи за темою «Неоекономіка та імперативи розвитку підприємництва» (державний реєстраційний номер 0116U001555).

За поданою структурою монографія складається із восьми логічно пов'язаних між собою розділів. У першому розділі розглядаються результати досліджень сучасних детермінант і проблем розвитку підприємницької діяльності. Другий розділ монографії висвітлює ключові аспекти змін у виробничому підприємстві. У третьому розділі роботи проілюстровано способи забезпечення економічної безпеки та хеджування ризиків діяльності суб'єктів підприємництва. Сучасні методи та моделі активізації інноваційного підприємництва представлено в четвертому розділі монографії. П'ятий розділ присвячено проблемам розвитку високоінтелектуальних та інформаційних технологій, що формуються та застосовуються в різних сферах підприємництва. Квінтесенцією шостого розділу є соціально-трудова реальність неоекономіки, що знаходить проекцію в моделі «Праця 4.0». У сьомому розділі монографії даються відповіді на питання щодо поточного стану, потенціалу та особливостей розвитку соціального підприємництва в Україні. У останньому, восьмому розділі роботи показано сучасні методи функціонування підприємництва в межах креативної індустрії.

У монографії доведено, що нині процеси формування сучасних підприємницьких екосистем зіштовхуються з численними проблемами, хоча мають і серйозні перспективи для розвитку. Підґрунтям для таких

суджень є позитивний досвід інноваційного розвитку підприємництва в світі, а також в Україні. Не менш важливими для розвитку підприємництва стали нові сфери ведення бізнесу, а також сучасні парадигми розвитку підприємницької діяльності в умовах неоекономіки.

У цій книзі акцентовано увагу на можливостях економічного зростання промислового сектора економіки. Хоча це зростання суттєво стримується військовою агресією Росії, що призвела до значного спаду у видобувній галузі та в галузях первинної переробки сировини. Однак доведено, що вирішити проблему спаду в промисловості можна шляхом активізації залучення у виробничі процеси новітніх кіберфізичних систем, які будуть управлятися на основі адаптивних механізмів.

У роботі вдало представлено характеристики асиметрії розвитку суб'єктів підприємництва в умовах нестабільності національної економіки. Приділимо увагу особливостям оцінювання та новим способом забезпечення фінансової стійкості суб'єктів господарювання. Наведено результати діагностики рівня економічної безпеки діяльності бізнес-структур.

Особливу увагу в монографії акцентовано на методах і моделях активізації інноваційного підприємництва. Основою такої активізації є розвиток корпоративного підприємництва. І цей розвиток доцільно здійснювати на технологіях креативності, які формуються в межах стратегічного трикутника «Бізнес—Освіта—Наука». Фінансовим підґрунтям розвитку інноваційного підприємництва має стати венчурне інвестування, яке слід спрямувати на створення дизруптивних інновацій.

Доволі цікавим (з неординарних позицій діджиталізації суспільно-економічних відносин) є рекомендовані в роботі дії щодо використання технологій цифрового двійника при управлінні суб'єктами підприємництва. У ній також виокремлено ключові способи підтримки розвитку IT-бізнесу через систему електронного врядування. Запропоновано використовувати бізнес-симулятори при навчанні майбутніх підприємців.

Новим науковим результатом, який знайшов відображення у монографії, є обґрунтування теоретичного конструкту та аргументація компонент соціально-трудової платформи «Праця 4.0». Через призму нових можливостей і викликів, які відтворює модель праці та зайнятості «Праця 4.0» в соціоекономічній реальності-XXI, сфокусовано увагу на новому типі відносин у сфері безпосереднього докладавання праці.

Ключове місце в цій публікації посідають результати оцінювання потенціалу розвитку соціального підприємництва. Цей потенціал оцінювався, виходячи із сучасних форм соціального підприємництва. У його рамках виокремлено волонтерство як особливу форму підприємницької діяльності в умовах відсутності достатнього фінансування соціальних потреб населення. Не оминули автори й сучасні проблеми капіталоутворення в рамках соціального підприємництва й виокремили соціальноорієнтовані бізнес-архітектури. Звернули увагу на необхідності навчання соціальному підприємництву та соціальній толерантності на різних рівнях й етапах надання освітніх послуг в Україні.

Не залишилися поза увагою авторів монографії сучасні тренди розвитку підприємництва в креативній індустрії. Вдало формалізовано ознаки та детермінанти такої діяльності, визначено тренди її розвитку. Обґрунтовано тезу про обов'язковість креативності при розвитку сучасного підприємництва. Завершенням багаторічних досліджень стало виявлення ключових чинників започаткування Start-Up в креативній індустрії.

Монографія підготовлена колективом кафедри бізнес-економіки та підприємництва. Серед співавторів: д.е.н., проф., зав. кафедри бізнес-економіки та підприємництва І. М. Репіна (§§ 1.4, 4.2, 4.4); д.е.н., проф., заст. зав. кафедри з наукової роботи В. П. Кукоба (передмова, § 2.3); к.е.н., проф., заст. зав. кафедри з навчально-методичної роботи О. О. Кизенко (§ 1.1); д.е.н. проф. Колот А. М. (Розділ 6); д.е.н., проф. Герасименко О. О. (Розділ 6); д.е.н., проф., К. А. Андрющенко (§ 5.1), д.е.н., проф., Л. О. Лігоненко (§§ 4.1; 7.1); к.е.н., проф., Г. О. Швиданенко (§ 3.1); к.е.н., доц. С. О. Бесараб (§ 4.5); к.е.н., доц. К. С. Бойченко (§ 2.4); к.е.н., доц. А. М. Бортнік (§ 6.4); к.е.н., доц. М. О. Будяєв (§ 4.3); к.е.н., доц. В. В. Вострякова (§ 5.2); к.е.н., доц. О. М. Гребешкова (§ 1.1); к.е.н., доц. А. І. Дмитренко (§ 3.2); к.е.н., доц. Л. І. Долгова (§ 6.3); к.е.н., доц. С. М. Клименко (§ 1.5); к.е.н., доц. В. П. Ковтун (§ 7.2); к.е.н., доц. О. С. Коцюба (§ 1.3); к.е.н., доц. М. Ю. Кужель (§ 7.3); к.е.н., доц. О. М. Кузьменко (§ 2.2); к.е.н., доц. В. М. Кузьомко (§ 3.3); к.е.н., проф. В. В. Лаврененко (§ 1.2); к.е.н., доц. О. Г. Малярчук (§ 1.1); к.е.н., доц. Г. В. Махова (§ 5.2); к.е.н., доц. О. А. Мельникова (§ 6.5); к.е.н., доц. В. Ф. Оберемчук (§ 5.3); к.е.н., доц. В. Я. Паздрій (§§ 5.4; 6.6); к.е.н., доц. Л. А. Петренко (§ 1.2); к.е.н., доц. Є. В. Смирнов (§ 6.2); к.е.н., доц. М. А. Теплюк (§ 4.3); к.е.н., доц. В. М. Царьов (§ 2.3); к.е.н., доц. Н. М. Чухраєва (§ 4.2); к.е.н., доц. Н. В. Шевчук (§ 2.1); к.е.н., доц. Л. А. Шергіна (§ 7.2); к.е.н., доц. Г. Є. Ямненко (§ 7.2); ст. викл. С. С. Данильченко (§ 2.3); асп. Л. Л. Жукова (§ 7.1); асп. О. В. Кирилук (§ 3.1); асп. Ю. П. Коденська (§ 1.4); асп. В. Б. Кондаревич (§ 5.1); асп. В. В. Мисилук (§ 4.1); асп. К. О. Рапута (§ 4.4); асп. Є. Є. Смирнов (§ 2.1); асп. К. Тетерук (§ 5.1); асп. Н. В. Якушева (§ 4.4). У підготовці монографії брали участь: д.е.н., професор кафедри управління персоналом та економіки праці ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана» А. М. Колот (розд. 6); д.е.н., проф. кафедри міжнародної економіки ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана» О. А. Швиданенко (§ 2.4); к.е.н., доц. кафедри менеджменту ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана» А. В. Лезіна (§ 4.3); к.е.н., доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності КНУ імені Тараса Шевченка О. О. Герасименко (розд. 6); к.ф.-м.н., доцент кафедри управління інформаційними ресурсами Академії управління при президентіві Республіки Білорусь О. Б. Плющ (§ 5.3); Л. Ю. Бігунов-Новіков (§ 6.1); Д. С. Петрова (§ 5.3); В. М. Рудь (§ 1.5).

# РОЗДІЛ 1

## СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ТА ДЕТЕРМІНАНТИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

### ***1.1. Формування сучасних підприємницьких екосистем в Україні: виклики та перспективи***

Економіка ХХІ століття знаменується процесами, які створюють принципово нові виклики для всіх зацікавлених сторін. Необхідність вчасно та адекватно реагувати на «чорних лебедів»<sup>1</sup> і шукати «блакитні океани»<sup>2</sup> зумовлює цілеспрямовано формувати та активно розвивати підприємницьке мислення в усіх сферах людського буття.

Підприємливість стає невід’ємною характеристикою сучасних економічних систем усіх рівнів і масштабів — від індивідуального підприємця до глобальної корпорації. Уміння бачити стратегічну перспективу, виявляти й задовольняти нові потреби та утримувати клієнтів, генерувати нові рішення (продуктові, технологічні, управлінські), знаходити партнерів і розгортати ефективні партнерські мережі — саме ці динамічні здатності перетворюються на стратегічні ресурси, що утворюють стійкі конкурентні переваги та підтримують високу конкурентну позицію тих суб’єктів економічної системи, які ними володіють.

За високого рівня непередбачуваності та динамічності ринкових (а в сучасному світі — і соціальних) процесів перед економічними суб’єктами постає глобальне завдання виживання, що в біологічних і соціальних системах реалізується за умови застосування методів, здатних забезпечити системі протистояння несприятливим умовам і задовольнити первинні (щонайменше) потреби. У контексті сучасної економіки сукупність методів «виживання» економічних суб’єктів реалізується через дві ключові концепції — підприємництво та партнерство. Підприємництво фокусує увагу економічного суб’єкта на ефективному використанні ресурсів (прибутковості) новим (інноваційним)

---

<sup>1</sup> Талеб Н. (2017). Чорний лебідь. Про (не)ймовірне у реальному житті, Наш Формат.

<sup>2</sup> Чан Ким В., Моборн Р. (2019). Стратегія блакитного океану. Як створити беззмарний ринковий простір і позбутися конкуренції. К.: Книжковий клуб «Клуб сімейного дозвілля».

способом, а партнерство — на об'єднанні зусиль учасників певної економічної системи для спільного досягнення цілей на конкурентних засадах (так звана «співконкуренція»<sup>1</sup>), унаслідок чого досягається синергійний ефект.

Пояснення функціонування та розвитку економічних суб'єктів у сучасному світі все частіше здійснюється з позицій еволюційної теорії фірми, одним з основним понять якої є «екосистема».

Поняття «бізнес-екосистема» було запроваджено Дж. Муром у 1993 році. У своїй праці<sup>2</sup>, автор зазначає, що компанії потрібно розглядати не в рамках окремої галузі, а як частину бізнес-екосистеми, що поєднує різні галузі та дає змогу компаніям спільно зростати, кооперуючись та конкуруючи одночасно. Екосистема є динамічною мережею, якій притаманні взаємозв'язок елементів та їх взаємопов'язаний розвиток, спільне генерування доданої цінності в результаті співпраці та конкуренції<sup>3</sup>.

У контексті дослідження рушійних сил розвитку сучасного підприємства як складної відкритої ціннісно орієнтованої, техніко-технологічної, соціально-економічної та інформаційної системи доречно виходити з позицій просторового підходу (основні положення якого описано в одній з наших попередніх публікацій<sup>4</sup>), у межах якого обґрунтовуються принципи, методи та управлінські технології розвитку підприємства із забезпеченням його неповторності у довгостроковій перспективі. На основі вивчення та узагальнення опублікованих у науковій літературі поглядів на виокремлення та структуризацію різних складових загального простору розвитку підприємства назвемо чотири його типи:

1) інформаційний, пов'язаний з прийняттям рішень окремими суб'єктами на основі вихідної інформації (про ринок, ресурси, прогнози розвитку, товари, конкурентів тощо), виокремлення якого дає змогу: а) у теоретико-методологічному аспекті — формувати та підтримувати необхідний для успішного стійкого розвитку господарюючих систем інформаційний потенціал на

---

<sup>1</sup> Бранденбургер А., Нейлбафф, Б. (2012). Co-opetition. Конкурентное сотрудничество в бизнесе. Кейс.

<sup>2</sup> Moore, J. (1993), Predators and Prey: A New Ecology of Competition, Harvard Business Review. May.

<sup>3</sup> Business ecosystems come of age. Part of the Business Trends series. Режим доступу: [https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/platform-strategy-new-level-business-trends/DUP\\_1048-Business-ecosystems-come-of-age\\_MASTER\\_FINAL.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/platform-strategy-new-level-business-trends/DUP_1048-Business-ecosystems-come-of-age_MASTER_FINAL.pdf)

<sup>4</sup> Гребешкова О.М. (2010). Просторовий підхід в управлінні розвитком підприємства. Проблеми економіки та управління: Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Випуск № 668. С. 41-46

основі відповідної предметної орієнтації інформаційних ресурсів, що дасть змогу забезпечувати узгодженість рішень усіх учасників процесу розвитку підприємств; б) у методичному аспекті — розробляти системи спеціальних методів і прийомів відбору та систематизації інформаційного масиву, що забезпечить єдиний підхід з боку зацікавлених осіб до інтерпретації результатів обробки інформаційного масиву прийняття управлінських рішень щодо виявлення передумов розвитку та оцінювання його результативності; в) у когнітивному аспекті метою формування єдиного інформаційного простору слід визнати розширення меж сприйняття та розуміння процесів розвитку з боку зацікавлених осіб (дослідників, безпосередніх учасників проектів і програм розвитку, а також регулюючих і контролюючих органів влади);

2) реляційний — простір, утворений мережею двосторонніх відносин між підприємством та іншими господарюючими та/або владними суб'єктами з метою утворення «зони безпеки» діяльності в результаті співіснування стратегії конкурентного протистояння та стратегії протекціоністського кооперування бізнес-партнерів;

3) конкурентний — простір боротьби підприємства за ресурси, споживачів, нові географічні ринки з іншими економічними організаціями та господарюючими суб'єктами, чітке окреслення якого дає змогу позиціонувати підприємство в ринковому середовищі, визначати зони впливу (ринкової влади), що підвищує об'єктивність та обґрунтованість управлінських рішень, спрямованих на забезпечення розвитку підприємства;

4) стратегічний — простір управлінських рішень, спрямованих на реалізацію стратегічних цілей підприємства із забезпеченням його особливості та неповторності в довгостроковій перспективі, ідентифікація якого дає змогу: а) визначати сфери створення цінності, що зумовлює зростання вартості підприємства та його привабливості для власників і споживачів; б) виявляти перспективні напрямки «руху» економічної організації з погляду співвідношення можливостей і загроз, сильних і слабких сторін підприємства; в) проектувати межі підприємства.

Необхідно зазначити, що всі чотири типи простору розвитку не існують відокремлено один від одного. Їх існування взаємозумовлене та характеризується складною системою взаємопроникнення. Головне завдання підприємства в контексті вибудовування своєї поведінки в екосистемі — це збалансованість усіх чотирьох просторових проєкцій свого розвитку.

Згідно зі звітом Світового економічного форуму<sup>1</sup> екосистема складається з восьми ключових компонент, зокрема: доступність ринків (внутрішніх і зовнішніх), фінанси та фінансування (джерела капіталу), правове поле та інфраструктура (зокрема мобільний зв'язок, Інтернет, транспорт), провідні університети як каталізatori підприємницької культури, людський капітал (доступність, компетентність, таланти), система підтримки (зокрема інкубатори, професійні спільноти та послуги), освіта та кваліфікація (зокрема освіта для підприємців), культура (підприємницькі цінності — ставлення до ризику, винахідництва, історії успіху та невдач). Саме ці вісім компонент покладені в основу визначення індикаторів розвинутості підприємницьких екосистем.

На основі аналізу наукових праць<sup>2</sup> ключові положення, що розкривають сутність підприємницької екосистеми, зводяться до такого: підприємницьку екосистему слід розглядати як сукупність взаємозалежних і взаємопов'язаних суб'єктів, які належать різним сегментам і рівням економіки; елементи підприємницької екосистеми формують динамічну саморегульовану мережу; розвиток підприємницької екосистеми сприяє активізації підприємницької діяльності та досягненню цілей сталого розвитку (sustainable growth).

Особливої важливості такий підхід набуває в процесі підтримки й розвитку стартапів, які потребують особливих умов функціонування, а екосистема покликана забезпечити такі умови, оскільки всі її складові працюють спільно та конкурентоспромож-но, щоб підтримувати інноваційні розробки, ідеї, прогнозувати потреби клієнтів і задовольняти їх<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Entrepreneurial Ecosystems Around the Globe and Company Growth Dynamics (2013). Report Summary for the Annual Meeting of the New Champions. Режим доступу: <https://www.weforum.org/reports/entrepreneurial-ecosystems-around-globe-and-company-growth-dynamics>.

<sup>2</sup> Isenberg, D. (2011) The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economy policy: principles for cultivating entrepreneurship, Babson Entrepreneurship Ecosystem Project, Babson College, Babson Park: MA.

<sup>3</sup> Stam, F.C. & Spiegel, Ben (2016). «Entrepreneurial Ecosystems,» Working Papers 16-13, Utrecht School of Economics.

Mason, C., & Brown, R. (2014). Entrepreneurial ecosystems and growth oriented entrepreneurship. Paris: OECD.

<sup>4</sup> Moiseienko, T., Korohodova, O., Chernenko, N., & Hlushchenko, Y. (2020). Структурні елементи формування і функціонування екосистеми стартапів в умовах четвертої промислової революції. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм», (11), 81-88. Режим доступу: <https://periodicals.karazin.ua/irtb/article/view/15909>

Проте кожна екосистема є унікальною, методика ідентифікації ключових суб'єктів підприємницької екосистеми повинна враховувати специфічні умови її формування та розвитку.

Необхідно визнати, що типологія бізнес-екосистем залишається неусталеною. Вивчення практики поширення та наукового узагальнення досвіду функціонування бізнес-екосистем<sup>1</sup> дає змогу виокремити кілька спеціальних груп таких утворень.

У контексті цифрової економіки («digital economy») існують<sup>2</sup>:

1) екосистеми платформ — програмні платформи, які є основою взаємодії між її учасниками. Успіх такої моделі залежить від кількості сервісів і послуг, які доступні в межах платформи (наприклад, Apple, Google, Facebook, Dropbox, Airbnb, Uber та ін);

2) екосистеми інтересів — ґрунтуються на розвитку соціальних мереж і мобільного інтернету як засобу просування товарів і послуг компаній в екосистемі. Водночас онлайн-спільноти забезпечують зворотний зв'язок від споживача та є інструментами розвитку інновацій та підвищення клієнто-орієнтованості компаній;

3) екосистеми інновацій — будуються на концепції «відкритих інновацій» Г. Чесбро<sup>3</sup> та дають змогу вирішувати такі завдання, як прискорення розроблення нових продуктів, зниження витрат на дослідження, збільшення кількості успішних нових послуг чи продуктів;

4) екосистеми комерції, що передбачають оптимізацію взаємовідносин між суб'єктами екосистеми, такими як логістичні ланцюги постачання, ІТ-ринок (консультанти, інтегратори та ін.);

5) екосистеми речей, які забезпечують взаємодію суб'єктів екосистеми завдяки доступу в реальному часі до інформації, Big Data через інтернет (наприклад, сфера індустріального маркетингу).

За рівнем розвитку підприємницькі екосистеми поділяють на три типи<sup>4</sup>:

1) перший тип екосистеми передбачає лише підтримку індивідуального підприємництва шляхом надання грантового фінансу-

---

<sup>1</sup> *Stam, F.C. & Spigel, Ben* (2016), Entrepreneurial Ecosystems, Working Papers 16-13, Utrecht School of Economics.

<sup>2</sup> *Reymer, Den* (2016), 5 Стратегий построения Бизнес Экосистем. Режим доступу: <https://www.linkedin.com/pulse/5-стратегий-построения-бизнес-экосистем-den-reymer>

<sup>3</sup> *Чесбро, Г.* (2007), Открытые инновации. Создание прибыльных технологий, М.: Поколение.

<sup>4</sup> *Harrington, Ken* (2016,) Is your entrepreneurial ecosystem scaling?, Innovations. Vol. 11, no. ½. Режим доступу: [https://www.mitpressjournals.org/doi/pdf/10.1162/inov\\_a\\_00252](https://www.mitpressjournals.org/doi/pdf/10.1162/inov_a_00252)

вання, проведення конкурсів, стажування, освітніх заходів, хака-тонів та ін.;

2) підприємницькі екосистеми другого типу характеризуються розвитком венчурного бізнесу, зокрема активною підтримкою з боку інвесторів, фондів спільного інвестування. Заохочується реалізація ризикованих технологічних проєктів і корпоративних інноваційних ініціатив;

3) третій тип розвитку підприємницьких екосистем передбачає економічний розвиток екосистеми загалом — розвинута інфраструктура підприємництва, значна фінансова підтримка з боку держави.

Як свідчать опубліковані результати досліджень рівня розвитку підприємницьких екосистем<sup>1</sup>, найбільш розвинутими є екосистеми США (Кремнієва долина) і Великої Британії, тоді як у країнах Північної та Центральної Америки, Близького Сходу й Африки екосистеми лише формуються.

Розвинуті підприємницькі екосистеми працюють за моделлю «потрійної спіралі», теоретизованою Г. Ецковіцем і Л. Лейдесдорфом<sup>2</sup> у 1990-х роках, яка передбачає взаємовигідну співпрацю та якісну координацію дій ключових гравців трьох сфер — академічної, бізнесової та регуляторної. Найбільш успішні бізнес-екосистеми переходять до «п'ятикратної спіралі», описаної Еліасом Г. Караяннісом та Девідом Ф. Дж. Кемлбеллом у 2010 році<sup>3</sup>, яка доповнює три зазначені сфери новими компонентами — громадськістю і довкілля, які розглядаються як рушійні сили економіки знань.

Проте екосистемний підхід, який вже став звичним для європейського бізнесу, тільки набирає обертів в Україні.

Оцінюючи стан підприємницьких екосистем у вітчизняній економіці, маємо визнати, що підприємницькі екосистеми лише зароджуються, про що свідчить порівняння вітчизняної практики з досвідом країн «Вишеградської четвірки» (табл. 1.1).

---

<sup>1</sup> Entrepreneurial Ecosystems Around the Globe and Company Growth Dynamics (2013), Report Summary for the Annual Meeting of the New Champions. Режим доступу: <https://www.weforum.org/reports/entrepreneurial-ecosystems-around-globe-and-company-growth-dynamics>

<sup>2</sup> Etzkowitz, Henry & Leydesdorff, Loet (1995). The Triple Helix — University-Industry-Government Relations: A Laboratory for Knowledge Based Economic Development. Rochester, NY.

<sup>3</sup> Carayannis, Elias G; Barth, Thorsten D; Campbell, David FJ (2012), The Quintuple Helix innovation model: global warming as a challenge and driver for innovation. Journal of Innovation and Entrepreneurship.

Таблиця 1.1

**ПОРІВНЯННЯ КОМПОНЕНТІВ ЕКОСИСТЕМ КРАЇН  
ВИШЕГРАДСЬКОЇ ГРУПИ ТА УКРАЇНИ<sup>1</sup>**

| Компоненти екосистеми          | Україна                                                                                                                                                                                                                                                     | Країни «Вишеградської четвірки»                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Правове поле та інфраструктура | 76-е місце в рейтингу «Легкості ведення бізнесу» (динаміка позитивна)<br>Високий рівень корупції та бюрократії                                                                                                                                              | Проблеми з високим рівнем корупції й бюрократії<br>Стимулюванню розвитку малого та середнього бізнесу                                                                                                                                            |
| Фінанси й фінансування         | У 2017 р. залучено €235 млн інвестицій в стартапи<br>Невелика кількість угод<br>Інвестори посиляються на відсутність хорошого потоку угод, тоді як підприємці скаржаться на недоступність капіталу                                                          | У 2017 р. загальний обсяг інвестицій сягнув понад €2,7 млрд при річному зростанні на 160 %. Традиційний лідер — Польща (71 % інвестицій в регіоні)                                                                                               |
| Культура та цінності           | Поширена дрібна самозайнятість<br>Українці все ще відчувають засудження підприємництва на рівні цінностей<br>Стартапи стали популярними серед соціально активних громадян<br>Через те, що внутрішній ринок дуже малий, підприємці повинні мислити глобально | У країнах В4 так само відсутня культура підприємництва серед населення загалом<br>Молоде покоління більш відкрите до створення власних бізнесів, головним чином через збільшення числа регіональних «єдинорогів», таких як Prezi, ESET або Avast |
| Система підтримки              | З'явилися проекти на підтримку підприємців: акселератори, хаби, коворкінги, інноваційні парки<br>Роль проектів підтримки поки що незначна                                                                                                                   | У стартапів є прямий доступ до інкубаторів та акселераторів, які працюють у державному або приватному секторах<br>Інноваційні центри пропонують комплексну підтримку стартапів                                                                   |
| Людський капітал               | Розвинутий ринок аутсорсу<br>Велика проблема відтоку висококваліфікованих фахівців                                                                                                                                                                          | Створення центрів трансферу технологій в університетах і науково-дослідних інститутах.                                                                                                                                                           |
| Доступність ринків             | Незважаючи на невеликі розміри, українська економіка надає можливість для інновацій<br>Бізнеси все ще знаходяться на ранніх етапах діджиталізації                                                                                                           | Великий інноваційний потенціал, але низький ринковий попит на нього<br>Більшість стартапів (75—80 %) експортують свої продукти або послуги за кордон на відносно ранній стадії їх існування                                                      |

<sup>1</sup> Адаптовано за: Лідери інноваційних екосистем країн Вишеградської четвірки завітали в UNIT.City (2017). Режим доступу: <https://unit.city/lideri-innovacijnix-ekosistem-kraja%D1%97n-vishegradsko%D1%97-chetvirki-zavitali-v-unit-city/>

Дослідники зазначають, що сьогоднішня українська модель підприємництва нагадує аналогічні в країнах Вишеградської групи десятирічної давнини. Саме тоді в Чехії, Словаччині, Польщі та Угорщині відбувся перехід до більш стратегічного та системного підходу до інновацій<sup>1</sup>.

Проте потужний потенціал розвитку підприємницьких екосистем в Україні криється в академічному середовищі — провідних університетах, здатних виконати системоутворюючу функцію в ланцюжку партнерських відносин між бізнесом, наукою, громадами та державою. Досвід запровадження моделі дуальної освіти в співпраці з реальним бізнесом, запровадження практики спеціалізованої освіти для підприємців (зокрема для вразливих верств населення — тимчасово переміщених осіб з окупованих територій), поширення цінностей підприємництва та підприємницького мислення в суспільстві, який активно напрацьовують вітчизняні університети, свідчить про перспективність такого концептуального підходу до подальшого розвитку підприємницьких екосистем в Україні.

Основними завданнями, що мають бути вирішені на шляху становлення екосистемного підходу в економіці України, є: цілеспрямована політика держави щодо поширення підприємницького мислення та цінностей підприємницької поведінки в суспільстві; подальше спрощення процедури започаткування бізнесу та створення сприятливих умов для ефективного та успішного розвитку підприємництва; формування адекватної податково-правової бази для розвитку підприємництва без бюрократичних бар'єрів; формування та стимулювання інфраструктури підтримки середнього та малого підприємництва<sup>2</sup>; розвиток системи правових гарантій захисту інвестора та збільшення джерел інвестування — внутрішніх заощаджень і залучення зовнішніх ресурсів, що в результаті поживавить фінансово-господарську діяльність малих підприємств<sup>3</sup>; поліпшення технологічної структури виробництва з використанням науково-технологічних досягнень світового рівня з можливістю участі малих підприємств України у програмах інноваційного

---

<sup>1</sup> Лідери інноваційних екосистем країн Вишеградської четвірки завітали в UNIT.City (2017). Режим доступу: <https://unit.city/lideri-innovacijnix-ekosistem-kra%D1%97n-vishegradsko%D1%97-chetvirki-zavitali-v-unit-city/>

<sup>2</sup> Іваницька, С.Б. & Ушакова, Ю.С. (2019), Стан і тенденції розвитку підприємництва в Україні в сучасних умовах. Інфраструктура ринку. Вип. 19. С. 153–161. Режим доступу: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/27\\_2019\\_ukr/26.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/27_2019_ukr/26.pdf)

<sup>3</sup> Крисак, А.О. & Мусятовська, Л.Й. (2019), Актуальні проблеми розвитку малих підприємств в Україні та перспективні напрями їх вирішення, Інвестиції: практика та досвід. № 14. С. 2–26.

розвитку Європи, США та ін.<sup>1</sup>; формування ринку продукції малих підприємств шляхом розміщення на них установленої законом на конкурсній основі частки державного замовлення щодо постачання продукції для регіональних потреб<sup>2</sup>; забезпечення належного рівня підготовки та перепідготовки кадрів для заняття бізнесом<sup>3</sup>; стимулювання регіональної співпраці між секторами великого й малого підприємництва, зокрема у сфері інновацій<sup>4</sup>.

Проте роль держави має полягати лише в поліпшенні необхідної інфраструктури та створенні ефективної правової бази, що створюватиме простір для розвитку громадських організацій та інших асоціацій, спрямованих на вирішення проблем розвитку підприємницьких структур в Україні. Що ж до захисту інтересів підприємництва, то активну роль тут мають відігравати самі підприємці.

## **1.2. Еволюція систем інноваційного розвитку суб'єктів підприємництва**

Оскільки в умовах сьогодення основною силою, яка рухає економічним зростанням і слугує ключем до досягнення стійких конкурентних переваг організацій і національних економік є інновації, то, відповідно, цілі країни розглядають інновації як новий двигун розвитку своїх економік, заохочуючи інвестиції в інновації та підприємництво (Chen et al., 2018; Lee et al. 2017)<sup>5, 6</sup>.

Тому на практиці набуває поширення системний підхід до управління інноваційним розвитком. У межах цього підходу значна увага приділяється організації інноваційного процесу на підприємствах, оскільки це справляє значний вплив на соціально-економічний розвиток країни (Xu et al., 2007; Aguirre-Bastos & Weber, 2018)<sup>7, 8</sup>. У фокусі теоретичних досліджень — системне розуміння інновацій як основи формування національної інноваційної системи (Nelson, 1993; Lundvall, 2010), регіональної інно-

---

<sup>1</sup> Там само.

<sup>2</sup> Там само.

<sup>3</sup> Там само.

<sup>4</sup> Там само.

<sup>5</sup> Chen J., Yin X., Mei L. Holistic innovation: An emerging innovation paradigm. *International Journal of Innovation Studies*. 2018. № 2(1). P. 1–13.

<sup>6</sup> Lee K., Chen J., Li J., Kim J. H. Better innovation, better future: Working together for innovating Asia. *Asian Journal of Technology Innovation*. 2017. № 25(1). P. 1–4.

<sup>7</sup> Xu Q., Chen J., Xie Z., Liu J., Zheng G., Wang Y. Total Innovation Management: a novel paradigm of innovation management in the 21st century. *The Journal of Technology Transfer*. 2007. №32. P. 9-25.

<sup>8</sup> Aguirre-Bastos C., Weber M. K. Foresight for shaping national innovation systems in developing economies. *Technological Forecasting and Social Change*. 2018. № 128. P. 186–196.

ваційної системи (Cooke et al., 1997; Su & Chen, 2015) і галузевої / промислової інноваційної системи (Malerba, 2002)<sup>1, 2, 3</sup>. Щонайперше, такі трактування сприяють розумінню логіки розвитку інноваційних систем. Водночас на практиці розглядається інноваційна система підприємства (ІСП) як набір мереж учасників і багаторівневих організованих груп, які взаємодіють навколо стратегічної мети підприємства та сприяють генерації, поширенню й застосуванню нових знань і / або нового продукту / технологічних інновацій (Markard, Truffer, 2008; Chen, 2017)<sup>4, 5</sup> (рис. 1.1).

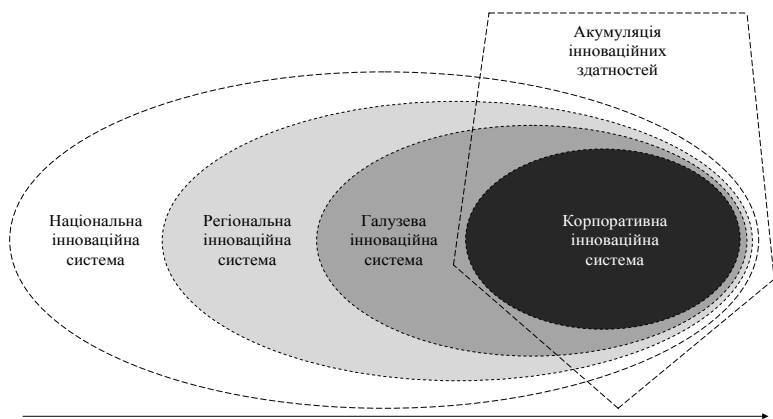


Рис. 1.1. Еволюція інноваційної системи  
(за Русселом і Смородінською)<sup>6</sup>

З огляду на тенденцію до зростання ролі підприємств у побудові дійсно інноваційної країни, а також на те, що на практиці підприємства зіштовхуються з жорсткою конкуренцією, постановка методологічного питання щодо створення сильної та ефектвної ІСП є як ніколи актуальною. Дослідження в цьому контексті

<sup>1</sup> Nelson R. R. *National Innovation Systems: A Comparative Analysis*. Oxford: Oxford University Press. 1993. 588 p.

<sup>2</sup> Lundvall B. Å. National systems of innovation: Towards a theory of innovation and interactive learning. *The Learning Economy and the Economics of Hope*. Chapter 4. London: Anthem Press. 2010. P. 85–106.

<sup>3</sup> Malerba F. Sectoral systems of innovation and production. *Research Policy*. 2002. № 31(2). P. 247–264.

<sup>4</sup> Markard J., Truffer B. Technological innovation systems and the multi-level perspective: Towards an integrated framework. *Research Policy*. 2008. № 37(4). P. 596–615.

<sup>5</sup> Chen J., Lyu R. W. Innovation in China: The state of art and future perspectives. *Revolution of Innovation Management*. London: Palgrave Macmillan. 2017. P. 69–103.

<sup>6</sup> Russell M. G., Smorodinskaya N. V. Leveraging complexity for ecosystemic innovation. *Technological Forecasting and Social Change*. 2018. № 136. P. 114–131.

передбачає вивчення практик міжнародних компаній — глобальних лідерів інноваційного розвитку задля зміцнення конкурентоспроможного інноваційного потенціалу країни на глобальному рівні з метою стійкого інноваційного розвитку соціально-економічної системи країни загалом.

Грунтуючись на сучасних теоріях управління інноваційним розвитком підприємства та управлінській практиці, обґрунтовуємо типовий шлях підприємства, що прагне до інноваційного лідерства на глобальному рівні. В цьому контексті ще раз уточнимо, що ми дотримуємось класичного теоретичного шумпетеріанського визначення й під інновацією розуміємо нові продукти, ресурси, процеси, ринки або форми організації (Schumpeter, 1934)<sup>1</sup>. На практиці уряди країн розглядають інновації як основну рушійну силу зростання продуктивності в економіці. Відповідно, інновації мають бути ядром національної стратегії економічного розвитку для задоволення вимог щодо відповідності міжнародному рівню досягнень в науці й технологіях, задоволення основних потреб країни та економічного розвитку. Наприклад, у національній стратегії інноваційного розвитку Китаю зазначається, що першим завданням для керівництва країни є створення інноваційних підприємств світового рівня<sup>2</sup>.

Дослідження та розкриття характеристик інноваційних підприємств на мікрорівні можна образно назвати першим кроком на шляху переходу національних виробників на глобальний рівень інноваційності. Під таким рівнем ми розуміємо, наприклад, входження компанії до Рейтингу «50 найбільш інноваційних компаній», що складається Boston Consulting Group<sup>3</sup> упродовж останніх 10 років і заснований на опитуваннях керівників вищої ланки, що представляють різні галузі в різних регіонах світу, а також на аналізі окремих суб'єктивних і об'єктивних показників. Наприклад, Google, Amazon, Apple, Microsoft, Samsung, Netflix, IBM, Facebook, Tesla, Adidas увійшли в топ-10 компаній у списку 2019 року.

Незалежно від країни походження, інноваційний розвиток компаній-лідерів світового рівня характеризується високим рівнем та-

---

<sup>1</sup> Schumpeter J. A. *Theory of Economic Development*. Harvard Economic Studies. 1934. 255 p.

<sup>2</sup> National Innovation-Driven Development Strategy Outline background briefing. Beijing. Ministry of Science and Technology of China. 2016. URL : [http://www.china.com.cn/zhibo/zhuanti/ch-xinwen/2016-05/23/content\\_38515829.htm](http://www.china.com.cn/zhibo/zhuanti/ch-xinwen/2016-05/23/content_38515829.htm) (Last accessed: 28.10.2018).

<sup>3</sup> Ringel M., Baeza R., Kennedy D., Manly J. Innovation in 2019. *The Most Innovative Companies 2019: The Rise of AI, Platforms, and Ecosystems*. 2019. URL : <https://www.bcg.com/publications/2019/most-innovative-companies-innovation> (Last accessed: 09.09.2018).

ких показників, як обсяг продажів, ціна акцій і частка ринку в конкретній галузі / сфері бізнесу. За цими трьома зовнішніми показниками стоять внутрішні фактори, що визначають фінансові результати, а саме: по-перше, матеріалізоване знання (обладнання та технології), і, по-друге, нематеріальне знання (талант-менеджмент та управління інтелектуальною власністю). Вище перелічені п'ять складових призводять до появи наступної характеристики, а саме високої вартості бізнесу (як капіталізації, або вартості корпоративного бренду, залежно від підходу). Ринковий попит з «ціна-якість» зміщується на «новизна-різноманітність» продукції, а пов'язаний з цим управлінський фокус зміщується з ефективності та якості на інновації (Chen, 2017) <sup>1</sup>.

Вочевидь, підприємства — лідери інноваційного розвитку світового рівня — це ті, які демонструють компетенції на глобальному рівні та здатність впливати на світові ринки, виробляючи та доставляючи споживачеві проривні технології або нові продукти й послуги. Хоча статус підприємства — лідера інноваційного розвитку світового рівня тісно пов'язаний з розміром, доходом, часткою ринку, ринковою вартістю й вартістю бренду, в основі становлення підприємства такого класу лежать стійкі інноваційні здатності, носіями яких за логікою стають крупні підприємства та лідери галузей (Simon, 1996) <sup>2</sup>.

Однак, незважаючи на визнану бізнесом важливість інновацій, існує значний розрив у ефективності інноваційного розвитку між підприємствами, що є перепорою до успіху в царині інновацій і стійкого зростання економіки на національному рівні. Згідно з Глобальним дослідженням інновацій McKinsey<sup>3</sup>: хоча 84 % керівників згодні з тим, що інновації — це ключ до зростання, тільки 6 % задоволені результатами інноваційної діяльності. При цьому не всі керівники знають, у чому реальна проблема, не кажучи вже про те, як підвищити ефективність інноваційного розвитку підприємства. Таким чином, вихід за рамки досліджень і розробок (НДДКР) для розвитку корпоративного інноваційного потенціалу й становлення інноваційних підприємств світового рівня, як і раніше, залишаються невирішеними проблемами.

---

<sup>1</sup> Chen J. Towards new and multiple perspectives on innovation. *International Journal of Innovation Studies*. 2017. № 1(1). P. 1–4.

<sup>2</sup> Simon H. *Hidden Champions: Lessons from 500 of the World's Best Unknown Companies*. Boston, MA: Harvard Business School Press; 4th ed. 1996. 298 p.

<sup>3</sup> Growth & Innovation: Strategy & Corporate Finance. (n.d.). URL : <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/how-we-help-clients/growth-and-innovation> (Last accessed: 28.10.2018).

До причин розриву в ефективності інноваційного розвитку включають нерозуміння керівниками важливості інновацій в рамках корпоративних стратегій, відсутність конструктивної культури залучення талантів і мотивації до впровадження інновацій (Chen & Yin, 2019)<sup>1</sup>. Більш того, інновації розглядалися як односторонній, послідовний і поступовий лінійний процес. Наприклад, багато менеджерів ототожнюють інновації з винаходами, ідеями або незначними поліпшеннями; дехто не відрізняє інновації від НДДКР. Однак практика показує, що інновації — це багатовекторний (а не простий лінійний) процес, що включає багаторівневі інтегровані складні механізми зворотного зв'язку між факторами інноваційного розвитку (Markard & Truffer, 2008; Chen et al., 2015)<sup>2, 3</sup>.

Отже, для розвитку інноваційних підприємств світового рівня — необхідно створити систему управління інноваційним розвитком підприємства, що поєднує стратегію, організацію, ресурси й культуру (Chen & Lyu, 2017)<sup>4</sup>.

Спираючись на розуміння інноваційного процесу за Ротвеллом (1994) і дослідження Чена (2015), зазначимо, що еволюція ІСП — це динамічний процес, який переходить від внутрішніх інновацій, заснованих на НДДКР, до інновацій, що ґрунтуються на стратегічному баченні, і далі — до відкритих інновацій, орієнтованих на користувачів, і нарешті, — до цілісних інновацій, керованих екосистемами (рис. 1.2). ІСП мають різні морфологічні характеристики й механізми еволюції для різних типів компаній у різних галузях (Chen, 2017)<sup>5</sup>. Незважаючи на чотири шляхи відповідно до еволюційної логіки ІСП, заснованої на рівнях інтеграції та складності, підприємства, які прагнуть вдосконалити свої ІСП і вийти за рамки моделі інвестицій в НДДКР, повинні обирати шлях інноваційного розвитку відповідно до своєї технологічної бази, досвіду управління та рівня розвитку своєї галузі. Таким чином, підприємства можуть поступово підвищувати рівень своєї ІСП, щоб максимально використовувати переваги системи (рис. 1.2).

---

<sup>1</sup> Chen J., Yin X. Operation and management models among the world-class enterprises. *Enterprise Management*. 2019. № 7. P. 12–16.

<sup>2</sup> Chen J., Huang S., Xu Q. Firm innovation systems: Perspectives of researches on state-owned key enterprises. *Frontiers of Engineering Management*. 2015. № 2(1). P. 64–70.

<sup>3</sup> Markard J., Truffer B. Technological innovation systems and the multi-level perspective: Towards an integrated framework. *Research Policy*. 2008. № 37(4). P. 596–615.

<sup>4</sup> Chen J., Lyu R. W. Innovation in China: The state of art and future perspectives. *Revolution of Innovation Management*. London: Palgrave Macmillan. 2017. P. 69–103.

<sup>5</sup> Chen J. *Theory of Firm Innovation System*. Beijing: Science Press (in Chinese). 2017.

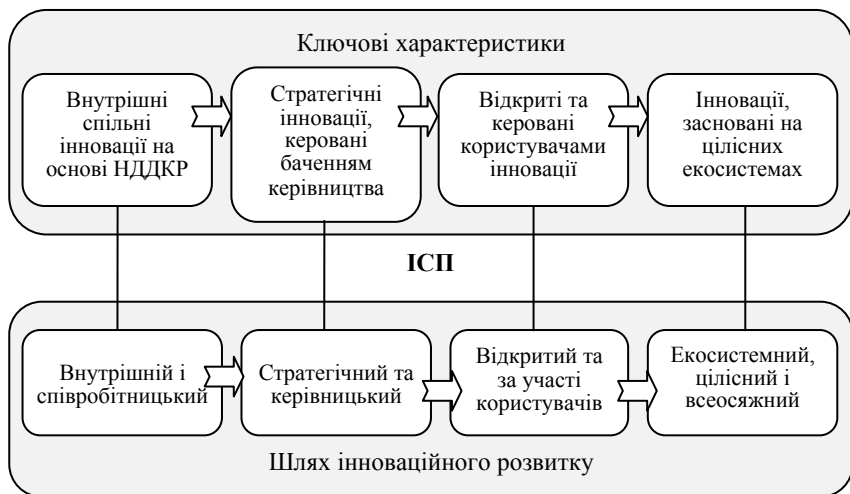


Рис. 1.2. Еволюційна логіка інноваційної системи підприємства

З оновленням ІСП загальна сукупність учасників в інноваційній системі збільшується нелінійно, тоді як рівень інтеграції та складності в ІСП демонструватиме експоненціальне зростання (рис. 1.3).

Взаємодію між учасниками в рамках інноваційної системи можна представити як інтерактивний процес (Lundvall<sup>1</sup>, 2010), у якому виробники й користувачі інновацій співпрацюють і взаємодіють для спільного створення та розподілу цінності (Baldwin & von Hippel<sup>2</sup>, 2011). Система є надзвичайно потужним і стійким інструментом побудови основних інноваційних компетенцій (Prahalad & Hamel<sup>3</sup>, 2000).

Зі зростанням складності ІСП підвищуються вимоги до компетенцій вищого керівництва щодо «управління складністю» і здатності підтримувати баланс між відкритістю системи й контролем над нею (Russell & Smorodinskaya, 2018)<sup>4</sup>. З одного боку,

<sup>1</sup> Lundvall B. Å. (2010), National systems of innovation: Towards a theory of innovation and interactive learning. *The Learning Economy and the Economics of Hope*. (Chapter 4). London: Anthem Press. P. 85–106.

<sup>2</sup> Prahalad C. K., Hamel G. (2000), The core competence of the corporation. *Strategische Unternehmensplanung— Strategische Unternehmensführung*. Chapter 2. Berlin, Heidelberg: Springer. P. 275–292.

<sup>3</sup> Baldwin C., von Hippel E. (2011), Modeling a paradigm shift: From producer innovation to user and open collaborative innovation. *Organization Science*. № 22(6). P. 1399–1417.

<sup>4</sup> Russell M. G., Smorodinskaya N. V. Leveraging complexity for ecosystemic innovation. *Technological Forecasting and Social Change*. 2018. № 136. P. 114–131.

чим більше учасників ІСП, тим більше буде нових ідей і нових знань для створення цінності. Водночас компаніям слід посилювати абсорбційні та інтеграційні можливості щодо перетворення нових ідей і знань на прибуткові продукти або послуги (Martinkenaite & Breunig, 2016)<sup>1</sup>. Кінцева мета модернізації інноваційної системи, переходу її з нижчого на вищий рівень полягає в тому, щоб спонукати новаторів використовувати всі елементи системи для ведення інноваційної діяльності та створення цінності в будь-який момент часу та в будь-якому місці.

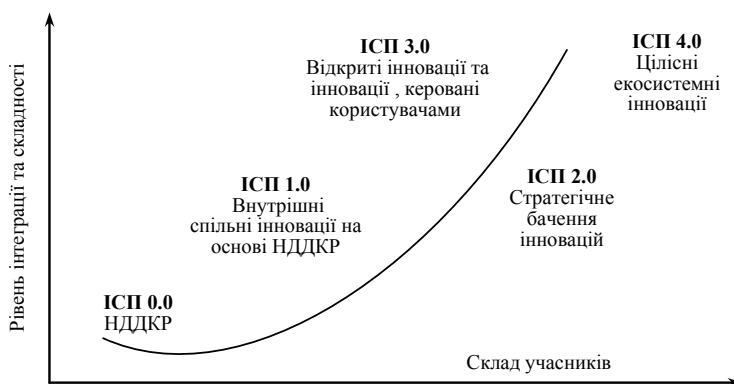


Рис. 1.3. Еволюція інноваційної системи підприємства від найнижчого рівня інтеграції та складності до сучасного: від внутрішніх спільних інновацій на основі НДДКР до цілісних екосистемних інновацій<sup>2</sup>

Відповідно до теорії розвитку компанії, заснованої на знаннях (англ. KBV — *knowledge based view*), знання є ключовим ресурсом для інноваційного розвитку. Доведено, що внутрішні НДДКР можуть бути визначальним кроком до досягнення технологічних проривів та отримання нових знань для інновацій, таких як патенти й проривні технології (Chen, 2017)<sup>3</sup>. Однак розрив у показниках інноваційного розвитку вказує на те, що для сильного інноваційного потенціалу потрібно щось більше, ніж просто вкладати кошти в НДДКР. Перший систематичний підхід до скорочення

<sup>1</sup> Martinkenaite I., Breunig K. J. The emergence of absorptive capacity through micro-macro level interactions. *Journal of Business Research*. 2016. № 69(2). P. 700–708.

<sup>2</sup> Chen J., Yin X. Operation and management models among the world-class enterprises. *Enterprise Management*. 2019. № 7. P. 12–16.

<sup>3</sup> Chen J, Lyu R. W. Innovation in China: The state of art and future perspectives. *Revolution of Innovation Management*. London: Palgrave Macmillan. 2017. P. 69–103.

розриву в інноваційному розвитку передбачає налагодження взаємодії науково-дослідних підрозділів з виробничими й маркетинговими відділами для максимального використання внутрішніх інновацій, заснованих на НДДКР (рис. 1.4).

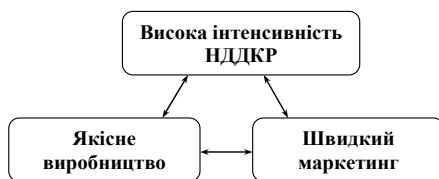


Рис. 1.4. ІСП 1.0: модель, що виходить за рамки НДДКР — внутрішні спільні інновації

Для прикладу взято компанію Huawei Technologies Co., Ltd<sup>1</sup>. Huawei — провідний глобальний постачальник рішень у сфері інформаційних і комунікаційних технологій. Завдяки застосуванню високоефективної внутрішньої системи спільних інновацій у поєднанні з високою інтенсивністю НДДКР (у середньому понад 10 % виручки витрачається на НДДКР, а персонал НДДКР становить 45 % загальної кількості працівників), здійснюється високоякісне виробництво (вимоги й очікування клієнтів доводяться до відома всього виробничо-збутового ланцюжка компанії) і пришвидшуються процеси комерціалізації (ефективність розроблення продукту збільшується більш як на 60 % після застосування інтегрованої стратегії розроблення продукту). Huawei може контролювати ключові технології (наприклад, патенти на основну технологію 5G) і, відповідно, створювати високотехнологічні вхідні бар'єри для конкурентів. Компанія Huawei створила конкурентоспроможний портфель комплексних рішень в царині інформаційних і комунікаційних технологій (ІКТ), телекомунікацій, системного обладнання і «хмарних» обчислень. Показово, що в 2017 році компанія посіла перше місце в світі за кількістю поданих заявок на патенти.

Водночас, інноваційна стратегія є важливою складовою загальнокорпоративної стратегії інноваційного лідерства (Zuraik 2017)<sup>2</sup>. Стратегічне бачення здатне об'єднати учасників з метою

<sup>1</sup> Huawei — світовий лідер у галузі інформаційно-телекомунікаційних технологій (ІКТ). 2019. URL : <https://www.huawei.com/ua/> (дата звернення: 09.10.2019).

<sup>2</sup> Zuraik A. A Strategic Model for Innovation Leadership: Ambidextrous and Transformational Leadership within a Supportive Climate to Foster Innovation Performance. Dissertation for the Doctoral Degree. San Francisco: Alliant International University. 2017. 194 p.

ефективної спільної праці для чіткої мети, що надзвичайно важливо, оскільки розроблення та комерціалізація інновацій є складними процесами, що суповоджуються підвищеним ризиком (Fleming & Waguespack, 2007)<sup>1</sup>. Зі стратегічного погляду, структура ІСП відіграє ключову роль в «уловлюванні» довгострокових технологічних тенденцій, які важливі для стійкого зростання компанії. Дослідник стратегій і структур управління Альфред Чандлер (Chandler), автор відомого вислову «стратегія визначає структуру», вивчивши, що рухає найбільш успішними інноваційними компаніями в різних галузях в історичній перспективі, стверджує: тільки ті компанії, що поєднують чіткі довгострокові стратегії та безперервні НДДКР, залишаються успішними. Для досягнення узгодженої співпраці між НДДКР, виробництвом і маркетингом, у компанії повинні дійти згоди щодо єдиної стратегії розвитку технологічних інновацій на загальнокорпоративному рівні (рис. 1.5).



Рис. 1.5. ІСП 2.0: інновації на основі стратегічного бачення

Для прикладу взята група компаній Midea<sup>2</sup>. Цю компанію було засновано в 1968 році, вона перетворилася з місцевої майстерні на провідну світового рівня технологічну групу в галузі побутової техніки та систем промислової автоматизації. Стратегічне бачення Midea зосереджене на постійних технологічних інноваціях з метою глобального лідерства на ринку побутової техніки. Керуючись цим стратегічним баченням, Midea розробила план розвитку технологій на корпоративному рівні та глобальну платформу з 84 інноваційними центрами, 21 виробничим об'єктом, 260 логістичними центрами й більш як 2400 роздрібними магазинами по всьому світу для підтримки технологічних інновацій, виробництва й ринкових операцій. Крім того, орієнтована на клієнта

<sup>1</sup> Fleming L., Waguespack D. M. Brokerage, boundary spanning, and leadership in open innovation communities. *Organization Science*. 2007. № 18(2). P. 165–180.

<sup>2</sup> Midea Group — Humanizing Technology. URL : <https://www.midea-group.com/> (Last accessed: 30.05.2019).

стратегія швидкого реагування допомогла Midea успішно перетворитися на багатопрофільну глобальну операційну групу. З одного боку, на кінець 2017 року Midea отримала виручку в розмірі понад 33 млрд дол. США, що на 60,53 % більше, ніж у 2016 році, і середньорічний темп зростання грошових дивідендів для акціонерів за останні п'ять років становив 24 %. З іншого боку, у рамках загальнокорпоративної стратегії, орієнтованої на інновації, компанія заснувала Корпоративний дослідний центр Midea, який займається фундаментальними та перспективними дослідженнями. Застосовуючи чотирирівневу систему досліджень і розробок з розташованими в різних куточках світу центрами досліджень і розробок, Корпоративний дослідний центр Midea побудував технологічну карту, що охоплює перспективу від одного до п'яти років передових технологій. Ці нові революційні технології важливіші, ніж поточні доходи, і саме це забезпечує прогресивний розвиток компанії.

Промислові компанії раніше розробляли нові технології для своєї продукції, використовуючи «закриті» інноваційні стратегії, тобто обмежено взаємодіючи з зовнішнім середовищем. Однак уже з кінця 1980-х років у наукових дослідженнях поширюється думка, що процес створення інноваційних продуктів не має бути закритим — необхідно виходити «за межі компанії», щоб отримувати нові знання для інновацій (Fleming & Waguespack, 2007)<sup>1</sup>. Так, Фон Хіппель (1986) представив потенційних користувачів як нове джерело інновацій, а Генрі Чесбро (2003) запропонував концепцію «відкритих інновацій», про яку вже згадувалось. Відкриті та орієнтовані на користувача інновації довели свою ефективність в заміні інновацій, орієнтованих на виробників, у багатьох галузях економіки через низький рівень витрат на їх розробку, а також через високий потенціал виникнення та сприйняття нових ідей, що а-пріорі сприяє успіху порівняно з традиційною «виробничою моделлю» інноваційної парадигми (Baldwin & von Hippel, 2011)<sup>2</sup>.

Для ілюстрації дієвості описаної вище ІСП 2.0, або «інновацій на основі стратегічного бачення», може бути обрано компанію Haier, що постійно інвестує в базові технології та приділяє значну увагу створенню екосистеми відкритого партнерства Haier

---

<sup>1</sup> Fleming L., Waguespack D. M. Brokerage, boundary spanning, and leadership in open innovation communities. *Organization Science*. 2007. № 18(2). P. 165–180.

<sup>2</sup> Baldwin C., von Hippel E. Modeling a paradigm shift: From producer innovation to user and open collaborative innovation. *Organization Science*. 2011. № 22(6). P. 1399–1417.

(HOPE)<sup>1</sup>. Цю платформу було створено в 2009 році, однак повноцінно запущено в 2013 році й оновлена в 2015 і 2016 роках, після чого було запроваджено «Партнерську програму на основі HOPE», яка спрямована на вивчення нових моделей відкритих та онлайн-товариств користувачів по всьому світу. HOPE позиціонує себе як інтерактивну платформу, яка надає додаткові послуги зацікавленим сторонам, залученим до загального інноваційного процесу: від визначення «болючих точок» споживача до власне створення нових продуктів. Платформа в основному використовує механізми со-creation (спільного створення) та краудсорсингу для створення нових продуктів, функцій і бізнес-моделей. Користувач є активним учасником процесу й використовується для ініціювання проектів (пошуку потреб у проектах), надання зворотного зв'язку під час прийняття рішень і перевірки прототипів: з онлайн-бази обираються користувачі та запрошуються для участі в фокус-групах. Haier побудувала екосистему, яка прагне досягти «нульової відстані» між працівниками підприємства й кінцевими користувачами продуктів.

Крім того, у сучасному конкурентному світі жодна країна або компанія не може вижити або отримати конкурентні переваги без портфеля основних технологій і постійного підвищення інноваційних компетенцій (Chen, 2017)<sup>2</sup>. Компанії повинні вибудовувати власну філософію та культуру управління інноваційним розвитком підприємства, щоб мотивувати новаторів до творчої діяльності в будь-який час і в будь-якому місці з метою створення цінності. Для того, щоб зусилля з пошуку інновацій були ефективними, компанії та уряд повинні інтегрувати внутрішні інноваційні процеси компаній з зовнішнім середовищем (зовнішньою — національною, регіональною, галузевою — екосистемою) інновацій, щоб максимально використовувати внутрішні й зовнішні знання (Nonaka & Takeuchi, 1995; Yin et al., 2019)<sup>3</sup>. З погляду інноваційних екосистем (Russell & Smorodinskaya, 2018)<sup>4</sup> і загальної теорії інноваційного менеджменту (TIM — total innovation management: Xu, 2007) найкращий спосіб створити стійку інноваційну систему та отримати переваги екосистеми — це розробити

---

<sup>1</sup> HOPE introduction. URL : [http://hope.haier.com/hope\\_web/en/?page\\_id=196](http://hope.haier.com/hope_web/en/?page_id=196) (Last accessed: 30.03.2019).

<sup>2</sup> Chen J. Towards new and multiple perspectives on innovation. *International Journal of Innovation Studies*. 2017. № 1(1). P. 1–4.

<sup>3</sup> Nonaka I., Takeuchi H. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford: Oxford University Press. 1995. 304 p.

<sup>4</sup> Russell M. G., Smorodinskaya N. V. Leveraging complexity for ecosystemic innovation. *Technological Forecasting and Social Change*. 2018. № 136. P. 114–131.

комплексне стратегічне бачення інновацій і побудувати екосистему відкритих інновацій, засновану на компетенціях, щоб захистити основних учасників від рівня підприємства до рівня країни загалом.

Цілісна екосистемна ІСП, що включає технології, знання та організаційну інтеграцію, може пояснити кілька основних інноваційних досягнень низки провідних інноваційних підприємств.

Прикладом є CRRC найбільший у світі постачальник вагонів поїздів. Щоб об'єднати ресурси внутрішніх членів корпорації та зовнішніх партнерів, CRRC створив технологічну ІСП зі стратегічним баченням досягнення глобального інноваційного лідерства в основних залізничних технологіях. Технологічний компонент комплексної системи ІСП CRRC, керованої екосистемою, складається з п'яти основних технологічних систем, а саме: уповільнення зношення, зниження шуму, легкість, ізоляція й технологія очищення води.

Інший приклад передової практики цілісної системи ІСП, керованої екосистемою, — це China Xuzhou Construction Machinery Group (XCMG). XCMG перетворилася з невеликого місцевого виробничого підприємства на найбільшу за розміром у Китаї та четверту в світі галузь будівельної техніки на кінець 2019 року. У відповідь на національну інноваційну стратегію й тенденції модернізації промисловості, XCMG розробила стратегічне бачення та ІСП, засновану на ключових технологічних й управлінських компетенціях: створення системи технологічних знань на основі внутрішніх інновацій, злиттів і поглинань, а також спільних інновацій.

Таким чином, ґрунтуючись на сучасних теоріях управління інноваційним розвитком підприємства та управлінській практиці, важливо звернути увагу на розвиток інноваційної системи підприємств, що прагнуть глобального лідерства, за вектором щонайширшого застосування ідеї відкритих інновацій (зокрема й широкого залучення користувачів і споживачів), формування загальної корпоративних інноваційних стратегій і прогнозування майбутнього власних базових технологій як основи НДДКР на перспективу до п'яти років.

### ***1.3. Нечітко-множинна методологія як сучасний підхід до моделювання невизначеності в управлінні підприємством***

Будучи наскрізною складовою оточуючого світу й суспільства, невизначеність є однією з фундаментальних проблем управління економічними системами, зокрема підприємствами. Як фактор дестабілізації процесів прийняття й реалізації управлінських

рішень невизначеність стає джерелом ризику неефективного управління, коли поставлені цілі й завдання не досягаються.

Згідно із сучасними уявленнями економічної та управлінської наук, невизначеність, притаманна економічній дійсності, має більш загальну природу, а не лише стохастичну. Остання, як відомо, є предметом теорії ймовірностей. Що ж до нестохастичної невизначеності, то одним з новітніх підходів до її моделювання є методологія на основі теорії нечітких множин. Засоби цієї теорії дають змогу формалізувати той вид невизначеності, який може бути інтерпретований як розпливчастість, розмитість, нечіткість.

Точкою відліку існування теорії нечітких множин слід уважати 1965 рік, коли професором Каліфорнійського університету в м. Берклі Лотфі А. Заде в журналі «Інформація та управління» («Information and Control») було опубліковано статтю «Нечіткі множини» («Fuzzy Sets»)<sup>1</sup>. Учений розширив поняття множини, припустивши, що в загальному випадку характеристична функція, яка в його теоретичних побудовах отримала назву функції належності, може набувати будь-яких значень на відрізку від 0 до 1, а не лише 0 та 1. Множини окресленого виду були названі ним нечіткими.

Подальші дослідження ідеї формалізації нечіткості, здійснені самим Л. А. Заде, а також іншими вченими, привели до появи й розвитку спектра нових теоретичних напрямів і підходів, які взяті разом здійснили парадигмальний зсув у багатьох наукових та інженерних сферах. Теоретична конструкція нечіткої множини зробила можливим створення математичного апарату для моделювання тієї невизначеності, яка за своєю природою не входить до сфери дії теорії ймовірностей.

Звернувшись до низки джерел за цією проблематикою<sup>2</sup>, як визначальні характеристики теперішнього періоду розвитку теорії нечітких множин, а також теоретичних напрямів на її основі можна зазначити таке:

---

<sup>1</sup> Zadeh L. A. (1965), «Fuzzy Sets», Information and Control, Vol. 8, pp. 338–353.

<sup>2</sup> Пергат А. (2015), Нечеткое моделирование и управление, 3-е изд., БИНОМ. Лаборатория знаний.

Леоненков А. В. (2003), Нечеткое моделирование в среде MATLAB и fuzzyTECH, БХВ-Петербург

Штовба С. Д. (2007), Проектирование нечетких систем средствами MATLAB, Горячая линия — Телеком.

Матвійчук А. В. (2005), Аналіз та прогнозування розвитку фінансово-економічних систем із використанням теорії нечіткої логіки, Центр навч. л-ри.

Масалович А. (2018), «Этот нечеткий, нечеткий, нечеткий мир». Режим доступу: [https://l.wzm.me/\\_finance/tora-centre.ru/library/fuzzy/fuzzy.htm](https://l.wzm.me/_finance/tora-centre.ru/library/fuzzy/fuzzy.htm)

Масалович А. (2018), «Нечеткая логика: на гребне «третьей волны». Режим доступу: [https://l.wzm.me/\\_finance/tora-centre.ru/library/fuzzy/ct\\_fuz.htm](https://l.wzm.me/_finance/tora-centre.ru/library/fuzzy/ct_fuz.htm)

1) високий ступінь розробленості теоретико-концептуальних аспектів і математичного апарату нечітко множинної методології, як на загальнометодологічному рівні, так і на рівні її окремих напрямів, або розділів, зокрема нечіткої арифметики та нечіткої логіки;

2) впровадження засобів автоматичного управління на основі нечітко-множинної методології в промисловості, транспортній та оборонній сферах, їх широке використання в товарах народного споживання;

3) активне використання інструментальних засобів нечітко-множинної методології для аналізу, моделювання й управління у сфері економіки та фінансів, з вираженим акцентом на їх реалізації в межах відповідних експертних систем, біржових (торгових) робіт, інших комп'ютерних програм.

Опрацювання зазначеного питання дало змогу отримати результати, які відображено у таблиці 1.2.

*Таблиця 1.2*

**ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ РЕАЛІЗАЦІЇ НЕЧІТКО-МНОЖИННОЇ МЕТОДОЛОГІЇ В МЕЖАХ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

| Напрямок (розділ) нечітко-множинної методології | Пріоритетні сфери, або в напрями використання в межах управління підприємством                                                                    | Автори                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Нечітка арифметика                              | — бюджетування<br>— бізнес-планування<br>— оцінка ефективності інвестиційних проєктів<br>— методи і моделі фінансового аналізу<br>— CVP-аналіз    | — А. Кофман, Х. Хіл Алуха<br>— Дж. Баклі, Е. Есламі, Т. Ферінг<br>— А. М. Хіл Лафуенте<br>— Л. Г. Димова<br>— О. О. Недоскін                                                        |
| Нечіткі рівняння (алгебраїчні, диференціальні)  | — маркетинговий аналіз<br>— інвестиційний аналіз<br>— CVP-аналіз                                                                                  | — Дж. Баклі, Е. Есламі, Т. Ферінг<br>— С. Х. Нассері, М. Абді, Б. Хабірі<br>— А. М. Хіл Лафуенте<br>— Л. Г. Димова<br>— Г. М. Лебедев, М. Г. Матвеев, М. Є. Семенов, О. І. Каніщева |
| Побудова функцій належності                     | — бюджетування<br>— бізнес-планування<br>— оцінка ефективності інвестиційних проєктів<br>— формування портфеля фінансових активів<br>— CVP-аналіз | — А. М. Борисов, О. А. Крумберг, І. П. Федоров<br>— О. Є. Алтунін, М. В. Семухін<br>— О. О. Недоскін<br>— О. С. Коцюба                                                              |
| Нечіткі класифікатори                           | — моделі стратегічного аналізу<br>— моделі маркетингового аналізу<br>— моделі фінансового аналізу<br>— аналіз ризику                              | — О. О. Недоскін<br>— В. І. Лойко, Н. В. Єфанова<br>— М. О. Гавриленко<br>— Н. М. Гаращенко, О. С. Коцюба                                                                           |

| Напрямок (розділ)<br>нечітко-множинної<br>методології               | Пріоритетні сфери<br>або напрями використання у межах<br>управління підприємством                                                                                                                                                                               | Автори                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Числова<br>характеризація<br>нечітких оцінок<br>(величин,<br>чисел) | — бюджетування<br>— бізнес-планування<br>— аналіз ризику<br>— оцінка ефективності інвестицій-<br>них проєктів<br>— моделі одиничного вибору та<br>портфельної оптимізації для реал-<br>ьних інвестицій<br>— моделі оптимізації портфеля фін-<br>ансових активів | — К. Карлссон, Р. Фуллер<br>— А. Сасідіфар, Е. Паша<br>— О. В. Леоненков<br>— Ю. О. Зак<br>— О. О. Недосєкін      |
| Нечітка<br>кластеризація                                            | маркетинговий аналіз                                                                                                                                                                                                                                            | — Х. В. де Олівейра, В. Педрич<br>— Ю. П. Зайченко<br>— Ю. О. Зак                                                 |
| Нечітка<br>оптимізація                                              | — оптимізація виробничої програ-<br>ми<br>— оптимізація портфеля реальних<br>інвестицій<br>— оптимізація портфеля фінансо-<br>вих активів                                                                                                                       | — Б. Лю<br>— Х. Хіл Алуха<br>— Ю. П. Зайченко<br>— О. С. Птускін<br>— Ю. О. Зак<br>— О. О. Недосєкін              |
| Нечіткий<br>регресійний<br>аналіз                                   | — маркетинговий аналіз<br>— інвестиційний аналіз                                                                                                                                                                                                                | — Дж. Кахраман, А. Бешкезе,<br>Ф. Т. Бозбура<br>— Ю. О. Зак<br>— О. С. Волкова, В. С. Гісін                       |
| Нечітка логіка                                                      | — стратегічний аналіз<br>— маркетинговий аналіз<br>— інвестиційний аналіз<br>— прогнозування можливості бан-<br>крутства<br>— аналіз та управління ризиком                                                                                                      | — Г. Бояджисев, М. Бояджисва<br>— Ю. П. Зайченко<br>— Ю. О. Зак<br>— А. В. Матвійчук<br>— К. Ю. Карповська-Скорик |

*Примітка:* складено автором на основі наукових публікацій: А. Кофман, Х. Хіл Алуха<sup>1</sup>; Дж. Баклі, Е. Есламі, Т. Ферінг<sup>2</sup>; А. М. Хіл Лафуенте<sup>3</sup>; Л. Г. Димова<sup>4</sup>; О. О. Недосєкін<sup>5</sup>; С. Х. Нассері, М. Абді, Б. Хабірі<sup>6</sup>; Г. М. Лебедев, М. Г. Матвеев, М. С. Семенов, О. І. Канищева<sup>7</sup>; А. М. Борисов, О. А. Крумберг,

<sup>1</sup> Кофман А. и Хил Алуха, Х. (1992), Введение теории нечетких множеств в управлении предприятиями, Высшая школа.

<sup>2</sup> Buckley J. J., Eslami E. and Feuring, T. (2002), Fuzzy Mathematics in Economics and Engineering, Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg.

<sup>3</sup> Gil-Lafuente A. M. (2005), Fuzzy Logic in Financial Analysis, Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg.

<sup>4</sup> Dymowa L. (2011), Soft Computing in Economics and Finance, Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg.

<sup>5</sup> Недосєкин А. О. (2004), «Оценка риска бизнеса на основе нечетких данных». Режим доступа: [http://www.ifel.ru/content/docs/an\\_books/Book4.pdf](http://www.ifel.ru/content/docs/an_books/Book4.pdf).

<sup>6</sup> Nasser S. H., Abdi M. and Khabiri, B. (2011), «An Application of Fuzzy Linear System of Equations in Economic Sciences», Australian Journal of Basic and Applied Sciences, Vol. 5, No. 7, pp. 7–14.

<sup>7</sup> Лебедев Г. Н., Матвеев М. Г., Семенов М. Е. и Канищева, О. И. (2012), «Методы решения задач управления предприятием в условиях расплывчатой неопределенности», Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Системный анализ и информационные технологии, № 1, с. 102–106.

І. П. Федоров<sup>1</sup>; О. С. Алтунін, М. В. Семухін<sup>2</sup>; О. О. Недосекін<sup>3</sup>; О. С. Коцюба<sup>4</sup>; В. І. Лойко, Н. В. Єфанова<sup>5</sup>; М. О. Гавриленко<sup>6</sup>; Н. М. Гара-щенко, О. С. Коцюба<sup>7</sup>; К. Карлссон, Р. Фуллер<sup>8</sup>; А. Саєдіфар, Е. Паша<sup>9</sup>; О. В. Леоненков<sup>10</sup>; Ю. О. Зак<sup>11</sup>; Б. Лю<sup>12</sup>; Ю. П. Зайченко<sup>13</sup>; О. С. Птускін<sup>14</sup>; Дж. Кахраман, А. Бешкесе, Ф. Т. Бозбура<sup>15</sup>; О. С. Волкова, В. С. Гісін<sup>16</sup>; Х. В. де Олівейра, В. Педрич<sup>17</sup>; Ю. П. Зайченко<sup>18</sup>; Г. Бояджиев, М. Бояджиева<sup>19</sup>; А. В. Матвійчук<sup>20</sup>; К. Ю. Карповська-Скорик<sup>21</sup>

Однією з магістральних тенденцій сучасного розвитку загальної методології моделювання невизначеності, якщо розуміти

<sup>1</sup> Борисов А. Н., Крумберг О. А. и Федоров, И. П. (1990), Принятие решений на основе нечетких моделей: Примеры использования, Зинатне.

<sup>2</sup> Алтунин А. Е. и Семухин, М. В. (2004), Расчеты в условиях риска и неопределенности в нефтегазовых технологиях, Изд-во Тюмен. гос. ун-та.

<sup>3</sup> Недосекин А. О. (2002), Нечетко-множественный анализ рисков фондовых инвестиций, Сезам,

<sup>4</sup> Коцюба О. С. (2019), Оцінювання економічної ефективності реальних інвестицій в умовах невизначеності та ризику, КНЕУ.

<sup>5</sup> Лойко В. И. и Ефанова, Н. В. (2005), «Подход к оценке интегрального показателя риска интегрированных производственных систем», Научный журнал Кубанского аграрного государственного университета, № 11, с. 53–70.

<sup>6</sup> Гавриленко М. А. (2013), «Применение теории нечетких множеств в оценке рисков инвестиционных проектов», Аудит и финансовый анализ, № 5, с. 75–81.

<sup>7</sup> Гарашенко Н. Н. и Коцюба, А. С. (2013), «Инструментальная адаптация модели пяти сил отраслевой конкуренции М. Портера на основе теории нечетких множеств», Современная конкуренция, № 4, с. 42–59.

<sup>8</sup> Carlsson C. and Fullér, R. (2001), On possibilistic mean value and variance of fuzzy numbers, Fuzzy Sets and Systems, Vol. 122, Iss. 2, pp. 315–326.

<sup>9</sup> Saeidifar A. and Pasha, E. (2009), The possibilistic moments of fuzzy numbers and their applications, Journal of Computational and Applied Mathematics, Vol. 223, Iss. 2, pp. 1028–1042.

<sup>10</sup> Леоненков А. В. (2003), Нечеткое моделирование в среде MATLAB и fuzzyTECH, БХВ-Петербург, Санкт-Петербург.

<sup>11</sup> Зак Ю. А. (2013), Принятие решений в условиях нечетких и размытых данных: Fuzzy-технологии, КД «ЛИБРОКОМ», Москва.

<sup>12</sup> Лю Б. (2005), Теория и практика неопределенного программирования, БИНОМ. Лаборатория знаний, Москва.

<sup>13</sup> Зайченко Ю. П. (1991), Исследование операций: Нечеткая оптимизация, Выща шк., Киев.

<sup>14</sup> Птускин А. С. (2003), Решение стратегических задач в условиях размытой информации, Дашков и К, Москва.

<sup>15</sup> Kahraman C., Beşkese A. and Bozbura, F. T. (2006), «Fuzzy Regression Approaches and Applications», in Kahraman, C. (Ed.), Fuzzy Applications in Industrial Engineering, Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, pp. 589–615.

<sup>16</sup> Волкова Е. С. и Гисин, В. Б. (2019), Нечеткие множества и мягкие вычисления в экономике и финансах, КНОРУС.

<sup>17</sup> Advances in Fuzzy Clustering and Its Applications, (2007), eds.: J. V. Oliveira, W. Pedrycz, John Wiley & Sons, Chichester.

<sup>18</sup> Зайченко Ю. П. (2008), Нечеткие модели и методы в интеллектуальных системах, ИД «Слово», Киев.

<sup>19</sup> Bojadziev G. and Bojadziev, M. (2007), Fuzzy Logic for Business, Finance, and Management. 2nd ed., World Scientific.

<sup>20</sup> Матвійчук А. В. (2005), Аналіз та прогнозування розвитку фінансово-економічних систем із використанням теорії нечіткої логіки, Центр навч. л-ри, Київ.

<sup>21</sup> Карповская-Скорик Е. Е. (2000), Маркетинговые прогнозы на уровне предприятия, Астропринт.

останню як об'єднання відповідних частинних теорій (теорії ймовірностей, теорії суб'єктивних ймовірностей, теорії нечітких множин, інтервального аналізу, теорії грубих (неточних, наближених) множин та ін.), а також відповідних теоретичних підходів, які ще не набули рівня теорії, предметом яких є формалізація того чи іншого виду невизначеності, здійснювана з тих чи тих методологічних позицій, є розроблення теорій, які спрямовані на формалізований опис ситуацій комбінованої невизначеності. Як приклад теорії зазначеного роду можна назвати теорію нечітково-випадкових величин. Згідно з останньою під нечітково-випадковою величиною слід розуміти випадкову величину, яка набуває нечітких значень<sup>1</sup>.

Вочевидь, що поряд з іншими практичними сферами питання теоретико-концептуального та інструментального забезпечення оперування даними (інформацією) в разі змішаної невизначеності є актуальним також у розрізі проблематики управління підприємством. Як конкретний приклад такої ситуації, практична значущість якої не викликає сумнівів, можна навести таку, за якої прогнозне оцінювання деякого критеріального економічного показника, який утворює предмет аналізу в межах розв'язання деякої економіко-управлінської проблеми, характеризується ймовірнісною (стохастичною) невизначеністю, тобто описується як випадкова величина, тоді як його нормативний рівень, яким може бути якесь його цільове або гранично припустиме значення, встановлюється не жорстко, тобто однозначно, а за допомогою нечіткої величини. У практичному сенсі в межах запропонованої модельної ситуації інтерес становить інструментальне опрацювання питання оцінювання ступеня ризику, припускаючи, що останній, відповідно до наведеної умови, інтерпретується як ймовірність незадовільного результату, його невідповідності цільовому або гранично допустимому рівню.

Отже, нехай економічний показник ( $X$ ), який виконує функцію критерію прийняття рішення та який аналізується стосовно рівня ризику, описується випадковою величиною ( $\tilde{X}$ ). Обумовимо також, що критерій  $X$  оптимізується в напрямі максимуму, тобто має додатний (позитивний) інгредієнт. Покладемо далі, що в межах проблемної ситуації, яка підлягає розв'язанню, зацікавлена особа (суб'єкт прийняття рішення, експерт) оперує нормативним рівнем цього показника ( $G$ ), який задано ним у формі

---

<sup>1</sup> Лю Б. (2005), Теория и практика неопределенного программирования, БИНОМ. Лаборатория знаний.

нечіткої величини ( $\tilde{G}$ ). Необхідно знайти ступінь ризику для розглядуваного критерію з погляду перспектив дотримання його нормативу, тобто оцінити ймовірність події  $\tilde{X} < G$ .

Виходитимемо з дискретно-вертикального (із скінченною кількістю значень у межах носія) представлення нечіткої оцінки нормативу  $G$ , тобто

$$\tilde{G} = \left\{ (G_v, \mu_{\tilde{G}}(G_v)) \mid G_v \in \mathfrak{R}, \mu_{\tilde{G}}(G_v) \in (0, 1], v = \overline{1, V} \right\},$$

де  $V$  — кількість значень у межах носія для нечіткої оцінки нормативу  $G$ ;  $G_v$  —  $v$ -те значення для носія нечіткої оцінки нормативу  $G$ ;  $\mu_{\tilde{G}}$  — функція належності нечіткої оцінки нормативу  $G$ ;  $\mathfrak{R}$  — множина дійсних чисел.

У цьому разі шукана модель ступеня ризику ( $Risk_{\tilde{X}\tilde{G}}$ ) може бути сформульована так:

$$Risk_{\tilde{X}\tilde{G}} = \sum_{v=1}^V Poss(G = G_v) P(\tilde{X} < G_v),$$

при цьому припускається, що

$$Poss(G = G_v) = \frac{\mu_{\tilde{G}}(G_v)}{\sum_{v=1}^V \mu_{\tilde{G}}(G_v)},$$

де  $Poss(...)$  — ступінь можливості настання відповідної події;  $P(...)$  — ймовірність реалізації відповідної події.

Нині теорія нечітких множин утворює математичний базис потужного підходу до моделювання того різновиду невизначеності, який не може бути описаний за допомогою традиційних імовірісно-статистичних методів. Методи та моделі на основі цієї теорії знаходять своє успішне застосування для широкого кола задач з управління підприємством, починаючи із задач стратегічного й маркетингового аналізу, прогнозування можливості банкрутства, і завершуючи задачами бюджетування, оптимізації виробничої програми і CVP-аналізу.

Головною тенденцією сучасного розвитку загальної методології моделювання невизначеності є створення теорій, які спря-

мовані на формалізацію ситуацій комбінованої невизначеності. У цьому аспекті сформульовано модель ступеня ризику, у контексті трактування останньої як імовірності незадовільного результату, його невідповідності цільовому або гранично припустимому рівню для ситуації, коли прогнозне оцінювання аналізованого економічного показника характеризується ймовірнісною (стохастичною) невизначеністю, тобто описується як випадкова величина, тоді як його нормативний рівень, яким може бути якесь його цільове або гранично припустиме значення, моделюється за допомогою конструкції нечіткої величини.

#### ***1.4. Технології ведення підприємницької діяльності в нових економічних реаліях ритейлу***

Для більшості компаній на порядку денному став процес виживання. Поки що ніхто не може сказати, скільки триватиме ця криза та які будуть її наслідки, проте всі переконані, що бізнес не повернеться до тих умов, що були раніше. У такій безпрецедентній реальності ми будемо учасниками кардинальної економічної, соціальної та технологічної перебудови. Тому актуальним є дослідження технології ведення підприємницької діяльності українського ритейлу.

COVID-19 зумовив не лише падіння цін акцій компаній, кризовий стан у туристичній, логістичній, розважальній та банківській сферах, а й трансформацію бізнес-моделі фуд-ритейлу.

Українські компанії якнайшвидше адаптуються до заходів, що запроваджує державна влада, спрямовуючи всі зусилля на боротьбу з розповсюдженням коронавірусної інфекції по всій країні. Перед кожним сегментом бізнесу, особливо перед тими, що більше постраждали від карантинних заходів, постає низка основних завдань, а саме: належне виконання всіх договірних зобов'язань, стримування потоку кадрів і своєчасна виплата заробітної платні, усі адміністративні витрати, заплановані інвестиції, маркетингові заходи, логістика та багато інших необхідних для повноцінного функціонування завдань, які необхідно налаштовувати до нових бізнес-реалій. Для того, аби ефективно вести бізнес, підприємцям необхідно дотримуватись певних, визначених алгоритмів дій для упередження розповсюдження COVID-19. Назвемо їх.

1. Повне дотримання санітарних норм: вхід у продуктові магазини / супермаркети лише за наявності засобів індивідуального

захисту (масок, рукавичок). Контроль за кількістю людей, які перебувають у торговельних залах (1 особа на 10 м<sup>2</sup>).

2. Контроль дотримання відстані не менше 1 метра між відвідувачами, що очікують дозволу ввійти до торговельних приміщень і в чергах до кас.

3. Захист продуктів харчування захисними плівками.

4. Проведення інструктажів з працівниками торгового залу щодо індивідуальних заходів профілактики та необхідність реагування на виявлення чи підозру симптомів серед працівників.

5. Забезпечити всіх працівників засобами індивідуального захисту в необхідній кількості, особливо тих, які щодня контактують з відвідувачами.

6. Збільшити кількість щоденних вологих прибирань у приміщеннях із застосуванням дезінфікуючих засобів на основі спирту або хлору.

7. Ретельна дезінфекція місць масового контакту з поверхнями: ручки дверей, кнопки / екрани банкоматів, касові стрічки, термінали самообслуговування, кнопки виклику ліфтів, перила тощо.

8. Дотримання нормативних показників температури та вологості повітря, періодичне провітрювання всіх приміщень.

9. Щоденний моніторинг стану здоров'я персоналу. У разі виявлення ознак респіраторного захворювання працівник не допускається до роботи, інформація про його стан здоров'я надається в медичні заклади.

10. Обмежити масові заходи в закритих приміщеннях.

11. Обладнати зали магазинів стійками з дезінфектантами.

12. Забезпечити достатню кількість одноразових рукавичок і сміттєвих баків для їх утилізації<sup>1</sup>.

Ритейл-заклади, які щоденно забезпечують життєдіяльність людей, повинні усвідомлювати всю покладену на них відповідальність і сприяти безпеці відвідувачів і персоналу. Наприклад, компанія Fozzy Group повідомила, що вона запроваджує додаткові санітарно-гігієнічні правила. Зокрема компанія посилила інтенсивність обробки дезінфікуючими засобами поверхонь, які належать до «гарячих зон»: дверні ручки, ручки візків, продуктові кошики, каси, вітрини тощо та забезпечила всіх працівників достатньою кількістю дезінфектантів для регулярної обробки рук. Як було зазначено, Fozzy Group контролює стан

---

<sup>1</sup> TradeMaster Ukrain: Нові умови буття українського ритейлу та дистриб'юторів. RETAILERS (2020). Режим доступу: <https://trademaster.ua/recomendacii/313132>

здоров'я своїх працівників: за наявності будь-яких симптомів хвороби (кашель, підвищена температура, ускладнене дихання тощо) працівник відправляється додому з рекомендацією звернутися до лікаря. Заборонено приходити на робоче місце в разі будь-яких ознак нездужання.

Свою чергою, торговельна мережа «Епіцентр» у своїх магазинах забезпечує наявність і продаж антисептиків, захисних масок, побутових засобів дезінфекції, базових харчових продуктів і спиртотмісних засобів. Введено жорсткі європейські стандарти санітарно-гігієнічного контролю для безпеки працівників і покупців. Компанія працює за практикою європейських країн, у яких побутово-господарські магазини забезпечують населення країн товарами першої необхідності та всіма необхідними товарами. Водночас у кожному магазині регулюється кількість відвідувачів згідно з установленими обмеженнями, запевняє керівництво компанії. При цьому мережа нарощує обсяги постачання стратегічних груп товарів, щоб уникнути дефіциту та паніки. Зауважується, що кожні три години у магазинах проводиться вологе прибирання спецзасобами. Обов'язковою є додаткова санітарна обробка обладнання, з яким контактують покупці, установлені засоби для дезінфекції рук у прикасових зонах, торгових відділах, приміщеннях для персоналу та санвузлах. Щодня проводиться кварцування приміщень, у яких в робочі часи перебуває велика кількість людей. На вході до магазину здійснюється температурний контроль відвідувачів, а для працівників компанія зберегла всі соціальні гарантії<sup>1</sup>.

За дослідженнями консалтингової компанії Retail & Development Advisor, найбільші мережі супермаркетів констатують падіння товарообігу, незважаючи на ажіотажний попит на початку карантину. Так, у магазинах, що розташовані у ТРЦ і не в житлових районах, зниження товарообігу коливається в межах 15—70 %; магазини, що знаходяться у великолюдних місцях, утратили від 50 до 80 % товарообігу<sup>2</sup>. Середня сума чеку магазинів біля будинків зростає, проте транзакції зменшились на третину.

Дані компанії Pro-Consulting свідчать про те, що в 2019 році український ринок доставки продуктів мав обсяги продажу понад 20 млрд грн, 2020 рік зробив прорив і наприкінці року можемо

---

<sup>1</sup> TradeMaster Ukrain: Нові умови буття українського рітейлу та дистриб'юторів, RETAILERS (2020). Режим доступу: <https://trademaster.ua/recomendacii/313132>

<sup>2</sup> Супермаркети погодилися знизити ціни на продукти, РБК — Україна (2020). Режим доступу: <https://www.rbc.ua/rus/news/supermarkety-soglasilis-snizit-tseny-produkty-1586436394.html>.

отримати обсяги обігу у розмірі 50 млрд грн. За багатьма прогнозами, ситуація на сьогодні може раз і назавжди закріпити цей канал грошового потоку за гравцями ринку FMCG.

Наступний виграш — це онлайн-замовлення — зростання такої послуги, як доставка продуктів. За попередніми даними, фуд-ритейл в онлайн-замовленнях на початку року становив 0,2—0,5 %, а на сьогодні ця частка зросла до 1—3 %<sup>1</sup>. Компаніям доводиться пристосовуватися до зовнішніх умов і впроваджувати цифрові технології швидше, ніж планувалося.

Проведене дослідження свідчить про те, що першопочатківцями цифровізації у фуд-ритейлі України є компанія Сільпо, яка організували доставку продуктів за допомогою Glovo й у короткі терміни запустили проект онлайн-замовлень і самовивозів товарів з усіх магазинів мережі. Varus розпочав співпрацю з Glovo та організували самовивіз Pick up за три тижні, хоча планували це зробити роками. Найбільша роздрібна продуктова мережа України АТБ запустила послугу онлайн-замовлення, і свій продукто-вий набір можна забрати в найближчому магазині. Проект реалізований поки що в Дніпрі, але мережа планує масштабуватися. Чимало компаній уклали угоди з Новою Поштою та Rozetka для доставки продуктів покупцям додому. Компанія Фора також зважає на останні тенденції: було укладено договір з Prom.ua для оформлення онлайн-замовлень, і для більшого захисту своїх споживачів кур'єри Justin та Raketa доставлять замовлення додому. Сервер доставки товарів продуктових мереж Zakaz.ua збільшила доставки товарів за перші шість місяців карантину на 75 %. Мережі супермаркетів Копійка довелося збільшувати штат Інтернет-магазину на 20—30 % у результаті зростання онлайн-замовлень, а компанія Kabanchik.ua розробила мобільний додаток і вебсервер для підвищення швидкості доставок замовлень, що зросли в чотири рази.

Онлайн-замовлення стали не єдиним трендом серед головних гравців продуктового ритейлу в умовах пандемії. Удосконаленню сприяло нововведення ПриватБанку. У серпні банк запустив проект «Готівка на касі» серед національних роздрібних мереж «Сільпо», «Фора», «VARUS». Це стало додатковим конкурентним фактором, що приваблює споживачів до магазинів зазначених мереж. Упродовж двох тижнів завдяки POS-терміналам

---

<sup>1</sup> Угнива С. (2020), Золотая доставка. Коронавирус оказался движущей силой для цифровизации украинского ритейла, НВ БІЗНЕС. Режим доступу: <https://nv.ua/biz/consmarket/karantin-i-sluzhby-dostavki-kak-pandemiya-koronavirusa-izmenila-ukrainskiy-riteyl-novosti-ukrainy-50082419.html>.

українці зняли 3,9 млн грн на касах роздрібних мереж країни. Максимально доступна сума для зняття — 500 грн<sup>1</sup>. За даними НБУ, після поширення вірусу українці переглянули своє ставлення до безготівкових розрахунків. Так, з початку 2020 року сума безготівкових транзакцій досягла 2,3 млрд операцій — це понад 86,1 % усіх операцій. Найчастіше громадяни використовували безготівкові розрахунки у торговельних мережах, понад 49,5 % загальних безготівкових операцій<sup>2</sup>. А торговельна мережа АТБ запровадила інші конкурентні переваги. На початку осені в десяти магазинах мережі з'явилась можливість здійснювати покупки безконтактним додатком «Scan&Go». Споживачі Дніпра, Києва та Одеси тепер можуть прискорити процес придбання товарів. Зайшовши в магазин через додаток, можна відсканувати товар, у ньому ж оплатити за свій вибір і на виході показати консультанту здійснену транзакцію. Керівництво компанії запевнює, що ця технологія поступово поширюватиметься на всі магазини АТБ<sup>3</sup>.

Не обійшлося в АТБ і без креативу. Компанія ініціювала програму лояльності доповненої реальності. У співпраці з агентством Art Nation Loyalty було розроблено гру. Завдяки смартфону та розробленому додатку споживачі можуть знайти в 1100 магазинах мережі різних героїв, що утворюють команду борців проти зла. Головною цільовою аудиторією такого digital-впровадження є тінейджери. Гра розрахована на 500 рівнів та обмежена в часі. Саме креативом комбінованим з нанотехнологіями АТБ в умовах карантину стало ще більше зміцнювати свою конкурентоспроможність на ринку продуктового ритейлу<sup>4</sup>. Проте найбільш креативним винаходом в умовах пандемії у роздрібних мережах відзначилась компанія Nebo ideas agency разом з EasyPay. Співпраця компаній дала змогу «розговорити» супермаркети. У рамках платформи «Місто заговорить з тобою» компанії розробили додаток, завдяки якому при вході в магазин власники смартфонів через Bluetooth отримують повідомлення на телефон про можливі акції,

---

<sup>1</sup> ПриватБанк запускає «Готівку на касі» в магазинах «Сільпо», «Фора» та VARUS, ПриватБанк (2020). Режим доступу: <https://privatbank.ua/news/2020/7/30/1264>.

<sup>2</sup> Іванов О. (2020), Карантин посприяв. В Україні з початку року зріс рівень безготівкових операцій, НВ БІЗНЕС. Режим доступу: <https://nv.ua/ukr/biz/finance/bezgotivkay-staye-vse-bilsh-populyarnoyu-na-skilki-novini-ukrajini-50104880.html>.

<sup>3</sup> В АТБ тепер можна просканировать и купить товар через приложение // Экономическая правда (2020). — Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/rus/news/2020/09/4/664734/>

<sup>4</sup> «АТБ» спільно з Art Nation Loyalty запустили гейміфіковану акцію лояльності з доповненою реальністю, All Retail (2020). — Режим доступу: <https://allretail.ua/news/67018-atb-spilno-z-art-nation-loyalty-zapustili-geymifikovanu-akciyu-loyalnosti-z-dopovnenoyu-realnistyu>.

знижки та гумористичні картинки. Розважальний контент також є на підлозі магазинів та індивідуальних камерах зберігання речей. Для заохочення споживачів планують «розговорити» розважальним контентом і овочі. Для прикладу може бути наступний контент: «Мандаринки для Маринки», «У мене зі знижкою навіть кефір смачніший», «Мої ціни падають, коли бачать тебе», «У мене від тебе мурашки по касі» тощо<sup>1</sup>.

Цікавим досвідом пристосування до вірусних умов можуть поділитися іноземні підприємці. Так, Alibaba разом з Чжунбай спроектували безпілотний продуктовий магазин у лікарні міста Ухань. Магазин був забезпечений предметами першої необхідності та дезінфікуючими засобами. Компанія онлайн-замовлень і доставки товарів Meituan запровадила послугу безконтактної доставки. На вулицях міста розташовані спеціальні шафи, куди здійснювалася доставка продукції. Ці новації зменшили персональний контакт і запобігали поширенню вірусу<sup>2</sup>. Французький продуктовий ритейл також удосконалився. Компанія Carrefour тестує послугу автоматизованої видачі продуктів за допомогою QR-кодів<sup>3</sup>.

У 2020 році модифікаційні зміни продуктового ритейлу відбулися не лише зовні, а й усередині. Не лише торгівля, а й комунікації відбуваються в онлайн-форматі. У наявних умовах стало набагато важче налагоджувати партнерські взаємовідносини. Екрани не здатні замінити живе спілкування. Через відсутність будь-яких офлайн зустрічей з'явилася необхідність підтримувати постійний зв'язок з набутими контактами та шукати перспективи подальшої співпраці. Величезного розвитку набув також тренд WFH (Work From Home). Більшість власників роздрібних мереж надали можливість офісним працівникам виконувати функціональні обов'язки, сидючи вдома. І тут передбачена не лише турбота про здоров'я працівників, а й оптимізація витрат. Адже перевівши 80 % офісного персоналу на віддалену роботу, компанія значно економить на опаленні, освітленні, інтернет-забезпеченні та оренді приміщень. Крім економії, WFH має можливість наймати

---

<sup>1</sup> EasyPay и Nebo ideas agency разговорили супермаркеты, Creativity.ua (2020). — Режим доступу: <https://creativity.ua/marketing-and-advertising/easypay-y-nebo-ideas-agency-razgovoryly-supermarkety/>.

<sup>2</sup> COVID-19 fosters self-service innovation in China. Retail customer experience (2020). Режим доступу: <https://www.retailcustomerexperience.com/news/covid-19-fosters-self-service-innovation-in-china-2/>.

<sup>3</sup> Carrefour тестирует полностью автоматизированный пункт выдачи заказов, All Retail (2020). Режим доступу: <https://allretail.ua/ru/news/67120-carrefour-testiruet-polnostyu-avtomatizirovannyi-punkt-vydachi-zakazov>.

талановитих фахівців з будь-яких куточків планети, надавати роботу неможливішим громадянам, які можуть працювати в комфортних домашніх умовах тощо.

Незважаючи на всі вдосконалення та масове використання e-commerce для фуд-ритейлу, також настали нелегкі часи. Модифікувалися й уподобання українців. Упродовж карантину серед українців значно підвищився попит на продукти тривалого зберігання, молочні та заморожені продукти, снеки та алкогольні напої, особливо міцні. Зросла також лояльність і до національного виробника, що можна пояснити ціновою політикою. Українці переглянули імпульсні ажіотажні покупки й значно зменшили відвідування магазинів, проте середній чек зріс. Окрім того, сімейні традиції відвідування магазинів на вихідних змінилися на разові купівлі по буднях, коли менше покупців у мережах<sup>1</sup>.

За даними американської компанії маркетингових досліджень Nielsen, індекс довіри споживачів у 2020 році значно знизився. В Україні він зменшився на 7 пунктів порівняно з останнім кварталом 2019 року й досяг 59 пунктів. Нагадаємо, що в основі індексу лежать три показники: оцінка споживачами перспектив на ринку праці, рівень фінансового благополуччя та готовність громадян витратити кошти. За всіма показниками в умовах пандемії в межах України відбулися негативні тенденції. До прикладу, кількість громадян країни, які очікують на фінансове покращення в 2020 році, знизилася до 20 % порівняно з 28 % опитаних наприкінці 2019 року, а кількість опитаних українців, які готові зараз витратити кошти, знизилася на 4 %, досягнувши 13 % у 2020 році<sup>2</sup>. Значна економія серед українців зумовлена переорієнтацією на здоров'я. Громадяни стали витратити кошти на ті товари, що допоможуть зміцнити здоров'я, тому якість продуктів харчування стане пріоритетним критерієм ринку.

Тому щоб пом'якшити наявні умови та зберегти сталі тренди продажів варто: удосконалювати кібербезпеку компанії як стратегічний напрям розвитку; поліпшувати ланцюг доставки товарів до конкретного споживача (прискіпливіше вивчати вподобання споживачів, спроектувавши альтернативні варіанти доставки на

---

<sup>1</sup> WorldFood Ukraine: Продуктовий ритейл на карантині. 15 очевидних і неочевидних фактів, RETAILERS (2020). Режим доступу: <https://retailers.ua/news/menedjment/10464-worldfood-ukraine-produktovyyi-riteyl-na-karantine-15-ochevidnyih-i-neochevidnyih-faktov>.

<sup>2</sup> Глобальна довіра споживачів страждає на рекордне падіння у II кварталі, Cision PR Newswire (2020). Режим доступу: <https://www.prnewswire.com/news-releases/global-consumer-confidence-suffers-record-drop-in-q2-301093953.html>.

майбутнє); збільшувати продуктовий асортимент офлайн-магазинів, особливо національних виробників; упроваджувати ефективну PR-стратегію в розрізі соціальної значущості бізнесу; з особливою увагою та турботою ставитися до свого персоналу й турбуватися про його здоров'я та безпеку; визначити «гарячі» полиці магазинів, спрямувати зусилля на них; потурбуватися про збільшення поставок овочів і фруктів, оскільки досвід Китаю демонструє зростання попиту на ці товари в 2—3 рази; скоротити поставки елітних товарів, адже люди намагаються зекономити в кризових умовах; масово використовувати дезінфікуючі засоби з умістом хлору або спирту (дослідження свідчать, що запах цих речовин викликає довіру в покупців)<sup>1</sup>; упроваджувати подарункові картки та сертифікати; розважливо встановлювати ціни (Deloitte зазначає, що ціна товару є найважливішим критерієм здійснення покупок, тому оптимальні ціни стають справою виживання для підприємств роздрібно́ї торгівлі)<sup>2</sup>.

Українські ритейли вже врахували світовий досвід і погодилися знизити націнку на продукти першої необхідності. Як повідомляє Антимонопольний кабінет України<sup>3</sup>, такі мережі, як BILLA, NOVUS, VARUS, Еко-маркет, Велика Кишеня та Велмар офіційно повідомили про встановлення 0 % націнки на такі товари, як борошно, крупи, яйця, олію, цукор, макарони, буряк, моркву, цибулю та картоплю. Першочерговим завданням для всіх постачальників є також перебудова ланцюгів поставок таким чином, щоб забезпечити безперебійний процес доставки товарів. Це важкий виклик, коли карантинні заходи стають більш жорсткими, є можливість повторного закриття залізничного та авіасполучення, встановлення блок-постів на в'їздах / виїздах з міст, на дистриб'юторів лягає велика відповідальність за якість логістичних процесів. А пріоритетом ритейлерів, як завжди, є забезпечення роботи магазинів і логістики навіть у таких непростих умовах<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Яким буде український продуктовий ритейл в розпал кризи — досвід Китаю, Б24 — Інформаційний Бізнес Портал (2020). Режим доступу: <https://www.buh24.com.ua/yakim-bude-ukra%D1%97nskij-produktovij-ritejl-v-rozpal-krizi-dosvid-kitayu/>.

<sup>2</sup> Consumer is Changing, Deloitte (2019). Режим доступу: [https://www.dropbox.com/s/dq6w6awxela8f3c/Deloitte\\_Lokesh\\_Consumer%20is%20Changing\\_ShopTalk\\_vF-converted.pdf?dl=0](https://www.dropbox.com/s/dq6w6awxela8f3c/Deloitte_Lokesh_Consumer%20is%20Changing_ShopTalk_vF-converted.pdf?dl=0).

<sup>3</sup> Супермаркети погодилися знизити ціни на продукти, РБК — Україна (2020). Режим доступу: <https://www.rbc.ua/rus/news/supermarkety-soglasilis-snizit-tseny-produkty-1586436394.html>.

<sup>4</sup> TradeMaster Ukrain: Нові умови буття українського ритейлу та дистриб'юторів, RETAILERS (2020). Режим доступу: <https://trademaster.ua/recomendacii/313132>

Проведені дослідження підтверджують, що українські гравці ринку FMCG усіма можливими способами намагаються зберегти свої позиції та пристосуватися до зовнішніх умов. Підтвердженням цього є впровадження цифрових технологій у продуктовий ритейл через онлайн-замовлення, що зростатимуть з кожним роком на 10—15 %. Загалом вихід ритейлу з кризи безпосередньо залежить від поширення COVID-19. Дані Euromonitor International свідчать про від'ємну кореляцію між кількістю хворих і рівнем продажів на певному ринку. Вихід з карантинних умов буде важким і поетапним. Щоб повернутися до рівня продажів 2019 року, знадобиться 3—4 роки<sup>1</sup>. Онлайн-замовлення стануть одним з головних напрямів операційної діяльності компаній роздрібною торгівлі та стратегічним фокусом пристосування до нових умов. Саме COVID-19 зумовив оперативність розвитку цієї сфери. Укотре підтвердилася думка про те, що криза — це не лише втрати, банкрутство й дефолт, а й нові можливості для бізнесу та технологічних удосконалень. Перед усім українським бізнесом наразі багато складних завдань, і головним залишається — не панікувати, не приймати необдумані рішення, забезпечувати максимально можливе функціонування бізнес-процесів.

### ***1.5. Парадигми розвитку підприємницької діяльності в умовах неоекономіки***

Епоха неоекономіки зумовлює появу нових взаємозв'язків, відмінних від економіки індустріального типу. При цьому найважливішим сучасним фактором розвитку економічних систем стають знання, нові наукові дослідження в царині виробничих відносин з урахуванням нового чинника — інформації, що зумовлює появу питань, пов'язаних з необхідністю виявлення впливу інформації на розвиток та функціонування підприємництва в новій економіці, зокрема в українській.

З огляду на сучасний підхід до розвитку підприємницької діяльності слід досліджувати новий феномен — інтелектуальне підприємництво, яке тісно пов'язане зі становленням економіки знань. Дослідження сучасних умов ведення бізнесу довели, що основний акцент робиться на інноваційній ідеї, інноваційному проекту та інноваційному продукту. Головне для підприємців-новаторів — реалізувати свої знання, інтелект через створення

---

<sup>1</sup> Хоружий І. (2020) All retail, №108

чогось нового, чого раніше не було. Цим новим вони впливають на свідомість споживачів, задають моду, створюючи свою нішу на ринку. При цьому намагаються передбачити майбутнє, у якому саме *знання* відіграватимуть провідну роль, і запозичують свої ідеї саме з майбутнього. Продукт таких ідей повинен нести людям нові знання, стимулювати їхні прагнення до нових знань.

Суттєвим аспектом, поза яким стає неможливим нове розуміння підприємництва в умовах неоекономіки, є необхідність цілісного розгляду двох складових підприємницької діяльності: предметно-матеріальної та ідеально-творчої (духовної). Друга складова відіграє визначальну роль у розвитку феномена підприємництва, сучасне бачення якого — процес особистісного або системного самовідновлення та самоорганізації підприємця задля втілення в життя ідей для створення нових або розвитку діючих підприємств різних сфер діяльності. Якщо раніше єдиною метою підприємницької діяльності вважалося отримання прибутку, то тепер акценти істотно змістилися. У багатьох дослідженнях, присвячених з'ясуванню природи сучасного підприємництва, автори цілком обґрунтовано розглядають підприємництво як процес особистісного або системного самовідновлення (*personal and organizational renewal*) та самоорганізації через втілення в життя ідей зі створення нових або розвитку діючих підприємств різних сфер діяльності та форм власності.

Підприємництво в економіці знань усе більше орієнтоване на максимізацію ринкової вартості компаній, у якій основну питому вагу становлять нематеріальні активи (технологічні, маркетингові, клієнтські тощо), які є результатом ефективного використання інтелектуального капіталу фірми. Отже, в умовах неоекономіки зростає роль ефективного управління інтелектуальними ресурсами. Усе це зумовлює необхідність інтелектуалізації підприємництва, що виявляється не тільки в тому, що основним економічним продуктом підприємницької діяльності все частіше є інтелектуальний (ноу-хау, програмне забезпечення, методика, технології), а й в тому, що самі підприємці стають інтелектуалами або, радше інтелектуали підприємцями, знаменуючи розвиток нового типу підприємництва — інтелектуального. Однією з перших робіт з інтелектуального підприємництва є монографія американського дослідника Р. Чертвіца<sup>1</sup>). Він виокремив чотири ціннісних орієнтира, які є основами інтелектуального підпри-

---

<sup>1</sup> Cherwitz R. Developing Intellectual Entrepreneurship. Режим доступу: <https://webspace.utexas.edu/cherwitz/www/ie/scientist.html>

емництва: бачення та відкриття (vision and discovery); власність і відповідальність (ownership and accountability); інтегральне мислення та дію (integrative thinking and action); співпраця та командна робота (collaboration and teamwork)<sup>1</sup>.

Під інтелектуальним підприємництвом слід розуміти особливий вид діяльності підприємців-інтелектуалів з метою створення сприятливих умов для задоволення мінливих та постійно зростаючих потреб споживачів, спрямованих на розвиток і формування майбутнього, заснованого на знаннях. Такі підприємці мають здатності до абстрактного мислення як передумови визначення та запобігання соціальним ризикам. Підприємці-інтелектуали створюють продукти з особливими властивостями: із значною, майже необмеженою можливістю диверсифікації; інноваційної індивідуальної спрямованості на конкретну людину, місце та час; ідеально втілюючи результат застосування знання як реалізацію «творчої деструкції». Творче порушення рівноваги стає необхідною передумовою розвитку інтелектуального підприємництва. Постійний пошук нових ідей, концепцій, напрямів кардинального вдосконалення продукту чи послуги стає закономірністю інтелектуального підприємництва. Щоб бути лідером в умовах сучасної конкуренції, підприємцю-інтелектуалу не можна застосовувати вузьке «тунельне бачення» поля свого бізнесу, йому необхідна ґрунтовна фундаментальна наукова підготовка, а критичне абстрактне мислення та оволодіння творчою медіативною технологією прийняття рішень стають необхідними його компетенціями.

Оскільки частка вартості знань у загальній вартості продукції, яка випускається, і послуг, які надаються, безперервно зростає, це зумовлює необхідність розроблення моделей і механізмів інтелектуального забезпечення інноваційного розвитку суб'єктів економіки. Особливе значення в зв'язку з цим має відносно новий чинник виробництва — підприємницькі здібності, які ґрунтуються на використанні знань та інформації, надаючи, таким чином, безмежні можливості оновлення виробництва товарів і послуг, які користуються попитом. Отже, функціональна роль підприємця-інтелектуала полягає в створенні новітніх комбінацій, інакше кажучи, повсякчасного отримання чогось іншого, нового (потреб, ніш на ринку тощо) і бути «локомотивом» сучасного розвитку суспільства.

---

<sup>1</sup> Cherwitz R. A., Sullivan Ch. A. (2002) Intellectual Entrepreneurship. A vision for graduate education. Change. P. 23–27.

Методологія оцінювання ефективності підприємницької діяльності в умовах економіки знань повинна бути поєднана з оцінкою сталого розвитку та ґрунтуватись на: традиційному підході до оцінювання ефективності на основі загальноекономічних показників; підході, що враховує оцінювання ефективності формування та розвитку інтелектуального потенціалу компанії (підхід, характерний для економіки знань), а також підході, що враховує необхідність сталого розвитку корпорації з урахуванням інтересів суспільства (рис. 1.6).

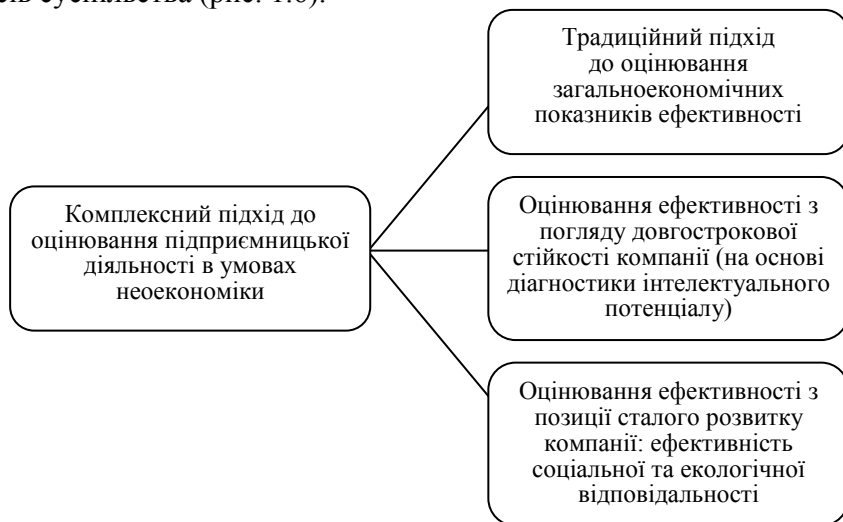


Рис. 1.6. Методологія оцінювання ефективності підприємницької діяльності в умовах економіки знань

Особливості аналізу ефективності підприємницької діяльності та використання інтелектуальних ресурсів дають змогу сформулювати методологічні принципи побудови системи показників діагностики та оцінювання ефективності підприємницької діяльності в умовах економіки знань. Перший принцип — це принцип побудови системи показників діагностики інтелектуального потенціалу з урахуванням показників, що характеризують зовнішню та внутрішню стійкість корпорації. Другий — це принцип оцінювання основних напрямів сталого розвитку — зростання, оновлення, ефективності розвитку й надійності функціонування. Оцінювання потенціалу за цими напрямками сталого розвитку дасть змогу комплексно підійти до оцінювання стану та перспектив розвитку інтелектуального потенціалу компанії. Відповідно

до цих принципів систему показників для діагностики інтелектуального потенціалу подано в таблиці 1.3.

*Таблиця 1.3*

**СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ  
ДЛЯ ДІАГНОСТИКИ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ**

| Показники комунікативного потенціалу                                                                                           |                                                                                                                           | Показники організаційного потенціалу (внутрішня стійкість)                                                                                                                                                               | Показники людського потенціалу (внутрішня стійкість)                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Споживчий капітал                                                                                                              | Соціальний капітал                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                           |
| показники зростання                                                                                                            |                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                           |
| — зростання обсягу продажів на одного клієнта<br>— зростання кількості клієнтів<br>— зростання клієнтського капіталу           | — зростання податків до бюджетів усіх рівнів<br>— зростання робочих місць<br>— обсяг коштів, спрямованих на благодійність | — індекс зростання ринкової вартості<br>— індекс зростання доданої вартості<br>— індекс зростання економічної доданої вартості<br>— індекс якості зростання<br>— індекс зростання інвестицій в ІТ                        | — зростання числа працівників (робочих місць)<br>— динаміка частки фахівців з вищою освітою<br>— середній вік працівників<br>— динаміка частки основного та допоміжного персоналу         |
| Показники оновлення                                                                                                            |                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                           |
| — коефіцієнт оновлення клієнтської бази<br>— кількість нововведень поліпшення якості обслуговування клієнтів                   | — витрати на оновлення регіональної екології<br>— зростання частки екологічно чистої продукції                            | — рівень витрат на НДДКР (% виручки)<br>— рівень адміністративних витрат на одного працівника<br>— рівень інвестицій в організацію (% доданої вартості)                                                                  | — витрати на навчання на 1 працівника<br>— частка працівників, які пройшли підвищення кваліфікації або перенавчання<br>— оновлення (ротація) персоналу<br>— раціоналізаторська активність |
| показники ефективності (результативності)                                                                                      |                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                           |
| — коефіцієнт утримання клієнтів<br>— рівень комерційних витрат на одного клієнта<br>— зростання бренд-капіталу                 | — динаміка екологічних штрафів<br>— частка продукції, що закуповується малими підприємствами                              | — виконання КРІ<br>— швидкість прийняття стратегічних рішень<br>— розмір збитку від неефективних рішень<br>— частка витрат на управління в загальному обсязі<br>— скорочення собівартості за рахунок організаційних змін | — додана вартість на одного зайнятого<br>— додана вартість на одного фахівця<br>— EVA на одного зайнятого<br>— EVA на одного фахівця                                                      |
| показники надійності                                                                                                           |                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                           |
| — частка довгострокових угод з споживачами та постачальниками<br>— індекс задоволення клієнтів<br>— рівень лояльності клієнтів | — репутаційний капітал                                                                                                    | — частка довгострокових контрактів з працівниками в загальній кількості контрактів;<br>— показники плинності персоналу<br>— ринковий досвід організації<br>— рівень забезпеченості ресурсною базою                       | — кваліфікація фахівців<br>— середній трудовий стаж фахівців і допоміжного персоналу<br>— індекс задоволеності працівників<br>— рівень забезпеченості фахівцями та допоміжним персоналом  |

Напрямом діяльності *інформаційної економіки (information economy)* є інформатизація, а її рушійною силою — широкий розвиток і використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ). Основа для розвитку — поширення V і VI технологічного укладу, ІКТ та інтернет-технологій. Основний ресурс — генерування нової інформації та технологій її розширення (провідні, бездротові, мобільна передача даних). Особливості економічної діяльності: відсутність кордонів, глобалізація та інтерактивність бізнес-процесів, електронна банківська діяльність.

Напрямом діяльності *економіки знань (knowledge economy)* є інтелектуалізація людини. Її рушійною силою є впровадження передових фундаментальних наукових знань в економічну діяльність, утілення безперервних інновацій в різних галузях (медицина, виробництво, сільське господарство та ін.). Знання є основним виробничим капіталом, необхідним для створення нових конкурентних продуктів і послуг. Розвиток виробництв та індустрій, заснованих на наукомістких технологіях; віртуалізація виробництв і широке використання робототехніки із застосуванням штучного інтелекту. Використання універсальних баз даних і нульові граничні витрати в сфері споживання.

Напрямом діяльності *креативної економіки (kreative economy)* є штучний інтелект. Рушійною силою — упровадження передових фундаментальних наукових знань в економічну діяльність, створення безперервних інновацій в різних сферах (медицина, виробництво, сільське господарство та ін.), упровадження ІКТ у всіх сферах, становлення VI технологічного укладу. Знання є основним виробничим капіталом, необхідним для створення нових конкурентних продуктів і послуг. Розвиток виробництв та індустрій, заснованих на наукомістких технологіях; віртуалізація виробництв та широке використання робототехніки із застосуванням штучного інтелекту.

## РОЗДІЛ 2

### ВЕКТОРИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА МОДЕРНІЗАЦІЇ У СФЕРІ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

#### **2.1. Сучасні тенденції та перспективи економічного зростання промислових підприємств України**

За тридцять років існування України як незалежної держави, незважаючи на створення формальних ринкових інституцій, так і залишилось не вирішеним завдання забезпечення економічного зростання вітчизняної промисловості, яке у відповідних реаліях розвитку національної економіки завжди було драйвером її ефективного розвитку. Промислові підприємства забезпечують більше третини обсягів реалізації продукції та доданої вартості за витратами, частка суб'єктів господарювання станом на кінець 2018 року становила 6,84 % загальної кількості в економіці, кількість найманих працівників у промисловому виробництві перевищувало 30 % відповідного показника в економіці загалом (табл. 2.1). У промисловості концентрується 31,55 % балансової величини активів, а частка капіталовкладень від загальноекономічної величини становить 42,65%.

*Таблиця 2.1*

**ПОКАЗНИКИ РОЗВИТКУ  
ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В 2010—2018 рр.<sup>1</sup>**

| Показники                                                                                            | Роки  |       |       |       |       |       |       |       |       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                                                                                                      | 2010  | 2011  | 2012  | 2013  | 2014  | 2015  | 2016  | 2017  | 2018  |
| 1                                                                                                    | 2     | 3     | 4     | 5     | 6     | 7     | 8     | 9     | 10    |
| 1 Частка обсягів реалізованої промислової продукції в загальному обсязі в економіці <sup>2</sup> , % | 32,64 | 35,19 | 34,03 | 34,46 | 35,15 | 34,5  | 34,83 | 34,43 | 33,14 |
| 2 Частка доданої вартості за витратами у загальній величині в економіці, %                           | X     | x     | x     | 36,95 | 36,41 | 35,42 | 36,64 | 36,62 | 35,25 |

<sup>1</sup> Розраховано за даними офіційного сайту Державної служби статистики України. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

<sup>2</sup> Без урахування банків

## Закінчення табл. 2.1

| Показники                                                                  | Роки  |       |       |       |       |       |       |       |       |
|----------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                                                                            | 2010  | 2011  | 2012  | 2013  | 2014  | 2015  | 2016  | 2017  | 2018  |
| 1                                                                          | 2     | 3     | 4     | 5     | 6     | 7     | 8     | 9     | 10    |
| 3 Частка суб'єктів господарювання в загальному обсязі в економіці, %       | 6,96  | 7,18  | 7,13  | 7,04  | 6,81  | 6,85  | 6,81  | 6,86  | 6,84  |
| 4 Частка найманих працівників у загальному обсязі в економіці, %           | 35,93 | 35,82 | 36,27 | 36,47 | 35,31 | 35,95 | 34,89 | 34,12 | 32,01 |
| 5 Частка доданої вартості за витратами в загальній величині в економіці, % | X     | x     | x     | 36,95 | 36,41 | 35,42 | 36,64 | 36,62 | 35,25 |
| 6 Частка активів у загальній величині в економіці, %                       | X     | x     | x     | 32,78 | 33,55 | 29,19 | 27,93 | 31,55 | 31,55 |
| 7 Частка капіталовкладень у загальній величині в економіці, %              | 34,51 | 39,68 | 46,54 | 48,52 | 47,75 | 41,20 | 40,71 | 40,14 | 42,65 |

Результати аналізу тенденцій економічного зростання вітчизняних промислових підприємств дають змогу зробити певні змістовні узагальнення. Відповідно до «Золотого правила економіки підприємства» впродовж 2010—2018 рр. промислові підприємства зростали розбалансовано (табл. 2.2). Так, значення середньорічного темпу зростання активів до 2018 р. (2,18) перевищували середньорічний темп зростання виручки від продажу продукції (2,03). Якщо аналізувати темпи зростання за роками, то відповідність аналітичним передумовам цього Правила були характерними лише для 2011 року і 2017—2018 рр.

Аналіз результатів вартісного зростання промислових підприємств упродовж 2010—2018 рр. свідчить про те, що в 2018 році порівняно з 2010-м відбулося збільшення фундаментальної вартості промислового капіталу на 52 %. При цьому балансова величина чистих активів промислових підприємств також зросла на 52 %, а частка фундаментальної вартості капіталу, яку сформовано за рахунок балансової вартості чистих активів, постійно перевищувала 100 %, що свідчить про руйнівні процеси доданої вартості промислового капіталу (табл. 2.3).

Таблиця 2.2

**ПОКАЗНИКИ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ  
ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ У 2010—2018 рр.<sup>1</sup>**

| Показники                                           | Роки |      |      |      |      |      |      |      |      |
|-----------------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
|                                                     | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| 1 Темпи зростання балансової величини активів:      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| % до попереднього року                              | 1,15 | 1,13 | 1,27 | 1,07 | 1,07 | 1,17 | 1,18 | 1,13 | 1,09 |
| % до 2010 р.                                        | -    | 1,13 | 1,43 | 1,53 | 1,64 | 1,92 | 2,28 | 2,56 | 2,80 |
| 2 Темпи зростання виручки від реалізації продукції: |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| % до попереднього року                              | 1,32 | 1,25 | 1,05 | 0,97 | 1,06 | 1,24 | 1,21 | 1,22 | 1,16 |
| % до 2010 р.                                        | -    | 1,25 | 1,31 | 1,27 | 1,34 | 1,67 | 2,02 | 2,46 | 2,86 |
| 3 Темпи зростання чистого прибутку                  |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| % до попереднього року                              | -    | 2,76 | 0,08 | -    | -    | -    | -    | -    | 1,95 |
| % до 2010 р.                                        | -    | 2,76 | 0,22 | -    | -    | -    | -    | 4,84 | 9,43 |

Таблиця 2.3

**ПОКАЗНИКИ ВАРТІСНОГО ЗРОСТАННЯ  
ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В 2010—2018 рр.<sup>2</sup>**

| Показники                                                                                         | Роки  |       |       |       |       |       |       |       |       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                                                                                                   | 2010  | 2011  | 2012  | 2013  | 2014  | 2015  | 2016  | 2017  | 2018  |
| 1 Фундаментальна вартість <sup>3</sup>                                                            |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| % до попереднього року                                                                            | 0,81  | 1,13  | 1,19  | 1,21  | 0,57  | 0,61  | 1,71  | 1,29  | 1,23  |
| % до 2010 р.                                                                                      |       | 1,13  | 1,34  | 1,61  | 0,93  | 0,56  | 0,96  | 1,24  | 1,52  |
| 2 Частка фундаментальної вартості, що сформована за рахунок балансової вартості чистих активів, % | 127,7 | 122,1 | 132,2 | 134,3 | 216,9 | 291,6 | 162,4 | 134,7 | 121,7 |
| 3 Темпи зростання (зменшення) балансової величини чистих активів, % до попереднього року          | 1,06  | 1,09  | 1,47  | 1,06  | 0,80  | 0,83  | 1,10  | 1,04  | 1,17  |

<sup>1</sup> Розраховано за даними офіційного сайту Державної служби статистики України. Режим доступу до ресурсу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

<sup>2</sup> Розраховано за даними офіційного сайту Державної служби статистики України. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

<sup>3</sup> Розраховано на основі використання операційного підходу до оцінювання фундаментальної вартості капіталу

Оскільки основними формуючими вартість факторами є спред прибутковості реалізації продукції та грошові обсяги її продажу, то результати їх фінансово-економічного аналізу свідчать про те, що навіть за умови забезпечення прибутковості процесів капіталоутворення на промислових підприємствах рівень фактичної рентабельності реалізації залишається доволі низьким (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Показники відповідності фактичного рівня рентабельності реалізації промислової продукції критичним значенням

Причиною такої незадовільної ситуації є порівняно низький рівень конкурентоспроможності підприємств, які у переважній більшості характеризуються невідповідністю ресурсної бази сучасним вимогам інтелектуальних виробництв. Особливістю діяльності конкурентоспроможних промислових підприємств індустріально розвинутих країн світу є те, що вони функціонують відповідно до принципів і підходів, які закладено в основу концепції «Індустрія 4.0». В Україні стартувала національна платформа «Індустрія 4.0 в Україні»<sup>2</sup>. При цьому, незважаючи на значну кількість публікацій українських науковців і меседжів бізнес-практиків на значущості та актуальності розвитку вітчизняного індустріального комплексу на засадах Індустрії 4.0, нині з боку держави не зроблено жодних дієвих кроків щодо реалізації цієї стратегії. Підтвердженням цього є те, що в звіті Всесвітнього економічного форуму за 2018 рік є розділ «Регуляторна ефективність урядів», наскільки такі владні структури, як регулятори, сприяють прискоренню руху до Індустрії 4.0. За цим параметром

<sup>1</sup> Розраховано за даними офіційного сайту Державної служби статистики України. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

<sup>2</sup> Індустрія 4.0 в Україні. Офіційний сайт. Режим доступу до ресурсу: <https://industry4-0-ukraine.com.ua/>

Україна посідає 99-те місце зі 100 можливих<sup>1</sup>. Зрозуміло, що основні ініціативи щодо впровадження Індустрії 4.0 мають виходити від реального бізнесу, при цьому державна підтримка в цьому питанні є вкрай важлива.

Необхідність у розробленні адекватної стратегії розвитку промисловості України зумовлена потреба в діагностуванні ситуації в різних секторах виробництва й визначення переліку основних проблем і відставань від конкурентів, що дасть змогу правильно сформулювати пріоритети та цілі розвитку, а також способи їх реалізації та обсяги й джерела фінансування. У межах стратегії необхідно чітко визначити ступінь участі держави в реалізації інноваційних проєктів, що дасть можливість зробити диверсифікацію промислового виробництва з урахуванням потреб і вимог сучасного ринкового середовища.

Щодо параметрів сучасного інтелектуального індустріального виробництва, то вони визначаються на основі критеріїв і показників передового технологічного укладу, що чітко зафіксовано в концепції «Індустрія 4.0» та узагальнено подано на рисунку 2.2.



Рис. 2.2. Технологічні параметри концепції «Індустрія 4.0»<sup>2</sup>

Перспективний індустріальний розвиток має бути орієнтований на вирішення системних проблем, які перешкоджають виходу вітчизняної промисловості на інноваційно орієнтований шлях,

<sup>1</sup> Юрчак О. В (2020), Україні до Індустрії 4.0 відкриті саме металурги . Режим доступу: <https://gmcenter.ua/interview/oleksandr-jurchak-v-ukraini-do-industrii-4-0-vidkriti-same-metalurgi/>

<sup>2</sup> Трубащевский Д. (2016), Цифровые фабрики индустрии 4.0. Осознаваемые прототипы нового технологического уклада, Умногое производство. № 3 (35). — С. 45–51.

серед яких наявність передусім, структурних диспропорцій у промисловості, невідповідність техніко-технологічної бази сучасним параметрам інтелектуального виробництва, низький рівень інноваційно-інвестиційної активності бізнес-структур, відсутність державних стимулів і гарантій для перспективних промислових сфер і виробництв та ін. Для вирішення системних проблем вітчизняної промисловості вкрай необхідною є функція держави як регулятора, який виконує роль стимулюючого агента, що реалізує комплекс заходів щодо заохочення приватного бізнесу до функціонування в технологічно інтенсивних сферах. Тобто уряд і парламент країни мають узяти на себе функцію створення широкого спектра можливостей і передусім у фінансовому та правовому забезпеченні розвитку високотехнологічних секторів промислового виробництва.

## **2.2. Особливості розвитку виробничого підприємництва на сході України в умовах військового протистояння**

Виробниче підприємництво — це найзначущіший вид сучасної підприємницької діяльності, спрямований на виробництво продукції чи послуг, які реалізуються споживачам у різних регіонах країни. До виробничого підприємництва належать підприємства промисловості, а також сільського, лісового та рибного господарства.

Агресія Росії та проведення з 2014 року на сході України Операції Об'єднаних Сил, безумовно, негативно позначилися на розвитку підприємництва в Луганській та Донецькій областях і стали головною особливістю розбудови економіки Донбасу. У таблиці 2.4 подано показники розвитку підприємництва Луганського та Донецького регіонів і деяких інших регіонів України (західного — Рівненського, центрального — Черкаського та південного — Миколаївського) у 2019 році.

Підприємництво в Луганському та Донецькому регіонів розвивається гірше, ніж в інших регіонах України. На це впливають багато чинників, проте головним є військові дії, які відбуваються на сході України. Проте, на відміну від великих підприємств, де з 2014 року спостерігається різкий спад усіх основних показників (обсяги виробництва, кількість зайнятих і найманих працівників), у секторі підприємництва спостерігається незначне, але зростання.

Таблиця 2.4

**ПОКАЗНИКИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА  
В ДЕЯКИХ РЕГІОНАХ УКРАЇНИ<sup>1</sup>**

| Регіони           | Кількість суб'єктів середнього підприємництва з розрахунку на 10 тис. осіб наявного населення |           | Кількість суб'єктів малого підприємництва з розрахунку на 10 тис. осіб наявного населення |           | Частка обсягу реалізованої продукції суб'єктів середнього підприємництва в загальному обсязі реалізованої продукції |           | Частка обсягу реалізованої продукції суб'єктів малого підприємництва в загальному обсязі реалізованої продукції |           |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
|                   | один.                                                                                         | місце     | один.                                                                                     | місце     | %                                                                                                                   | місце     | %                                                                                                               | місце     |
| <i>Донецький</i>  | <i>1,2</i>                                                                                    | <i>24</i> | <i>142,9</i>                                                                              | <i>24</i> | <i>23,2</i>                                                                                                         | <i>25</i> | <i>11,3</i>                                                                                                     | <i>25</i> |
| <i>Луганський</i> | <i>0,9</i>                                                                                    | <i>25</i> | <i>96,7</i>                                                                               | <i>25</i> | <i>43,9</i>                                                                                                         | <i>12</i> | <i>37,8</i>                                                                                                     | <i>11</i> |
| Миколаївський     | 3,0                                                                                           | 17        | 470,0                                                                                     | 6         | 31,6                                                                                                                | 22        | 33,2                                                                                                            | 16        |
| Рівненський       | 2,5                                                                                           | 19        | 325,5                                                                                     | 23        | 46,9                                                                                                                | 7         | 42,6                                                                                                            | 5         |
| Черкаський        | 3,7                                                                                           | 6         | 426,6                                                                                     | 13        | 43,8                                                                                                                | 13        | 32,5                                                                                                            | 18        |

Луганська й Донецькі області до 2014 року входили в п'ятірку найбільш потужних промислових регіонів України. Формування й розвиток підприємництва цих областей перебувало в тісному взаємозв'язку з розвитком вугільної, хімічної промисловості, металургії. Унаслідок агресії з боку Російської Федерації промислове виробництво суттєво скоротилось, а економіка Луганської та Донецької областей переорієнтувалась на аграрне виробництво. Сьогодні агропромисловий комплекс є одним з основних бюджетоутворювальних секторів економіки Сходу України.

У 2017 році відбулося подальше скорочення виробничого підприємництва на сході України через призупинення переміщення вантажів через лінію зіткнення залізничними та автомобільними шляхами. Це призвело до згортання виробничого підприємництва в гірничо-металургійному комплексі (добувна промисловість і металургійне виробництво) та енергетиці (табл. 2.5). Незважаючи на це, виробниче підприємництво для економіки Сходу України залишається важливим джерелом розвитку. До виробничого підприємництва відносяться підприємства промисловості, а також сільського, лісового та рибного господарства.

<sup>1</sup> Складено за даними Головного управління статистики в Луганській області. Режим доступу: [http://lg.ukrstat.gov.ua/expres/2020/graf\\_2020.php.htm](http://lg.ukrstat.gov.ua/expres/2020/graf_2020.php.htm)

Таблиця 2.5

**КІЛЬКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ЛУГАНСЬКОЇ ОБЛАСТІ ЗА ВИДАМИ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ  
З РОЗПОДІЛОМ НА ВЕЛИКІ, СЕРЕДНІ, МАЛІ ТА МІКРОПІДПРИЄМСТВА В 2019 РОЦІ<sup>1</sup>**

|                                                                            | Усього,<br>одиниць | Зокрема             |     |                      |            |                   |             |                           |             |     |   |
|----------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------------|-----|----------------------|------------|-------------------|-------------|---------------------------|-------------|-----|---|
|                                                                            |                    | великі підприємства |     | середні підприємства |            | малі підприємства |             | з них мікро- підприємство |             |     |   |
|                                                                            |                    | од.                 | %   | од.                  | %          | од.               | %           | од.                       | %           | од. | % |
| Усього                                                                     | 3449               | 6                   | 0,2 | 203                  | 5,9        | 3240              | 93,9        | 2797                      | 81,1        |     |   |
| Сільське, лісове та рибне господарство                                     | 1054               | —                   | —   | <b>54</b>            | <b>6,1</b> | <b>1000</b>       | <b>94,9</b> | <b>862</b>                | <b>81,8</b> |     |   |
| Промисловість                                                              | 476                | —                   | —   | —                    | —          | <b>396</b>        | <b>83,2</b> | <b>308</b>                | <b>64,7</b> |     |   |
| Будівництво                                                                | 276                | —                   | —   | 7                    | 2,5        | 269               | 97,5        | 227                       | 82,2        |     |   |
| Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів | 722                | —                   | —   | 22                   | 3,0        | 700               | 97,0        | 641                       | 88,8        |     |   |
| Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність        | 150                | —                   | —   | 12                   | 8,0        | 138               | 92,0        | 114                       | 76,0        |     |   |
| Тимчасове розмішування й організація харчування                            | 30                 | —                   | —   | —                    | —          | 30                | 100         | 16                        | 53,3        |     |   |
| Інформація та телекомунікації                                              | 97                 | —                   | —   | —                    | —          | 97                | 100,0       | 85                        | 87,6        |     |   |
| Фінансова та страхова діяльність                                           | 26                 | —                   | —   | —                    | —          | 26                | 100,0       | 22                        | 84,6        |     |   |
| Операції з нерухомим майном                                                | 237                | —                   | —   | 3                    | 1,3        | 234               | 98,7        | 215                       | 90,7        |     |   |
| Професійна, наукова та технічна діяльність                                 | 178                | —                   | —   | 9                    | 5,1        | 169               | 94,9        | 153                       | 86,0        |     |   |
| Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування         | 99                 | —                   | —   | 10                   | 10,1       | 89                | 89,9        | 76                        | 76,8        |     |   |
| Освіта                                                                     | 12                 | —                   | —   | —                    | —          | 12                | 100,0       | 11                        | 91,7        |     |   |
| Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги                            | 47                 | —                   | —   | 8                    | 17,0       | 39                | 83,0        | 30                        | 63,8        |     |   |
| Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок                                    | 10                 | —                   | —   | —                    | —          | 10                | 100         | 5                         | 50,0        |     |   |
| Надання інших видів послуг                                                 | 35                 | —                   | —   | —                    | —          | 35                | 100,0       | 32                        | 91,4        |     |   |

<sup>1</sup> Сайт Луганської обласної військово-цивільної адміністрації: //loga.gov.ua

Особливості розвитку підприємництва Донецької області визначено за допомогою SWOT-аналізу<sup>1</sup>.

До сильних сторін розвитку малого та середнього бізнесу Донецької області відносяться:

- багатогалузева структура економіки, доволі значна частина підприємств малого й середнього бізнесу задіяна у царині промислового виробництва;

- брак кваліфікованих кадрів у найбільш затребуваних галузях і сферах;

- зношеність основних фондів суб'єктів підприємництва, недостатність та низький технологічний рівень потужностей, зокрема харчової та харчопереробної промисловості;

- несформованість кластерних систем, відсутність регіональної кооперації великого, малого й середнього бізнесу;

- підвищена чутливість до зростання рівня цін, змін попиту на місцевому ринку, умов кредитування;

- брак знань для ведення та розвитку бізнесу, низька юридична грамотність, слабка обізнаність щодо податкового законодавства;

- низький рівень інноваційної активності підприємств малого й середнього бізнесу, відсутність мотивації бізнесу до впровадження інновацій;

- істотна залежність регіону від зовнішньої торгівлі;

- неможливість придбати нове обладнання або перевезти обладнання з виробництва чи майстерень, що залишилися на тимчасово окупованій території;

- фінансова неспроможність забезпечити вихід на ринки ЄС, відсутність навичок та обізнаності для позиціонування продукції (послуг) на ринку ЄС;

- нерозвиненість державно-приватного партнерства;

- низький рівень взаємодії між суб'єктами малого і середнього бізнесу у вирішенні проблемних питань;

- високий рівень сприйняття корупції підприємницьким середовищем, перебування в тіньовому секторі, що не дає можливості розвитку;

- недостатній рівень соціальної активності бізнесу, слабка підприємницька ініціатива;

- необізнаність щодо реальних програм, діючих на території області, недовіра до державних програм.

---

<sup>1</sup> Сайт Донецької обласної військово-цивільної адміністрації: <https://dn.gov.ua/ua>

Значна частка малих і середніх підприємств у загальній кількості підприємств області; наявність людських і трудових ресурсів, переміщення бази трудових ресурсів з окупованих територій; незначна конкуренція в окремих сферах господарської діяльності, наявність вільних ринкових ніш; позитивна тенденція в розвитку молочного господарства, птахівництва, традиції з виробництва та переробки м'ясної продукції; наявність ланцюжків «сировина—виробництво—збут» у металургійному та енергетичному комплексах, лідерські позиції у виробництві гірничошахтного та металургійного устаткування; орієнтація на місцевий ринок та індивідуальне споживання, насичення ринку споживчими товарами та послугами повсякденного попиту; здатність МСП розширювати сферу застосування праці, створювати можливості для підприємницької діяльності населення; досвід господарювання в складних суспільно-політичних і соціально-економічних умовах; ініціативність, бажання розвиватись, пошук нових сфер роботи, уміння ризикувати.

Серед слабих сторін розвитку малого та середнього бізнесу Донецької області слід назвати такі:

- нерівномірність розвитку малого та середнього підприємництва в територіальному розрізі;

- низька роль малого та середнього бізнесу в економічному розвитку області, незначна частка підприємств малого бізнесу в сфері виробництва, незначний рівень конкурентоспроможності малих і середніх підприємств;

- індустріально орієнтована структура економіки регіону, сконцентрована на виробництві проміжних продуктів базових і видобувних галузей з низьким ступенем переробки сировини, монополія великих підприємств у базових галузях;

- відсутність стартового капіталу для започаткування бізнесу, брак коштів для розвитку бізнесу, дефіцит оборотних коштів, низький рівень залучення інвестицій у розвиток;

- низький рівень заробітної плати найманих працівників, дисбаланс рівня оплати праці жінок і чоловіків, які працюють в аналогічних сферах.

Серед можливостей розвитку малого та середнього бізнесу Донецької області слід назвати такі:

- завершення військового конфлікту, повернення непідконтрольних територій;

- наявність вільних промислових площадок і споруд, невикористаних промислових потужностей, промислових майданчиків;

— доволі розвинута сільськогосподарська сфера, наявність сировинних ресурсів, зокрема для розвитку харчової та харчопереробної галузі;

— наявність освітньої інфраструктури, можливість забезпечення підготовки та перепідготовки кадрів для сфери підприємництва, співпраця бізнесу з навчальними закладами регіону, упровадження навчальних програм з організації власної справи, розвиток дуальної освіти;

— культурна спадщина та унікальний природний і рекреаційний потенціал як база для розвитку туризму;

— широкий спектр попиту на послуги з боку корпоративного сектора великих підприємств;

— зняття мораторію на продаж земель сільськогосподарського призначення;

— потенціал щодо розвитку тепличного й підземного вирощування сільськогосподарських культур;

— створення індустріальних парків, технопарків, науково-технічних центрів;

— підтримка створення кластерів, кластеризація суміжних регіонів;

— подальша дерегуляція, зниження податкового навантаження, удосконалення процедур отримання адміністративних послуг, документів дозвільного характеру, зокрема й шляхом розвитку електронних систем, центрів надання адміністративних послуг;

— розвиток інфраструктури підтримки підприємництва, інформаційно-консультаційні та консалтингові послуги, надання професійної допомоги бізнесу в залученні інвестицій.

Серед загроз розвитку малого та середнього бізнесу Донецької області варто назвати такі:

— загострення військового конфлікту;

— погіршення макроекономічної ситуації, структурна слабкість економіки області, зростання інфляції, зменшення купівельної спроможності населення, зменшення сукупного попиту;

— подальше погіршення демографічної ситуації, високий рівень трудової міграції найбільш активної частини населення, диспропорції в рівні безробіття за статтю;

— відсутність ділових і туристичних потоків, зниження інвестиційної привабливості, негативний імідж регіону, що перебуває в стані бойових дій;

— наявність малих монофункціональних міст, ознаки депресивного стану території в зв'язку із закриттям містоутворюючих

підприємств, відсутність виваженої державної політики щодо перспектив розвитку підприємств паливно-енергетичного комплексу;

- низька частка альтернативних і відновлювальних джерел енергії, зростання цін на енергоносії, зарегульованість сектора електропостачання;

- розташування регіону в зоні ризикованого землеробства;

- складність податкового адміністрування, нестабільність податкового законодавства, надмірний податковий тиск на підприємців, необґрунтовано висока вартість орендної плати на землю;

- поширення бюрократії з негативним, непродуктивним втручанням у сферу бізнесу, збереження адміністративних бар'єрів (ресстрації, ліцензування, сертифікації, системи контролю й дозвільної практики, регулювання орендних відносин тощо);

- високий рівень тінізації бізнесу в окремих сферах діяльності, що створює конкуренцію легальному бізнесу, наявність корупційної складової;

- скорочення міжнародної фінансової підтримки, відсутність доступних кредитних ресурсів;

- збереження значної конкуренції з боку великого бізнесу, зниження попиту на послуги малого бізнесу з боку великих підприємств;

- значна пошкодженість покриття автомобільних доріг, закриття повітряного простору, фактична ізолюваність маріупольського морського торговельного порту від багатьох вантажовласників, і як наслідок — ускладнення транспортно-логістичних зв'язків (автомобільних, залізничних, морських, повітряних) як у середині регіону, так і з іншими областями та країнами;

- розрив технологічних ланцюгів і нездатність ефективного заміщення сировинних ресурсів унаслідок окупації частини території;

- недостатня розвиненість фінансової та бізнес-інфраструктури, організаційно слабкі бізнес-об'єднання;

- втрата конкурентоспроможності секторів економіки через нездатність модернізувати виробництво, учасно перейти на стандарти ЄС;

- слабкість механізмів захисту та протидії рейдерству, ризик втрати виробничих потужностей і земель через рейдерство;

- скорочення чисельності організацій, які здійснюють наукові дослідження та розробки, відсутність (нерозвиненість) проєктувальних організацій;

- нерозвиненість інноваційної інфраструктури циклу «ідея — дослідження — проєктування — виробництво — збут» (інкуба-

тори, наукові парки, технопарки тощо), інституційного забезпечення (організаційно-законодавчих заходів) її сталого розвитку;

— низький рівень державної підтримки розвитку підприємництва, недостатнє фінансове забезпечення програм і заходів з підтримки підприємництва, слабка увага з боку влади до участі підприємців у розробленні реальних заходів для розвитку МСП.

Найбільш системними проблемами виробничого підприємництва на сході України є: наявність військового протистояння в регіоні; відсутність ефективних механізмів фінансово-кредитної підтримки виробничого підприємництва на державному й регіональному рівнях; недостатньо розвинена транспортна інфраструктура; недосконалість системи перепідготовки кадрів для сфери підприємництва; важкодоступність банківських кредитів, рівень відсоткової ставки за їх користування, який є занадто високим.

Для вирішення проблем розвитку виробничого підприємництва при міських радах міст обласного значення та райдержадміністраціях створені й працюють дорадчі органи. За організаційної підтримки обласних державних адміністрацій, фінансування з обласного бюджету та коштів міжнародної технічної допомоги активно проводиться навчальна та інформаційно-консультаційна робота для представників виробничого підприємництва. Основними партнерами цих заходів є наведені вище інституції регіонального розвитку та підтримки підприємництва. Значну роботу також виконують обласні Центри зайнятості населення. Проте перелічені заходи недостатньо стимулюють виробниче підприємництво на сході України до активного розвитку, що зумовлює необхідність розробки окремої регіональної програми.

### ***2.3. Сучасні потреби й перспективи застосування автономних виробничих систем***

Аспекти автономності у виробничій діяльності мають давню історію. Найпершою формою автономного виробництва можна вважати натуральне виробництво, оскільки саме воно здійснювалось на територіально обмеженому просторі групою працівників (ремісників) без використання вироблених іншими групами, елементами (деталей) майбутнього продукту, тобто без виробничої кооперації, а також повністю самостійно й незалежно від подій, що відбувались навколо виробничих майстерень і цехів. З розвитком техніки та технологій автономні виробничі процеси на автономних виробничих територіях отримували поширення у сферах, де середовище

ставало більш агресивним до людей або виконання операцій настільки ускладнювалось, що унеможливлювало людську працю. Нині автономність виробництв набула широкого спектра ознак. Це й самостійні виробничі підприємства або їх підрозділи, які територіально значно віддалені від постачальників важливих складових виробів, що змушує ці підприємства або підрозділи виготовляти продукцію майже повністю самостійно. Це також енергетично незалежні виробництва, які мають власні системи енергопостачання, що дає їм змогу виготовляти продукцію в разі припинення енергопостачання ззовні. Це й складні хімічні виробництва з апаратними процесами, і процеси виробництва окремих груп харчових продуктів, фармакологічні та біохімічні виробництва тощо.

Сучасна наука під автономністю, крім аспектів самостійності в державному управлінні, також розуміє процеси або технічні засоби, що здійснюються чи виконують свої функції незалежно від інших паралельних дій або процесів. Тобто, автономна діяльність (процес) — це сукупність дій (процесів), що здійснюються незалежно від інших процесів. У контексті виробничої діяльності під автономним виробництвом слід розуміти сукупність процесів (основних, допоміжних та обслуговуючих) з виготовлення продукту, які здійснюються незалежно від процесів, що відбуваються за межами цього виробництва або водночас з цими виробничими процесами. Залежно від територіальної компоновки, технологій і ресурсів, що використовуються в автономному виробництві, можна виокремити технічну, процесну, ресурсну й територіальну автономію виробництва.

На поточному етапі розвитку суспільства у виробничому секторі потреба в автономності при виготовленні підприємствами продукції виникає в зв'язку з необхідністю швидкої зміни асортименту продукції, що тягне за собою зміну технологій виробництва та логістики. Для цього застосовують адаптивні виробничі системи, функціонування яких можна швидко скорегувати. Останні десятиліття такі адаптивні системи формуються з автономних виробничих систем. Автономна виробнича система — це сукупність технічних засобів виробництва, взаємопов'язаних між собою адаптивними технологіями, що самореґулюють власне функціонування та оптимізують матеріальні та інформаційні потоки, що виключає або суттєво зменшує вплив на цю систему інших паралельних процесів. У подальшому з груп взаємопов'язаних між собою автономних виробничих систем утворюється автономне виробництво. На сучасному етапі розвитку техніки й технологій автономність сучасних виробництв в

основному забезпечується новітньою робототехнікою, що керується інтелектуальними комп'ютерними системами.

Активний розвиток виробництва промислової робототехніки диктується всезростаючими потребами надшвидкого переходу на випуск нової продукції, а також заміни людей механізмами у виробництвах, пов'язаних з використанням агресивних для людини хімічних сполук, виконанням прецизійних операцій, обробкою важких за масою й складних за формою деталей тощо.

Сьогодні динамічно розвивається ринок робототехніки. Згідно з опублікованим у 2020 році Звітом американської фірми Transparency Market Research (TMR) обсяги продажів промислових роботів у 2027 році оцінюються на рівні 438.0 млрд дол. США, при цьому ринок робототехніки щороку зростатиме на 8,8 %<sup>1</sup>. Слід зауважити, що прогнози оцінки цієї ж фірми в 2014 році передбачали щорічне зростання ринку промислових роботів на рівня 6,2 % з обсягами продажів у 44,48 млрд дол. США на рік до 2020 року. Ключовими споживачами нової робототехніки стають малі та середні підприємства у сфері точної металообробки, машинобудування, автомобіле- і тракторобудування, приладобудування (зокрема й оптика), виготовлення харчових продуктів продукції з пластмас і гуми, хімічного, електротехнічного та електронного виробництва (рис. 2.3).

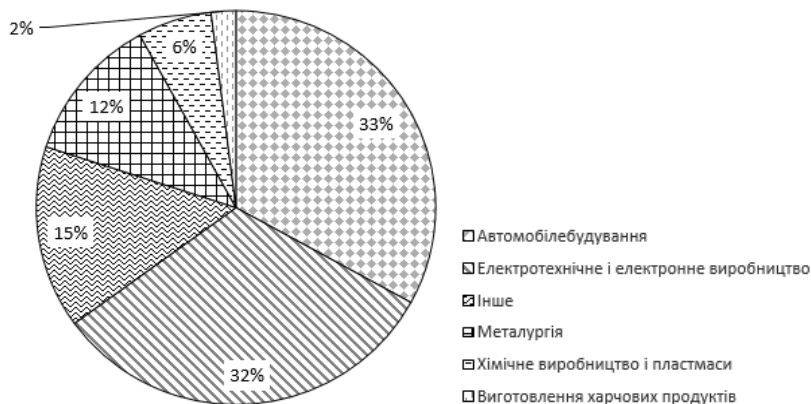


Рис. 2.3. Структура світового споживання промислових роботів

Джерело: IFR<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Robot Operating System (ROS) Market. Digital Transformation. IT & Telecom. Home. Режим доступу: <https://www.transparencymarketresearch.com/robot-operating-system-market.html>

<sup>2</sup> The «International Symposium on Robotics — 2020» (ISR). Режим доступу: <https://ifr.org/ifr-press-releases/news/international-symposium-on-robotics-2020>

Світовий ринок промислових роботів у 2019 році оцінюється в 16,7 млрд дол. США при кількості проданих промислових роботів в 381 тис. од., тоді як у 2018 році він становив 16,5 млрд дол. США при 422 тис. од. проданих промислових роботів<sup>1, 2</sup>. На сьогодні зареєстрований парк промислових роботів становить 2,7 млн одиниць (рис. 2.4)<sup>3</sup>.

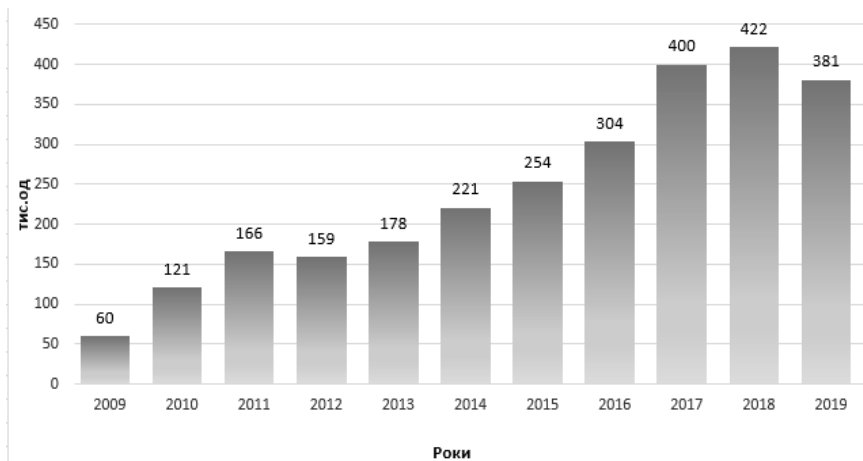


Рис. 2.4. Світовий ринок продажів промислових роботів

Джерело: IFR<sup>4</sup>

Серед ключових виробників промислових роботів перше місце посідає Японія з 52 % світових продажів із середньорічним приростом продажів на рівні 17 % [2]. Наступним великим виробником промислових роботів є США з обсягами виготовлення понад 40 тис. од. За ними Північна Корея, Німеччина, Італія та Франція. До речі, Німеччина є найбільшим виробником роботів у

<sup>1</sup> Global industrial robot sales doubled over the past five years. IFR (2018). Режим доступу: <https://ifr.org/ifr-press-releases/news/global-industrial-robot-salesdoubled-over-the-past-five-years>

<sup>2</sup> Industrial robots: Robot investment reaches record 16.5 billion USD. IFR (2019). Режим доступу: <https://ifr.org/ifr-press-releases>

<sup>3</sup> World robotics 2019: Industrial robots. Executive summary. IFR (2019) — Режим доступу: <https://ifr.org/downloads/press2018/Executive%20Summary%20WR%202019%20Industrial%20Robots.pdf>

<sup>4</sup> The «International Symposium on Robotics — 2020» (ISR). Режим доступу: <https://ifr.org/ifr-press-releases/news/international-symposium-on-robotics-2020>

Європі з обсягом виробництва майже в 30 тис. од. і річним темпом приросту в 26 %.

Основні регіони світу, де найбільше виготовляється і закуповується промислова робототехніка — азійсько-тихоокеанський, європейський і Північна Америка (рис. 2.5).

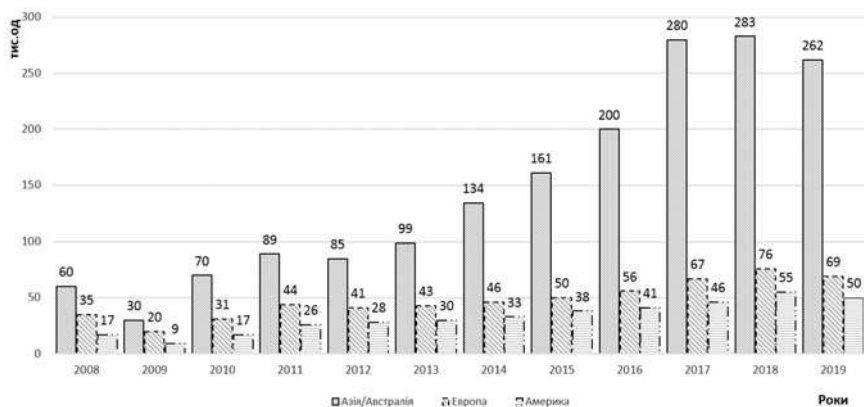


Рис. 2.5. Зміни в кількості виготовлених основними світовими регіонами промислових роботів

Джерело: IFR<sup>1</sup>

Найбільшим покупцем промислових роботів у світі є КНР з часткою споживання 36 % загальної кількості проданих роботів. На сьогодні майже 75 % промислової робототехніки Китаю закуповується за кордоном, і це при тому, що до 2010 року КНР майже не імпортувала робототехніку.

Протилежністю активного розвитку економік світових лідерів у останні десятиліття є економіка України, яка втрачає свій економічний потенціал, усе ще використовуючи технології, що були створені понад п'ятдесят років тому. Український ринок робототехніки має надзвичайно низькі темпи розвитку за значного технологічного відставання виробничої сфери. Це підтверджує те, що в Україні робототехнічні комплекси використовують лише міжнародні компанії: Henkel, Philip Morris, Procter&Gamlbel тощо. Сфери, де відбувається хоч якась роботизація в Україні — це металургія, харчова промисловість, логістика й агросектор. При-

<sup>1</sup> Executive Summary World Robotics 2019 Industrial Robots. Режим доступу: <https://ifr.org/downloads/press2018/Executive%20Summary%20WR%202019%20Industrial%20Robots.pdf>

кладом широкомасштабної автоматизації у виробництві слід уважати завод «Інтерпайп-Сталь»<sup>1</sup>, побудований в Україні, тут автоматизовано майже все. На «Інтерпайп НТЗ» функціонує автоматизована дільниця з виготовлення залізничних коліс на експорт з роботами-маніпуляторами «завантаження-вивантаження» і станками чистової механічної обробки коліс<sup>2</sup>.

Серед виробників робототехніки промислового й сервісного призначення експерти називають Стандарт-ПАК, Drone UA, ELEKS, концерн «Укроборонпром»<sup>3, 4, 5, 6</sup>. На ринку України працюють також кілька фірм-інтеграторів, що інсталиують окремі робототехнічні модулі та автоматизовані системи керування ними — ТОВ «НВФ «Техвагонмаш», ТОВ «Навко-Тех», ТОВ «Роботікс Інженерія»<sup>7, 8</sup>. Однак їх результати настільки малі, що не завжди знаходять відображення в державній статистиці.

Сьогодні ключовою проблемою створення на українських підприємствах автономних виробничих комплексів є відсутність не лише коштів для закупівлі та монтажу робототехніки, а й адаптованого програмного забезпечення до роботів. Якщо середню вартість «заліза» промислового робота оцінюють на рівні 45 тис. дол. США, то програмне забезпечення коштує на 20—30 % дорожче. Перед використанням нових роботів персонал слід навчати від 3 до 6 місяців, при цьому європейські робітники освоюють робототехніку за 3 місяці, а нашим потрібно дещо більше й не тому, що вони менш кваліфіковані чи погано навчаються, а через мовну проблему в цьому питанні.

Щодо інвестицій, які слід вкласти в автоматизацію виробництва, варто звернути увагу на те, що на автономний комплекс з виготовлення залізничних коліс «Інтерпайп» витратило 15 млн дол. США, а на будівництво металургійного заводу — близько 700 млн дол. США<sup>9</sup>.

---

<sup>1</sup> История. Интерпайп. Режим доступа: <https://interpipe.biz/company/history>

<sup>2</sup> История. Интерпайп. Режим доступа: <https://interpipe.biz/company/history>

<sup>3</sup> О нас. Стандарт-ПАК. Режим доступа: <http://standart-pak.com.ua/>

<sup>4</sup> DroneUA — Безпилотники, дроны. Режим доступа: <https://drone.ua/>

<sup>5</sup> About ELEKS. ELEKS: Режим доступа: <https://eleks.com/>

<sup>6</sup> Головна. Укроборонпром. Режим доступа: <https://ukroboronprom.com.ua/uk/>

<sup>7</sup> О предприятии. ООО НПФ «Техвагонмаш», Режим доступа: <https://www.tvagonm.com.ua/about/>

<sup>8</sup> Список компаний — Промышленные роботы, манипуляторы и автоматизированное оборудование — Украина, Компасс. Режим доступа: <https://ua.kompass.com/a/промышленные-роботы-манипуляторы-и-автоматизированное-оборудование/62960/>

<sup>9</sup> В Днепропетровске открыли новый электрометаллургический завод, Delo.UA. Режим доступа: <https://delo.ua/business/v-dnepropetrovske-otkryli-novyy-elektrometallurgicheskij-zavod-186553/>

Принципові зміни в технологіях виробництва на ґрунті автоматизації дають змогу українській економіці вийти на новий рівень конкурентоспроможності й фінансової стабільності. Для цього необхідно спрямувати значні кошти не лише на створення високоавтоматизованих автономних виробництв, а й на організацію виробництва власної робототехніки, що зможе конкурувати на світових ринках.

#### ***2.4. Ефективні способи застосування адаптивного механізму управління інтегрованим розвитком виробничого підприємства***

Можливість швидко адаптуватися до нових умов перетворилася нав вирішальну конкурентну перевагу. Підприємство не може втрачати час, якщо хоче бути успішним. Зміна умов на ринку ставить нові завдання перед малими й середніми підприємствами. Якщо єдиним стійким фактором є зміна, управління змінами стане основною роллю компанії-лідера. Успішне інтегрування процесів змін вимагає потужних методів та інструментів, щоб зробити бізнес-процеси прозорими й раціональними, знайти спільну «корпоративну мову», засновану на вигодах клієнтів і цінностях стейкхолдерів, об'єднати ноу-хау процесу в центральній інформаційній базі. Синхронізація необхідних заходів у контексті інтегрованості активізує корпоративні знання з метою підвищення вартості для акціонерів, скорочення інвестиційних витрат і тривалості бізнес-проектів, що підтверджує актуальність формування адаптивного механізму управління інтегрованим розвитком підприємства.

На сьогодні результати досліджень, проведених сучасними вченими, як Дж. У. Будро<sup>1</sup>, Т. Дж. Даунс<sup>2</sup>, спрямовані на процеси, пов'язані з формуванням інтегрованої бізнес-моделі, орієнтованої на наукомістке виробництво; А. Асаул, М. Войнаренко, Л. Джулій, Л. Ємчук, Л. Скоробогата, О. Миколюк<sup>3</sup> — на інтегрований розвиток і створення інфраструктури для інтелектуалі-

---

<sup>1</sup> Boudreau J. W. (2016), «IBM's Global Talent Management Strategy: The Vision of the Globally Integrated Enterprise», SAGE, pp. 1-2.

<sup>2</sup> Downs T. J. (2018), «An Integrative Socio-Technical Enterprise Approach to Urban Design/Planning for Sustainable Development», Open Journal of Civil Engineering, 8(02), p. 183.

<sup>3</sup> Asaul A., Voynarenko M., Dzhulii L., Yemchuk L., Skorobohata L. & Mykoliuk, O. (2019), «The latest information systems in the enterprise management and trends in their development», Proceedings of the 9th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT), pp. 409-412.

зації та формування інформаційного простору підприємства. Наприклад, Дж. У. Будро визначає інтегроване підприємство як компанію, яка відповідно до своєї стратегії управління та діяльності прагне до нової мети: інтеграції виробництва й формування споживчої цінності. П. Елак<sup>1</sup> описує застосування системи оцінювання продуктивності трьома факторами: підтримка прийняття рішень, інтеграція діяльності та розвиток комунікацій. При цьому фактор інтеграції діяльності зумовлює підвищення ефективності процесу прийняття бізнес-рішень. Група вчених (Н. Майер,<sup>2</sup> Дж. Ауберт, І. Грендрі, С. Фельтус, І. Готельман, П. Вірінга<sup>3</sup>) пов'язує інтегрованість розвитку підприємства з мінімізацією рівня ризиків підприємницької діяльності. К. Дін, П. Цзян і С. Су запропонували систему інтегрованого виробництва з підтримкою технології радіочастотної ідентифікації (Radio Frequency IDentification — RFID), розроблену з метою контролю в реальному часі й розподілу інтегрованих виробничих і транспортних завдань між підприємствами. Гандаяні С. і Нірван С.<sup>3</sup> на основі результатів досліджень діяльності логістичних компаній дійшли висновку, що підприємства повинні приділяти більше уваги інтегрованому середовищу й спільному розумінню споживчої цінності.

На думку Аль Хадіді Ф. і Ю. Багдаді, традиційно взаємодія реалізується з урахуванням специфіки діяльності, що призводить до витратної архітектури інтеграції, оскільки вона не враховує семантичний аспект взаємодій. При цьому для взаємодії підприємств, зокрема Extended Enterprise (EE) і Virtual Enterprise (VE), інтегрованість розвитку є певною мірою співпраці між слабо зв'язаними підприємствами, які об'єднують свої економічні ресурси для виробництва товарів (послуг)<sup>4</sup>.

Група вчених (Д. Шаварріа-Барріентос, Р. Батрес, П. Райт, А. Моліна) вважає, що виробничі підприємства наступного покоління повинні бути сприйнятливими, розумними й стійкими, щоб

---

<sup>1</sup> Alac P. (2018), «Application of Multi Criteria Decision Making Methods for the Evaluation of Logistics Processes in Particular Woodprocessing Enterprise», Proceedings of the Actual scientific research, pp. 47-54.

<sup>2</sup> Mayer N., Aubert J., Grandry E., Feltus C., Goettelmann E. & Wieringa R. (2019), «An integrated conceptual model for information system security risk management supported by enterprise architecture management», Software & Systems Modeling, 18(3), pp. 2285-2312.

<sup>3</sup> Handayani S. & Nirwan S. (2019), «Analysis and Design of Integrated Marketing Communication (Imc) for Small and Medium Enterprise (Sme) Logistics Service Provider (Lsp) from Web Based Application Perspective», Proceedings of the 1 International Conference on Innovation of Small Medium-sized Enterprise (ICIS) 2019, Vol. 1, No. 1, pp. 45-46.

<sup>4</sup> Al Hadidi F. & Baghdadi Y. (2019), «Ontology for Enterprise Interactions: Extended and Virtual Enterprises», Proceedings of the ICT for a Better Life and a Better World, pp. 365-379.

бути конкурентоспроможними. У цьому аспекті «сприйнятливість» означає обізнаність про контекст на внутрішньому й зовнішньому рівнях; «розумними» вважаються компанії, засновані на знаннях, здатні пристосовуватись до змін.<sup>1</sup>

Деякі дослідники (Н. Єршова, О. Юткіна, А. Пашков, М. Іванова, А. Чистякова<sup>2</sup>; Дж. Чжан, Х. Сі, Х. Лі, Р. Тимофій, С. Пу, Ч. Ден, В. Джин<sup>3</sup>) розробили інтегровану модель стимулювання інноваційної активності підприємства, засновану на механізмах посилення його структурних компонентів: інтелектуальності, інновацій та інноваційності. Такі вчені, як Д. Борк, А. Гербер, Е. Т. Мірон, ван Девентер П., Ван дер Мерве А., Д. Карагіанніс, А. Шумерердер, пов'язують інтегрованість розвитку підприємства з інформаційними системами<sup>4</sup>, А. Ашкезарі, Н. Хоссейнзаде, А. Чеблі, М. Албаді<sup>5</sup> — з формуванням системи інформаційно-аналітичного забезпечення господарської діяльності. С. Ма і Дж. Ван<sup>6</sup> вважають, що одним з найважливіших елементів сучасних інтегрованих перетворень є інформаційні системи й технології, які здатні формувати великі обсяги інформації та знань, передавати їх на відстані, накопичувати, зберігати й формувати нові інтелектуальні продукти в процесі розвитку компанії. Ю. Алзубі, А. Гілл та Б. Моултон<sup>7</sup> акцентують увагу на ефективних і дієвих взаємозв'язках між зацікавленими сторонами в процесі інтегрованого розвитку. У результаті їхніх досліджень було розроблено та обґрунтовано модель кількісного оцінювання для аналізу гнучкої корпоративної архітектури для географічно віддалених стейкхолдерів.

---

<sup>1</sup> Chavarria-Barrientos D., Batres R., Wright P. K. & Molina A. (2018), «A methodology to create a sensing, smart and sustainable manufacturing enterprise», *International Journal of Production Research*, Vol. 56 (1-2), pp. 584-603.

<sup>2</sup> Ershova N., Yutkina O., Pashkov A., Ivanova M. & Chistyakova A. (2018), «Influence of human capital on the level of innovation activity of an enterprise», *Proceedings of the MATEC Web of Conferences*, Vol. 239, p. 11.

<sup>3</sup> Zhang J., Xie H., Li H., Timothy R., Pu S., Deng Q. & Jin W. (2018), «Integrated framework of growth management for identification of service innovation levels and priorities», *Sustainability*, Vol. 10 (9), p. 3319.

<sup>4</sup> Bork D., Gerber A., Miron E. T., van Deventer P., Van der Merwe A., Karagiannis D. & Sumereder A. (2018), «Requirements engineering for model-based enterprise architecture management with ArchiMate», *Proceedings of the Workshop on Enterprise and Organizational Modeling and Simulation*, pp. 16-30.

<sup>5</sup> Ashkezari A. D., Hosseinzadeh N., Chebli A. & Albadi M. (2018), «Development of an enterprise Geographic Information System (GIS) integrated with smart grid», *Sustainable Energy, Grids and Networks*, Vol. 14, pp. 25-34.

<sup>6</sup> Ma C. & Wang J. (2016), «Enterprise information management system integration based on internet of things technology», *Management & Engineering*, Vol. 22, p. 12.

<sup>7</sup> Alzoubi Y. I., Gill A. Q. & Moulton B. (2018), «A measurement model to analyze the effect of agile enterprise architecture on geographically distributed agile development», *Journal of Software Engineering Research and Development*, Vol. 6 (1), p. 4.

Низка вчених розглядає сталий розвиток підприємства на основі інтегрованості ресурсів (А. Chofreh, Ф. Жені, Дж. Клемес<sup>1</sup>), а також формує еталонну модель для інтеграції бізнес-процесів B2B.

Можна визначити багатогранність поняття «інтегрований розвиток», що викристалізовується з формування бізнес-моделі раціонального використання ресурсів, соціально-економічних та організаційно-технічних відносин, упровадження інтегрованих технологій формування ланцюжка створення доданої вартості та інноваційно-інтелектуальної системи, орієнтованої на формування необхідних умов для узгодження інтересів усіх зацікавлених сторін бізнесу. Інтегрованість характеризує взаємозв'язки між структурними складовими елементами. Кількість зв'язків у процесі інтегрованого розвитку визначаються кількістю комбінацій їх поєднання. Навіть для незначної кількості елементів існує безліч взаємозв'язків. При цьому слід урахувати наявність взаємозв'язків різного ступеня формалізації: формальні або неформальні, проміжний стан, який значною мірою підвищує рівень складності інтегрованого розвитку. Принцип складності інтегрованого розвитку може виявлятися не лише через різноманітність внутрішньої структури компанії, а й у невизначеності та гетерогенності зовнішнього бізнес-середовища її функціонування.

*Адаптивний механізм управління інтегрованим розвитком* є сукупністю способів взаємодії внутрішніх елементів і підсистем, що забезпечують оптимальне узгодження процесів організації діяльності на різних стадіях синхронності або біфуркації функціонування суб'єкта господарювання за допомогою внутрішніх бізнес-процесів та їх когерентної поведінки, вибору оптимальних управлінських впливів залежно від стадії життєвого циклу підприємства, ініціювання та підтримки процесів інтегрованості, а також поєднання різних її компонент. Він у компанії має розроблятися та впроваджуватися топ-менеджментом. Цей механізм є комплексним і містить низку простих компонент, згрупованих за однорідністю елементів. При цьому реалізація проектного й впроваджуваного механізму ґрунтується на спонтанних внутрішніх інтегрованих бізнес-процесах і реалізується в контексті його економічної, організаційної, інформаційної та інноваційної компонент (рис. 2.6).

---

<sup>1</sup> Chofreh A. G., Goni F. A. & Klemeš J. J. (2018), Sustainable enterprise resource planning systems implementation: A framework development, Journal of cleaner production, No. 198, pp. 1345-1354.

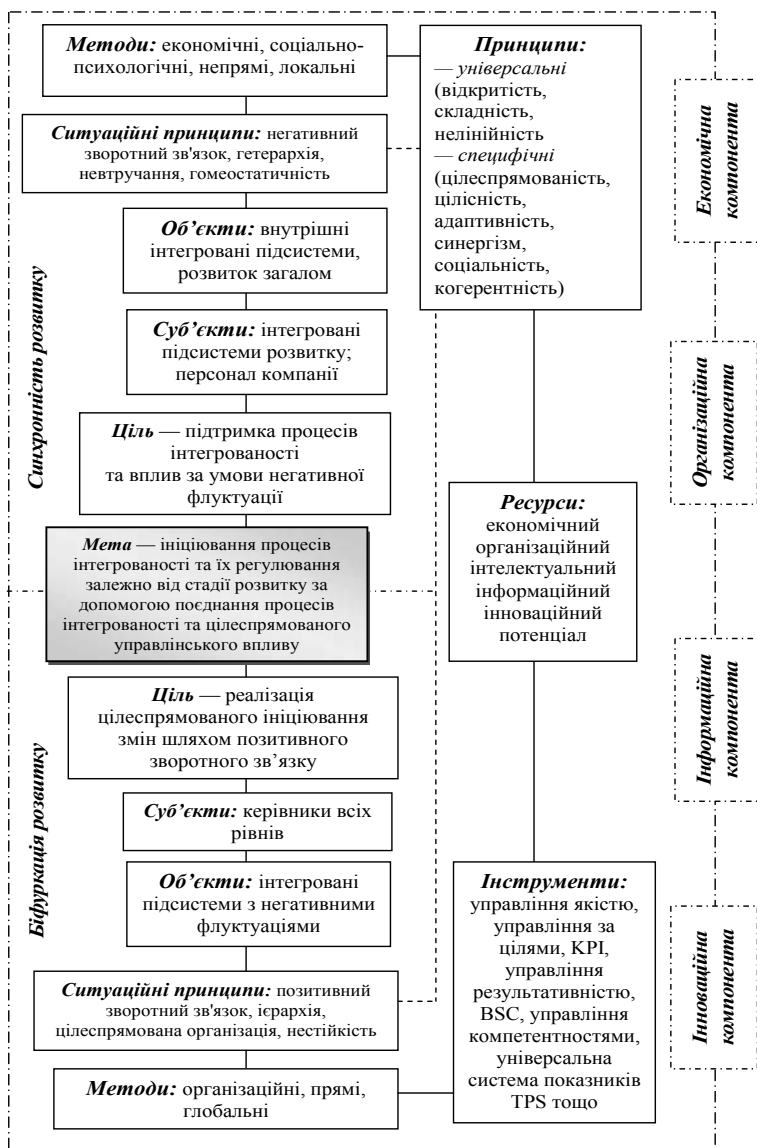


Рис. 2.6. Адаптивний механізм управління інтегрованим розвитком підприємства

Джерело: сформовано автором

Початковим етапом формування адаптивного механізму інтегрованого розвитку є процес визначення його ключової мети. При цьому цілі адаптивного механізму інтегрованого розвитку співвідносяться з цілями функціонування компанії. Відправним пунктом для формування системи цілей адаптивного механізму інтегрованого розвитку є стратегічні наміри компанії. За такого підходу основна функція адаптивного механізму полягає в ініціюванні процесів інтегрованості та їх регулюванні залежно від стадії розвитку шляхом поєднання інтегрованих бізнес-процесів і цілеспрямованої діяльності.

Реалізація методів адаптивного механізму інтегрованого розвитку заснована на використанні низки інструментів. Інструменти є засобами та способами впливу, за допомогою яких ініціюються й підтримуються процеси інтегрованості з метою досягнення результату. Нині сформовано великий інструментарій, що дає змогу підприємству пристосовуватися до змін зовнішнього середовища. До найбільш затребуваних і популярних інструментів менеджменту, використання яких можливе в адаптивному механізмі інтегрованості виробничо-економічних систем, належать: концепція ключових компетенцій, система збалансованих показників, управління взаємовідносинами з клієнтами, бенчмаркінг, управління ланцюгами поставок, управління змінами, аутсорсинг тощо. Комплексне впровадження інструменту в масштабах всієї компанії є більш ефективним, ніж його обмежене застосування в рамках окремого її підрозділу.

Таким чином, адаптивний механізм інтегрованого розвитку підприємства може включати різні інструменти. Їх вибір формується з урахуванням таких аспектів: використання комбінації кількох інструментів; обмеженість кількості інструментів; інтегрованість їх у діяльність всієї компанії, а також їх кореляція між собою; вибір інструментів на основі специфіки діяльності підприємства, стадії життєвого циклу, впливу зовнішнього й внутрішнього бізнес-середовища; адаптація іноземних інструментів до особливостей функціонування вітчизняних суб'єктів господарювання.

З урахуванням виокремлених компонент запропонованого механізму доцільно в якості основних ресурсів розглядати організаційний, економічний, інтелектуальний, інноваційний та інформаційний потенціали. Ресурси адаптивного механізму взаємопов'язані, формуються під впливом один одного. Своєю чергою, ефективність використання матеріальних ресурсів визначається рівнем творчого й професійно-кваліфікаційного потенціалу, наявністю фінансових ресурсів.

Успішність практичного впровадження адаптивного механізму інтегрованого розвитку підприємства визначається узгодженою, комплексною, інтегрованою взаємодією складових його елементів. Адаптивний механізм інтегрованого розвитку підприємства забезпечує комплексний підхід на основі оптимального поєднання елементів різних видів його компонент залежно від специфіки функціонування компанії, умов бізнес-середовища, стадії процесу інтегрованості суб'єкта господарювання. Тому ефективність практичного впровадження адаптивного механізму інтегрованого розвитку підприємства визначається оптимальним, узгодженим, комплексним, взаємо-проникаючим впливом всіх його складових елементів і компонент. Даний механізм особливо доцільно впроваджувати на великих підприємствах з метою підвищення рівня їх гнучкості в процесі свого розвитку.

За рахунок саме адаптивної властивості запропонованого механізму для компанії створюється можливість підвищення рівня розвитку та результативності діяльності з урахуванням стадії інтегрованості під впливом синхронності чи біфуркації бізнес-процесів. Це сприяє підвищенню швидкості реагування підприємства на зміни умов бізнес-середовища та реактивного випередження своїх конкурентів.

## РОЗДІЛ 3

### ЕКОНОМІЧНА НЕСТАБІЛЬНІСТЬ, БЕЗПЕКА ТА ХЕДЖУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ РИЗИКІВ В УМОВАХ НЕОЕКОНОМІКИ

#### ***3.1. Актуалізація асиметрії розвитку суб'єктів підприємництва в фазі соціально-економічної нестабільності функціонування національного господарства***

Економічні реалії характеризуються чергуванням фаз підйому та спаду. Н. Д. Кондратьєв<sup>1</sup>, Э. Тоффлер<sup>2</sup>, К. Р. Макконел<sup>3</sup>, В. П. Кузьменко<sup>4</sup> та інші трактують такі коливання як закономірність дійсності, оскільки розвиток — явище непостійне та безперервне. Постійними вважаємо якісні та кількісні зміни, які є відповіддю на вплив різноманітних чинників-подразників зовнішнього та внутрішнього середовищ, що вимагає гнучкості й швидкої реакції від економічних суб'єктів. Саме характер дій у відповідь на вплив факторів є визначальним джерелом розвитку економічних суб'єктів, що загострюється в умовах нестабільності економіки. Таким чином, зумовлюється відповідний процес: «дійсність економічного суб'єкта — негативний подразник — спад — реакція на чинник — розвиток».

Уважають, що цикли розвитку економічних суб'єктів бувають двофазними або чотирифазними. Двофазна модель (рис. 3.1) складається з двох протилежних станів — фази підйому та фази депресії. Ідентифікатором є показники результативності функціонування економічних суб'єктів. Чотирифазна модель (рис. 3.2) є більш досконалою формою, що деталізує складові економічного циклу. Такий підхід дає можливість комплексно досліджувати стан економічних суб'єктів та формувати напрями їх розвитку.

---

<sup>1</sup> Кондратьев Н.Д. (2002), Большие циклы конъюнктуры и теория предвидения. Избранные труды, Международный фонд Н.Д. Кондратьева и др., ЗАО «Издательство «Экономика»

<sup>2</sup> Тоффлер Э.(2010), Третья волна, ООО «Фирма «Издательство АСТ»

<sup>3</sup> Макконел К.Р., Брю С.Л. (2008), Экономикс: принципы, проблемы и политика, ИНФРА-М

<sup>4</sup> Кузьменко В.П. (2014), Теория экономических циклов и глобальный финансовый кризис, Институт эволюционной экономики. Режим доступа: <http://iee.org.ua/ru/publication/146/>

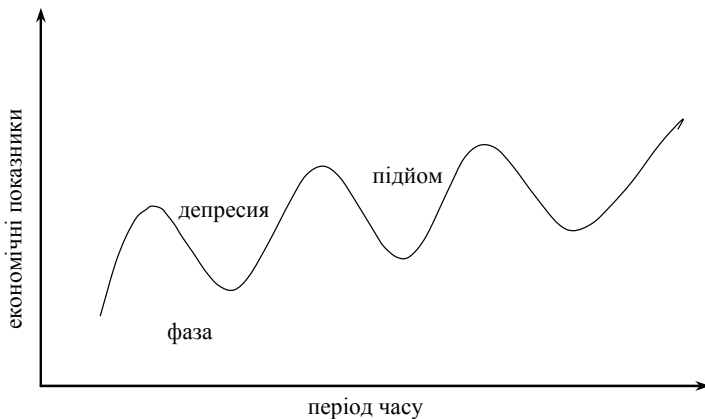


Рис. 3.1. Двофазна модель циклу розвитку економічного суб'єкта

Джерело: сформовано авторами на основі <sup>1</sup>

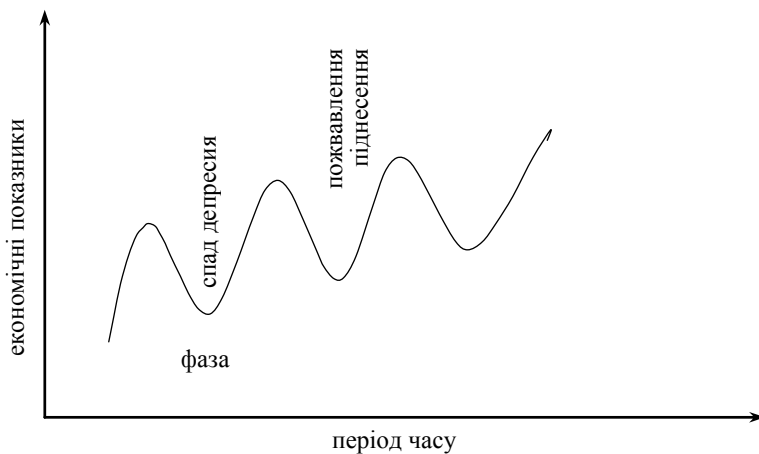


Рис. 3.2. Чотирифазна модель циклу розвитку економічного суб'єкта

Джерело: сформовано авторами на основі <sup>5</sup>

<sup>1</sup> Кондратьев Н.Д. (2002), Большие циклы конъюнктуры и теория предвидения. Избранные труды, Международный фонд Н.Д. Кондратьева и др., ЗАО «Издательство «Экономика»

Цикл між фазами підйому та кризи триває в середньому 10 років, незалежно від обраної моделі. Дослідження таких моделей циклів є одним з головних завдань науковців, а розуміння наслідків — шляхом для виходу з депресії. Важливо вчасно виявити тонку грань переходів між фазами, проаналізувати фактори спаду, порівняти з попередніми схожими фазами або циклами, змоделювати стратегічну концепцію виходу суб'єктів економіки з кризового стану.

За прогнозами низки економістів, у 2020 році залишить свій слід у світовій історії початок глобальної світової кризи, яку ще називають коронакризою, що порівнянна за масштабами з економічною кризою десятилітньої давнини — 2007—2009 років. За прогнозами МВФ, світ на порозі Великої депресії, що за трендами є подібною до подій 1920—1929 років.<sup>1</sup> Головною причиною є славнозвісний вірус COVID-19.

Найбільш масштабними економічними наслідками будуть диспропорції в розподілі доходів громадян, непомірне кредитне навантаження на домогосподарства, інфляція, дефолт, обмеження інвестування, обвал цін на ринках енергоносіїв, скорочення фондового ринку, а соціальними — зменшення кількості населення, тотальне безробіття, панічні настрої суспільства, зниження рівня добробуту, підвищення рівня злочинності тощо. Загалом збитки світової економіки експерти оцінюють від 2<sup>2</sup> до 5<sup>3</sup> трлн дол.

Значні випробування криза принесе й бізнесу. Змінюватимуться форми підприємницької діяльності та вектори розвитку компаній. Близько десяти років тому в McKinsey було проведено дослідження, предметом якого стали саме кризові явища, перехід до «нової економічної реальності» та вивчення ролі в ній суб'єктів підприємництва. Експерти McKinsey на основі досліджень 32 історичних випадків подібних механізмів виникнення депресії вдосконалюють відомі моделі циклу розвитку суб'єктів економіки та додають ще одну фазу — делеверидж, що зумовлюється сучасними закономірностями становлення нової економічної реальності. Явище делевериджу демонструє основні тенденції в світовій економіці в найближчі 3—5 років. За експертною оцін-

---

<sup>1</sup> Протистояння кризи: пріоритети світової економіки, International Monetary Fund. Режим доступу: <https://www.imf.org/en/News/Articles/2020/04/07/sp040920-SMs2020-Curtain-Raiser>

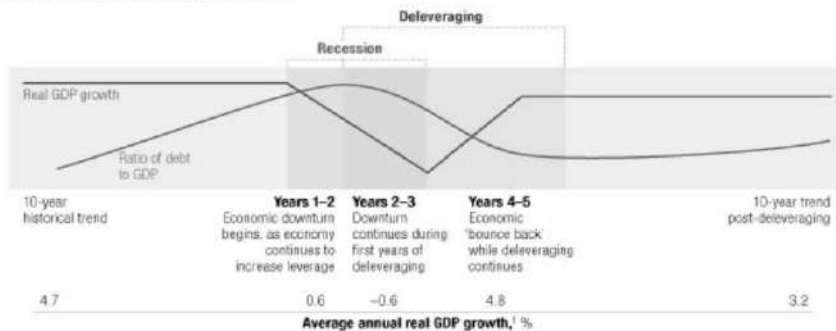
<sup>2</sup> Орлік Т., Раш Дж., Кузен М., Хонг Ц. (2020), Збитки світової економіки від коронавірусу можуть сягнути \$2,7 трлн., Bloomberg. — Режим доступу: <https://www.bloomberg.com/graphics/2020-coronavirus-pandemic-global-economic-risk/?srnd=premium-europe&sref=6G2RWwOr>

<sup>3</sup> Збитки глобальній економіці від пандемії складуть понад \$5 трлн, Європейська правда. Режим доступу: <https://www.eurointegration.com.ua/news/2020/04/9/7108550/>

кою, у цьому періоді передбачається доволі різке скорочення економічної активності та як наслідок — падіння ВВП.

Наступним етапом, який, на думку експертів McKinsey, триватиме кілька років, буде так званий стан «схлопування кредиту», що підживлюватиме рецесію. Цей цикл може розтягнутися майже на 5 років (рис. 3.3).

Illustration of impact of deleveraging on GDP growth



\*For "belt tightening" scenario (historically, the most common path). This scenario involves a prolonged period of austerity when most countries experience some growth in credit, but at a pace far below pre-crisis rates of growth and slower than nominal GDP growth.

Sources: International Monetary Fund (IMF); McKinsey Global Institute analysis

Рис. 3.3. Ілюстрація делевериджу з матеріалів дослідження McKinsey Global Institute<sup>1</sup>

У бізнесі делеверидж проявлятиметься заморожуванням проєктів і значним скороченням видатків, відчутним рівнем звільнення персоналу, реструктуризацією чи відстроченням виплат кредитів, можливою втратою частини активів чи їх продажем.

Такі чинники бізнес-середовища впливатимуть на банківську систему. Тому «запас міцності» втратиться, а кредитні ліміти — скоротяться. Як наслідок, економіка перестане активно функціонувати, що призведе до гальмування розвитку всіх її суб'єктів, насамперед підприємництва. Тому компаніям потрібно зосередити увагу на шляхах виходу з фази делевериджу<sup>2</sup>.

Уважається, що глобальні кризи вкрай негативно впливають на економіки найрозвинутіших і найвпливовіших країн світу. Проте пандемія COVID-19 і карантинні заходи вже негативно по-

<sup>1</sup> <https://www.mckinsey.com/featured-insights/employment-and-growth/the-looming-deleveraging-challenge>

<sup>2</sup> Dalio Ray How The Economic Machine Works, YouTube. Режим доступу: [https://www.youtube.com/watch?v=PHe0bXAluk0&feature=youtu.be&ab\\_channel=Principles byRayDalio](https://www.youtube.com/watch?v=PHe0bXAluk0&feature=youtu.be&ab_channel=Principles byRayDalio)

значилися й на реаліях українського суспільства, призводячи до руйнівних тенденцій в підприємництві різних галузей. Найбільш чутливими до змін в Україні виявилися галузі машинобудування та металургії. На початку другого кварталу 2020 року порівняно з аналогічним періодом 2019-го року промислове виробництво знизилося на 5,6 %, тоді як у першому кварталі падіння становило 12,2 %, у квітні — 16,2 %, у березні — 7,7 %.

Найвищі темпи падіння в першому півріччі 2020 року зафіксовано в машинобудуванні — мінус 22,2 %<sup>1</sup>. Базові фактори скорочення промислових секторів, окрім пандемії, — це нестабільність потоку замовлень, закриття ринку РФ, висока конкуренція на привабливих зовнішніх ринках, торговельні війни на світовому ринку, несприятлива світова кон'юнктура внаслідок карантинних обмежувальних заходів, витрата значних коштів на технологічну модернізацію, несприятливі умови фінансування тощо.

Безперечно, фаза соціально-економічної нестабільності функціонування національного господарства, що є своєрідною закономірністю розвитку макросередовища, безпосередньо впливає на розвиток суб'єктів підприємництва. Умови зовнішнього середовища — це фактори змін усередині компаній. Головним завданням управління є трансформація таких змін у вектор зростання результативності діяльності суб'єкта підприємництва.

На рисунку 3.4 показано механізм впливу тенденцій нестабільності економіки на активізацію асиметрії розвитку підприємства. Варто зазначити, що асиметрія розвитку підприємств є постійним явищем у компанії. Часто поняття «асиметрія» синонімізується з дефініціями «диспропорція», «нерівність», «відхилення», «нестабільність», що виявляється у відсутності гармонії в системі. Причиною є ірраціональні управлінські рішення, що викликають неспівмірність між елементами системи, а також диспропорції розподілу ресурсного портфеля<sup>2</sup>.

Процес активізації призводить до більш виражених наслідків, завдяки чому асиметрію можна ідентифікувати, проаналізувати та нівелювати. У контексті розвитку компанії асиметрія стає явищем, ефективне управління яким є джерелом зростання та можливостей, а управління нею — інструментом вирішення суперечностей.

---

<sup>1</sup> Темпи падіння промислового виробництва в червні сповільнилися більш ніж в два рази, УНІАН. Режим доступу: <https://www.unian.ua/economics/other/kriza-v-ukrajini-padinnya-promislovogo-virobnictva-prizupinilosya-ostanni-novini-11086799.html>

<sup>2</sup> Кирилюк О. В., Швиданенко Г.О. (2018), Категорично-концептуальний аспект асиметрії розвитку підприємства в контексті технологічних змін, Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. — 2018. — VIP. 3. — С.73-76

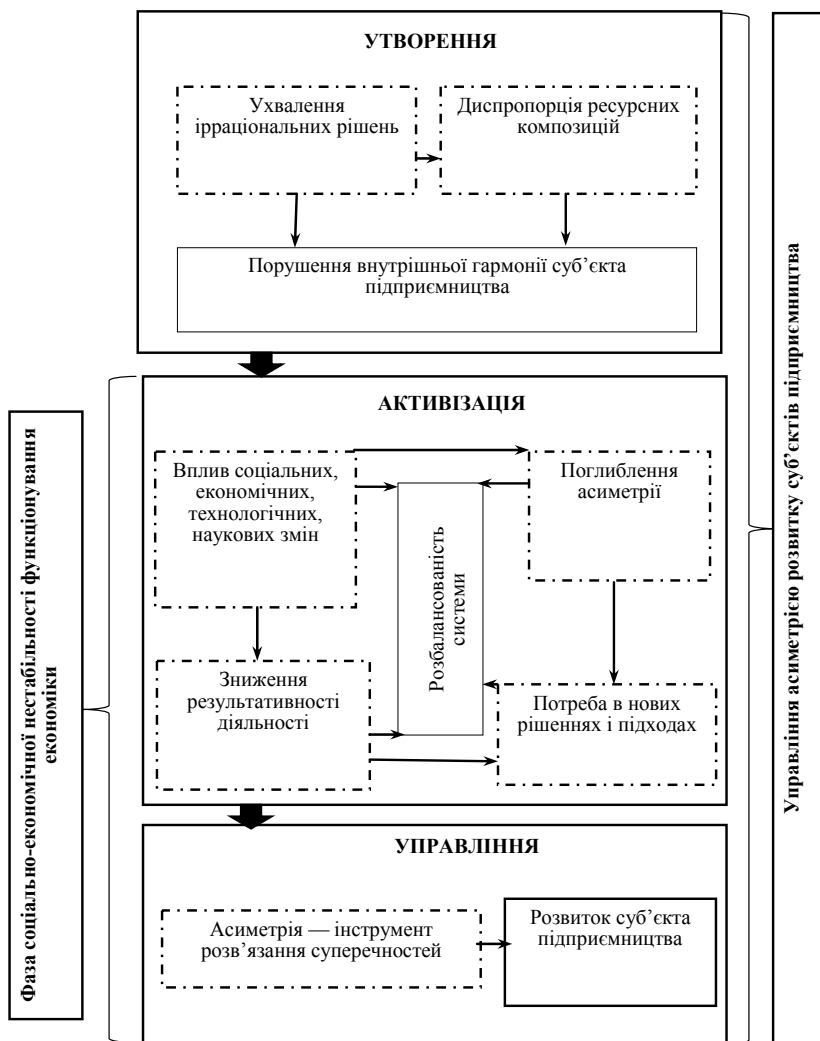


Рис. 3.4. Активізація асиметрії розвитку суб'єктів підприємництва в фазі соціально-економічної нестабільності функціонування національного господарства

Джерело: складено авторами

Прогнози науковців щодо подальшого руху циклів у моделях розвитку економічних суб'єктів, особливо на макрорівні, невтішні. Уважається, що глобально в світі настала нова ера поглибле-

ного рівня невизначеності. Уже є підґрунтя для роздумів щодо перетворення сучасної кризи в дискретно-безперервну в майбутньому. Нова економічна дійсність характеризуватиметься постійними проявами напруження в окремих частинах світового економічного простору, що виникатимуть час від часу та охоплюватимуть глобальний простір унаслідок підвищення рівня поєднання економік світу в єдиний механізм.

Передусім така тенденція охопить суб'єкти підприємництва, які є найбільш нестійкими та відкритими до впливу елементів світової економіки. Компанії здійснюватимуть господарську діяльність в умовах постійних внутрішніх диспропорцій і суперечностей, що активізуватиме явище асиметрії. Тому, незважаючи на явні негативні впливи асиметрії розвитку, це явище є джерелом переваг. Користуючись потенційними можливостями впровадження в діяльність позитивних аспектів, суб'єкти підприємництва розвиваються й рухаються вперед. І чим більше викликів постає перед підприємствами, тим більше в нього альтернатив і можливостей до зростання за умови ефективного управління асиметрією. Долаючи нестабільність у процесі переходу до стабільного збалансованого стану відповідно до сучасних трендів, підприємства масштабують свій розвиток з перспективою на довготривалий період.

### **3.2. Особливості оцінювання та забезпечення фінансової стійкості компанії на національному та глобальному рівнях**

Фінансова стійкість (*financial sustainability*) є обов'язковим аспектом діагностики фінансово-майнового стану підприємства, а її показники є ключовими об'єктами контролю та впливу менеджменту. Фінансова стійкість комплексно характеризує ступінь незалежності компанії від зовнішніх, передусім позикових джерел фінансування та відображає здатність вільного маневрування капіталом. Проблема якісної діагностики та забезпечення належних параметрів фінансової стійкості гостро постала перед суб'єктами господарювання в зв'язку з поширенням пандемії коронавірусу, що зумовила глобальну економічну рецесію.

Традиційно у вітчизняних наукових джерелах, присвячених питанням діагностики фінансової стійкості підприємства, наголошується саме на структурі капіталу як головній її детермінанті. Такий акцент зумовлює імператив розрахунку набору коефі-

цієнтів, які вимагають: зіставлення, насамперед пасивів на кшталт «власний / позиковий капітал» у різних комбінаціях (коефіцієнти автономії, фінансового ризику, фінансової стабільності, перманентного капіталу, довгострокового залучення позикових коштів); співвідношення окремих елементів майна з джерелами його формування (коефіцієнти маневреності, забезпеченості власними оборотними коштами, а також класичне визначення типу фінансової стійкості підприємства).

Не заперечуючи важливості відстежування вказаних показників, необхідно зазначити, що іноземні дослідники<sup>12</sup> та фінансові інституції<sup>3</sup>, а також переважна більшість сучасних вітчизняних і закордонних компаній поряд зі структурними співвідношеннями між активами й пасивами (*financial leverage (capitalization) ratios*) обов'язково аналізують ділову активність як визначальний чинник фінансового здоров'я підприємства, а також забезпеченість витрат його майном. У англomовних джерелах вплив указаних факторів передбачає розрахунок коефіцієнтів покриття (*coverage ratios*), які не є аналогом традиційних для вітчизняної економічної науки індикаторів платоспроможності, адже для свого обчислення вони вимагають не лише кількісних параметрів майнового стану, а й фінансових ефектів (обсягів фінансових результатів і витрат).

На рисунку 3.5 показано ключові фактори впливу та базові індикатори фінансової стійкості.

Переважає більшість індикаторів фінансової стійкості, розрахована за параметрами структури капіталу, збігаються за сутністю та технологією обчислення в українських і закордонних джерелах. Значна й обов'язкова увага при дослідженні фінансової стійкості іноземними аналітиками приділена саме показникам покриття (*coverage ratios*), а її певний брак в українських колег пояснюється, на нашу думку, недостатньо популярною та масштабною практикою використання більшістю вітчизняних суб'єктів господарювання зовнішніх джерел фінансування, що спричинено, по-перше, високою вартістю та складністю залучення позикових коштів і, по-друге, низьким рівнем розвитку національного фондового ринку.

---

<sup>12</sup> Stephen A. Ross, Randolph Westerfield, Jeffrey F. (2019), Jaffe Corporate Finance: 12<sup>th</sup> Edition, McGraw-Hill/Irwin

<sup>2</sup> James C. Van Horne, John M. Wachowicz, Jr. (2008), Fundamentals of Financial Management: thirteenth edition, Prentice Hall

<sup>3</sup> <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/finance/coverage-ratio-overview/>

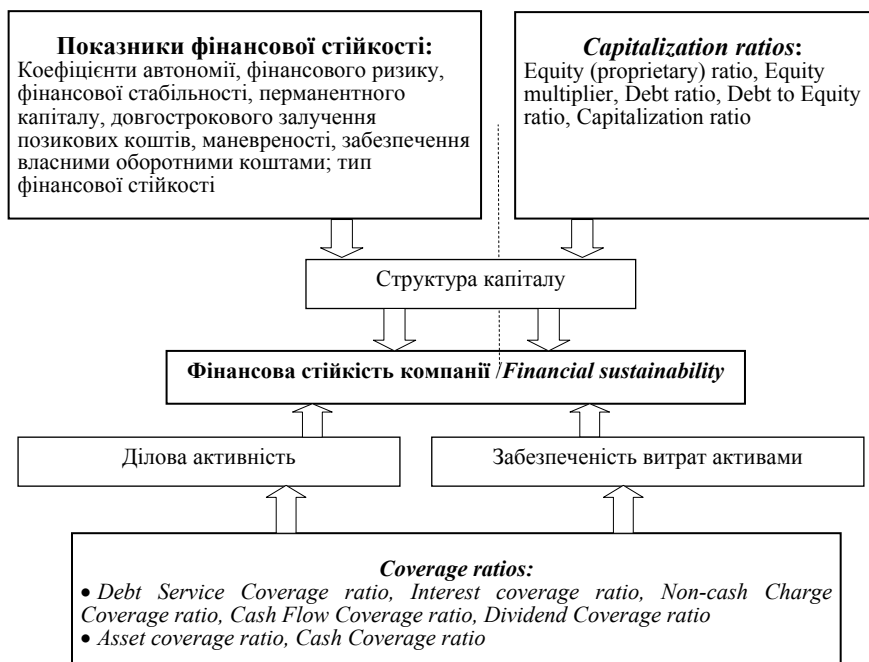


Рис. 3.5. Фактори впливу  
та аналізовані індикатори фінансової стійкості  
підприємства у вітчизняних та закордонних джерелах

Переважає більшість індикаторів фінансової стійкості, розрахована за параметрами структури капіталу, збігається за сутністю та технологією обчислення в українських та закордонних джерелах. Значна й обов'язкова увага при дослідженні фінансової стійкості іноземними аналітиками приділяється саме показникам покриття (*coverage ratios*), а її певний брак в українських колег пояснюється, на нашу думку, недостатньо популярною та масштабною практикою використання більшістю вітчизняних суб'єктів господарювання зовнішніх джерел фінансування, що спричинено, по-перше, високою вартістю та складністю залучення позикових коштів і, по-друге, низьким рівнем розвитку національного фондового ринку.

Відобразимо перелік найважливіших показників фінансової стійкості з іноземних джерел та еквіваленти їх назв українською мовою в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

**НАЙВАЖЛИВІШІ ПОКАЗНИКИ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ  
В ЗАКОРДОННИХ ДЖЕРЕЛАХ І ВІТЧИЗНЯНОМУ ТРАКТУВАННІ**

| Показник<br>(англійська назва та її<br>український еквівалент)                                            | Розрахунок                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                                                                         | 2                                                                                                                                                                                                    |
| <i>I. Capital structure &amp; leverage metrics / Показники фінансової стійкості за структурою балансу</i> |                                                                                                                                                                                                      |
| 1.1 Equity (Proprietary) ratio (коефіцієнт автономії)                                                     | $ER = \frac{TE}{TA},$ <p>де <math>TE</math> — (<i>total equity</i>) власний капітал підприємства; <math>TA</math> — (<i>total assets</i>) сукупні активи підприємства</p>                            |
| 1.2 Equity Multiplier (-)                                                                                 | $EM = \frac{TA}{TE} = 1/ER$                                                                                                                                                                          |
| 1.3 Debt ratio (коефіцієнт фінансової залежності)                                                         | $DR = \frac{TL}{TA} = 1 - ER,$ <p>де <math>TL</math> — (<i>total liabilities</i>) сукупна величина позикових коштів підприємства</p>                                                                 |
| 1.4 Debt (Total liabilities) to Equity ratio (коефіцієнт фінансового ризику)                              | $DER = \frac{TL}{TE}$                                                                                                                                                                                |
| 1.5 Capitalization ratio (-)                                                                              | $CapR = \frac{D_{LT}}{D_{LT} + TE},$ <p>де <math>D_{LT}</math> — (<i>long-term debt</i>) довгострокові позикові зобов'язання підприємства</p>                                                        |
| <i>II. Coverage ratios / Показники покриття (забезпеченості)</i>                                          |                                                                                                                                                                                                      |
| 2.1 Interest Coverage ratio (коефіцієнт забезпеченості сплати позикових відсотків)                        | $ICR = \frac{EBIT}{I},$ <p>де <math>EBIT</math> — операційний прибуток до сплати позикових відсотків і податку на прибуток; <math>I</math> — сума відсотків за користування позиковими коштами</p>   |
| 2.2 Debt Service Coverage ratio (коефіцієнт забезпеченості обслуговування позикових коштів)               | $DSCR = \frac{EBIT}{DS},$ <p>де <math>DS</math> — загальне обслуговування позикового капіталу як сума погашення основного боргу та сплати відсотків за користування позиковими коштами за період</p> |

Закінчення табл. 3.1

| Показник<br>(англійська назва та її<br>український еквівалент)                                              | Розрахунок                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                                                                           | 2                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 2.3 Cash Flow Coverage ratio (коефіцієнт забезпеченості обслуговування позикових коштів грошовими потоками) | $CFCR = \frac{CF}{DS},$ де $CF$ — сума грошового потоку за період                                                                                                                                                                                     |
| 2.4 Non-cash Charge Coverage ratio (коефіцієнт забезпеченості негрошових витрат)                            | $NCCCR = \frac{EBITDA}{DA},$ де $EBITDA$ — ( <i>earnings before interest, depreciation and amortization</i> ) прибуток до вирахування позикових відсотків та амортизації; $DA$ — сума амортизації основних засобів і нематеріальних активів за період |
| 2.5 Dividend Coverage ratio (коефіцієнт забезпеченості привілейованих дивідендів)                           | $DCR = \frac{NP}{D_p},$ де $NP$ — чистий прибуток за період; $D_p$ — сума дивідендів для привілейованих акціонерів за період                                                                                                                          |
| 2.6 Asset Coverage ratio (коефіцієнт забезпеченості активами)                                               | $ACR = \frac{TTA - L_{ST}}{DS},$ де $TTA$ — ( <i>total tangible assets</i> ) загальна вартість усіх матеріальних активів компанії; $L_{ST}$ — ( <i>short-term liabilities</i> ) сума короткострокових зобов'язань                                     |

Міжнародні аналітики як джерела покриття застосовують широке коло показників фінансових результатів, передусім прибуток до сплати відсотків і податку на прибуток ( $EBIT$ ), чистий прибуток, а також такі їх різновиди, як прибуток до сплати відсотків, податку на прибуток та амортизації ( $EBITDA$ ), операційний прибуток до вирахування амортизації ( $OIBDA$ ) й різні модифікації грошових потоків (для всього капіталу компанії  $CCF$ , для власного капіталу компанії  $ECF$  і вільний грошовий потік  $FCF$ ). Об'єктами забезпечення у розрахунках при цьому є:

- сплата основного боргу, позикових відсотків і лізингові платежі (*Debt Service Coverage ratio* та *Cash Flow Coverage ratio*);
- сплата відсотків за користування позиковими коштами (*Interest coverage ratio*);
- нарахування амортизаційних відрахувань (*Non-cash Charge Coverage ratio*);

- сплата дивідендів за привілейованими акціями (*Dividend Coverage ratio*).

Перелічені вище параметри й показники вимагають від компаній ведення бухгалтерського обліку за міжнародними стандартами або ж наявності розвинутої системи внутрішнього управлінського обліку. Відсутність таких підстав є додатковим демотиваційним чинником для використання вказаних індикаторів у якості КРІ при оцінюванні фінансового стану на вітчизняних підприємствах.

Незважаючи на викладене, здійснення аналізу за прийнятими в цивілізованому світі аспектами дослідження та застосування відповідних їм показників фінансової стійкості є для українського бізнесу нагальною потребою. Проведення діагностики фінансово-майнового стану вітчизняними суб'єктами господарювання за визнаними в високорозвинутих країнах канонами дасть змогу їм забезпечити транспарентність власної діяльності, збільшити її керованість, підвищити фінансовий статус й отримати доступ до привабливих фінансових і товарних ринків.

### **3.3. Ситуаційний підхід до діагностики економічної безпеки бізнесу**

Проблема діагностики економічної безпеки бізнесу є однією з найактуальніших як у науковому, так і практичному аспектах. Її вирішенню присвятили свої праці такі вітчизняні та закордонні науковці, як Л. І. Бажан, Т. Г. Васильців, Н. Ю. Гічова, В. І. Гриценко, В. Л. Дикань, С. Б. Довбня, С. М. Ілляшенко, Г. В. Козаченко, Т. Б. Кузенко, В. В. Лойко, О. М. Ляшенко, С. М. Марущак, Т. О. Меліхова, І. Л. Назаренко, Є. О. Олейников, Б. А. Писаренко, В. П. Пономарьов, Н. Б. Проценко, Т. В. Сак, Л. Г. Шемаєва, В. Ю. Халіна та ін.

Різноманітність авторських підходів до діагностики економічної безпеки бізнесу зумовила формування множини принципово різних критеріїв, систем показників, способів їх розрахунку та інтерпретації.

Так, В. П. Пономарьов<sup>1</sup> уважає, що критерієм економічної безпеки підприємства є його здатність до розширеного відтво-

---

<sup>1</sup> Козаченко Г. В., Пономарьов В. П., Ляшенко О. М. (2003) Економічна безпека підприємства: сутність та механізми забезпечення, Лібра. С. 138—170.

рення. Підприємство перебуватиме в стані економічної безпеки за умови достатності прибутку, який спрямовується на реінвестування, принаймні для простого відтворення капіталу, а рівень економічної безпеки залежить від величини інвестиційної підтримки умов, що необхідні для її забезпечення.

Децю схожий підхід розроблено Б. А. Писаренко і Н. Б. Проценко<sup>1</sup>. У їхній методиці критерієм економічної безпеки підприємства є рівень його економічної стійкості. Показник пропонується розраховувати як відношення чистого доходу й порогу беззбитковості підприємства (чистого доходу, за якого відшкодовуються змінні та постійні витрати). Якщо значення коефіцієнта економічної стійкості є меншим за 1, то підприємство — збиткове, а отже, — нестійке, якщо 1—1.15 — має низький рівень економічної стійкості (безпеки), якщо ж мінімального прибутку для простого відтворення виробництва достатньо, то підприємство перебуває в безпеці.

Колективом авторів під керівництвом Є. О. Олейнікова<sup>2</sup> запропоновано методику функціонального аналізу економічної безпеки підприємства, яка полягає в розрахунку сукупного критерію економічної безпеки підприємства на основі часткових критеріїв, які відображають рівень ефективності протидії загрозам бізнесу. Останні розраховуються шляхом порівняння суми відвернених і понесених збитків підприємству та величини витрат на організацію захисту від загроз у розрізі кожної функціональної складової економічної безпеки: фінансової, інтелектуально-кадрової, техніко-технологічної, політико-правової, екологічної, інформаційної та силової.

Значного поширення набули індикаторні методики діагностики економічної безпеки. Їх зміст зводиться до розрахунку системи індикаторів, які характеризують співвідношення фактичних і гранично допустимих значень окремих показників діяльності підприємства в різних сферах його функціонування. Грунтуючись на майже однакових методичних засадах, методики різних авторів відрізняються здебільшого переліком самих індикаторів, методами їх згортки в узагальнюючий показник і його якісною інтерпретацією. Загалом підприємство за певним індикатором чи їх сукупністю перебуває в економічній безпеці,

---

<sup>1</sup> Писаренко Б. А., Проценко Н. Б. (2013), Діагностика економічної безпеки функціонування промислових підприємств, Вісник ЖДТУ, № 1(63), С.302-305.

<sup>2</sup> Олейников Е. А. (1997), Основы экономической безопасности. (Государство, регион, предприятие, личность), ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез». С. 143-150.

якщо фактичне значення показника є кращим за гранично допустиме, і навпаки.

Певним узагальненням індикаторного у функціонального підходів можна вважати методики, подані в роботах С. М. Ілляшенка<sup>1</sup> та Т. В. Сак<sup>2</sup>. У них рівень економічної безпеки підприємства визначається на основі зведення часткових показників у розрізі окремих функціональних складових в один узагальнюючий показник на основі методу рангів. При цьому поєднується кількісний аналіз класичних показників економічного стану підприємства з експертними методами, що значно спрощує практичне застосування цих методик.

Практична складність достовірного кількісного оцінювання окремих показників економічної безпеки підприємства зумовила розробку методик, побудованих з використанням сценарних підходів<sup>3</sup>, ймовірнісних моделей, нейронних мереж, алгоритмів роботи з нечіткими даними тощо.

Зокрема, С. М. Марущак<sup>4</sup> в основу власної методики поклала ієрархічні системи нечіткого логічного висновку за методом Л. Заде, що, по-перше, дає змогу коректно оперувати даними різної інформаційної природи: детермінованими, статистичними, лінгвістичними, інтервальними тощо; по-друге, працювати з базами даних різної розмірності; по-третє, точно описувати взаємозалежності між вхідними (первинні показники господарської діяльності підприємства) і вихідними (оціночні рівні економічної безпеки) показниками.

Т. О. Меліховою<sup>5</sup> розроблено методику, у якій оцінювання рівня економічної безпеки підприємства проводиться за допомогою нейронних мереж і кластерного аналізу.

Таким чином, можемо зазначити зростаючий інтерес дослідників до застосування новітніх методів у діагностиці економічної безпеки бізнесу. Однак, незважаючи на значні здобутки вчених, варто, на наш погляд, звернути увагу на один суттєвий момент,

---

<sup>1</sup> Ілляшенко С. М. (2003), Складові економічної безпеки підприємства і підходи до їх оцінки, Актуальні проблеми економіки, № 3. С. 12–19.

<sup>2</sup> Сак Т. В. (2015), Діагностування рівня економічної безпеки підприємства в умовах обмеженості інформації, Глобальні та національні проблеми економіки, № 3. С. 404–408.

<sup>3</sup> Гриценко В. І., Бажан Л. І. (2014) Сценарне моделювання рівня безпеки розвитку економічної системи в умовах невизначеності, Наука та наукознавство, № 4, С. 58–65.

<sup>4</sup> Марущак С. М. (2011), Методика оцінки рівня економічної безпеки підприємства на основі теорії нечітких множин, Вісник Хмельницького національного університету, № 5, Т. 1, С. 16–21.

<sup>5</sup> Меліхова Т. О. (2018), Оцінка рівня економічної безпеки підприємства за допомогою нейронних мереж та кластерного аналізу, Східна Європа: економіка, бізнес та управління, № 12, С. 407–417.

неврахування якого часто призводить до низки проблем і протиріч як у самому процесі діагностування економічної безпеки бізнесу, так і в інтерпретації його результатів. Йдеться про ситуативну природу феномена безпеки. Розглянемо цю особливість глибше.

Будь-який суб'єкт бізнесу реалізує своє призначення (економічну природу), постійно взаємодіючи зі своїм середовищем, яке створює необхідні умови для його функціонування та розвитку. При цьому елементи середовища можуть перебувати як усередині бізнесу (внутрішні чинники —  $F_{int}$ ), так і поза його межами (зовнішні чинники —  $F_{ext}$ ).

За наслідками впливу окремі чинники можуть набувати позитивного, нейтрального або негативного змісту. Позитивний вплив чинників сприяє суб'єкту в досягненні поставлених ним цілей, поліпшує його фінансово-економічний стан, нейтральний вплив — майже не відображається на показниках господарської діяльності, а негативний — може завдати шкоди або створити перешкоди в досягненні поставлених цілей. Цілком очевидно, що в контексті діагностики економічної безпеки першочергового значення набувають оцінювання та прогнозування саме негативних впливів.

Шкода від негативного впливу чинників середовища може бути різною. Одні чинники здатні викликати незначні відхилення в показниках діяльності або бути порівняно легко компенсованими за рахунок механізмів протидії цьому впливу чи адаптації. Інші чинники можуть спричиняти серйозні проблеми у функціонуванні й розвитку бізнесу, оскільки вступають у суперечності з його економічною природою. Такий вплив є особливо згубним і потребує постійного моніторингу як його джерел, так і його сили та інтенсивності з метою його запобігання чи протидії.

Моделюючи ситуації взаємодії з різними чинниками середовища суб'єкт присвоює їм характер небезпечних ( $D$  — dangerous), якщо наслідки негативного впливу чинників можуть мати для нього суттєвий характер, з погляду його економічної сутності. У протилежному разі цим ситуаціям присвоюється характер безпечних ( $S$  — safe). Відповідно, бути в безпеці — означає перебувати в ситуації, у якій неможливо завдати суттєвої шкоди бізнесу, і навпаки.

У такому трактуванні модель формування економічної безпеки бізнесу набуває вигляду, який зображено на рисунку 3.6.

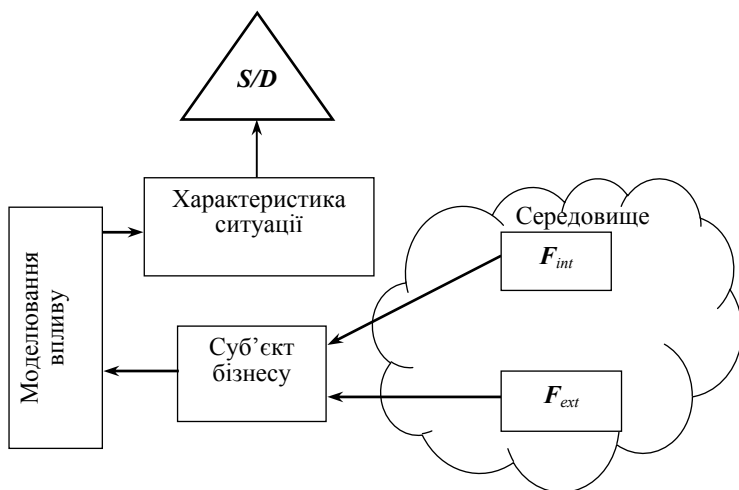


Рис. 3.6. Сутнісна модель формування економічної безпеки бізнесу

Джерело: розроблено автором

Отже, безпека є ситуаційною характеристикою існування суб'єкта бізнесу в контексті ідентифікованих ним небезпек. Вона відображає не просто фактичний стан бізнесу сам по собі, а такий його стан, який може виникнути внаслідок взаємодії з негативними чинниками середовища. Саме тому ми вважаємо, що оцінювати рівень економічної безпеки бізнесу за поточними або ретроспективними показниками його діяльності у відриві від контексту (наявності небезпек) їх формування, є недостатньо обґрунтованим.

Виходячи з цього, пропонується власний ситуаційний підхід до діагностики економічної безпеки, який схематично зображено на рисунку 3.7.

*Етап 1. Ідентифікація бізнес-моделі підприємства та формування множини бізнес-процесів.* Вихідною позицією діагностики є встановлення природи бізнесу. Ґрунтуючись на останніх наукових дослідженнях<sup>1</sup>, можна дійти висновку, що за своєю економічною природою бізнес — це організаційно-економічна система, що генерує додану вартість.

<sup>1</sup> Тамбовцев В. (2010), Стратегическая теория фирмы: состояние и возможное развитие, Российский журнал менеджмента, Том 8, № 1, С. 5–40.

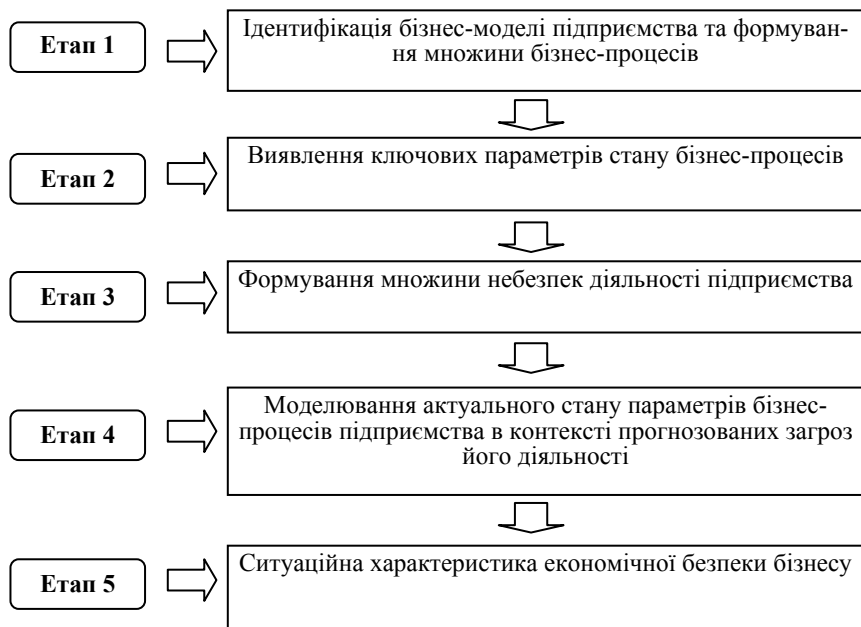


Рис. 3.7. Логіка ситуаційної діагностики економічної безпеки бізнесу

Джерело: розроблено автором

Процес створення доданої вартості має свої особливості в кожного окремого суб'єкта бізнесу, що відображається в його бізнес-моделі, основу якої становить взаємопов'язана мережа бізнес-процесів. Відповідно, урахування специфіки бізнесу на першому етапі діагностики відбувається шляхом ідентифікації та опису його бізнес-моделі, формування ключових бізнес-процесів, які генерують додану вартість, а також установлення принципів їх побудови та закономірностей перебігу.

*Етап 2. Виявлення ключових параметрів стану бізнес-процесів.* Бізнес перебуватиме в безпеці тоді, коли сукупна величина негативного впливу чинників внутрішнього чи зовнішнього середовища на його діяльність не призводитиме до критичних порушень у перебігу бізнес-процесів.

З цією метою за кожним ключовим параметром стану окремих бізнес-процесів з урахуванням їх економічного змісту визначаються мінімально ( $L_{min}$ ) і максимально ( $L_{max}$ ) допустимі критичні межі, вихід за які свідчатиме про формування небезпечного стану бізнес-процесу.

*Етап 3. Формування множини небезпек діяльності підприємства.* Економічна модель бізнесу та конкретні характеристики бізнес-процесів слугують основою для виявлення всіх чинників, вплив яких може призвести до зміни їх параметрів (потенційних небезпек і джерел їх виникнення).

Багатоманітність чинників середовища спричиняє необхідність, по-перше, розмежування впливів на позитивні, нейтральні й негативні, по-друге, ранжування негативних чинників за ступенем імовірності виникнення та величини впливу.

У результаті такого моніторингу складається карта потенційних небезпек діяльності підприємства, яка в подальшому стане, так би мовити, «базою даних» для постійної звірки актуальності їх впливу на бізнес-процеси в той чи інший період часу в майбутньому.

*Етап 4. Моделювання актуального стану параметрів бізнес-процесів підприємства в контексті прогнозованих загроз його діяльності.* Оскільки чинники середовища перебувають у постійному русі, а також трансформуються й сам бізнес, послідовно проходячи через стадії власного розвитку, актуальність тих чи інших небезпек у його діяльності також змінюється. Виявлені на попередньому етапі потенційні небезпеки проходять ревізію на актуальність з погляду їх реальної здатності завдати шкоду тому чи іншому бізнес-процесу в конкретний момент часу. Відбувається моделювання стану ключових параметрів бізнес-процесів з урахуванням реальних небезпек (загроз) з позицій відхилень, які можуть виникнути в результаті їх реалізації.

*Етап 5. Ситуаційна характеристика економічної безпеки бізнесу.* Змодельовані ситуації в континуумі «бізнес-середовище», відображені в показниках бізнес-процесів, отримують якісну інтерпретацію, залежно від того, перебуватимуть чи не перебуватимуть параметри бізнес-процесів у межах допустимих їх значень унаслідок впливу загроз (рис. 3.8).

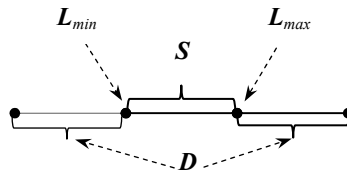


Рис. 3.8. Простір станів параметрів бізнес-процесу підприємства

*Джерело:* розроблено автором

Якщо в результаті прогнозованого впливу чинника середовища на певний бізнес-процес його параметри змінюватимуться, але перебуватимуть у межах допустимих значень, то підприємство перебуває в безпеці (*S*). Якщо ж значення параметрів можуть перейти гранично допустимі значення, то підприємство перебуває в небезпеці (*D*).

Таким чином, запропонований підхід дасть змогу оцінювати стан бізнесу в контексті ситуаційної характеристики актуальних загроз його діяльності, що, на наш погляд, дає змогу адекватніше здійснювати діагностику його економічної безпеки.

## **РОЗДІЛ 4**

### **МЕТОДИ ТА МОДЕЛІ АКТИВІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА**

#### ***4.1. Розвиток корпоративного підприємництва як організаційний чинник зростання інноваційності бізнес-організацій***

Поняття «корпоративного підприємництва» закріпилося та активно використовується в українському бізнес-середовищі практиками, хоча серед науковців не виробилось єдиної думки щодо його сутності та результатів упровадження в діяльність бізнес-організацій. Метою імплементації корпоративного підприємництва є формування нової моделі поведінки працівників, які мають діяти не як наймані особи, а як внутрішні підприємці, які шукають нові бізнесові можливості для своєї компанії.

Підприємство в процесі розвитку переходить від стадії зародження до стадії зростання, коли підприємницька функція та функція управління відокремлюються. Підприємець, який заснував новий бізнес, наймає менеджера. Останній здійснює оперативне управління поточною діяльністю, уся його увага зосереджена на отриманні максимальної віддачі від існуючого напрямку діяльності. Підприємницький аспект згасає, адже менеджер не має мотивів для пошуку нових сфер ведення бізнесу.

Уже в другій половині XX століття підприємства зіштовхнулися з проблемою турбулентності та невизначеності зовнішнього середовища. Вони змушені були шукати нові напрями діяльності та способи ведення бізнесу задля збереження власної конкурентоспроможності. Саме з цією тенденцією пов'язують виникнення та розвиток концепції корпоративного підприємництва як особливої форми підприємницької активності працівників. Генезис розуміння поняття «корпоративного підприємництва» подано в таблиці 4.1. У процесі розвитку досліджуваної концепції розширюється діапазон її трактування через включення нових форм підприємницької діяльності працівників бізнес-організацій.

Розвиток корпоративного підприємництва дає змогу підвищити рівень інноваційності бізнес-організацій завдяки стимулюванню пропозиції інноваційних проектів до запуску та зацікавлення працівників у результатах реалізації ініційованих автономних проектів, які мають шанс перерости в самостійні бізнеси.

Таблиця 4.1

**ОСНОВНІ ВІХИ ФОРМУВАННЯ ЗМІСТОВОГО НАПОВНЕННЯ  
КОНЦЕПЦІЇ «КОРПОРАТИВНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА»**

| Період              | Автор                                                                | Наукові здобутки                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                   | 2                                                                    | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 70-ті роки XX ст.   | Р. Пітерсон,<br>Д. Бергер                                            | Акцент на необхідності привнесення принципів підприємництва в діяльність крупних бізнес-організацій<br>Підприємницький стиль управління розглядається як засіб адаптації до турбулентного середовища                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 1976 р.             | Н. Макраї                                                            | Передбачення розпаду крупних централізованих бізнес-організацій на дрібні, децентралізовані організаційні одиниці                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 80-ті роки XX ст.   |                                                                      | Поява у великих корпораціях посади інтрапренера, тобто особи, яка займається підвищенням ефективності ведення бізнесу.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 1983 р.             | Р. Кантер,<br>Д. Міллер,<br>Р. Бургелман                             | Р. Кантер вказує на необхідність застосування методів, які стимулюють працівників до генерування та впровадження інновацій. Застосовує поняття «корпоративний підприємець». Звертає увагу на необхідність особливого організаційного контексту впровадження інновацій: гнучкість та органічність організаційної структури, децентралізація, автономія працівників<br>Д. Міллер вважає, що інтенсивність підприємництва всередині бізнес-організацій можна оцінити через рівень інноваційності, проактивності та схильності до прийняття ризику<br>Р. Бургелман описує внутрішню корпоративну венчурну діяльність як вияв підприємництва на рівні бізнес-організації |
| 1985 р.,<br>1993 р  | Г Піншо,<br>Е. Піншо                                                 | Обґрунтовують концепцію інтрапренерства як способу стимулювання інновацій через активізацію підприємницького потенціалу працівників. Пояснюють неефективність бюрократичних бізнес-організацій у сучасному контексті. Джерелом успіху суб'єктів підприємництва вважають інтеграцію інтелектуальних зусиль працівників усіх рівнів організації                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 1986 р.,<br>1988 р. | Р. Сігел,<br>Е. Сігел,<br>І. Мак-Міллан,<br>З. Блок,<br>С. Нарасімха | У сферу досліджень корпоративного підприємництва включають різні форми корпоративної венчурної діяльності: створення стартапів, спільне підприємництво, поглинання. Уважають, що для успішності створення корпоративних стартапів важливим є формування підприємницької культури                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

Закінчення табл. 4.1

| Період  | Автор                                | Наукові здобутки                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1       | 2                                    | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 1994 р. | Дж. Стопфорд,<br>Ч. Баден-<br>Фуллер | До сфери проявів корпоративного підприємництва відносять: 1) створення нових бізнесів (напрямів діяльності) усередині сформованих організацій, які часто називають корпоративною венчурною діяльністю або інтрапренерством; 2) діяльність, пов'язану з оновленням діючих бізнес-організацій; 3) зміну «правил конкуренції» суб'єктом підприємництва |
| XXI ст. |                                      | Трактування корпоративного підприємництва як форми підприємницької активності працівників бізнес-організацій, що засновується на автономії, свободі розпорядження ресурсами, прийнятті ризику та участі в результатах упровадження інноваційних ідей.                                                                                               |

Примітка: складено автором на основі джерел <sup>1, 2, 3, 4, 5</sup>

Корпоративне підприємництво трактують як *створення окремої корпоративної організації* (часто у формі центру прибутку, стратегічного підрозділу, дочірнього підприємства) задля впровадження нового продукту / послуги або виходу на новий ринок, використання нової технології<sup>6</sup>. Погоджуючись з цим твердженням, варто додати, що корпоративне підприємництво також передбачає формування підприємницької культури всередині бізнес-організацій. Підприємницька культура має охоплювати всі ієрархічні рівні, спрямовуючи поведінку вищого керівництва та працівників нижніх рівнів у напрямі інноваційності, проактивності та прийняття ризику.

<sup>1</sup> Kanter R. (1984), *The Change Masters. Innovation and Entrepreneurship in the American Corporation*, Simon&Schuster Inc., New York.

<sup>2</sup> Pinchot G. (1993), *The End of Bureaucracy and The Rise of the Intelligent Organization*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.

<sup>3</sup> Stopford J. and Baden-Fuller C. (1994), «Creating Corporate Entrepreneurship», *Strategic Management Journal*, Vol. 16 No. 7, pp. 521–536.

<sup>4</sup> MacMillan I. C., Block Z. and Narasimha S. P. (1986), «Corporate Venturing: Alternatives, Obstacles Encountered, and Experience Effects», *Journal of Business Venturing*, Vol. 1, pp. 177–191.

<sup>5</sup> Siegel R., Siegel E. and MacMillan I. C (1988), «Corporate Venture Capitalists: Autonomy, Obstacles, and Performance», *Journal of Business Venturing*, Vol. 3, pp. 233–247.

<sup>6</sup> Sharma P. and Chrisman J. J. (1999), «Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship», *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 23, No. 3, p. 11–27.

Н. С. Лаврут<sup>1</sup> вважає, що сферою застосування корпоративного підприємництва є групи самостійних підприємств, які об'єднані для зниження витрат виробництва та отримання прибутку. Основними формами корпоративного підприємництва вказано корпорації, асоціації, концерни, синдикати, консорціуми, фінансово-промислові групи. Автори цієї публікації не підтримують прив'язку корпоративного підприємництва до визначених організаційно-правових форм. Корпоративне підприємництво може мати місце в будь-якій організаційно-правовій формі. Унаслідок відокремлення власника активів від найманого директора-менеджера виникає ситуація розхолодження підприємницьких інтенцій. Загальною метою процесу впровадження підприємницьких принципів у діяльність усталених бізнес-організацій є створення належних внутрішніх умов, за яких кожен працівник буде вмотивований генерувати, розвивати та впроваджувати комерційно привабливі ідеї.

Корпоративний підприємець здійснює ті ж самі дії, що й індивідуальний підприємець, але забезпечує реалізацію як власних, так і підприємницьких цілей бізнес-організацій. Для цього корпоративному підприємцю виділяються ресурси та надається всебічна допомога для практичної реалізації ідеї. З погляду бізнес-організації, корпоративне підприємництво означає концепцію управління, яка пов'язана з культивуванням підприємницького духу в рамках компанії, стимулюванням творчої активності працівників; а з позицій суб'єкта реалізації, — це форма економічної активності корпоративного підприємця.

Для формування та становлення корпоративного підприємництва бізнес-організації повинні розробити механізм його розвитку. Механізм розвитку корпоративного підприємництва означає сукупність (систему) взаємопов'язаних процесів, які забезпечать залучення працівників усіх рівнів у процес генерації інноваційних ідей та їх комерційного використання. Деталізовані цілі, які очікується досягти в результаті розбудови системи корпоративного підприємництва, полягають у такому:

— організування робочого місця, підрозділу, менеджменту бізнес-організації у такий спосіб, що забезпечить орієнтацію організаційних структур на підприємницьку діяльність (організаційний аспект);

---

<sup>1</sup> Лаврут Н. С. (2017), «Функционирование системы корпоративного предпринимательства в современных российских условиях (на примере ПАО «НК «Роснефть»)», Инновационное развитие экономики: российский и зарубежный опыт, Сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции, Оренбург, 24 октября, 2017, с. 138–142.

— раціональний розподіл ресурсів між основною діяльністю та підприємницькими ініціативами (ресурсний аспект);

— забезпечення достатнього рівня фінансування інноваційних проектів та їх економічної ефективності (фінансово-економічний аспект);

— набір висококваліфікованих працівників у різних предметних сферах, формування якісного кадрового потенціалу бізнес-організації (кадровий аспект);

— розроблення та впровадження системи мотивації, яка сприятиме ефективній реалізації підприємницьких ініціатив усередині бізнес-організації (мотиваційний аспект);

— формування культури підприємницького типу, яка заохочуватиме відкритий обмін інноваційними ідеями, прийняття відповідальності та ризику (культурний аспект);

— створення цілісної системи управління інноваційним процесом у бізнес-організації, досягнення злагодженості всіх компонентів механізму (управлінський аспект).

Механізм розвитку корпоративного підприємництва повинен забезпечити підвищення підприємницької активності бізнес-організації та рівня її інноваційності шляхом використання підприємницьких здатностей персоналу.

Інноваційність — це важлива соціально-економічна характеристика, фундація та інтенція теорії фірми та сучасної парадигми менеджменту, системне багатоаспектне комплексне поняття, яке характеризує здатність носія інноваційності до забезпечення інноваційного розвитку в результаті здійснення управлінських зусиль з трансформації інноваційного потенціалу в процесі інноваційної діяльності або віддзеркалює наявність цих ознак. Однією із змістовних характеристик означеного поняття є також те, що інноваційність об'єднує доволі велику низку різноманітних параметрів носія інноваційності, які пов'язані з його готовністю до здійснення та (або) отриманими (наявними) результатами інноваційної діяльності<sup>1</sup>.

Інноваційність бізнес-організацій є об'єктом управління, що передбачає здійснення таких функцій, як: оцінювання, діагностування, моніторинг. Оцінювання рівня інноваційності бізнес-організацій є передумовою прийняття ефективних управлінських рішень і забезпечення високого рівня інноваційності. У попередніх публікаціях пропоновано здійснювати оцінювання рівня ін-

---

<sup>1</sup> Лігоненко Л. О. (2015), «Інноваційність як об'єкт дослідження та оцінювання», Економічний форум, № 3, с. 40–46.

новаційності шляхом декомпозиції двох підсистем: передумов і результатів інноваційності<sup>1</sup>. На основі цих положень можна охарактеризувати вплив кожної компоненти механізму розвитку корпоративного підприємництва на рівень інноваційності бізнес-організацій.

Ресурсна, фінансово-економічна та кадрова компоненти створюють передумови інноваційного розвитку бізнес-організацій. Основні напрями впливу зазначених компонент на зростання рівня інноваційності бізнес-організацій є такими:

- збільшення вартості та поліпшення якості інтелектуальних активів (об'єктів права інтелектуальної власності) бізнес-організацій;

- налагодження тісної співпраці із зовнішніми партнерами та доступу до передових зовнішніх знань;

- підвищення рівня кадрової готовності до впровадження інновацій (набір професіоналів у різних предметних сферах, науковців і проведення навчання основам підприємництва);

- поліпшення фінансово-інвестиційного забезпечення інноваційної діяльності (залучення найдешевших джерел фінансування інноваційних витрат).

Організаційна, мотиваційна, культурна та управлінська компоненти забезпечують ефективне та результативне впровадження інновацій, здійснюють вплив на підсистему проявів інноваційності:

- підвищення інноваційної активності бізнес-організацій (шляхом формування сприятливого внутрішнього контексту відбувається зростання кількості ініційованих та реалізованих інноваційних проєктів);

- зростання обсягу виведеної на ринок інноваційної продукції;

- підвищення рівня використання та розроблення новітніх технологій;

- збільшення кількості бізнес-операцій із задіянням сучасних ІКТ;

- зростання обсягів купівлі та продажу об'єктів інтелектуальної власності.

Розвиток корпоративного підприємництва є рушійною силою зростання інноваційності бізнес-організацій шляхом створення необхідних організаційних передумов, а також спрямування працівників усіх рівнів до генерування та ефективного впровадження інновацій.

---

<sup>1</sup> Лігоненко Л. О. (2015), «Методологія та інструментарій оцінювання інноваційності підприємства», Маркетинг і менеджмент інновацій, № 3, с. 105–117.

#### **4.2. Технології креативності в інноваційному підприємстві**

Реалізація стратегії інноваційно-технологічного прориву України неможлива без потужного наукового потенціалу, розвинутої інноваційної інфраструктури ринку інновацій, без нової генерації людей, здатних брати на себе ризик щодо здійснення інноваційного проекту, без фінансової підтримки держави та венчурного капіталу. У цьому контексті країна потребує ретельного аналізу стану розвитку інноваційного підприємництва та пошуку передумов його подальшої активізації на базі поширення технологій креативності з метою реалізації власної мрії — стати новим економічним дивом ХХІ століття.

Слід наголосити на тому, що нині креативний сектор — це не тільки розважальний контент. Симбіоз творчості та інновацій покладено в основу креативних індустрій, ефективну економічну діяльність яких повинні забезпечувати галузеві цифрові платформи. Вітчизняні цифрові високотехнологічні проекти VR- і AR-технологій застосовуються в різних сферах і не обмежуються комп'ютерними іграми. VR і AR активно використовують у медицині при проведенні високотехнологічної діагностики, вони і дають змогу скоротити тривалий процес реабілітації після хірургічних операцій, а також застосовуються для соціалізації та адаптації людей з обмеженими можливостями.

Оригінальні бізнес-ідеї та схеми роботи здатні вдихнути життя в будь-яку підприємницьку діяльність, відділитись від конкурентів і принести в результаті прибуток. Більшість бізнес-процесів — організація роботи, взаємодія з працівниками, виконання посадових обов'язків, укладання угод — загалом мало чим відрізняються. Ті компанії, які зможуть втілити їх в нову форму, стануть прикладом для інших підприємців і гуру для клієнтів. Генерувати оригінальні ідеї, мислити нестандартно, як в бізнесі, так і в житті, розвивати, масштабувати й вдосконалювати власну справу, відділятися від конкурентів — для цього потрібна креативність в бізнесі.

Розробленням проблеми розвитку креативного мислення успішно займався автор бестселера «Народження нової ідеї», американський дослідник Е. Де Боно, який запропонував цілісну програму розвитку креативного мислення. Формування креативного мислення передбачає, по-перше, єдність логіки й мислення; по-друге, єдність позитивності, гармонійності й продуктивності. Третім необхідним компонентом є радість саморозвитку.

Розвиваючи системне уявлення про креативність, М. Чикзент-міхайлі в 1988 році запропонував модель організаційної креативності, згідно з якою креативність залежить від людини, процесів, продуктів і місця (чотирьох П, за Портером). З цього погляду креативність є соціальним утворенням, що використовується для опису деяких дій, які відбуваються в певному контексті<sup>1</sup>. На думку Т. Амабайл, креативність є результатом взаємодії трьох компонентів<sup>2</sup>: 1) компетентність, під якою розуміють суму знань (загальних, спеціальних, технічних і методичних), якими володіє працівник; 2) творче мислення, яке визначає гнучкість, винахідливість і наполегливість при пошуку рішень, використання методів креативного мислення; 3) мотивація внутрішня — особиста зацікавленість у вирішенні проблем, прагнення до самореалізації та застосування своїх знань, а також мотивація зовнішня — матеріальні заохочення та просування по службі. Безумовно, можна погоджуватися з кожним з науковців, проте очевидним є те, що носієм креативності є людина, яка здатна генерувати нові ідеї.

Для ефективного розроблення оригінальних ідей існує розмаїття технологій і методів креативного мислення. Стимуляція творчого мислення та її різноманітні методики застосовуються в тих сферах життя, де для забезпечення конкурентоспроможності підприємства неможливо або недостатньо використовувати традиційні методи ведення бізнесу, тобто реалізація запланованої стратегії вимагає оригінального підходу. Розглянемо деякі з них, поширені в різних сферах інноваційного підприємництва (табл. 4.2).

Таблиця 4.2

#### КЛАСИФІКАЦІЯ ТЕХНОЛОГІЙ КРЕАТИВНОГО МИСЛЕННЯ

| Сфера застосування                            | Найпоширеніші методи                                                                  |
|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 Інженерія та НДДКР                          | — теорія вирішення винахідницьких задач<br>— морфологічний аналіз                     |
| 2 Бізнес і PR                                 | — методики латерального мислення<br>— шість капелюхів мислення<br>— Lego Serious Play |
| 3 Дискусії з проблемних питань різних галузей | — метод Уолта Діснея<br>— «мозковий штурм»                                            |
| 4 Розробка нових продуктів                    | — SCAMPER                                                                             |

*Примітки:* сформовано авторами

<sup>1</sup> Довгань Л.Є., Ситник Н.І. (2014), Креативний менеджмент: Навчальний посібник, НТУУ «КПІ»

<sup>2</sup> Amabile T.M. (1996), Creativity in context: update to the social psychology of creativity Westview Press

Для генерації нових ідей в дизайні й відмови від застарілих на допомогу приходять прості інструменти, які забезпечують логічний, покроковий процес. Використання таких методик стимуляції творчого мислення, як теорія вирішення винахідницьких задач (ТРВЗ) і морфологічний аналіз, поширених серед інженерів і винахідників. **Теорія рішення винахідницьких задач (ТРВЗ)** включає в себе пошук вирішення проблеми та адаптацію до неї, тобто визначає проблему, а потім обходить її винахідницькими методами, щоб знайти рішення. ТРВЗ найбільш корисна в таких сферах, як розроблення продукту, проектування й управління процесами. Наприклад, Six Sigma-процеси поліпшення якості, які фокусуються на запобіганні дефектів, скороченні часу циклу та економії коштів, часто використовують ТРВЗ. Метою **морфологічного аналізу** є поділ наявної проблеми продукту або послуги на основні параметри або розміри і розміщення їх у багатовимірній матриці. Щоб знайти нові ідеї, потрібно відшукати в матриці креативні й корисні комбінації. Деякі комбінації можуть уже існувати, інші можуть бути неможливі або недоцільні. Решта — можуть представляти передбачувані нові ідеї. Морфологічний аналіз знадобиться, наприклад, для швидкого розроблення нового продукту перед виставкою (створення робочого прототипу) або для поживавлення існуючих продуктів при можливому падінні продажів.

Креативність є важливим процесом для компаній, які хотіли б керувати ринком за допомогою творчості та інновацій. Метою цього процесу є вироблення чіткого розуміння проблеми з метою досягнення креативних рішень. Однак креативне мислення — це складний процес, який поєднує в собі як логічне мислення, так і творчу уяву для створення інноваційних продуктів і послуг. Розглянемо методики, які застосовуються в сфері бізнесу й реклами. Для вирішення проблеми методики **латерального мислення** від учасників команди вимагається мати здатність мислити творчо або «нестандартно». Термін «латеральне мислення» вперше ввів психолог Едвард де Боно. Ці навички часто потрібні в творчому такому бізнесі, як маркетинг — для створення нових або творчих способів просування товарів і послуг; реклама — щоб переконувати споживачів купувати продукти; ЗМІ — для творчого донесення інформації. Метод **шести капелюхів мислення**, також запроваджений Едвардом де Боно, можна використовувати під час певного сеансу критичного мислення для досягнення конкретних цілей, таких як вирішення проблем, обговорення аргументів, поглиблений аналіз процесу планування та запуск процесу творчого

мислення. Незважаючи на те, що метод був уведений для компаній, щоб поліпшити повернення інвестицій (ROI), він може бути успішно застосований на освітньому рівні, щоб навчити студентів творчо мислити. Сектор освіти Microsoft представив цей метод для шкільних закладів на презентації відповідного семінару.

Безліч інструментів допомагають підприємницьким структурам досягти мети, що лежить в основі процесу мислення. Одним з таких методів є ***Lego Serious Play***. Гра з Lego допомагає групі креативного мислення запроваджувати нововведення й візуально висловлювати свої ідеї за допомогою різнокольорових кубиків. У процесі розвитку креативності в освіті або в інноваційних компаніях Lego Serious Play може стати однією з технік мислення для створення швидкого прототипу ідей та їх візуалізації в 4D просторі (четвертий вимір — час) за рахунок побудови ідей з іншими, і тим самим сприяти кращому розумінню та вирішенню проблем.

Під час дискусій з проблемних питань у різних галузях використовують методи ***Уолта Діснея*** і «мозковий штурм». Творча стратегія Уолта Діснея, яка була створена для життєздатного макета, заснована на трьох основних етапах під назвою: мрійник, реаліст і критик. Кожен етап являє собою стиль мислення, і його слід застосовувати у певній послідовності. У результаті трьох основних етапів творчої стратегії Діснея команда досягає міцної творчої ідеї з планом дій щодо її застосування. Перший етап зосереджений на творчому аспекті й обміні творчими ідеями та рішеннями. Другий етап фокусується на реальності й на тому, як перетворити ідею на план дій, і, нарешті, третій етап спрямований на виявлення слабких сторін ідей та їх усуненні в остаточному плані.

Одним з потужних і найбільш відомих і часто використовуваних інструментів для генерації ідей і творчого вирішення проблем є «***мозковий штурм***». Це означає проведення групової зустрічі із зацікавленими сторонами для поєднання ідей і нестандартного обговорення проблем з неформальним підходом до її вирішенні. «Мозковий штурм» був уперше запроваджений рекламним директором Madison Avenue Алексом Осборном як рішення, яке допомагає працівникам розвивати креативні ідеї в рекламній індустрії. При правильному управлінні «мозковий штурм» може допомогти знайти радикальні рішення проблем.

Методика ***SCAMPER*** являє собою схему постановки певних питань, які стимулюють генерацію нових ідей. Методика ґрунтується на думці про те, що все нове є модифікацією того, що вже існує. SCAMPER — це аббревіатура, де кожною літерою познача-

ється слово, яке описує самостійний спосіб роботи з характеристиками досліджуваної проблеми. Метод часто використовується для розроблення нових продуктів і полягає в тому, щоб послідовно відповісти на питання модифікацій існуючого завдання. Він включає в себе десятки питань і сотні слів, що сприяють виникненню асоціацій.

За оцінками ЮНЕСКО, саме креативне підприємництво слугує важливим фінансовим та економічним драйвером. Креативні індустрії створюють робочі місця, але головне — вони стимулюють творче та інноваційне мислення, формують культуру людей. За офіційними даними, нині в Україні створено та функціонують<sup>1</sup>: 40 індустріальних парків (з яких 31 наявний у Реєстрі індустріальних (промислових) парків), 26 наукових парків, 16 технопарків, 24 центри інновацій і технологічного трансферу, 22 інноваційних центри, 38 центрів комерціалізації, 24 інноваційних бізнес-інкубатори, один інвестиційно-технологічний кластер, понад 30 кластерів, одне інноваційно-виробниче об'єднання, інші стартап-школи (суб'єкти господарювання, які надають теоретичні знання та практичні навички у сфері створення та діяльності стартапів), інкубаційні програми (програми для новостворених підприємств, спрямовані на розвиток стартапу), центри інтелектуальної власності (суб'єкти господарювання, що забезпечують реалізацію освітньо-професійних, освітньо-наукових і наукових програм, а також підвищення кваліфікації працівників у сфері інтелектуальної власності), венчурні та інвестиційні фонди, центри науково-технічної та економічної діяльності тощо.

Велику роль у розвитку цього сегмента економіки відіграє соціально відповідальний бізнес, здатний за допомогою творчих підходів привертати увагу до глобальних проблем, знаходити унікальні способи й створювати продукти для їх вирішення.

У результаті проведеного дослідження було з'ясовано, що Україна перебуває на шляху становлення інноваційного підприємництва. І хоча вона має амбітні стратегічні плани й значний інноваційний потенціал, без впровадження системних змін у державній інноваційній політиці, поширення технологій креативності та їх капіталізації, країна буде не зможі його реалізувати в найближчій перспективі. Україна потребує гармонізованої екосистеми інноваційного підприємництва, спрямованої на інноваційний прорив.

---

<sup>1</sup> СТРАТЕГІЯ розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text>

#### **4.3. Забезпечення стратегічним трикутником «Бізнес—Освіта—Наука» інноваційної активності підприємства**

Сучасне бізнес-середовище функціонує в динамічному колі перебігу соціальних, політичних, економічних подій. Відповідна тенденція зумовлює розвиток економічної науки та сприяє формуванню нових парадигм, які актуалізують принципово нові компетентності, стратегічні вектори та інноваційні навички. Розбіжності між розвинутими країнами і тих, що розвиваються, лише частково залежать від наявності та доступності природних ресурсів, та / або виробничого потенціалу здобутого в минулому. Здебільшого ключову роль відіграють саме інтелектуально-інноваційні можливості, що, своєю чергою, актуалізує необхідність забезпечення стратегічним трикутником «бізнес—освіта—наука» інноваційної активності підприємства.

Зазначимо, що запорука успіху та імплементації можливостей в інноваційний, інтелектуальний і кустомізований продукт чи послугу полягає в якості сучасної освіти: керівників, фахівців і молодих вчених, реалізація потенціалу яких веде до успіху будь-якої держави. У рамках нашого науково дослідження підкреслимо, що саме забезпечення стратегічного партнерства бізнесу, освіти та науки є доволі актуальною проблемаю сьогодення.

У процесі дослідження було визначено, що більшість науково-освітніх працівників акцентує увагу на важливості проведення спільних досліджень науковців та практиків, на дуальному підході до навчання, бо здебільшого освітній процес розвивається шляхом імплементації досвіду провідних країн світу, нівелюючи запити вітчизняних суб'єктів господарювання. Саме тому зростаючий розрив у навичках і жорстка конкуренція за глобальний талант спонукають деякі успішні компанії розвивати партнерські відносини з університетами, які конкретно спрямовані на модернізацію процесу викладання та навчання. Безперечно, партнерство стає новаторським експериментом у виробленні нових навичок для наступної генерації робочої сили та трампліном для реалізації потенціалу молодих науковців<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> 2nd International Conference on Role of Young Scientists in the Development of Science, Innovation and Technology May 11-12th, 2017 held in Dushanbe, Tajikistan Режим доступу: <http://www.ecosf.org/Role-of-Young-Scientists-1>

Акцентуємо увагу на тому, що партнерства дадуть змогу забезпечити додаткове фінансування для університетів. Більшість партнерських відносин між бізнесом та університетами приносять додатковий дохід, який в подальшому доцільно інвестувати у власні проекти.

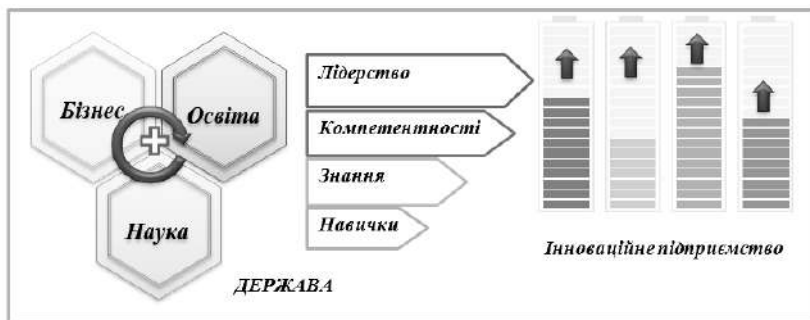


Рис. 4.1. Процес трансформаційної синергії тріади бізнес—освіта—наука в інноваційне підприємство

Джерело: сформовано авторами

Наприклад, компанія *Imperial Innovations* уклала угоду про технологічну працю з Імперським коледжем Лондона з 2008 по 2020 рік, згідно з якою компанія фінансує розробки технологій в університеті, але натомість має інтелектуальні права на розробки, які з'являться в результаті досліджень. Таким чином, інвестори роблять ставку на майбутнє нових технологій, створених на базі університету, та на здатність *Imperial Innovations* їх комерціалізувати. У процесі аналізу інвестиційних інтересів досліджуваної компанії встановлено, що група інвестує кошти в сферу охорони здоров'я, енергетики, інженерії та технологій збереження навколишнього середовища, а також бере участь в експертизі та допомозі в доборі команд.

*Imperial Innovations* ініціювала збирання коштів на фондовому ринку для прискорення комерційного використання нових технологій, який постійно виробляється науково-дослідним університетом. Ключовою прихильністю для інвесторів є злагоджена співпраця з Імперським коледжем Лондона через його акціонерний та комерційний конвеєр, але компанія вийшла й за ці рамки, щоб інвестувати в інші фірми. Історія *Imperial Innovations* уніка-

льна тим, що компанія застосовує трансфер технологій і додає інвестиційної сили для розвитку бізнесу, підтримуючи університети.

Зазначимо, що, безперечно, підґрунтя для сталого розвитку закладено в фундаментальній освіті, що підкреслює значущість класичної системи освіти, але постає ґрунтовне питання щодо її відповідності запитам сьогодення. Більшість теоретико-методичних засад щодо забезпечення підвищення інноваційної активності втратили свою актуальність. Саме тому ця закономірність спонукає до формування сучасної інтелектуальної бази, яка є драйвером перманентної генерації інновацій.

Водночас ключові засади стратегічного партнерства доцільно використати для формування навичок XXI-го століття. У 2008 році Microsoft, Cisco та Intel розпочали партнерство з Мельбурнським університетом з метою дослідження та впровадження інновацій в комп'ютерній індустрії, де в подальшому було вперше ідентифіковано навички вищого порядку, необхідні учням для успіху в школах і на роботі, а потім трансформували оцінювання та викладання цих навичок в університеті. Зокрема, відповідне партнерство під назвою ATC21S — Оцінювання та викладання навичок XXI століття — зосереджується на глобальній економіці знань. Microsoft, Cisco та Intel мали багаторічні індивідуальні програми для підвищення кваліфікації в класі, але жоден не відчував, що вони справляють достатній вплив. *«Молодь не була забезпечена навичками, необхідними для успішної роботи. Потрібно лише дивитися на безробіття та невідповідність навичок і робочих місць»*, — говорить Грег Батлер, старший директор зі світової стратегії освіти в Microsoft. Більше того, освіта повільно реагує та приймає виклики оцінювання та викладання нових навичок XXI століття. *«Партнерство корпорацій та університету покликане прокласти шлях до нових форм оцінювання, які сприятимуть новим підходам до викладання та створення навчальних програм. Необхідно було докорінно змінити три опори освіти»*, — вважає Патрік Гріффін, виконавчого директору проекту.

Для вирішення відповідного завдання основні партнери створили виконавчий комітет, до складу якого входило багато зацікавлених сторін, зокрема близько 250 наукових працівників, а також установи, зокрема ОЕСР та ЮНЕСКО. Під час дослідження було визначено два дискретні набори навичок: спільне вирішення проблем і цифрова грамотність, а також було ідентифіковано новаторський підхід, який пропонує розглядати стратегічне парт-

нерство, спираючись на компетентність науково-дослідних інститутів, де дослідники та молоді науковці шукають вирішення складних проблем на системному рівні, що потребує міждисциплінарної експертизи.

Створення високопрофільних мультидисциплінарних навчальних закладів може сприяти руйнуванню традиційних академічних наукових шкіл шляхом створення стимулів для нових напрямів досліджень, викладання нових курсів навчання та мультидисциплінарних програм, а також упровадження інновацій. Ці та інші приклади підкреслюють зростаючу роль, яку може відігравати спеціалізація в модернізації навчальних програм, удосконаленні бази знань та вмінь молодих науковців і сприянні економічній конкурентоспроможності.

З огляду на ключові постулати економіки знань, рушійним фактором забезпечення успіху сучасного підприємства є здатність критично та креативно мислити, зокрема в процесі відбору інформаційного ресурсу тощо. Ефективний симбіоз знань, інформації, навичок і компетентностей генерує сучасну науку, яку, на нашу думку, доцільно розглядати як економічний ресурс (рис. 4.2).

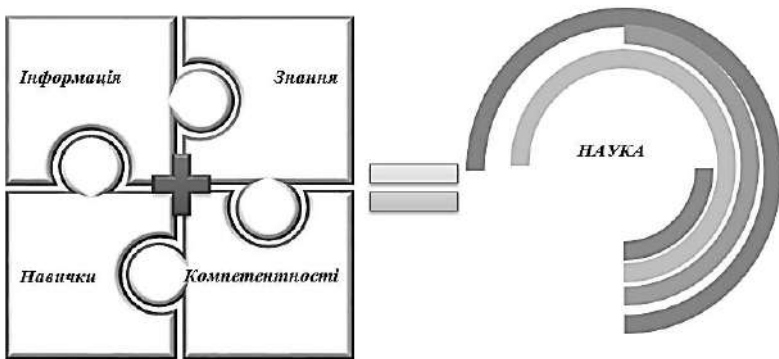


Рис. 4.2. Сучасні компоненти науки XXI століття

Джерело: сформовано авторами

Усе більшої значущості нині набуває закон «множинності причин і наслідків», посилюється «ефект стратегічного дрейфу», конкуренції та ін. Відповідна тенденція повинна бути відображена в системному підході до освітнього процесу з врахову-

ванням запитів бізнесу<sup>1</sup>. Тобто, ключовим фактором досягнення підприємницького успіху в сучасних умовах господарювання є орієнтація на зміну парадигми управління, яка має ґрунтуватись на засадах економіки знань, де поляризується здатність генерувати, створювати й реалізовувати продуктово-технологічні та організаційно-управлінські інновації в симбіозі зі здібностями працівників компанії формувати новий товар і брати на себе відповідальність за його реалізацію. У зв'язку з цим принципами нового менеджменту повинні стати: різноманітність, ініціативність, адаптивність, гнучкий розподіл влади, внутрішня мотивація та ін.

Стратегічні партнерства повинні також брати участь в організації заходів з навчання, викладання, оскільки вони приносять додаткову цінність у досягненні поставлених цілей. Деякі з цих заходів особливо актуальні в одній або кількох сферах освіти, зокрема в контексті реалізації потенціалу молодих науковців.



Рис. 4.3. Становлення сучасної освіти в рамках стратегічного партнерства

Джерело: сформовано авторами

У рамках нашого наукового дослідження саме стратегічне партнерство, має декілька ключових векторів в прояву. Назвемо їх:

1. Стратегічне партнерство, що підтримує інновації. Тобто, йдеться про очікування в контексті ініціювання інноваційній та інтенсивному розповсюдженні, та імплементації їх у практичну діяльність суб'єктів господарювання існуючих та щойно виготовлених продуктів або інноваційних ідей. Найбільш популяризація

<sup>1</sup> Torkunov, A., (2008), Mechanism of reproduction: Social cohesion as an achievement of a higher school. Independent newspaper. Retrieved May 27, Режим доступу: [http://www.ng.ru/scenario/2008-05-27/21\\_school.html](http://www.ng.ru/scenario/2008-05-27/21_school.html)

відповідного напрямку є відкритою для всієї галузі освіти, навчання та молодіжного руху.

2. Стратегічні партнерства, що підтримують обмін передовими практиками. Головне тут — спонукати організації розвивати та зміцнювати бізнес, збільшувати інтелектуальний потенціал і діяти на транснаціональному рівні, обмінюватись ідеями, практиками, методами тощо.

3. Стратегічні партнерства, що підтримують транснаціональні молодіжні ініціативи. Під час дослідження було встановлення, що відповідний прояв цього стратегічного партнерства — це сприяти соціальній відповідальності та підприємницькому духу молоді. Відмітною рисою відповідного формату стратегічного партнерства є те, що Молодіжна ініціатива створює та проводить всі заходи самостійно<sup>1</sup>.

Гранти подолали розрив між університетською науковою спільнотою та каліфорнійськими компаніями, посиливши актуальність досліджень та освітніх програм і прискоривши застосування нових знань в економіці.

Спочатку університет і держава спрямовані на таке:

- ✓ розширення галузевого доступу до університету та збільшення наукових досліджень, які можуть сформувати основу для нових технологій і продуктів;

- ✓ інвестиції в індустрію, державні та федеральні інвестиції в НДДКР;

- ✓ створення різноманітних науково-технічних портфелів, необхідних для широкого спектра науково-дослідних інтенсивних галузей;

- ✓ інформування викладачів і студентів про те, як планується та керується НДДКР у приватному секторі;

- ✓ сприяння дослідженням з високим рівнем ризику / впливу з ретельним контролем якості;

- ✓ формування лідерів науково-дослідної роботи, розвиток висококваліфікованої робочої сили;

- ✓ вирішення основних соціальних проблем, зокрема таких, як здоров'я, чисте повітря, вода, енергія, виробництво та громадська безпека.

Важливо мотивувати компанії до пролонгованого інвестування в освіту, заснованого на підтримки місії університету.

---

<sup>1</sup> Abdirayimova, G.S., Seraly, A., Primbetov, K., & Abdikerova, G. (2012), Development prospects of education systems in modernization. Paper presented at the WASET international conference, Tokyo, Japan, 29-30 May, 2012.

#### **4.4. Динамічний аналіз венчурного інвестування у сфері інноваційного підприємництва**

Венчурний бізнес своєю появою завдячує бурхливому розвитку малого бізнесу у США наприкінці 50-х років ХХ століття. Малі інноваційні фірми завдяки венчурному капіталу змогли реалізувати підприємницьку ідею, а венчурні інвестори, які свідомо пішли на ризиковані вкладення, згодом отримали доходи, що в рази покривали первісні інвестиції. Таким чином світ дізнався про Силіконову долину, Microsoft, Intel і Apple Computer. А згодом завдяки венчурному капіталу були створені провідні високотехнологічні компанії DEC, Compaq, Sun Microsystems, Lotus та інші.

Вивчаючи особливості венчурного фінансування в Україні та світі, Є. Ю. Мордань, Ю. В. Відменко та Ж. О. Кобець<sup>1</sup>, наголошують на провідній ролі венчурного бізнесу в світовій інвестиційній індустрії. Венчурне фінансування розглядається не тільки як засіб високоприбуткового розміщення капіталу, а й як ефективний механізм упровадження інновацій. Можливості венчурних інструментів активно використовуються світовою спільнотою для розвитку реального сектора економіки й підвищення прибутковості активів.

У венчурному бізнесі існує така класифікація компаній, що претендують на отримання інвестицій<sup>2</sup>:

- компанії Seed — потребують інвестицій на початковій стадії організації бізнесу (інвестиції в бізнес-проект чи бізнес-ідею);
- компанії Startup — шукають інвестиції для запуску діяльності, для виходу на ринок;
- компанії Early stage — компанії, що мають готову продукцію й перебувають на початковій стадії її комерційної реалізації;
- компанії Expansion — компанії, яким потрібні додаткові вкладення для фінансування своєї операційної діяльності.

На сьогоднішній день на вітчизняному ринку найбільший попит на венчурне фінансування формують компанії другого та третього виду, а саме Startup та Early stage. Це пов'язано з тим, що більшість венчурних інвесторів майже не інвестують в бізнес-проект чи бізнес-ідею, а для фінансування операційної діяльності

---

<sup>1</sup> Мордань, Є.Ю., Відменко, Ю. В., Кобець, Ж.О. (2018). Венчурне інвестування в Україні та світі: сучасні тенденції та особливості розвитку. Інфраструктура ринку. 17, 391–399.

<sup>2</sup> Рєпіна І. М., Рапута К. О. (2018), Розвиток венчурного бізнесу в Україні, Економіка та підприємництво : зб. наук. пр. , КНЕУ, № 40, С. 34–42.

зазвичай підприємства використовують традиційні фінансові інструменти. Інтерес інвестора задовольняється придбанням прав на всі новації, як запатентовані, так і безпатентні ноу-хау, та отриманням прибутку від реалізації науково-технічних розробок. Кошти для венчурного фінансування акумулюються спеціальними фінансовими та банківськими інститутами.

Грунтуючись на дослідженнях А. Д. Петрашевської<sup>1</sup>, І. І. Смирнової, К. І. Сімакова<sup>2</sup>, Н. І. Рижикової<sup>3</sup>, зазначимо, що на кожному етапі життєвого циклу стартапу існує певна специфіка здійснення венчурного фінансування, залежна від низки факторів (ступеня зрілості компанії-стартапу, типу інвесторів, які беруть участь у капіталі, мети залучення капіталу).

Про активізацію вітчизняного стартап-ринку свідчить істотне зростання обсягів венчурного фінансування за останні роки — з \$24 млн у 2011 р. до \$510 млн у 2019 р. (табл. 4.3).

Таблиця 4.3

**СТАН УКРАЇНСЬКОГО РИНКУ  
ВЕНЧУРНОГО ФІНАНСУВАННЯ СТАРТАПІВ У 2011—2019 РР.**

| Раунд<br>фінансування<br>стартапу               | Роки |      |      |      |      |      |      |      |      |
|-------------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
|                                                 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| Сума венчурного фінансування стартапів, \$ млн. |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Pre-seed                                        |      |      |      |      |      |      |      | 0,4  | 1    |
| Seed                                            | 16   | 15   | 15   | 18   | 22   | 38   | 5    | 18   | 12   |
| Раунд А                                         | 8    | 33   | 51   | 21   | 9    |      | 35   | 18   | 15   |
| Раунд Б                                         |      | 11   | 23   |      |      | 21   |      | 30   |      |
| Growth                                          |      |      |      |      | 101  |      | 140  | 180  | 438  |
| Нерозголошені                                   |      |      |      |      |      | 29   | 76   | 87   | 40   |
| Інші                                            |      |      |      |      |      |      | 3    | 3    | 4    |
| Разом                                           | 24   | 59   | 89   | 39   | 132  | 88   | 259  | 337  | 510  |
| Pre-seed                                        |      |      |      |      |      |      |      | 6    | 12   |

<sup>1</sup> Петрашевська, А.Д., Пенкова, К.І. (2019). Світовий досвід венчурного фінансування підприємств телекомунікаційної сфери в умовах розвитку цифрової економіки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 23(2), 65–71.

<sup>2</sup> Смирнова, І.І., Сімаков, К.І. (2018). Венчурний капітал як джерело фінансування інноваційного підприємництва в Україні. *Економічний вісник Донбасу*. 3 (53), 131–135.

<sup>3</sup> Рижикова, Н.І., Накісько, О.В., Руденко, С.В. (2019). Світовий досвід підтримки і стимулювання венчурних і бізнес-ангельських інвестицій. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 200, 62–71.

Закінчення табл. 4.3

| Раунд фінансування стартапу                            | Роки |       |       |      |       |       |       |       |       |
|--------------------------------------------------------|------|-------|-------|------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                                                        | 2011 | 2012  | 2013  | 2014 | 2015  | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  |
| Seed                                                   | 24   | 48    | 55    | 78   | 58    | 73    | 11    | 21    | 30    |
| Раунд А                                                | 5    | 9     | 14    | 8    | 4     |       | 7     | 3     | 5     |
| Раунд Б                                                |      | 1     | 2     |      |       | 1     |       | 1     |       |
| Growth                                                 |      |       |       |      | 4     |       | 2     | 3     | 5     |
| Нерозголошені                                          |      |       |       |      |       | 13    | 41    | 49    | 26    |
| Інші                                                   |      |       |       |      |       |       | 28    | 21    | 33    |
| Разом                                                  | 29   | 58    | 71    | 86   | 66    | 87    | 89    | 104   | 111   |
| Середній розмір венчурного фінансування, \$ млн./угоду |      |       |       |      |       |       |       |       |       |
| Pre-seed                                               |      |       |       |      |       |       |       | 0,07  | 0,08  |
| Seed                                                   | 0,67 | 0,31  | 0,27  | 0,23 | 0,38  | 0,52  | 0,45  | 0,86  | 0,40  |
| Раунд А                                                | 1,60 | 3,67  | 3,64  | 2,63 | 2,25  |       | 5,00  | 6,00  | 3,00  |
| Раунд Б                                                |      | 11,00 | 11,50 |      |       | 21,00 |       | 30,00 |       |
| Growth                                                 |      |       |       |      | 25,25 |       | 70,00 | 60,00 | 87,60 |
| Нерозголошені                                          |      |       |       |      |       | 2,23  | 1,85  | 1,78  | 1,54  |
| Інші                                                   |      |       |       |      |       |       | 0,11  | 0,14  | 0,12  |
| Разом                                                  | 0,83 | 1,02  | 1,25  | 0,45 | 2,00  | 1,01  | 2,91  | 3,24  | 4,59  |

Примітка: складено автором за матеріалами <sup>1</sup>

Особливо активним венчурне фінансування стартапів було в 2017—2019 рр., демонструючи зростання в кілька разів порівняно з попередніми роками. Зокрема, у 2015 році, а потім у 2017—2018 рр. популярності набуває фінансування ранньої стадії інвестування стартапів (Growth), а в 2019 році на цей сегмент припадає 85,9 % венчурних інвестицій.

За кількістю угод венчурного фінансування стартапів до 2016 року практично 80 % інвестицій надходило на «посівній» стадії, проте з 2017 року ситуація змінилася — посилила роль комерційної таємниці й для значної кількості угод стадія інвестування не розголошувала (практично половина угод у 2017—2018 рр. та 23 % угод у 2019 році).

<sup>1</sup> Raputa Kateryna ANALYSIS OF THE DYNAMICS OF STARTUPS' VENTURE FINANCING IN UKRAINE Evropský časopis ekonomiky a managementu Svazek V.6 Iss. 5 vydání 2020 — С. 108–116.

Найбільший обсяг середнього фінансування отримують стартапи на стадії зростання (Growth). Зокрема, у 2019 році у Топ-10 угод на українському ринку венчурного фінансування ввійшли інвестиції в зростання стартапів GitLab (\$268 млн), Grammarly (\$90 млн), People.ai (\$60 млн), JiJi.ng (\$21 млн). Інвестиції в стартапи стадії «Раунд А» були суттєво менші (до \$5 млн)<sup>1</sup>.

Досліджуючи кількість угод за обсягом венчурного фінансування (рис. 4.4), можна стверджувати про високу активність інвестицій в секторах фінансування «менше \$100 тис.» та «\$100—500 тис.».

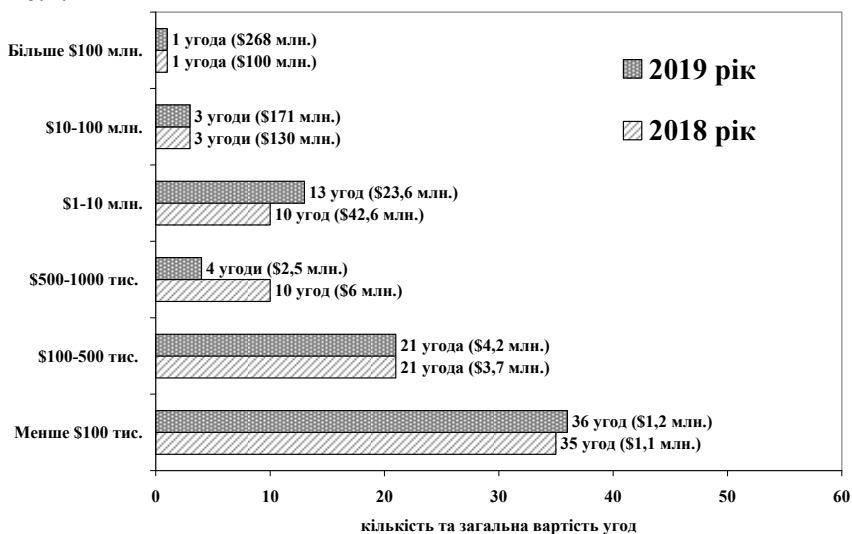


Рис. 4.4. Кількість і загальна вартість угод\* венчурного фінансування стартапів в Україні в 2018—2019 рр.

\*за винятком угод, що відносяться до категорії «інші»

Джерело: <sup>2</sup>

У 2020 році, незважаючи на загрозливі тенденції в світовій та українській економіці, пандемію COVID-19 та інші глобальні загрози, венчурне фінансування стартапів в Україні не зменшувало

<sup>1</sup> Інвестиції в українські стартапи у 2019: огляд українського венчурного та приватного капіталу. (2019). *Українська асоціація венчурного капіталу та приватного капіталу*. Режим доступу: <http://uvca.eu/ua/news/investments-into-ukrainian-startups-in-2019-overview>

<sup>2</sup> Ukrainian Venture Capital and Private Equity Overview 2019. Investor Relations. (2019). *Slideshare.net*. Режим доступу: <https://www.slideshare.net/UVCA/ukrainian-venture-capital-and-private-equity-overview-2019-232427411?ref=http://uvca.eu/ua/news/investments-into-ukrainian-startups-in-2019-overview>

оберти. Хоча через кризу, пов'язану з коронавірусом, деякі інвестори призупинили фінансування (як це було з компанією Allset, яка замість очікуваних \$12 млн залучила лише \$8,25 млн), однак стартапи продовжували розвиток та отримували фінансування як від венчурних фондів, так і від бізнес-ангелів.

Світовий досвід свідчить, що країни, які послідовно забезпечують безперервний та якісний трансферт наукових знань у нові технології та виробу, отримують значні переваги в забезпеченні стійких темпів економічного розвитку. Своєю чергою, інноваційний розвиток передбачає залучення венчурного капіталу як необхідного атрибуту. Венчурний капітал є ефективним джерелом фінансування наукових розробок, перетворюючи їх на висококонкурентний продукт.

Якщо проаналізувати конкуренцію на ринку венчурного капіталу України за моделлю М. Портера<sup>1</sup>, розглядаючи існуючих конкурентів, можна побачити, що сильним суперником, який посідає головну позицію на ринку, є ТОВ «КУА «Інвестиційні партнери» 7,7 %. В окрему групу входять ТОВ «КУА АПФ «Українські фонди» з часткою активів на ринку 4,2 % та ТОВ «КУА» Крістал Ессет Менеджмент» з часткою активів на ринку 3,85 %, які є найпершими конкурентами ТОВ «КУА» Інвестиційні партнери». Менш конкурентну позицію посідають ТОВ «КУА» ЮДП Ессет Менеджмент» з часткою активів на ринку 3,51 %, ТОВ «КУА «Будкепітал» — 3,42 % і ТОВ «КУА» Сварог Ессет Менеджмент» з часткою активів на ринку 2,65%. Суперництво в галузі доволі високе.

Для подальшого розвитку венчурного інвестування Україна може запозичити з досвіду США й запровадити у вітчизняному венчурному підприємництві такі напрями: посилити інтелектуальний захист прав власності, перейняти досвід кращих міжнародних ділових шкіл, посилити якість бізнес-культури, яка направляє капітал до вигідних ідей без орієнтації на родинні зв'язки підприємця. Відкритим залишається питання вибору плідної моделі бізнесу. На нашу думку, ефективним у венчурному інвестуванні буде орієнтація на створення нових фондів. Тому при виборі бізнес-моделі потрібні комплексний підхід і чітка програма дій, яка має велику гнучкість, рухливість, швидке переорієнтування та можливість використання нових ідей.

---

<sup>1</sup> Riepina I., Kuzmenko O., Yakusheva N. (2019), VENTURE BUSINESS DEVELOPMENT: THE UKRAINIAN CONTEXT / Innovative entrepreneurship: approach to facing relevant socio-humanitarian and technological challenges : collective monograph Lviv-Torun : Liha-Pres, PP. 44-62.

Розвиток венчурного бізнесу має велике значення для забезпечення високої інтенсивності та ефективності інноваційного процесу. На стрімкий розвиток інноваційного підприємництва великий вплив мають конкуренція, стан ринку, бажання отримати високий прибуток, чітко поставлені завдання та обмежені терміни виконання. Це стимулює підприємців діяти швидко й результативно, прискорюючи дослідний процес та впровадження нововведень. Скориставшись такою закономірністю, можна наблизити входу України до світового інноваційного угруповань.

#### **4.5. Вплив дизруптивних інновацій на розвиток суб'єкта підприємництва**

Головними технологічними драйверами четвертої промислової революції, на думку відомого німецького вченого К. Шваб, є дизруптивні інновації (disruptive innovation), які задля виявлення домінуючих мегатрендів технологічних перетворень розподілені вченим на кілька кластерів: фізичний, проявом якого є безпілотні транспортні засоби, адитивні технології, передова робототехніка та новітні матеріали з абсолютно новими властивостями; цифровий, представлений «Інтернетом речей», використанням технології Blockchain та створенням цифрових платформ для взаємодії виробників зі споживачами; біологічний, пов'язаний з розвитком генетичної інженерії, потенціал якої практично не обмежений<sup>1</sup>.

Масштаб цих інновацій, їх взаємозв'язок і темпи поширення в глобальному просторі є настільки потужними та фундаментальними, що здатні, на думку вченого, зумовити епохальну глобальну трансформацію суспільства. У зв'язку з цим постає питання про можливі наслідки впровадження цих інновацій для сучасних підприємств, оскільки вони мають унікальну здатність до підриву (disrupt) існуючих ринків.

Уперше цю здатність було розглянуто в книзі К. Крістенсена (Clayton M. Christensen) «Дилема інноватора: Як через нові технології гинуть сильні компанії», яка вийшла в світ в 1997 році й стала бестселером у царині пізнання потенційних можливостей інноваційних перетворень. Нині актуальність питань щодо практичного використання дизруптивних інновацій тільки зростає, особливо через проблеми їх практичного застосування в діяльності суб'єктів підприємництва. Навіть К. Шваб у примітках до своєї книги «Чет-

---

<sup>1</sup> Шваб, К. (2017) Четвертая промышленная революция: монография. Перевод с английского. Москва: Изд-во «Э».

верта промислова революція» звертає увагу на потребу використання значно ширшого тлумачення, ніж у теорії К. Крістенсена, таких термінів, як «disruption» і «disruptive innovation», що, на наш погляд, зумовлено потребою адаптації теорії К. Крістенсена до сучасних умов інноваційних трансформацій.

Отже, за К. Крістенсеном, головним каталізатором змін споживчих цінностей на ринку є дизруптивні інновації, які створюються переважно «новачками» ринку або невеликими підприємствами з незначним капіталом, що орієнтовані на вузький малоприбутковий сегмент, не цікавий лідерам ринку, який автор називає «нижнім ешелон ринку». Створена ними інноваційна продукція поступово набуває якісних характеристик, що зацікавлює все більш широкі клієнтські сегменти, зокрема й ті, на які орієнтуються лідери ринку, чим забезпечує їх поступове пересування у верхній ешелон ринку. Водночас лідери ринку, зацікавлені в збереженні сталого й високого рівня прибутку, фокусують свою увагу на підвищенні якості продукції та послуг для своїх найвибагливіших клієнтів шляхом упровадження підтримуючих інновацій. У момент переходу до масового споживання інноваційно нової продукції відбувається підриг (disrupt) — кардинальна зміна цінностей споживачів, а підприємства, що спричинили цей процес, автор називає «підригниками (disruptors)» існуючого ринку. Графічне зображення теорії К. Крістенсена наведено на рисунку 4.5.

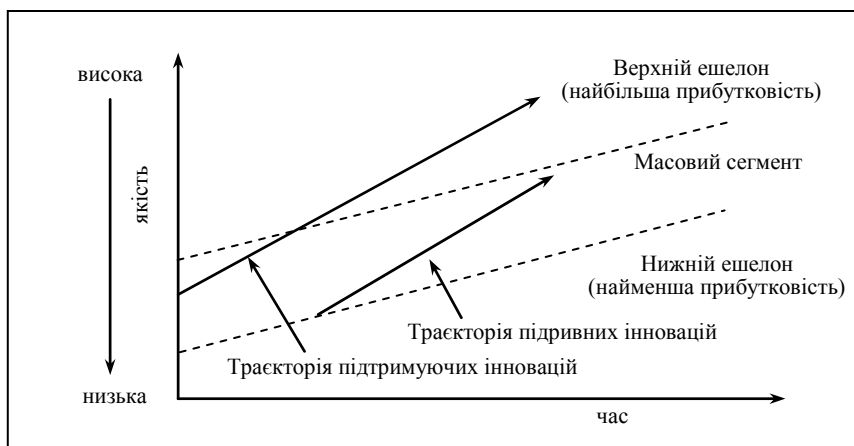


Рис. 4.5. Графічна інтерпретація теорії К. Крістенсена<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Крістенсен, К.М. (2004) Дилема інноватора. Как из-за новых технологий погибают сильные компании. Перевод с английского. Москва: Альпина Бизнес Букс.

Зацікавленість провідних науковців теорією дизруптивних інновацій спричинила широку дискусію в частині її використання, зокрема через існування лінгвістичного протиріччя терміна «disruption», яке, на погляд авторів книги «Підривні інновації: як вийти на нових споживачів за рахунок спрощення та здешевлення продукту», призводить до плутанини, нерозуміння, а в деяких випадках й до нераціонального використання ресурсів. На їхню думку, дизруптивні інновації пов'язані передусім з компромісами переважно щодо зниження деяких якісних показників заради простоти, зручності й здешевлення продукції.

Водночас інновації, які спрямовані на поліпшення якості продукції й приводять до зростання обсягу прибутку, не є підривними, хоча й забезпечують «стрибок» у розвитку компанії, так званий «підрив» ринку<sup>1</sup>.

Проблема нечіткого тлумачення терміна «дизруптивні інновації» існує і у вітчизняній науковій літературі через двоякість перекладу англійського слова «disruption», що й призводить до існування двох різних за змістовним наповненням понять — «підрив» та «прорив». Саме через це нами запропоновано використовувати термін «дизруптивні інновації», який є співзвучним з оригіналом походження й точніше відображає сутність теорії Крістенсена<sup>2</sup>.

До уточнення терміна «дизруптивні інновації» повертається й сам автор цієї теорії, оскільки його початкове, занадто широке тлумачення призвело до відповідної дискусії щодо сутності дизруптивних інновацій в частині їх практичного використання в діяльності суб'єктів підприємництва. У своїй статті «Що таке підривна інновація? (What is Disruptive Innovation)», яка вийшла 2015 року, К. Крістенсен зазначає, що існує чотири важливі моменти, які не були враховані в його попередній теорії, або неправильно сприйняті спільнотою.

По-перше, «дизруптив (disrupt)» є процесом, який відбувається не відразу, а впродовж певного часу, починаючи з моменту виникнення інновації як невеликий експеримент до її масового споживання, коли підприємство-«підривник» поступово захоплює частку ринку зрілих компаній, незважаючи на ступінь їх захисту своїх ринкових позицій.

По-друге, бізнес-моделі «підривників» дуже відрізняються від моделей зрілих підприємств-лідерів ринку. К. Крістенсено розгля-

---

<sup>1</sup> Энтони, С. Джонсон, М. Синфилд, Дж. и Олтман, Э. (2018) Подрывные инновации: Как выйти на новых потребителей за счет упрощения и удешевления продукта. Перевод с английского. Москва: Альпина Пабlishер.

<sup>2</sup> Швиданенко, Г.О., Бесараб, С.О. (2018) Дизруптивні інновації : сутність і наслідки впровадження. Проблеми економіки, 4, с.162-168.

дає це на прикладі компанії Apple. На його думку, запропонований у 2007 році телефон iPhone став дизруптивною інновацією саме для ринку ноутбуків, оскільки був високої якості та дорожчий за аналогії подібних смартфонів, проте простим і дешевим порівняно з існуючими на ринку персональними комп'ютерами.

По-третє, не всі дизруптивні інновації є вдалими та не кожний успіх у бізнесі є дизруптивним, що підтверджується автором на прикладі компаній Uber та Apple. Саме ці підприємства стали успішними завдяки впровадженню моделі єдиної платформи, що поєднує виробників і споживачів продукції. Проте інновації Uber були спрямовані на розширення власної мережі та функціональності послуг, отже мають характер підтримуючих, а інновації Apple були покликані зруйнувати ринок ноутбуків, тому за своєю сутністю є дизруптивними.

По-четверте, якщо на ринку відбувається «підрив», компанії-лідери обов'язково мають відреагувати на нього, причому за двома напрямками: шляхом упровадження підтримуючих інновацій для подальшого поліпшення якості вже існуючої продукції, або/та пошуку власних дизруптивних технологій, створюючи окремий самостійний підрозділ (підприємства). У разі впровадження останнього, існує ймовірність створення дизруптивних інновацій, упровадження яких і призведе до підриву усталених технологій<sup>1</sup>.

Найбільш показовим варіантом роз'яснення сутності дизруптивних і підтримуючих інновацій, на наш погляд, є порівняльний аналіз їх якісних характеристик, який побудований нами на основі теорії К. Крітенсена з урахуванням існуючих сучасних підходів до тлумачення їх особливостей (табл. 4.4).

Крім того, існує проблема ідентифікації дизруптивних інновацій через певні обмеження досвіду окремих компаній у непритаманних для їх діяльності перспективних напрямках розвитку існуючого ринку. Так, суб'єкти підприємництва інженерного напрямку зазвичай ґрунтовно оцінюють можливості переважно технологічного розвитку свого підприємства, тоді як маркетингові компанії «дивляться на світ» здебільшого скрізь «маркетингові окуляри». Таке зміщення акцентів у напрямках стратегічного розвитку може призвести до фундаментальної помилки в передбаченні бажаних дизруптивних інновацій, оскільки стратегічне завдання компанії щодо її розвитку, яке не розв'язувалось нею раніше, може бути оцінено як «підривна» інновація для всього ринку.

---

<sup>1</sup> Кристенсен, К. Рейнор, М. и Макдоналд, Р. (2016) Подрывные инновации: двадцать лет спустя [online]. Harvard Business Review. Режим доступа: <https://hbr-russia.ru/innovatsii/upravlenie-innovatsiyami/a17234>

Таблиця 4.4

**ЯКІСНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ДИЗРУПТИВНИХ  
І ПІДТРИМУЮЧИХ ІННОВАЦІЙ<sup>1</sup>**

| Основні характеристики                                                | Підтримуючі інновації                                                                                                                                                                                                   | Дизруптивні інновації в контексті теорії К. Крістенсена                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Спрямованість інновацій</b>                                        | На вдосконалення вже існуючих продуктів і процесів                                                                                                                                                                      | На завоювання нових ринків та охоплення нових споживчих сегментів                                                                                                                                                    |
| <b>Мета впровадження інновацій</b>                                    | Утримати (розширити) свою частку ринку шляхом удосконалення існуючої продукції до рівня, що якісно перевищує ринкові аналоги та задовольняє потреби найвимогливіших споживачів                                          | Створити принципово нові ринки, які певний час вільні від конкуренції й з високою нормою прибутку шляхом випуску інноваційно нової продукції, яка здатна формувати попит у клієнтів, в яких зацікавлені лідери ринку |
| <b>Очікуваний результат від впровадження інновацій</b>                | Удосконалення існуючої продукції шляхом надання їй нових властивостей та/або функціональних можливостей                                                                                                                 | Упровадження нової або більш складної технології, яка створює інноваційно нову продукцію, зручну у використанні                                                                                                      |
| <b>«Образ» підприємства, що створює інновації</b>                     | Підприємства — лідери ринку                                                                                                                                                                                             | Нові підприємства або невеликі компанії, що охоплюють нецікаві (на певний момент) лідерам клієнтські сегменти                                                                                                        |
| <b>Ринковий рівень підприємства</b>                                   | Верхні ешелони існуючого ринку                                                                                                                                                                                          | Зародження інновацій на підприємствах нижчого сегмента існуючого ринку або в нових компаніях з наступним переміщенням у верхні ешелони ринку                                                                         |
| <b>Співвідношення ціни та якості створеної інноваційної продукції</b> | Суттєве підвищення якості продукції, що призводить до зростання її ціни щодо існуючих аналогів на ринку; або зростання ефективності виробництва продукції, що приведе до її здешевлення щодо існуючих аналогів на ринку | Створення зручної у використанні, проте дешевшої та порівняно нижчої якості продукції, яка через поступове поліпшення своїх якісних характеристик приведе до її масового споживання                                  |
| <b>Споживачі інноваційної продукції</b>                               | Уже сформовані сегменти споживачів, основна частина з яких є прибутковими, платоспроможними та вимогливими до якості продукції (послуг)                                                                                 | Нові споживачі, які раніше не мали альтернативного продукту, а також нецікаві (на певний момент) лідерам ринку клієнтські сегменти, для яких ціна продукції була занадто високою                                     |

<sup>1</sup> Швиданенко, Г.О., Бесараб, С.О. (2018) Дизруптивні інновації : сутність і наслідки впровадження. Проблеми економіки, № 4, с.162–168.

Тому правильне визначення типу інновацій, що впливають на розвиток кожного окремого суб'єкта підприємництва (дизруптивні чи підтримуючі), передбачає їх оцінювання з позицій всього ринку, а не окремої компанії. Об'єктивність цієї вимоги пов'язана ще й з тим, що одна й та ж сама інноваційна технологія може бути підтримуючою для однієї компанії та дизруптивною (підривною) — для іншої. Прикладом такої ситуації є використання Інтернет-технологій, які на ринку газетних видань спричинили справжній «підрив» у царині тематичної реклами через виникнення нових інтернет-продуктів на кшталт eBay та Match.com, а на ринку фінансових послуг тільки «підтримали» поліпшення обслуговування клієнтів шляхом переведення в онлайн-формат частини своїх послуг<sup>1</sup>.

Уточнення сутності дизруптивних інновацій свідчать про їх ситуаційний характер, оскільки вони спричиняють «підрив» лише в момент виведення нового інноваційного продукту на ринок і зміни траєкторії зростання показників продуктивності (переміщення з «нижнього» сегмента ринку до «верхнього»). Водночас успіх дизруптивних інновацій повністю залежить від можливостей підтримуючих, і без їх упровадження вони приречені на поразку. Отже, зв'язок між дизруптивними та підтримуючими інноваціями є такий міцний, що можна говорити про їх «прогнозоване» перевтілення.

Цікавим способом визначення сфер можливого зростання підприємства є використання концепції «наймання» товару споживачем, згідно з якою кожен окремий товар вирішує певні завдання клієнта, про які виробник навіть не здогадується. Сутність цієї концепції ретельно досліджена в книзі «Закон успішних інновацій» на прикладі молочного коктейлю, який «наймається» як ранкова альтернатива виробам з тіста, протеїновим батончикам і склянці свіжо вичавленого соку, або як вечірня альтернатива покупці іграшок чи швидкому поверненню додому задля домашніх ігор. Тому в мережі закладів швидкого харчування, які бажають продавати більше молочних коктейлів, є не одне рішення, а два оптимальних рішення щодо форми та розміру коктейлю<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Энтони, С. Джонсон, М. Синфилд, Дж. и Олтман, Э. (2018) Подрывные инновации: Как выйти на новых потребителей за счет упрощения и удешевления продукта. Перевод с английского. Москва: Альпина Паблишер.

<sup>2</sup> Кристенсен, К. М. (2016) Закон успешных инноваций: Зачем клиент «нанимает» ваш продукт и как знание об этом помогает новым разработкам. Перевод с английского. Москва: «Альпина Диджитал».

Критично важливою умовою для результативного планування створення й впровадження дизруптивних інновацій є отримання контролю над власними активами компанії, що передбачає певну послідовність дій, зокрема:

- позбавлення від неефективних активів підприємства, які можуть стримувати зростання бізнесу, оскільки компанії, які прагнуть досягти успіху на ринку, мають розвиватися з його швидкістю, не втрачаючи при цьому контролю над основним бізнесом<sup>1</sup>;
- визначення наявності або потреби в отриманні активів, які можуть зацікавити так званих «не споживачів» (клієнти, які мають певні обмеження в споживанні продуктів) з метою пошуку нових клієнтських сегментів або ринків;
- виробництво продукції доволі високої якості, що дасть змогу підприємствам зберегти «працюючі» клієнтські сегменти та згенерувати необхідні грошові потоки для впровадження нових інвестицій;
- визначення наявності активів, що можуть допомогти вирішити проблеми споживачів.

Не менш важливою передумовою впровадження дизруптивних інновацій є високий рівень володіння компанією процесом розподілу своїх ресурсів, оскільки незбалансоване фінансування як дизруптивних, так і підтримуючих інновацій, може призвести до краху обраної стратегії інноваційного розвитку підприємства. Саме політика розподілу компанією своїх ресурсів формує майбутні пріоритети її інноваційного розвитку, а індикаторами цієї політики мають стати темпи зростання обсягів та активності головного бізнесу, компетентність компанії у сфері створення нових проєктів (інновацій), співвідношення капітальної інтенсивності нового та вже існуючого напрямів бізнесу. Брак уваги підприємства до впровадження нових проєктів зазвичай призводить до виникнення проблем розвитку через декілька років, а недостатня увага до ефективності вже існуючого бізнесу гарантовано спричиняє проблеми в найближчий період, можливо навіть впродовж поточного року<sup>2</sup>.

Підсумовуючи сказане, зробимо кілька висновків.

---

<sup>1</sup> Фостер, Р. Каплан, С. (2015) Созидательное разрушение: Почему компании, «построенные навечно», показывают не лучшие результаты и что надо сделать, чтобы поднять их эффективность. Перевод с английского. Москва: Альпина Паблишер.

<sup>2</sup> Бесараб, С. Кліменко, С. Люшенко, О. (2019) Дизруптивні інновації як драйвери четвертої промислової революції. Стратегії підприємницької діяльності в інтересах сталого розвитку малого і середнього інноваційного підприємництва. Міжнародна конференція. Рига, Латвія, 9-14 жовтня 2019. Riga: Baltic International Academy.

По-перше, дизруптивні інновації є дефініцією, що відображає сучасні тенденції ринку, зумовлені процесами глобалізації, а з урахуванням особливостей четвертої промислової революції є ключовими драйверами її здійснення. Головними передумовами дизруптивності інновацій є надлишок якості продукту (послуги), руйнування загальноприйнятого уявлення про його використання, а також унікальність бізнес-моделі, за якою він просувається на ринок. Підтримуючі інновації спрямовані на вдосконалення вже існуючих технологій (процесів) виробництва продукції, надання їй нових характеристик та/або розширення функціональних можливостей з метою зростання обсягів реалізації на вже сформованих ринках.

По-друге, дизруптивні інновації перебувають у тісному взаємозв'язку з підтримуючими інноваціями та залежать від їх впливу на рівень якості, як існуючої, так і інноваційно нової продукції. Цей зв'язок виявляється в тому, що дизруптивні інновації можливі за умови досягнення високої якості продукції в результаті впровадження підтримуючих технологій, а передумовами втілення підтримуючих інновацій є певний «підрив» існуючого ринку. Підтримуючі інновації є «життєвою» силою підприємств, дизруптивні інновації — «елексиром» їх довголіття.

По-третє, процес впровадження дизруптивних інновацій може бути регульованим, але в разі створення певних передумов: забезпечення контролю над активами, розроблення плану зростання та керування процесом розподілу ресурсів.

## **РОЗДІЛ 5**

### **РОЗВИТОК ВИСОКОІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПІДПРИЄМНИЦТВІ**

#### ***5.1. Використання технології цифрового двійника в контексті управління бізнес-процесами підприємства***

Досягнення інформаційних технологій нового покоління, таких як Інтернет речей (IoT), великі дані, «хмарні» обчислення, штучний інтелект (ШІ) тощо, та їх широке застосування у виробництві рухають виробничу галузь до розумного виробництва<sup>1</sup>. Потужність передових обчислювальних технологій та аналітики в кіберсвіті відкриває широкі перспективи для розумного виробництва.

Управління бізнес-процесами (BPM — Business Process Automation) загалом розуміють як галузь, яка консолідує знання про те, як найкраще керувати функціонуванням і структурою окремих бізнес-процесів та як розвивати основоположні можливості BPM в організаціях різних галузей економіки.

Щоб сформувати чітку систему розуміння функціонування внутрішніх бізнес-процесів, більшість сучасних підприємств використовує традиційні методології оцінювання процесів, які ґрунтуються переважно на їх виявленні, картографуванні та аналізі на основі вибірки. Однак така методологія оцінювання вже давно вважається суб'єктивною, надто дорогою й повільною. Більше того, ці методи часто не встигають за вимогами ринку та запитами топ-менеджерів.

Нині одним з побічних ефектів цифрової ери є велика кількість даних, що збираються окремо кожною платформою Business Intelligence (BI), яка бере участь у господарських операціях організації. BI (business intelligence, інтелектуальний аналіз даних, бізнес-аналітика) — комп'ютерні методи та інструменти для організацій, які забезпечують трансформацію транзакційної ділової інформації в зручну для бізнес-аналізу форму.

Переважна більшість діджиталізованих підприємств використовують ці технології. Проте BI не вирішує проблему оперативної конфігурації даних і не справляється з наданням будь-якої

---

<sup>1</sup> Patton M.Q. (1990), *Qualitative Evaluation and Research Methods*, 2nd ed., Sage, Newbury Park, CA.

значущої аналітики на основі бізнес-процесів. Головні завдання аналітика можна простежити на запропонованій схемі (рис. 5.1).



Рис. 5.1. Завдання Business Intelligence з погляду аналітика  
(Складено авторами)

Рішенням може бути використання платформи, яка розроблена спеціально для агрегування та впорядкування даних, залишених у журналах аудиту будь-якого існуючого програмного забезпечення. Ця галузь досліджень з'явилася приблизно в 2010 році як видобуток технологічних процесів і на сьогодні перетворилася на клас продуктів під назвою «інтелектуальні процеси» (Process Intelligence).

Process Intelligence — це динамічна бізнес-стратегія, яка дає змогу організаціям узяти під контроль свої процеси та забезпечує можливість рухатися до безперервного та стійкого вдосконалення цих процесів завдяки використанню інтерактивного «Digital Twin» — цифрового двійника.

Технологія цифрового двійника дає змогу зрозуміти, як насправді виконуються операційні процеси підприємства, змоделювати позитивні та негативні сценарії в будь-якій кількості системних періодів, обробляти відхилення, виявляти потенційно високі поліпшення ефективності рентабельності інвестицій, надавати ризикам дотримання норм.

Process Digital Twin не тільки забезпечує повну видимість для будь-якого потоку процесів, що виконується ІТ-системами під-

приємства, а й дає можливість зрозуміти складну динаміку, яка зумовлює несподівану або небажану поведінку.

За допомогою цієї технології можна змодельовати, простежити й проаналізувати не лише процеси та ситуації суто технічного характеру, а й ті, що пов'язані з людським капіталом підприємства. Низка процесів може відбуватися поряд з упровадженням технологій, при цьому висновки, аналіз і процеси формуватимуться в майбутньому (рис. 5.2). Це дасть змогу випробувати кілька варіантів розроблених раніше стратегій і практично відстежити перебіг, ефективність і результати кожної з них. Однією з ключових переваг є те, що при деяких упущеннях, зроблених через людський фактор або інші непередбачувані чинники, одразу можна простежити та виявити причини й наслідки цих огріхів, що значно економить ресурси підприємства при реалізації стратегії чи політики.

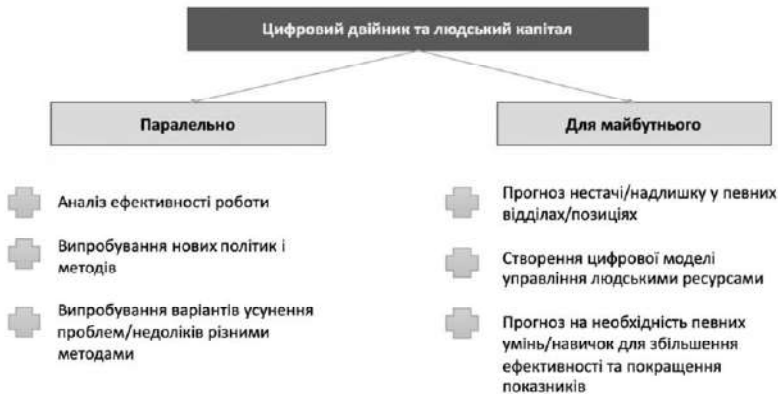


Рис. 5.2. Використання цифрового двійника для роботи з людським капіталом підприємства (Складено авторами)

Ретельний аналіз діяльності цифрового двійника дає можливість спрогнозувати дерево можливих варіантів для підприємства на коротко- та довгострокові періоди. Так, доцільно використати переваги digital twin для обрахунку майбутнього попиту на конкретні товари чи послуги компанії або ж для визначення надлишку фахівців у виконанні сервісів компанії задля своєчасного реагування та уникнення потенціальних загроз чи додаткових видатків.

Сучасні дослідження<sup>1</sup> доводять важливість розвитку загального людського капіталу компанії<sup>2</sup>, а не лише індивідуального. Вони показують, що добре розвинений людський капітал сприяє розвитку загальної творчості, креативного мислення через обмін ідеями, досвідом, поліпшення взаємовідносин між працівниками, що приводить до кращого взаєморозуміння й прискорення роботи та, відповідно, до збільшення ефективності. Незважаючи на те, що зростання якості людського капіталу підприємства важко відстежити, цифровий двійник дасть змогу змодельовати різноманітні набори навичок, умінь і ситуацій з працівниками, щоб формувати подальшу кадрову політику та методи управління персоналом.

Створення інтерактивного Digital Twin — це ключ до впровадження стратегії розвитку та інших бізнес-процесів. Аналіз даних процесу завжди вимагав великої роботи з мінімальними затратами часу. Незалежно від того, який процес аналізується, бізнес-потреби вимагають суб'єктивного перегляду або дописів нескінченного коду, щоб отримати результат. Суб'єктивне оцінювання процесу часом формує неточні та необ'єктивні відгуки.

Зацікавлені сторони повинні розуміти всі аспекти своїх бізнес-процесів, зокрема, де й коли здійснюються конкретні завдання, які процедури слід виконувати та за яких умов вони відбуваються. Однак у більшості випадків менеджери процесів не мають належних інструментів або ресурсів для дослідження бізнес-процесу впродовж усього його життєвого циклу, забезпечуючи неповну точність і надійність. Хоча традиційні інструменти бізнес-аналітики надають велику кількість інформації, вони не надають діагностичної аналітики, яка дає змогу керівнику отримати докладний опис того, що відбувається з погляду процесів у бізнес-підрозділах, регіонах або ІТ-системах.

Технологія цифрового двійника певний час уже використовується в аерокосмічній галузі. Однак лише нещодавно це стало важливою подією, завдяки появі Інтернету речей та Industry 4.0. Аналіз використання цієї технології в різних галузях дає змогу виокремити ключові переваги для підприємства: забезпечення розуміння операційної неефективності; прологнація терміну служби обладнання за рахунок кращого управління, тобто профілак-

---

<sup>1</sup> Abdullah D. F., Sofian S. (2012), The relationship between intellectual capital and corporate performance. *Procedia — Social and Behavioral Sciences*. Vol. 40, pp.537-541.

<sup>2</sup> Bozeman, B., Dietz, J. S., & Gaughan, M. (2001), Scientific and technical human capital: An alternative model for research evaluation. *International Journal of Technology Management*, Volume 22(7-8), Pp. 716-740. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2001.002988>

тичного обслуговування, постійної оптимізації параметрів; мінімізація простоїв; використання операційних даних для обґрунтування досліджень і розробок, що приводить до вищого майбутнього проектування та впровадження.

Промислові компанії впродовж багатьох років використовують цифрові представлення для моделювання інформації про актив (наприклад, про пристрій, виробничу дільницю, підприємство) упродовж усього його життєвого циклу, однак вони не завжди закріплені як цифрові двійники. Сьогодні додаткові переваги цифрових двійників, окрім інформаційних моделей, здебільшого пов'язані з удосконаленням цифрових технологій, розробкою та стандартизацією архітектури, взаємодіями, новими випадками використання та бізнес-моделями, які включають цифрові двійники. Їх можна класифікувати методом, який наведено на рисунку 5.3.



Рис. 5.3. Огляд тем, пов'язаних з Digital Twin  
(Складено авторами)

На рисунку 5.4 показано здвоєну цифрову систему автоматизації виробництва. Використовуючи цифрову технологію двійників, дані, зібрані та записані інформаційною системою, відображаються на віртуальному підприємстві для виявлення, аналізу, контролю та оптимізації в конкретних сценаріях з метою поліпшення роботи фізичного підприємства.

Загалом цифрова технологія двійників — це метод, або інструмент для моделювання стану та поведінки об'єкта. Він може реалізувати взаємозв'язок і розумну роботу між виробничим, фізичним та віртуальним просторами. Завдяки використанню цифрової технології двійників усі фактори на фізичному підприємстві визначаються точно. Відповідна інформація, пов'язана з виробничою діяльністю підприємства, відображається та переві-

ряється цифровим способом на його віртуальному двійнику. Таким чином, динамічні зміни можуть передаватися між фізичними одиницями (тобто товаром, заводом чи фабрикою) та його віртуальними моделями з формуванням зворотного зв'язку в режимі реального часу. Слід зазначити, що віртуальне підприємство не є незалежним, оскільки воно з'єднує фізичне підприємство в режимі реального часу. Цифровий двійник підприємства — це віртуальна модель вищого рівня, заснована на віртуальній та фізичній конвергенції.

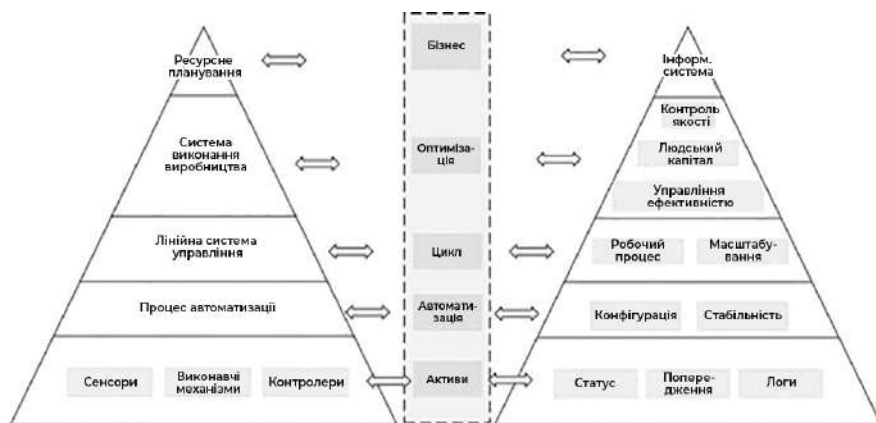


Рис. 5.4. Цифрова здвоєна система автоматизації виробництва  
(Складено авторами)

Поточне застосування інформаційної інтеграції підприємства в основному спирається на єдину інформаційну систему, якої недостатньо для розгляду та інтеграції даних вищого та нижчого бізнесу (наприклад, дизайн продукту) і подальшого бізнесу (наприклад, їх подальше обслуговування). Цифрова технологія Twin забезпечує ефективне рішення для управління даними під час проектування, виробництва та обслуговування. Матеріальний, інформаційний та діловий потоки інтегруються шляхом доступу до даних з кожної фази життєвого циклу товару. Розширенням цифрової технології двійників є інтеграція інформації про життєвий цикл для розроблення уніфікованої віртуальної моделі продукту на початку виробництва. Потім, у подальшому виробництві, ця віртуальна модель буде розширена до фаз обслуговування продукції й навіть її переробки. Таким чином, піраміда автоматизації, показана на рисунку 5.4, перетворюється

на схему «хмарних» обчислень згладжування<sup>1</sup>, а цифрові двійники поширюються на обидва кінці виробничого контексту, як показано на рисунку 5.5.

У виробничому контексті віртуалізація всіх типів ресурсів, процесів, операцій, поведінки та послуг здійснюється для того, щоб сформувати виробничо орієнтовану «хмару» цифрових двійників, використовуючи при цьому видозмінений менеджмент бізнес-процесів. Уніфіковане та централізоване управління оптимізацією цифрової «хмари» двійників проводиться для інтелектуального виконання різних видів діяльності. Одночасно здійснюється інтеграція та оптимізація бізнес-процесів, інформаційних систем та корпоративних ресурсів, які можуть реалізувати синергію на всіх етапах проектування, виробництва та обслуговування продуктів. Механізм інформаційної інтеграції сприяє впровадженню інновацій на підприємстві.

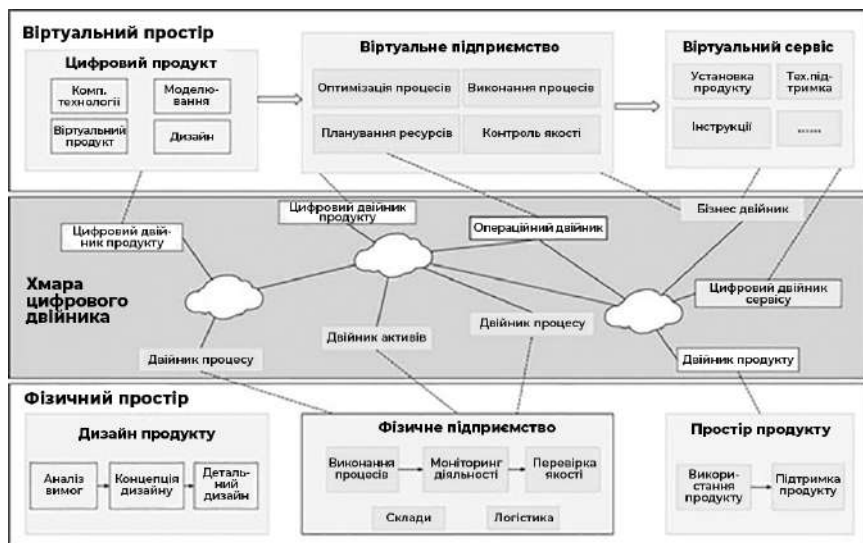


Рис. 5.5. Схема поширення цифрових двійників на обидва кінці виробничого контексту (Складено авторами)

Технологія цифрового двійника розвивається разом з можливостями її використання, особливо в різних галузях і за різних підходів. Нині можна проводити аналогію використання цифро-

<sup>1</sup> Kovtun V., Andriushchenko K., Horbova N., Lavruk O., Muzychka Y. (2020), Features of the Management Process of Ambidextrous Companies, TEM Journal, № 9 (1), P. 221–226

вого двійника як інструменту форсайту — задля формування майбутнього на основі аналізу й висновків від реалізації різноманітних сценаріїв, починаючи з виробничих мікропроцесів і закінчуючи управлінням людським капіталом підприємства.

## **5.2. Методичні та прикладні аспекти патентного аналізу в підприємництві**

У сучасній економіці важливого значення для досягнення успіху в підприємництві набувають нематеріальні активи. Торгові марки, гуд-віл, ноу-хау стають усе більш значущими для здійснення ефективної підприємницької діяльності. Характер нематеріальних активів суттєво відрізняється в різних сферах економічної діяльності, але беззаперечним є їх зростаючий вплив на ефективну роботу підприємств і компаній. Особливе місце серед нематеріальних активів та об'єктів інтелектуальної власності посідають патенти. Згідно з традиційним поглядом на патенти вони розглядаються як спосіб стимулювання винахідників і забезпечення їхніх виключних прав на використання винаходів та отримання прибутку, а також як джерело технічної інформації про винаходи. Виокремлюють дві основні функції патентної системи: правовий захист інтелектуальної власності, що ґрунтується на територіальному принципі, і розкриття патентної інформації. На перший погляд, складно визначити, яке ж значення патентна інформація має для підприємницької діяльності (під патентною інформацією розумітимемо як самі патенти, так і патентні заявки, дані патентних баз тощо). Але, крім технічної складової, патентна інформація містить правову, бізнесову інформацію, а також ту, що стосується державної політики. Повноцінний патентний аналіз дає змогу не тільки економити кошти, адже за даними Всесвітньої організації інтелектуальної власності (ВОІВ), європейська промисловість щороку втрачає 20 млрд доларів через невикористання патентної інформації й спроби компаній вирішити проблеми, які вже мають вирішення, втрати часу та коштів на невдалі запуски продуктів на ринок<sup>1</sup>. Патентний аналіз дає можливість визначити технологічні тренди, оцінити доцільність та перспективність НДДКР (R&D), проаналізувати поведінку конкурентів, ідентифікувати перспективні ринки тощо. Тобто фактично

---

<sup>1</sup>WIPO (2017), World Intellectual Property Report 2017 — Intangible Capital in Global Value Chainsю Режим доступу: <https://www.wipo.int/publications/en/details.jsp?id=4225&plang=en>

патентний аналіз може бути покладений в основу як аналізу підприємницької ідеї, так і в розробку стратегії її реалізації. Для цього необхідно визначити, яка саме інформація може бути корисною, яким чином її можна отримати й для прийняття яких рішень вона може бути використана.

Існує значна кількість баз даних, які надають безоплатний доступ до патентної інформації, зокрема це Patentscope (<https://patentscope.wipo.int/>, патенти та патентні заявки від Всесвітньої організації інтелектуальної власності), Espacenet (<https://worldwide.espacenet.com/>, сервіс Європейського патентного офісу), USPTO (<https://www.uspto.gov/>, Американський офіс патентів і торгових марок), Patent Lens (<https://www.lens.org/>, сервіс розроблений австралійською неприбутковою організацією Cambia), а також відкриті національні бази. Існує низка платних патентних баз — Derwent, Dialog, STN, Orbit, Micropatent та інші, які пропонують розширену або додаткову інформацію залежно від вимог передплатників. Є також програма ASPI (Access to Specialized Patent Information) — державно-приватне партнерство BOIB і провідних постачальників патентної інформації. Ця програма дає змогу відповідним патентним відомствам та дослідним організаціям у країнах, що розвиваються, отримувати безоплатний або відносно недорогий доступ до інструментів пошуку патентної інформації.

При проведенні патентного аналізу не можна ігнорувати «непатентну літературу» (NPL — not-patent literature), яка включає друковані та недруковані матеріали, що можуть мати стосунки до процедури видачі патентів. Непатентна література включає: статті в наукових журналах, матеріали конференцій, публічну відкриту інформацію (журнали, книги, монографії, енциклопедії, соціальні мережі, YouTube, Pinterest і т.д.), відкликані патенти, новинні сайти, стандарти, прес-релізи, корпоративні сторінки та сайти та ін.)

Патентні бази даних можуть бути використані для отримання такої інформації:

- опис винаходу — чітке та точне пояснення існуючих технологій, які належать до нового винаходу, і як цей винахід може бути використаний для вирішення технічних проблем, які не вирішені за допомогою вже існуючих технологій;

- формула винаходу — правовий опис технічної сутності винаходу. Описує винахід та його технічні характеристики. Від опису формули винаходу залежить межа правової охорони, яка буде забезпечена власнику патенту;

- ім'я винахідника(ів) патенту та заявника;

- дата подання заявки, яка визначає початок дії надання виключних прав власнику патенту;
- правовий статус патенту;
- патентна родина.

Передусім аналіз патентної інформації дає змогу встановити існуючий рівень техніки — «prior art», тобто з'ясувати, які технології в тій чи іншій сфері на сьогодні існують. Головна мета такого аналізу — уникнення зайвих грошових і часових витрат, зусиль на розроблення винаходів, які вже існують, а також з'ясування того, які рішення є в тій чи тій технологічній сфері, специфіки розвитку цієї царини, напрямів досліджень тощо. Доповнює аналіз «prior art», а в деяких технологічних сферах відіграє ключову роль саме непатентна інформація. ВОІВ установила перелік періодичних видань, до яких мають звертатися національні офіси при проведенні міжнародного патентного пошуку при розгляді патентних заявок. Цей перелік відомий, як PCT Minimum Documentation.

Для забезпечення ефективного патентного аналізу до уваги має бути взята низка факторів. Насамперед — мета аналізу, оскільки вона визначає напрями аналізу, його глибину, ширину та складність. Патентний аналіз може зайняти тривалий час, особливо аналіз існуючого рівня техніки. Досліднику варто шукати інформацію в різних базах даних, інтернет-ресурсах та інших джерелах патентної й непатентної інформації. Патентні бази використовують різні системи пошуку, різні підходи до формулювання пошукових запитів, коди полів, а також відрізняються охопленням патентних баз різних країн. Використання різних мов може створювати додаткові складнощі для аналітика. Забезпечення ефективного патентного аналізу потребує не лише часу, а й специфічних навичок, знань і досвіду в певних технологічних сферах. Це є однією з головних причин звернення до професіоналів для здійсненні патентного аналізу. Такі фахівці мають доступ не лише до відкритих баз, а й до платних агрегованих баз даних. Використання платних патентних баз та користування послугами відповідних фахівців вимагає певного рівня витрат, тож необхідно приймати рішення щодо балансу витрат та часу для отримання відповідного результату.

Якщо розглядати прикладні аспекти патентного аналізу, слід зазначити, що його результати можуть бути використані для прийняття критично важливих підприємницьких рішень. Зокрема, рішення щодо початку R&D, запуску нових продуктів, виходу на нові географічні ринки, відбору стратегічних партнерів тощо.

Розглянемо, як патентна інформація може бути використана при прийнятті таких рішень.

Вище було вказано про необхідність проведення аналізу «prior art» перед початком R&D, такий аналіз варто доповнити визначенням правового статусу патентів, що мають стосунок до цієї сфери діяльності (чи є вони дійсними? коли закінчується термін їх дії?); дослідженням патентної родини; визначенням того, як може бути досягнута новизна; які технологічні тренди на ринку і тощо.

Існує також можливість проаналізувати технологічну та ринкову активність конкурентів, вивчаючи, які патентні заявки ними подані та які патенти отримані. З патентної інформації можна побачити як напрями R&D конкурентів, так і з'ясувати життєвий цикл технологій, орієнтовний час, необхідний на їх розробку.

Знання того, яка компанія або особа є технологічним лідером у певній галузі, може відігравати важливу роль у плануванні комерційної діяльності компанії, її R&D. Патентна активність і володіння патентами визначає головних інноваторів у різних технологічних сферах<sup>1</sup>.

Аналіз патентних заявок може виявити винахідників, найбільш важливих для компанії та її дослідної активності. Це може бути ключовою інформацією при пошуку стратегічних партнерів, а також при доборі персоналу. Знати ім'я винахідника важливо для компанії, яка хоче найняти талановитих працівників для посилення конкурентних позицій на ринку. Пошук за іменем винахідника дає інформацію про ті сфери, у яких діє конкурентна компанія.

Патентний аналіз дає також змогу з'ясувати, у яких країнах конкуренти подали патентну заявку. Відповідно до цього можна встановити країни, у яких вони прагнуть чи планують продавати свої продукти. Надзвичайно важливо знати, у яких країнах видані патенти, особливо при прийнятті рішення щодо входу на нові міжнародні ринки. Оскільки патент забезпечує власнику виключні права на виробництво, продаж, імпорт винаходу, діючі патенти мають бути проаналізовані для уникнення правопорушень.

Передусім, компанія має перевірити патенти конкурентів у тих країнах, у яких вона планує здійснювати свою активність. Наступним кроком є перевірка дійсності (правового статусу) патентів у певних країнах або регіонах. Існує щорічна плата за про-

---

<sup>1</sup> WIPO (2015), WIPO Guide to Using patent information. Режим доступу: [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_l434\\_3.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_l434_3.pdf)

довження дії патенту і в разі її несплати патент стає недійсним. Патент може бути відкликаний або анульований судом.

Якщо патент діючий, треба перевірити, чи є винахід новим і неочевидним. Інакше компанія може отримати судове рішення щодо відкликання патенту.

Аналіз правового статусу патентів або патентних заявок та інших еквівалентних документів дає змогу з'ясувати правий стан винаходу в тій чи іншій країні або регіоні.

Патентний аналіз повинен покривати патентну інформацію щодо національних, регіональних заявок і заявок за системою РСТ.

Якщо патент конкурента дійсний в країні, у якій компанія планує продавати продукт, треба проаналізувати та оцінити існуючі заявки на цей винахід. Компанія може уникнути правопорушення через модифікацію її продукту відповідно до патентної інформації. Варто взяти до уваги, що заявка публікується через 18 місяців після дати подачі, тому важливим є моніторинг патентної інформації в технологічній сфері продукту компанії. Різні пошукові сервіси використовують інструменти сповіщення, зокрема RSS-канали, які полегшують цей процес. RSS-канали надають найновішу інформацію про міжнародні заявки, які стосуються сфери визначених бізнес-інтересів. Наповнення каналів постійно оновлюється з публікацією нових заявок.

У разі пошуку стратегічних партнерів або перемовин щодо ліцензування, патентний аналіз допомагає оцінити базу активів потенційних партнерів, проаналізувати цінність їхніх патентів. Посилання в патентних документах на інші патенти, заявки, цитування інформації в національних і міжнародних звітах може бути корисним при оцінюванні патентів. Наприклад, часте цитування патенту в більш пізніх патентних документах ілюструє його технічну актуальність та цінність.

Ігнорування аналізу валідності патентів у країні або регіоні може призвести до правопорушення і, як результат — до судових дій і навіть судового рішення щодо відшкодування збитків.

Отже, цей напрям патентного аналізу дає змогу обґрунтувати рішення щодо входу на новий ринок у певній країні або регіоні, оцінити валідність патентів та їх цінність, підготуватися до ліцензійних перемовин, уникнути правопорушень і судових спорів.

Моніторинг патентної інформації корисний не лише в разі виходу на новий ринок, а й для захисту ринку компанії та ідентифі-

кації потенційно небезпечних конкурентів. Патент забезпечує власнику тимчасову монополію й дає певні конкурентні переваги. Але власник патенту не може ігнорувати розвиток інших компаній, модифікацію продукту, науково-технічний прогрес. Компанії, з одного боку, можуть запобігти неправомірному використанню їх винаходів, а з іншого, — можуть знайти напрями розвитку технологій/продуктів, приймати рішення щодо власних розробок з урахуванням можливості появи нових конкурентів та іншими діями зберігати свою конкурентну позицію. Отже, патентний аналіз дає інформацію про нові потенційні ринки й визначає тренди та перспективи існуючих ринків.

Патенти є потужним маркетинговим інструментом. Запатентований продукт більше заслуговує довіри споживачів, ніж схожий, але без патентного захисту. Згідно з дослідженнями, клієнти, особливо державні замовники та ритейлери, віддають перевагу тим постачальникам, які мають захищені права інтелектуальної власності<sup>1</sup>. Компанії часто посилаються на свої запатентовані технології в прес-релізах і рекламних матеріалах. Деякі компанії також використовують інформацію про патентні портфелі в інвестиційних матеріалах<sup>2</sup>.

Наступний важливий спосіб використання патентної інформації — для формування стратегічних партнерств або пошуку ліцензійних можливостей. Головним питанням формування стратегічного партнерства є пошук відповідного партнера з визначеними активами, технологіями та стратегічними цілями. Проблема пошуку та аналізу потенційних партнерів є ключовою для забезпечення ефективного функціонування партнерства. Неправильний вибір партнера призводить до конфліктів і неефективної діяльності всіх партнерів. Патентний аналіз дає можливість проаналізувати патентну родину потенційного партнера, його напрями досліджень, отримані патенти та їх цінність і, відповідно, знайти партнера комплементарного бізнесу компанії. Патентна інформація може також бути корисна для інвесторів, які шукають об'єкти для інвестицій, оскільки вони можуть проаналізувати рівень технологічного розвитку компанії, інноваційну активність, її ставлення до прав інтелектуальної власності та перспективи в технологічній і маркетинговій діяльності.

---

<sup>1</sup> Старт-Патент: служба патентування, 5 причин патентувати свої разработки прямо сейчас. Режим доступу: <https://www.start-patent.ru/5reasons-patenting>

<sup>2</sup> WIPO (2007), WIPO Patent Drafting Manual. Режим доступу: [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/patents/867/wipo\\_pub\\_867.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/patents/867/wipo_pub_867.pdf)

Отже зазначимо, що прийняття будь-якого підприємницького рішення потребує ретельного аналізу зовнішнього середовища, конкурентної ситуації та визначення перспективних напрямів діяльності. Для цього необхідно проаналізувати величезний масив різноманітної інформації, яка стосується ринку продукту, конкурентів, правової бази, технологічних аспектів, соціальних, політичних та економічних факторів. Одна з головних проблем — отримання інформації про конкурентів, їхню активність, наміри та плани. У такому разі патентний аналіз допомагає отримати необхідну інформацію. Належне використання патентної інформації дає можливість дізнатися про конкурентів, ринкові та технологічні тренди, напрями технологічного розвитку тощо.

Патентний аналіз сьогодні — це спосіб аналізу не лише технологічної інформації, а й економічної, маркетингової, правової для стратегічного використання та обґрунтування підприємницьких рішень. Результати патентного аналізу відображають тренди технологічного розвитку певних галузей або рівень розвитку певних технологій, напрями технологічних векторів різних компаній. Патентний аналіз дає інформацію про «prior art», тобто існуючий рівень розвитку технологій у певній сфері. Він дає змогу визначити важливих для компанії винахідників, патентний портфель та його цінність, допомагає знайти стратегічного партнера. Патентна інформація може бути використана для аналізу потенційних міжнародних ринків, компаній, які мають патенти в певних юрисдикціях, їх валідність, дату закінчення дії, власників, патентну родину тощо. Компаніям варто проводити моніторинг патентної інформації для забезпечення захисту власних ринків та уникнення конкурентної боротьби.

### **5.3. Шляхи підтримки розвитку ІТ-бізнесу в системі електронного урядування**

Концепція електронного урядування як засобу взаємодії між органами управління державою, громадянами та суб'єктами комерційної діяльності набуває сьогодні все більшої популярності. У зв'язку з цим особливо актуальним стає рівень розвитку інформаційних технологій, який визначає не тільки розвиток окремих галузей, а й ефективність економіки загалом, її конкурентоспроможність на світовому ринку, а також інформаційну та економічну безпеку держави. Основна мета процесів G2B (government to

business) підвищення ефективності взаємодії держави та ІТ-бізнесу<sup>1</sup>.

Розвиток інформаційних технологій є пріоритетним у сучасних реаліях. Цей напрям дає змогу найбільш ефективно реалізувати людський капітал і тому є пріоритетним, що особливо актуально в країнах з обмеженим запасом природних ресурсів. ІТ-сфера в Україні динамічно розвивається. Кількість ІТ-фахівців, які створюють, просувають і продають ІТ-продукти на глобальних ринках, постійно зростає. За даними<sup>2</sup>, в Україні значно більше навчальних закладів, які готують ІТ-спеціалістів, порівняно з найближчими сусідами (Польща, Румунія, Білорусь). За прогнозами [4], ІТ-ринок України стабільно зростатиме до 30 % щороку, а кількість фахівців до 2024 року збільшиться вдвічі. Цей сценарій може стати ще оптимістичнішим, якщо на ринок заходитиме все більше ІТ-бізнесів з власним продуктом, за умови зростання замовлень на розробки нових ІТ-продуктів.

ІТ-бізнес у Республіці Білорусь розвивається впродовж десятиліть. У Білорусі ІТ-індустрія — це галузь, що найбільш динамічно розвивається, і з кожним роком перетворюється на потужний драйвер економіки країни, сферу стратегічного значення. Водночас країна все ще має значний потенціал для розвитку високотехнологічного виробництва. Реалізувати цей потенціал організації ІТ-галузі можуть лише за допомогою й підтримкою держави в умовах ефективної взаємодії ІТ-бізнесу з державою. Величезна кількість ІТ-заходів проводиться в країні силами ІТ-компаній для досягнення різних цілей. Однак найчастіше компанії зіштовхуються з труднощами в організації таких заходів, які пов'язані з пошуком учасників в умовах жорстких часових обмежень. Участь держави із залученням сервісів системи електронного уряду підвищило б темпи й ефективність розвитку ІТ-технологій. Своєю чергою, держава отримала б доволі високий рівень інформованості про стан ІТ-сектора, а також про динаміку його розвитку. І, що найбільш важливо, при формуванні та обліку бази учасників ІТ-заходів із системою їх рейтингів з'явиться можливість вести облік людського капіталу в ІТ-сфері. Аналіз даних, зібраний як на широко використовуваних платформах з інформацією про ІТ-заходи в Республіці Білорусь

---

<sup>1</sup> Інфраструктура поддержки малого и среднего предпринимательства, Сайт Министерства экономики Республики Беларусь (2016). Режим доступа: <http://wl.economy.gov.by/bi/index.php>. — Дата доступа: 18.04.2019.

<sup>2</sup> ІТ в Україні: куди ми рухаємося. Режим доступа: <https://dou.ua/lenta/columns/future-of-it-ukraine/>.

(<https://events.dev.by/>, <https://it-events.com/>, <http://meetup.by/about-meetup>, <https://community-z.com/>), так і в соціальних мережах (Facebook, ВКонтакте, Інстаграм), показав, що найбільш популярними є 5 форматів ІТ-заходів: 1) Воркшоп; 2) Форум; 3) Конференція; 4) Семінар / тренінг; 5) Хакатон. У таблиці 5.1 наведено результати порівняльного аналізу цих заходів.

За результатами здійсненого нами порівняльного аналізу можна зазначити більш високу ефективність хакатона як формату ІТ-заходу щодо інших форматів. Але за популярністю заходи цього формату поступаються іншим форматам ІТ-заходів. Проте зарубіжний досвід країн з більш високим рівнем розвитку ІТ-технологій показує, що потенціал цього заходу реалізований ще не повністю. Тому однією з цілей є збільшення кількості проведених хакатонів у країні.

Хакатон (англ. *Hackathon*, від *hack* і *marathon*) — це форум для розробників, під час якого фахівці з різних областей розробки програмного забезпечення (програмісти, дизайнери, менеджери) спільно вирішують будь-яку проблему з урахуванням часових обмежень. Найчастіше на хакатоні можна встигнути зробити тільки робочу частину програмного продукту (прототип) проєкту, але найдосвідченіші команди встигають зробити мінімальний робочий продукт та успішно запускають свій стартап.

Через зростання популярності хакатонів сучасні ІТ-компанії почали називати цим терміном безліч різних речей, починаючи з конкурсу ідей і закінчуючи індивідуальними олімпіадними змаганнями з програмування або data-science змагань. Більш як 80 % компаній зі списку Fortune 100 проводять хакатони для стимулювання інновацій. Понад 50 % хакатонів є повторюваними подіями, що свідчить про те, що вони стали надійним інструментом для стійких інновацій<sup>1</sup>. Facebook — компанія, де хакатони стали частиною корпоративної культури. Це логічно, ураховуючи те, що основна ідея компанії з'явилася на зібранні розробників у гуртожитку Гарвардського університету. З розвитком компанії хакатони з спонтанних стали системними елементами внутрішньої культури. Зараз на хакатони запрошують усіх бажаючих працівників. На хакатони у Facebook збирається до 500 осіб. Є думка, що Facebook не був би таким, як він є, якби не проведення внутрішніх хакатонів. Чимало відомих можливостей соцмережі були придумані й розроблені на таких заходах. Google проводить багато відкритих хакатонів для розробників на підтримку своїх технологій.

---

<sup>1</sup> CollabNet VersionOne, VersionOne Inc. Режим доступу: <https://www.versionone.com/>

Таблиця 5.1

## ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ІТ-ЗАХОДІВ

| Показник                                                                                                    | Воркшоп                                                                       | Форум            | Конференція     | Семинар / Тренінг     | Хакатон        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------------|-----------------------|----------------|
| Середня частота використання формату                                                                        | 206<br>(середня)                                                              | 397<br>(середня) | 799<br>(висока) | 5651<br>(дуже висока) | 54<br>(низька) |
| Організатори:                                                                                               |                                                                               |                  |                 |                       |                |
| Бізнес, %                                                                                                   | 25                                                                            | 21               | 33              | 39                    | 7              |
| Університети, %                                                                                             | 49                                                                            | 22               | 21              | 17                    | 25             |
| Інше (державні заклади, школи, банки та ін.), %                                                             | 26                                                                            | 57               | 44              | 44                    | 68             |
| Середня кількість учасників, осіб                                                                           | 21                                                                            | 121              | 60              | 30                    | 31             |
| Середня тривалість                                                                                          | 3 год.<br>(Рекомендована тривалість: 1—3 дні залежно від складності проблеми) | 6 год.           | 4,5 год.        | 3 год.                | 8 год.         |
| Середнє значення індексу планування частки реальних учасників заходу від загальної кількості зареєстрованих | 0,86                                                                          | 0,84             | 0,76            | 0,86                  | 0,52           |
| Мінімально необхідна кількість спеціалізацій учасників                                                      | Від 3 до 15                                                                   | Від 11 до 41     | Від 8 до 32     | Від 6 до 20           | Від 3 до 21    |
| Реєстрація за запитом                                                                                       | 71                                                                            | 117              | 218             | 1712                  | 12             |
| Закриття заходу                                                                                             | 46                                                                            | 23               | 54              | 797                   | 21             |
| Початок заходу                                                                                              | 83                                                                            | 229              | 471             | 2934                  | 17             |
| Розширена реєстрація (вводяться додаткові поля)                                                             | 5                                                                             | 18               | 36              | 135                   | 3              |

Примітка: складено авторами

Спочатку хакатони були створені для освітніх цілей, щоб кожний розробник міг спробувати себе в новому проєкті або в іншій ролі. Найбільша міжнародна ліга хакатонів Major League Hacking (MLH) оцінює їх за тими знанням, які отримали учасники за час заходу<sup>1</sup>.

Деякі хакатони призначені для освітніх або соціальних цілей, але частіше завданням хакатона є створення повноцінного програмного забезпечення. Кожен хакатон сфокусований на певній

<sup>1</sup> Там же

галузі, наприклад, мові програмування, операційній системі, додатку, програмному інтерфейсі (API).

Під час дослідження нами було визначено ключові цілі хакатона. Назвемо їх

1. Навчання. Освітній хакатон — це ефективне місце для отримання нових знань. Освітні хакатони — це заходи, де головний продукт — це набуті навички. На таких заходах робота з менторами подібна до відвідування лекцій і воркшопів.

2. Розроблення продукту. Класичний хакатон — це захід, на якому впродовж вихідних учасники розробляють нові, свіжі прототипи, які засновані на активній генерації ідей і безпосередньо на написанні коду програми.

3. Упровадження продукту. Упроваджувальний хакатон — це хакатон для збірних команд стартапів, що мають вже за плечима продукт, який потрібно адаптувати до сучасних реалій ринку та впровадити в уже наявні бізнес-процеси компанії.

4. Розвиток продукту. Хакатон-акселератор, який поєднує в собі етапи класичного й впроваджувального хакатонів. Цей формат заходу допомагає командам стартапів ретельно проаналізувати та апробувати свою ідею під час інтенсивної роботи з менторами.

Таким чином, можемо стверджувати, що хакатон — це командне змагання, яке має на меті створення вартості: розроблення нового продукту, отримання знань, підтримки й зростання бізнесу.

Основною причиною недостатньої популярності хакатонів у Республіці Білорусь є те, що за дуже високого рівня трудомісткості організації хакатонів їх проведенням займаються окремі компанії. Шляхи підтримки ІТ-бізнесу в системі електронного уряду доцільно формувати в напрямі централізованої організаційно-інформаційної підтримки ІТ-заходів. Державна участь в організаційному процесі має позитивно позначитися на зростанні ефективності цих заходів та їх популярності.

Формування такого сервісу електронного уряду дасть змогу зібрати на одній платформі інформацію про проведення ІТ-заходів, яка зараз доступна на декількох розрізнених платформах, що ускладнює доступ до неї у зацікавлених користувачів, вирішити комунікаційні проблеми роз'єднаності (наявність месенджера, проведення відеоконференція та ін.). Необхідність існування такої можливості стала очевидною при організації та проведенні хакатона в дистанційному онлайн-режимі в умовах пандемії. Державний підхід дасть змогу залучити інвесторів-замовників, які визначають тематику хакатона й джерела інвестування. Актуальність такого сервісу є доволі високою вже зараз: так, 18—19 липня 2020 року в Мінську прой-

шов соціальний хакатон Social Technology Hackathon 2020 (хештег #SocTechHack), на якому розроблялися рішення для альтернативного підрахунку голосів на виборах президента Білорусі в 2020 році, де була створена платформа «Голос».

На нашу думку, саме на основі єдиної платформи з'являється можливість формування сховища даних про:

- тематичні завдання хакатона та їх рішення, створення завдань різних типів (тести, завантаження проєктів, live coding, відеоінтерв'ю, пітч).

- учасників заходу й результати проведеного хакатона, що з часом дасть змогу ввести систему рейтингів та уніфікувати механізм виставлення оцінок журі, можливість створювати різні номінації в одному конкурсі;

У рамках єдиної платформи з'являється можливість розробити єдиний стандарт проведення заходу і з його урахуванням створити зручний конструктор заходів як скриньки рішення під будь-які запити з можливістю інтегрування рішень організаторів (наприклад, чат-бот з месенджера Telegram). Наявність платформи дасть можливість підвищувати цінність і залученість людського капіталу шляхом проведення майстер-класів і зустрічей з експертами й спікерами, створення команди й проєктів, брендування сторінок заходів безпосередньо на платформі.

На сьогоднішній день розроблено проєкт цієї інформаційної системи й складено технічне завдання на її виготовлення та триває створення робочого макета.

У перспективі за наявності подібних сервісів систем електронного урядування інших держав і налаштування взаємодії з ними це може стати основою встановлення та розвитку плідної співпраці в ІТ-сфері.

#### **5.4. Використання бізнес-симуляторів у підготовці підприємців**

З відкриттям освітньої програми «Підприємницька діяльність» / «Підприємництво» в 2016 році постала низка цікавих і водночас непростих завдань для підготовки фахівців, здатних ідентифікувати та вирішувати складні спеціалізовані завдання та практичні проблеми у сфері підприємницької, торговельної та біржової діяльності на засадах оволодіння системою компетентностей<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Освітньо-професійна програма підготовки здобувачів вищої освіти на першому (бакалаврському) рівні «Підприємництво» [Чинний від 2018-09-01]. Київ, 2018 18 с. (Інформація та документація).

Для формування компетентностей, а саме: здатності виявляти ініціативу та підприємливість; уміння визначати та використовувати економічні показники для обґрунтування відповідних рішень у сфері підприємницької, торговельної та біржової діяльності; здатності розробляти альтернативні шляхи розв'язання проблем різних типів і рівнів, що можуть виникати в діяльності підприємства, і обґрунтовувати вибір найбільш доцільного / оптимального / адекватного, — необхідні не тільки теоретичні навчання, а й прикладна підготовка з використанням інформаційних технологій. Одним з таких інструментів є бізнес-симулятори, які дають змогу студентові повною мірою зануритися в певну реальну виробничу ситуацію й приймати необхідні управлінські рішення.

Бізнес-симуляція — це інтерактивна модель реального ділового середовища у вигляді комп'ютерної програми. Учасник водночас виступає в ролі Топ-менеджера тренінгового підприємства та організатора діяльності його структурних підрозділів. Бізнес-середовище створюється самими учасниками, що максимально наближає ринок програми-симулятора до реальних умов підприємництва. До завершення чергового періоду участі в симуляції кожне управлінське рішення гравця може коригуватися — це дає можливість пробувати всі варіанти, застосовувати й оцінювати різноманітні бізнес-стратегії<sup>1</sup>.

Ефективність отримання практичних навичок під час участі в бізнес-симуляціях забезпечується застосуванням поширеної в сучасних світових навчальних технологіях методики *learning by doing* (навчання дією), що дає студенту можливість:

- зрозуміти основні закони й закономірності функціонування ринкової економіки, ринку та українського підприємницького середовища;

- ухвалювати конкретні економічні та управлінські рішення, які мають реальні та адекватні результати в подальшій діяльності;

- засвоювати та вдосконалювати існуючі теоретичні знання, формувати орієнтири на набуття нових; розуміти причинно-наслідкові зв'язки в управлінні економічними процесами підприємства в конкурентному ринковому середовищі;

- опанувати основи функціонування виробництва, маркетингу й збуту, управління персоналом, фінансів, бухгалтерії, аналітики в компанії;

---

<sup>1</sup> Банщикова П.Г., Грищенко О.В., Паздрій В.Я. (2011), Моделювання ринкового середовища компаній у навчально-тренінгових технологіях (на прикладі бізнес-симуляції «ViAl+»), *Проблеми освіти*, № 65, С. 7–12.

— формувати «м'які навички» прийняття рішень, проведення презентацій, управління ресурсами, зокрема часом, роботи в команді, тренування емоційного інтелекту, креативності;

— сформувати мотивацію до усвідомленого вибору своєї професії та життєвого шляху, повної реалізації своїх талантів, умінь і навичок, до вивчення життєво й професійно орієнтованих дисциплін у закладі вищої освіти.

У Київському національному економічному університеті імені Вадима Гетьмана при підготовці студентів на ОПП «Економіка підприємства» і «Підприємництво» з 2016 року використовуються вітчизняні бізнес-симулятори під час дисциплін «Вступ до спеціальності», «Введення в бізнес-аналіз», «Виробнича практика» (до 2019 року) як основа для проведення профорієнтаційних бізнес-турнірів для студентів коледжів й учнів.

Успішність використання симуляторів була досягнута завдяки забезпеченню системної багатовекторності управління економічними процесами, реалістичності моделі підприємницького середовища. Використовувані симулятори (ViAL+, Sigam, Бізнес-титани, Віртономіка) реалістично відтворюють процеси функціонування підприємства / галузі. У симуляторах наближено до практики було організовано випуск продукції, маркетингові, фінансові процеси, функціонування персоналу, збут виробленого товару в умовах, коли існують різні типи ринку — від дуополії до монополістичної конкуренції. Участь у симуляторах давала можливість отримати практичний досвід і навички прийняття економічних рішень як у розрізі окремих функціональних служб підприємства, так і в процесі управління підприємством / галуззю загалом.

Використання бізнес-симуляторів в умовах формальної освіти має як свої переваги, так і виклики. Один з найбільш суттєвих викликів — це технічне забезпечення процесу. Адже необхідні комп'ютери з ОС Windows, доступ до Інтернету, висока комп'ютерна грамотність і готовність використання ІТ-інструментів, значна особиста включеність. Технічна складова має бути практично ідеальною, щоб не заважати участі й навчанню учасників. Хоча такого рівня досягнути розробникам доволі складно (як з фінансового, так і з організаційного погляду).

Процес навчання й використання бізнес-симуляторів проходить у кілька етапів: реєстрація, запуск, прийняття рішень, підведення підсумків. Після реєстрації в системі симулятора студент отримує в своє розпорядження підприємство та має можливість приймати економічні й управлінські рішення, необхідні для по-

чатку його роботи та подальшого розвитку на основі теоретичних знань, отриманих під час навчання в університеті.

Студенту надається можливість використовувати існуючі в Україні фінансові інструменти, визначати номенклатуру продукції, яка планується для виробництва, освоювати її у виробництві, розширювати та модернізувати виробничу технологічну базу, наймати персоналу та організовувати його роботу.

Використовуючи відповідні маркетингові інструменти, учасник має можливість почати просувати та збувати продукцію. Крім того, необхідно підкреслити, що підприємство під керівництвом студента перебуває в ринковому середовищі, і під час прийняття рішень йому необхідно враховувати наявність на ринку інших учасників. Таким чином, конкурентна боротьба у віртуальному ринковому просторі змушує не тільки шукати ефективні інструменти та шляхи просування товару, а й вносити зміни у виробничий процес з метою зміни споживчих якостей продукції та оптимізації її собівартості.

Адміністративна система симулятора автоматично реагує на всі економічні та управлінські рішення студента й відображає їхні результати у фінансово-економічних показниках у балансі підприємства. Бухгалтерський облік на віртуальному підприємстві організований відповідно до вимог чинного українського законодавства. Адміністративна система симуляції демонструє також реакцію ринку та конкурентів — інших учасників ViAL+ — на рішення, які прийняв студент, що позначається на результатах продажів.<sup>1</sup>

Отримуючи в повне адміністративне та економічне управління підприємство, студент наділяється правом індивідуального доступу до самостійного управління головними функціями підприємства, зокрема такими, як:

- організація виробничого процесу;
- формування та управління основними фондами;
- розроблення та освоєння нових видів продукції;
- управління виробничими процесами;
- управління споживчою якістю продукції;
- вивчення ринків збуту та вироблення стратегії й тактики реалізації продукції (маркетинг);
- організація збуту продукції;
- управління фінансами компанії, зокрема шляхом доступу до кредитних і депозитних інструментів;

---

<sup>1</sup> Методичний посібник «Навчальний комплекс «Бізнес-симуляція ViAL+». URL: [http://kint.com.ua/tmp/Instruction/Instruction\\_ViAL\\_ua.pdf](http://kint.com.ua/tmp/Instruction/Instruction_ViAL_ua.pdf) (дата звернення: 12.09.2020)

- підвищення ефективності виробництва;
- організація ведення бухгалтерського обліку та формування балансу компанії;
- набір й управління персоналу.

З погляду методичного аспекту, то під час проходження бізнес-симулятора учасник проходить кілька етапів:

1) відбувається адаптація до середовища симуляції (зазвичай 3—4 ітерації / періоди);

2) формується комплексне бачення компанії як системи, яка водночас складається із взаємопов'язаних функціональних підрозділів (8—10 періодів);

3) формується розуміння причинно-наслідкових зв'язків управління економічними процесами підприємства в конкурентному ринковому середовищі (15—18 періодів);

4) після цього — усвідомлена реалізація та коригування раніше сформованого плану дій, професійний аналіз отриманих результатів (після 20-го періоду);

5) закріплення отриманих компетенцій і практичних навичок відбувається після проходження 25-ти періодів.

Під час проходження симуляції в студента відбувалася трансформація отриманих теоретичних знань у прикладні уміння й навички. Симулятори є своєрідним мостом між теорією та практикою, проте ці технології не забезпечують повний перехід від практичних знань до реального життя. На сьогодні, крім, реального чи віртуального світу, діяльності, не існує технологій.<sup>1</sup>

За оцінкою студентів, корисність й ефективність використання бізнес-симуляторів оцінювалися на рівні 8—9 балів з 10-ти можливих. При цьому варто зазначити, що ефективність симулятора залежить від внутрішньої мотивації студента — якщо він готовий навчатися, хоче отримати щось нове, то навіть за невисокої теоретичної підготовки, симулятор стане сильним помічником і дійсно допоможе отримати прикладні вміння й навички. Якщо ж студент не вмотивований або вважає, що вже готовий до «реального життя», то використання симулятора буде малоефективним і контрпродуктивним або й навіть принесе негативні емоції. Але таких студентів є приблизно 7—10 % усієї кількості активних учасників.

Для викладачів використання бізнес-симуляторів у процесі підготовки підприємців також приносить користь:

---

<sup>1</sup> Banshchykov P., Pazdrii V. (2017) Simulation technology in entrepreneurship education of Ukraine, Стратегія підприємства: підприємницький контекст : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф., 16–17 листоп. 2017 р., ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». С. 260–262. Режим доступу: <http://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/23772>

— формує практичні вміння й навички за вимогами, які висуваються нормативними документами до підготовки бакалавра й магістра ОПП «Економіка підприємства», «Підприємництво»;

— дає змогу перевести навчання з двостороннього спілкування в самостійне й багатостороннє. Оскільки учасники шукають вирішення питань і навчаються самостійно, викладач є лише провідником, радником у процесі прикладного навчання;

— відкриває можливість повного настроювання умов симуляційного віртуального економічного простору на цілі та завдання викладача, адаптування до вимог чинної навчальної програми;

— показує студентам необхідність і можливості використання отриманих теоретичних знань у практичній сфері, спонукає їх до навчання та самоосвіти;

— формує в студента професіональне комплексне бачення функціонування підприємства в конкурентному середовищі;

— демонструє діяльність ключових функціональних підрозділів підприємства, зокрема: виробництва, маркетингу й збуту, управління персоналом, фінансів, бухгалтерії, аналітики;

— навчає студентів приймати оперативні, тактичні та стратегічні рішення (понад 500 параметрів рішення) й реагувати на отримані результати на рівні як функціонального менеджменту, так управління всією компанією.

Світовий досвід й використання бізнес-симуляторів в освітній діяльності кафедри бізнес-економіки та підприємництва показують, що симулятивні технології ефективні й дають змогу перевести теоретичні знання в первинні прикладні уміння та навички. Головні перспективи використання бізнес-симуляторів та розвитку підприємницької освіти — це відповіді на основні виклики. Назвемо їх:

1. Активна інформаційно-висвітлювальна кампанія з формування позитивного та коригуючого ставлення до підприємництва.

2. Система тренінгів з ІКТ та імітаційних технологій, підприємництва для викладачів, методистів.

3. Розвиток ІТ-інфраструктури та поновлення комп'ютерної бази за допомогою європейських грантів з українських бюджетних коштів.

4. Розширення можливостей для отримання підприємницьких умінь і навичок.

5. Формування спільноту активних і цілеспрямованих людей, з якими можна співпрацювати.

Наостанок варто зазначити, що потенціал симулятивних технологій ще не вичерпаний, існує багато можливостей для навчання підприємців і підвищення якості освіти.

## **Розділ 6**

### **«ПРАЦЯ 4.0» ЯК ІНСТИТУТ ТА ПЛАТФОРМА РОЗВИТКУ НЕОЕКОНОМІКИ**

#### ***6.1. Передумови становлення інституту «Праця 4.0»***

І світовий, і вітчизняний досвід переконують у тому, що за глобальної трансформації, яку переживають оточуючі нас світи — світ природи, техніки, економіки та її інститутів, світ самих людей — чи не найбільш глибокими, різновекторними і суперечливими за наслідками є перетворення у соціально-трудої сфері. Остання постає як інституціональний простір і суспільний механізм включення людських ресурсів у суспільно корисну діяльність, їх відтворення та використання за умов, що формують нову технологічну, соціоекономічну, глобальну реальність.

Яким вочевидь постає складний світ праці та зайнятості через призму міждисциплінарних наукових досліджень? Якою є модель сфери безпосереднього докладання праці в координатах економіки і суспільства першої половини XXI століття за результатами авторських досліджень?

Запрошуємо потенційних читачів долучитися до наукових аргументацій авторів з означеної проблематики, пропонованої філософії неоекономіки та соціально-трудої реальності-XXI, міждисциплінарного погляду на майбутнє світу праці та зайнятості, яке вже настало.

Економічна система, яка сформувалася на зламі двох тисячоліть, без перебільшення є новою: за ресурсами, чинниками набуття конкурентних переваг, мотиваціями, швидкістю і глибиною змін, механізмами регулювання, наслідками функціонування тощо.

Не потребує особливого доведення, що цифровізація та інші проривні технології «Індустрії 4.0» обумовили глибокі, масштабні зміни у бізнес-процесах, які сприяють формуванню нових видів і форм зайнятості, нових видів і форм економічної діяльності. При цьому економічна діяльність у цілому і підприємницька зокрема усе більше базується на нових, постіндустріальних засадах.

Проведені дослідження дозволили не гаслами, а науковою аргументацією довести, що неоекономіка (вона ж і постіндустріальна, і цифрова, і мережева, і знаннєва, й інформаційна та ін.) — це не прояв механічного приросту технічних, організаційних, інноваційних та інших якостей дотеперішньої економічної системи,

це не екстраполяція закономірностей останньої на економічне буття нового століття. В економічній системі, що інтенсивно формується, цілі її пласти, сегменти, кластери починають функціонувати за іншими принципами, розвиваються за іншими, аніж дотепер сценаріями, рухаються в іншому ритмі та з іншими швидкостями. Уже сьогодні реальністю є небачені раніше мережеві зв'язки, нові форми власності, нові форми кредитування, паралельні валюти, самоуправлінські структури тощо. Новий капіталізм стає одночасно і глобальним, і фрагментарним, і мережевим; частково ринковим, принаймні таким, що прокладає шлях відходу від суто ринкової системи. Не буде перебільшенням твердження, що для нової економіки характерним є феномен поєднання віртуального і реального світів.

Наголошуємо на тому, що неоекономіка водночас є і теоретичною концепцією, і реальністю початку ХХІ ст., коли відбувається розбудова економічної системи на знанневих, інформаційно-комунікаційних, інноваційно-інтелектуальних ресурсах і чинниках розвитку.

Провідна, засаднича думка щодо сутності неоекономіки є такою: на відміну від економіки індустріального типу, яка живиться традиційними факторами виробництва — землею, капіталом і працею, нова економіка живиться знаннями, інформацією, інноваціями й інтелектом. При цьому має місце нечувана концентрація згаданих чинників і синергетичний ефект від їхнього використання.

У різні періоди розвитку економіки та соціуму в епіцентрі інтересів, життєвих цінностей економічно активного населення були і залишаються праця, зайнятість, трудові доходи та інші дотичні, близькі за змістом явища та процеси. За аксіому можна прийняти твердження, що за всієї кардинальності сучасних трансформацій у царинах, які нас оточують — царині природи, техніки, економіки та інститутів суспільства — значення праці в житті економічно активної людини залишається вельми суттєвим, а для більшості людей — першорядним. Суспільно корисна праця не лише відіграє вирішальну роль у розвитку економіки та суспільства, вона є основою добробуту родин, реалізації трудового потенціалу на різних рівнях, примноження людського капіталу та самореалізації особистості.

Нині неозброєним оком можна побачити, що в усіх сферах суспільного життя, суспільно корисної праці та зайнятості відбуваються багатовекторні та суперечливі зміни. Переступивши поріг ХХІ століття, глобальний світ опинився у новій соціально-трудовій реальності, в якій масштабна та рельєфна

проявилися нестійкість і різновекторність розвитку, домінування економічних інтересів над нематеріальними цінностями. Однією з основних причин нестійкого, людинонецентричного розвитку в глобальних координатах нової економіки вважаємо існуючу невідповідність багатьох наявних парадигм, концепцій розвитку економіки та суспільства реаліям сучасної доби, в домінуванні ментальних схем, моделей, які є уособленням трендів і закономірностей минулого.

Справедливості ради зазначимо, що впродовж останніх років помітно зросла стурбованість політикуму більшості країн, соціальних партнерів, усіх, хто причетний до вироблення та реалізації соціально-економічної політики, «вибуховим», нерідко небажаним розвитком подій на «полі» соціально-трудового розвитку. Навіть країни, які ще вчора стояли виключно на позиціях неолібералізму, закріплювали за державою роль «нічного сторожа» та надіялися на «спонтанний порядок» за задіяння суто ринкових механізмів, почали поступово відходити від політики за рецептами Фрідмена, Хайека та інших ярих прихильників так званого «вільного» ринку, якого у природі, до речі, ніколи не існувало.

Прикладом динамічності, дієвості, інноваційності щодо формування як економічної політики в цілому, так і соціально-трудової зокрема, може слугувати досвід Китаю. Ще донедавна генеральна лінія, навколо якої здійснюється розбудова загальної економічної політики, не включала соціально-трудову сферу, у т. ч. сферу безпосереднього докладання праці, до своїх пріоритетів. Ситуація різко змінилася у 2018–2019 рр., коли в країні оголошено так звану політику «шести стабільностей», реалізація якої має надати нового імпульсу розвитку китайської економіки, подоланню уповільнення темпів економічного зростання, що мало місце наприкінці 2010-х років.

Підкреслимо, що першою із «шести стабільностей», на якій нині будується економічна політика Китаю, є сфера праці і зайнятості, а вже за нею сліднують такі сфери (інститути), як фінанси, зовнішня торгівля, іноземний капітал, інвестиції, економічні очікування.

Зміст цього розділу монографії має на меті упорядкувати наявні уявлення щодо причин трансформацій і трендів розвитку світу праці та зайнятості під впливом низки феноменів сьогодення та викласти авторський концепт соціально-трудової платформи «Праця 4.0» як компоненти нової соціально-трудової реальності-XXI.

Спробуємо не загальними міркуваннями, не розрізненими, фрагментарними судженнями, а користуючись методологією

міждисциплінарних наукових досліджень пояснити просто про складне, розкрити власний концепт природи трансформацій світу праці та зайнятості, нових можливостей, що з'являються у глобального соціуму для розвитку підприємництва, водночас акцентувати увагу на викликах і можливих та реальних небезпеках для людини праці. І головне — розкрити сутнісні характеристики, філософію функціонування інституту і платформи початку ХХІ століття, які мають умовну, скорочену назву «Праця 4.0».

Складовою результатів наших досліджень, які «працюють» на прирошення знань, доповнення уявлень про сучасний формат світу праці, є авторський концепт явищ, процесів, інституціональних глобальних перетворень, які кардинально змінюють контур, змістові характеристики та механізми функціонування соціально-трудової сфери.<sup>1</sup>

У ментальній конструкції, якої дотримуються автори, кардинальні зміни у світі праці та зайнятості, мимовільними свідками яких є нинішні покоління, в останні роки виявилися наслідком двох планетарних «вивержень» або ж двох «великих вибухів»<sup>2</sup>, які у подальшому будемо іменувати «великий вибух-1» і «великий вибух-2».

---

<sup>1</sup> А. Колот, О. Герасименко. Гідна праця як концепція та стратегічний напрямок розвитку соціально-трудової сфери. *Україна: аспекти праці*. 2015. № 6. С. 3–13; А. Колот, О. Герасименко. Цінності трудового життя та гідна праця: філософія взаємодії і розвитку. *Україна: аспекти праці*. 2016. № 1–2. С. 3–13; А. Kolot, O. Herasymenko. A deficit of decent work as a current trend in the development of social and labor sphere in Ukraine. *Knowledge and Performance Management*. 2017. Vol. 1. P. 5–17; Колот А. М., Герасименко О. О. Соціальна держава : генезис і перспективи розвитку. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2017. № 1. С. 8–36; Гідна праця: імперативи, українські реалії, механізми забезпечення: монографія / [А. М. Колот, В. М. Данюк, О. О. Герасименко та ін.] ; за наук. ред. д.е.н., проф. А. М. Колота. К. : КНЕУ, 2017. 500 с.; Колот А. М., Герасименко О. О. Інститути зайнятості і доходів в новій економіці : глобальні тренди. *Проблеми економіки та політичної економії*. 2018. № 1. С. 195–235; Колот А. М., Герасименко О. О. Новітні глобальні тенденції у сфері зайнятості і доходів та їх вплив на соціальну нерівність. *Соціально-трудові відносини: теорія і практика*. 2018. № 1 (15). С. 6–34; Колот А. М., Герасименко О. О. Соціально-трудовий розвиток в ХХІ столітті : до природи глобальних змін, нових можливостей, обмежень і викликів. *Демографія та соціальна економіка*. 2019. № 1 (35). С. 97–126; Колот А. М., Герасименко О. О. Концепт «Праця 4.0» : теоретико-прикладні засади формування та розвитку. *Економіка та прогнозування*. 2020. № 1. С. 7–29; Анатолій Колот, Оксана Герасименко. Цифрова трансформація та нові бізнес-моделі як детермінанти формування економіки нестандартної зайнятості. *Соціально-трудові відносини: теорія і практика*. 2020. № 10 (1). С. 33–54; Анатолій Колот, Оксана Герасименко. Сфера праці в умовах глобальної соціоекономічної реальності 2020: виклики для України. *Представництво Фонду ім. Фрідріха Еберта в Україні*. 32 с.; Kolot A., Kozmenko S., Herasymenko O., Štreimikienė D. Development of a Decent Work Institute as a Social Quality Imperative: Lessons for Ukraine. *Economics and Sociology*. 2020. Vol. 13. № 2. P. 70–85.

<sup>2</sup> За аналогією з «великим вибухом», що стався свого часу у галактиці та змінив увесь світ космосу.

За баченням авторів цього розділу монографії, перший «великий вибух», що мав місце у світовій практиці впродовж останніх десятиріч і викликав зрушення у світі праці та зайнятості, став наслідком нашарування у часі і просторі низки феноменів сьогодення, якими є надмасштабні та надглибокі демографічні зрушення, новий формат глобалізації, технологічні зрушення та інновації, організаційні зрушення, глобальна ідеологія.

У результаті проведених досліджень нами отримано достатньо аргументів стосовно того, що настання 2020 року слід розглядати початком нової «віхи» в історії суспільств, принаймні першої половини XXI століття. Саме у цей час спочатку в Китаї, а згодом у всьому світі соціум зіткнувся з пандемією COVID-19. З настанням планетарного лиха, про яке йдеться, усі чотири світи, в яких перебуває людина — світ природи, світ техніки, світ економіки та її інститутів і світ самих людей — набули кардинальних змін. Саме ця глобальна подія (вона ж глобальна травма) у авторській ментальній моделі отримала назву «великий вибух-2».<sup>1</sup>

У попередніх публікаціях авторів доведено, що економіка і суспільство, трансформуючись, змінюються на очах і постають у новому форматі. Економіка і суспільство сучасної доби — це, образно кажучи, нова «тканина», що зіткана з потенційних можливостей, асиметрій, непізнаних або неусвідомлених тенденцій, домінант розвитку. Нові можливості, що відкриває для людини праці неоекономіка, продовжують межувати з фундаментальними обмеженнями матеріального, соціального, психологічного, соціокультурного характеру. Людина праці не стала впевненіше почувати себе на ринку праці, вона часто-густо ще більше і швидше втомлюється; щоденно стикається з фізичними, психологічними, техногенними небезпеками. Постає багато проблем, що пов'язані зі здатністю адаптуватися до великомасштабних, різновекторних змін, які стають нормою сьогодення<sup>2</sup>.

Симбіоз нових технологій, інститутів організації праці, виробництва та управління; нова структура ресурсів і чинників набуття незаперечних конкурентних переваг і багато іншого докорінно змінюють усі складові соціально-трудової сфери. Йдеться без перебільшення про **формування нової платформи соціально-трудового розвитку**.

---

<sup>1</sup> Анатолій Колот, Оксана Герасименко. Сфера праці в умовах глобальної соціоекономічної реальності 2020: виклики для України. *Представництво Фонду ім. Фрідріха Еберта в Україні*. 32 с.

<sup>2</sup> Там само.

Передусім, виокремимо причини розбудови нової платформи соціально-економічного і соціально-трудового розвитку<sup>1</sup>, домінантами серед яких є:

1. *Різновекторні, протирічливі, неоднозначні за наслідками тренди демографічного характеру*, що мають загальносвітовий прояв, а саме:

- зниження темпів приросту населення у більшості країн світу;
- підвищення середнього віку населення;
- зменшення частки дітей і підлітків у складі населення;
- збільшення частки осіб старших вікових груп;
- зростання демографічного навантаження на населення працездатного віку;
- зниження частки населення, що перебуває у працездатному віці;
- перманентна активізація міграційних процесів та посилення їхнього впливу на показники демографічних зрушень;
- збільшення у складі робочої сили працюючих пенсіонерів.

Закономірною є постановка питання: Як демографічний чинник буде впливати на функціонування платформи «Праця 4.0»? Пошук відповіді на це питання необхідно здійснювати у площині не лише викликів і ризиків, а й реальних і потенційних можливостей для соціуму, що продукуються масштабними та інтенсивними змінами демографічного характеру. Розбудовуючи «срібну економіку» та суспільство здорового і активного довголіття, маємо виходити з того, що держава та інститути громадянського суспільства повинні дбати про подолання асиметрій у демографічній структурі населення, усунення та/або пом'якшення конфлікту поколінь. Слід наголосити, що постаріння населення, як провідна складова нинішніх і майбутніх масштабних демографічних змін, відбувається як «знизу», так і «зверху». Йдеться про старіння населення як симбіоз скорочення народжуваності та збільшення тривалості життя.

Як наголошувалось нами раніше, відповідно до існуючих теорій економічної стагнації демографічна компонента займає чільне місце серед чинників уповільнення темпів економічного зростання. Механізм впливу демографічних чинників на темпи економічного зростання є багатоплановим. Зокрема, результати спеціальних досліджень демонструють відносно низьку продуктивність праці

---

<sup>1</sup> Колот А. М., Герасименко О. О. Детермінанти формування соціально-трудової платформи «Праця 4.0». *Вісник Прикарпатського університету. Серія Економіка*. 2020. Вип. 15. С. 80–92.

працівників старших вікових груп якщо не всіх, то у багатьох випадках. Це пов'язано як зі зниженням працездатності працівників зазначених груп (попри накопичений ними трудовий стаж і відповідні навички), так і зі зменшенням адаптивних можливостей працівників старшого віку в умовах стрімких і різновекторних змін як у трудових процесах, так і формах організації праці та виробництва. Не можемо не зважати й на те, що зниження темпів приросту населення має такий зворотній бік, як скорочення інвестицій, необхідних для збереження досягнутого рівня капіталомісткості, та зниження темпів приросту випуску у стійкому стані економіки.

Окрім того, зростання очікуваної тривалості життя як глобальний тренд світового масштабу за загальним визначенням мотивує населення більше заощаджувати, що не сприяє активізації підприємницької діяльності та участі працівників старших вікових груп у впровадженні інвестиційних проектів. За результатами наявних досліджень для країн, у яких стрімко зростає частка населення старших вікових груп, характерним є вищий рівень заощаджень, аніж інвестицій.

Неупереджений аналіз переконує у тому, що один із парадоксів сучасності — загострення проблеми людських ресурсів, особливо молодших і середніх вікових груп на фоні відсутності або ж меншої значущості проблематики демографічного характеру стосовно населення в цілому. З огляду на те, що частка та чисельність молоді, яка має вищий рівень освіти, креативний тип мислення, схильність до ризикових професійних рішень, зменшується, можна стверджувати, що через 40–50 років люди старше працездатного віку не матимуть кращого рівня професійної та загальної підготовки. Це створює негативні передумови, за яких населення похилого віку не буде ні активнішим, ні освіченішим та не матиме можливостей щодо вищих доходів.

*2. Новий формат глобалізації світової економіки (так зване друге і третє роз'єднання), втрата та/або не набуття національною економікою конкурентних переваг.*

У пошуках організаційно-інституційного механізму щодо впливу глобалізації на соціально-трудова сферу та формування нової соціально-трудова реальності під впливом зазначеного феномену авторами запропоновано застосовувати методологічний підхід, за якого економічна історія глобалізації розглядається як загальносвітовий процес трьох «роз'єднань». Саме цей методологічний підхід дозволяє пояснити просто про складне, а саме, яким поставав упродовж століть і продовжує відтворюватися механізм зміни світу праці та зайнятості під впливом процесів глобалізації

світової економіки та зростання відкритості національних економічних систем.

Попередні розвідки цих процесів відображено у ряді попередніх публікацій авторів<sup>1</sup> і вони є такими (з доповненням новітніх власних досліджень).

Під впливом цифровізації та мережизації, як і інших новітніх технологій, відбувається інтенсивне формування як нової економіки, так і нової глобалізації. Історія людства «до глобалізації» — це історія, коли виробництво і споживання були, образно кажучи, насильницьки прив'язані. Вироблені товари в епоху «до глобалізації» споживалися на території їх походження, продукування. Так зване *перше роз'єднання* стало можливим за створення умов для розвитку міжнародної торгівлі, а саме появи нових транспортних засобів і зниження вартості перевезень. З початку ХХ ст. ринки набувають глобального характеру, а виробництво продовжувало бути впритул до 1970-х—1980-х років локальним.

Друге прискорення і продиктоване ним так зване *друге роз'єднання* стало можливим за ланцюга подій, явищ, процесів, а саме:

- ✓ створення та масове впровадження інформаційно-комунікаційних технологій;
- ✓ зниження вартості переміщення інформації, ноу-хау;
- ✓ переміщення робочих місць виробництва за можливості контролю за адміністративно-господарською діяльністю, дистанційної координації, відеозв'язку тощо;
- ✓ зміни у глобальних вартісних ланцюгах створення доданої вартості;
- ✓ поєднання технологій «Великої сімки» з низькою заробітною платою в країнах, що розвиваються.

*Третє роз'єднання* — третій етап майбутньої глобалізації — це переміщення не лише товарів, виробництва, інформації, а й людей; це утвердження нового процесу праці. Йдеться про майбутнє чергового етапу глобалізації.

---

<sup>1</sup> Колот А. М., Герасименко О. О. Соціально-трудовий розвиток в ХХІ столітті : до природи глобальних змін, нових можливостей, обмежень і викликів. *Демографія та соціальна економіка*. 2019. № 1 (35). С. 97–126; Колот А. М., Герасименко О. О. Детермінанти формування соціально-трудової платформи «Праця 4.0». *Вісник Прикарпатського університету. Серія Економіка*. 2020. Вип. 15. С. 80–92; Колот А. М., Герасименко О. О. Концепт «Праця 4.0» : теоретико-прикладні засади формування та розвитку. *Економіка та прогнозування*. 2020. № 1. С. 7–29; Анатолій Колот, Оксана Герасименко. Цифрова трансформація та нові бізнес-моделі як детермінанти формування економіки нестандартної зайнятості. *Соціально-трудові відносини: теорія і практика*. 2020. № 10 (1). С. 33–54; Анатолій Колот, Оксана Герасименко. Сфера праці в умовах глобальної соціоекономічної реальності 2020: виклики для України. *Представництво Фонду ім. Фрідріха Еберта в Україні*. 32 с.

Маємо усі підстави для твердження, що у найближчій перспективі з'являться як мінімум дві технологічні новації, які створять умови для так званого альтернативного переміщення людей через національні кордони.

**Перша новація**, перша технологія — це так звана дистанційна присутність, виконання робіт будучи на відстані і це вже не є науковою фантазією.

**Друга новація** — це дистанційна робототехніка, яка передбачає, що управління роботами, кіберсистемами, іншими системами буде здійснюватися фахівцями на відстані (з іншої країни, континенту).

У найближчі десятиліття ці новації, технології, феномени разом взяті кардинально змінять характер глобалізації. Вони дозволять фахівцям, які перебувають в одній країні, вирішувати професійні завдання на території іншої країни, реально там не появляючись. Така віртуальна імміграція (вона ж дистанційна зайнятість) спроможна кардинально розширити список робочих місць, відкритих для міжнародної конкуренції. Немало професійних робіт і завдань, що мають виконуватися у багатих країнах, зможуть дистанційно вирішуватися фахівцями з небагатих країн.

**Третє роз'єднання у рамках глобалізації**, яке відбудеться у недалекому майбутньому, охопить явища, процеси, що були сутністю другого етапу глобалізації, і водночас «приросте» можливістю надання працівниками, які проживають в одній країні, послуг компаніям, що знаходяться в інших країнах, без їхньої фізичної присутності. Іншими словами, третє роз'єднання буде реальним проявом віртуалізації процесу праці, його відділення від самих працівників.

Зазначеним вище не обмежується вплив процесів, що мають глобалізаційне походження, на соціально-трудовий розвиток. Існує низка інших, не менш значущих складових глобалізаційних змін, які прямо чи побічно впливають на розвиток соціально-трудової сфери в цілому і ринок праці, зокрема, і серед них:

- кліматичні зміни, які усе більше межують з природними катаклізмами;

- вичерпання природних ресурсів та «вихід за межі» допустимих змін в економіці та суспільстві;

- глобальні обмеження щодо забезпечення стійкого розвитку окремих країн (регіонів), які мають геополітичне, історичне, соціокультурне походження;

- зміна формату та характеру процесів глобалізації, що мають інституційне походження.

3. Інтенсивне впровадження технологій «Індустрії 4.0» та формування неоекономіки, платформи «Праця 4.0», для яких характерними є інші, аніж домінуючі впритул до початку XXI ст. технології, ресурси, пріоритети, мотивації, цінності та утвердження на тривалий період примату економічного над соціальним.

«Індустрія 4.0» уже нині справляє значний вплив на усі складові суспільного буття. У численних публікаціях авторів наголошувалось на тому, що в найближчій перспективі в економіці і суспільстві, а отже і у світі праці та зайнятості, під впливом інформаційно-комунікаційних, інших проривних технологій та зростання доступності до цифрової інфраструктури відбудуться карколомні зміни<sup>1</sup>. Існує, як мінімум, чотири групи технологій, які найбільше вплинуть на бізнес і життєдіяльність людей. Йдеться про когнітивні технології, хмарні технології, Інтернет речей і великі дані. Усе, що пов'язане з «Індустрією 4.0», у тому числі блокчейн, криптовалюта, великі дані, інформаційні мережі, кіберсистеми, платформи і багато-багато іншого ніби то із фантастичних книг, стрімко увійшло в наше життя, кардинально змінюючи дотеперішні форми життєдіяльності, мотиваційні настанови, цінності.

З упровадженням технологій «Індустрії 4.0» пов'язане надмасштабне, надінтенсивне зниження трудомісткості робіт низької і середньої складності. Цілком очевидним постане різке зниження частки середнього класу, який зайнятий на робочих місцях (функціях), що все більше піддаються автоматизації і роботизації.

Новації, які є породженням «Індустрії 4.0», справляють якщо не визначальний, то принаймні суттєвий вплив на всі складові процесу використання ресурсів праці, а отже, й на професійно-кваліфікаційну структуру працюючих.

Становлення та розвиток платформи «Праця 4.0» відбувається на фоні карколомних змін у професійно-кваліфікаційній структурі зайнятих у суспільному виробництві. Чи не найважливішими

---

<sup>1</sup> Колот А. М., Герасименко О. О. Соціально-трудовий розвиток в XXI столітті : до природи глобальних змін, нових можливостей, обмежень і викликів. *Демографія та соціальна економіка*. 2019. № 1 (35). С. 97–126; Колот А. М., Герасименко О. О. Концепт «Праця 4.0» : теоретико-прикладні засади формування та розвитку. *Економіка та прогнозування*. 2020. № 1. С. 7–29; Анатолій Колот, Оксана Герасименко. Цифрова трансформація та нові бізнес-моделі як детермінанти формування економіки нестандартної зайнятості. *Соціально-трудові відносини: теорія і практика*. 2020. № 10 (1). С. 33–54.

трендами у царині професійно-кваліфікаційної структури робочої сили нової (цифрової) економіки є:

- поява нових видів трудової діяльності і відповідно професій, яких ще вчора взагалі не було у штатних розписах організацій, а сьогодні вони стають масовими з огляду на зміни у суспільному поділі праці, урізноманітнення економічної і трудової діяльності;
- масове вимивання дотеперішніх посад, а то й професій із соціально-трудового ландшафту;
- інтенсивне наповнення як нових, так і традиційних професій новими змістовними характеристиками (компетентностями).

## **6.2. «Праця 4.0»: симбіоз нових можливостей і викликів**

Нові демоекономічні реалії, новий формат глобалізації неоекономіки (так зване друге і третє роз'єднання), нова технологічна, мережева, цифрова, віртуальна реальність обумовлюють формування нової соціальної, трудової реальності, нового світогосподарства та появу *нової моделі праці та зайнятості «Праця 4.0»*, яку авторами аргументовано представлено в низці попередніх публікацій<sup>1</sup>.

На початку 2020 року до чинників «невірусного» характеру — демографічних, технологічних, інституціональних, політико-економічних, глобалізаційних, що обумовили «великий вибух-1» і створили на рубежі тисячоліть нову соціально-економічну реальність, додався епідеміологічний чинник, який на очах змінює світ праці і зайнятості, ставши закономірною компонентою моделі «Праця 4.0».

У доповнення та розвиток попередніх суджень щодо передумов формування та контенту соціально-трудової платформи «Праця 4.0» наголосимо на такому. Переступивши поріг XXI століття, глобальний світ опинився у новій соціоекономічній реальності. Життєдіяльність кожної людини, соціальних груп, функціонування домогосподарств, колективів, організацій, незалежно від географічної локації, відбувається за іншими, поступово деміологічними сценаріями.

---

<sup>1</sup> Колот А. М., Герасименко О. О. Концепт «Праця 4.0»: теоретико-прикладні засади формування та розвитку. *Економіка та прогнозування*. 2020. № 1. С. 7–29; Анатолій Колот, Оксана Герасименко. Сфера праці в умовах глобальної соціоекономічної реальності 2020: виклики для України. *Представництво Фонду ім. Фрідріха Еберта в Україні*. 32 с.; Колот А. М., Герасименко О. О. Детермінанти формування соціально-трудової платформи «Праця 4.0». *Вісник Прикарпатського університету. Серія Економіка*. 2020. Вип. 15. С. 80–92.

Коронавірус завдав потрійного удару по глобальному людському розвитку, негативно вплинувши одночасно на сферу праці, охорону здоров'я та освіту в усьому світі. Нові виклики, нові ризики та загрози виникли та продовжують накопичуватися для бізнесового сегменту та сфери індивідуального підприємництва. Усе це вимагає опанування мистецтвом збалансування інтересів різних суб'єктів ринку праці: від збереження життя людей до перезавантаження економіки. Уряд, бізнес, усі соціальні партнери від регіонального, національного і аж до міждержавного рівня мають консолідувати зусилля задля розробки і реалізації стратегії економічного, соціально-трудоного розвитку в умовах нестабільної глобальної екосистеми. В цій екосистемі мистецтво керування усіма ланками — від індивідуального робочого місця до національної та глобальної економіки — буде максимально проявлятися у здатності, реальній спроможності роботодавців, соціальних партнерів, менеджменту усіх рівнів організувати життєдіяльність, яка має відбуватися в умовах, що їх диктують карантинні заходи та обмеження, і водночас зорієнтовану на відновлення підприємницької діяльності, продуктивної зайнятості, всілякий їх розвиток задля забезпечення суспільно прийнятної соціальної якості. В таких умовах актуалізується регламентування трудової діяльності підприємств (організацій). Отже, органічним елементом моделі «Праця 4.0» мають стати змішані (нестандартні) регламенти трудової діяльності організації, в яких поєднуються організаційно-управлінська, нормативно-правова, безпекова складові механізму посилення соціоекономічної безпеки на всіх рівнях і гармонізації відносин між усіма суб'єктами ринку праці. Збалансування та адаптація зазначених компонент у регламентах організації праці до викликів нової соціоекономічної реальності є підґрунтям сучасної моделі соціально-трудоного відносин та альтернативою жорсткого втручання держави у діяльність підприємств (організацій).

Схематично модель «Праця 4.0» представлено на рис. 6.1.

Підкреслимо, що в авторській теоретичній конструкції «Праця 4.0» постає насамперед як **трудова парадигма**, що притаманна новій економіці, мережево-цифровим, технологічним базисом якої є «Індустрія 4.0». Водночас «Працю 4.0» автори розглядають як **платформу**, як **інститут**, що забезпечує використання ресурсів праці в координатах, породжених Четвертою промисловою революцією. Разом з цим, «Праця 4.0» має стати дорожньою картою організації трудової діяльності в умовах нової глобальної екосистеми.

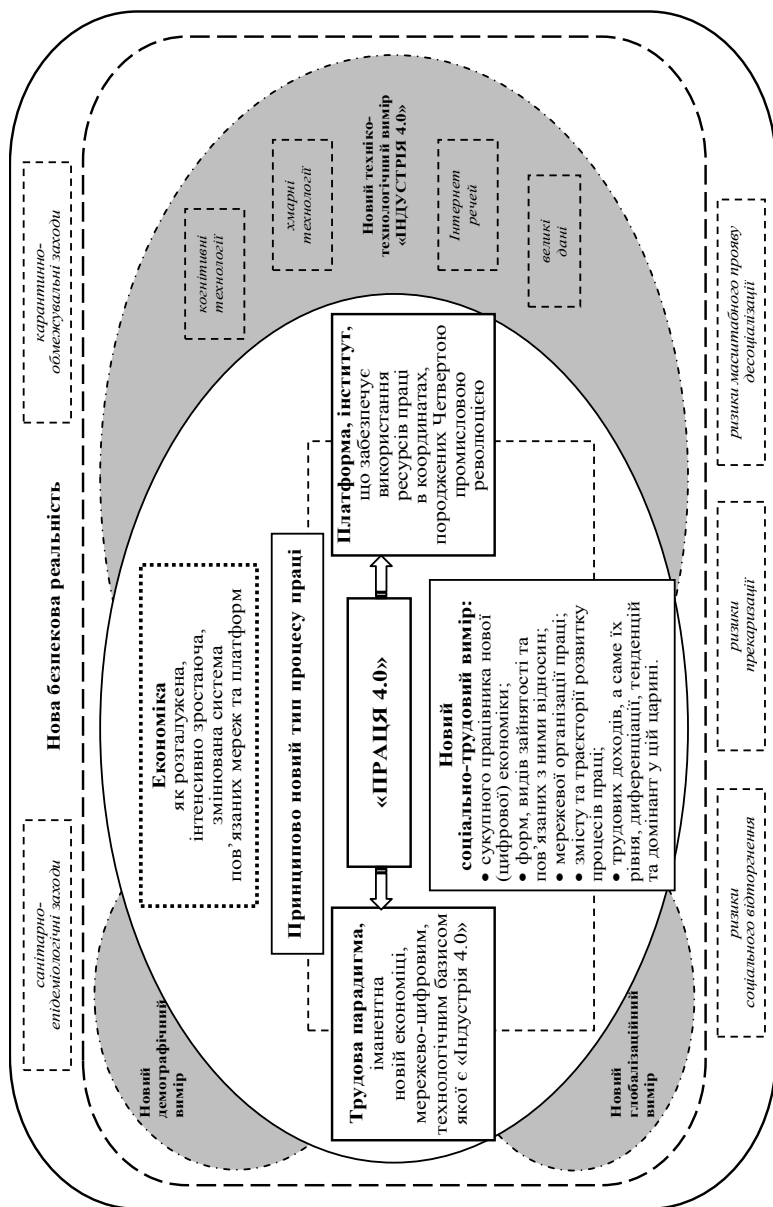


Рис. 6.1. Зовнішні умови розвитку та окремі внутрішні характеристики моделі «Праця 4.0»

Джерело: складено авторами.

Складовою платформи «Праця 4.0» є принципово **новий тип процесу праці**, елементи якого — предмети праці, засоби праці, людина працююча — набувають нових рис і змісту. Що стосується **предметів праці**, то за умов неоекономіки цифровий, мережевий сегмент якої стрімко зростає, вони (предмети праці) дедалі більше набувають електронної форми. Принципово іншими стають і **засоби (знаряддя) праці**, що дедалі частіше представлені цифровими устроями, мережевими кіберсистемами тощо. **Людина працююча** у процесі праці цифрової доби постає як носій нових компетентностей, а її діяльність здійснюється в інших, відмінних від дотеперішніх, координатах — мобільності, автономності, самовідповідальності, прозорості, мережевого контролю. Водночас суттєво трансформуються цінності трудового життя.

Цифрові технології, мережеві системи, інші технологічні досягнення «Індустрії 4.0» заповнюють усі ніші суспільного виробництва, включно й виробництва індустріальної доби. Новими стають усі складові світу праці та зайнятості, трансформується профіль працівника, змінюються вимоги до останнього.

**«Праця 4.0» та «Індустрія 4.0»** — це, образно кажучи, дві сторони однієї «медалі», що представляє нову економіку, одна сторона якої — соціально-трудова, а друга — техніко-технологічна.

Якою ж у реальному вимірі постає платформа «Праця 4.0»? Що перебуває «за кадром» і обумовлює як новий формат, так і характеристики, змістове наповнення нового «світу праці»?

Перш за все акцентуємо увагу на тому, що цей феномен, ця платформа не є сукупністю лінійних, одновекторних перетворень, трансформацій і мегазмін. У дійсності «Праця 4.0» — це симбіоз великомасштабних, різновекторних, неоднозначних за наслідками перетворень, одні з яких відкривають нові можливості; другі — потребують реакції усіх суб'єктів соціально-трудових відносин, зміни мотиваційних настанов, ціннісних орієнтацій; треті — без перебільшення лякають. Тож виникають закономірні запитання: «Чому нинішній капіталізм і застрашній посткапіталізм не хочуть, щоб соціум був щасливим?», «Чи є дійсними, достеменними ті цінності, якими продовжує керуватися переважна частка населення?», «Чому людинонецентризм стає не винятком, а повсякденною нормою глобального капіталізму?», «Хто або що змушує нас розбудовувати «економіку зайвих людей»?

Для того щоб мати більш-менш релевантне уявлення про феномен «Праця 4.0» — зробимо спробу за допомогою наукових засновків розкрити нинішнє і недалеке майбутнє світу праці.

Із наведених вище трендів демографічного характеру випливає, що *соціально-трудоий зріз сукупного працівника нової (цифрової) економіки* першої половини ХХІ століття, формується під впливом таких зрушень:

- зменшення частки молодих вікових груп;
- підвищення середнього віку працюючих («срібне» населення «срібної» економіки і суспільства);
- зниження частки працюючих, які перебувають у працездатному віці;
- підвищення у складі зайнятих у суспільному виробництві працюючих пенсіонерів.

Як оцінити ці тренди з точки зору їхнього впливу на суспільне буття, суспільний розвиток?

За наявної полярності існуючих думок щодо зміни демографічної картини світу, співвідношення зисків і втрат суспільств довголіття та інших складових демографічного розвитку, видається вкрай важливим наукове опрацювання цих питань.

У розвиток викладеного вище підкреслимо, що збільшення частки населення непрацездатного віку не можна розглядати у координатах «добре»—«погано», «добро»—«зло», «зиски»—«втрати». Нинішні й очікувані майбутні демографічні трансформації — це складний симбіоз структурних змін, які не мають однозначної оцінки та наслідків.

Повністю поділяємо позицію тих науковців, які стверджують, що старіння населення слід розглядати не як виклик економічному процвітанню, а як процес структурних змін. Шлейф цих змін і для економіки, і для суспільства є надзвичайно строкатим. Йдеться, у першу чергу, про зростаючу роль людей літнього віку на ринку праці, а отже, активну їх участь у суспільному виробництві. Не менш значущими є зміни у пріоритетах і патернах споживчої поведінки населення старших вікових груп, які стимулюють державні витрати, обумовлені старінням населення і його особливими потребами.

Державні і недержавні витрати на утримання та розвиток, реалізацію потреб осіб старших вікових груп правомірно розглядати в якості і соціальних видатків, і соціальних інвестицій.

Як державні, так і недержавні витрати на соціальне забезпечення, зокрема, на охорону здоров'я, освітні послуги, неправомірно асоціювати виключно з видатками, що не містять інвестиційної складової.

Новий погляд і нове бачення соціальних видатків в умовах розбудови «срібної» економіки має асоціюватися, з-поміж іншого,

з соціальними інвестиціями, що спрямовуються і на розбудову галузей «срібної» економіки, і на розвиток неоекономіки в цілому.

В доповнення до наведеного вище звернімо увагу на низку змін інституціонального характеру, які усе більше трансформують соціально-трудова реальність у світовому вимірі. Йдеться передусім про повернення багатьох країн, у тому числі найрозвиненіших, до політики обмежень і посилення захисту національного ринку. Складовою глобальних змін інституціонального характеру є посилення процесів регіоналізації та децентралізації економік всередині великих інтеграційних співтовариств, що не може не змінювати ландшафт суспільного поділу праці та не породжувати трансформацію регіональних і глобального ринків праці.

Висловимо власні передбачення щодо деяких інших аспектів глобалізації, і зокрема нового її формату під впливом потрясіння світового масштабу — пандемії COVID-19.

В останні десятиліття глобалізація була однією з мегапричин, що визначали новий формат світу економіки та світу самих людей.

До останнього часу глобалізація як явище, процес, тренд розвитку світової економіки поставала як моноліт, незаперечне майбутнє глобальної економіки та мережевого суспільства. Перші «збої» у глобалізаційних процесах розпочалися лише кілька років тому. Свідченням цього став вихід Великої Британії з ЄС, перманентні заяви Д. Трампа за часів президентства у США на кшталт «американізм має бути вищим за глобалізацію», прояви посилення протекціонізму з боку окремих країн, у т. ч. США, «відновлювано-затухаючі» торгівельні війни між США та Китаєм, а також з низкою інших країн. Черговим випробуванням для глобалізації світової економіки у нинішньому її форматі стала світова економічна криза, початок якої припадає на початок весни 2020 року.

Можна передбачати, що у більшості країн, якщо не у всіх, подолання наслідків «коронавірусної» кризи буде процесом складним і довготривалим. Слід очікувати суттєвих зрушень у ланцюгах створення доданої вартості.

За нашою гіпотезою, увесь ландшафт глобальної економіки під впливом чинників, які обумовили так званий «великий вибух-1», і чинників, що пов'язані з пандемією COVID-19, котрі спричинили «великий вибух-2», зазнає кардинальних змін.

Слід очікувати зміни векторів перенесення виробництва та його мобільності, переміщення робочої сили, у тому числі й у зворотному напрямі. Іншими, гібридними будуть комбінації як у

ланцюгах створення доданої вартості, так і у поєднанні стадій розробки, проектування та технічного обслуговування продукції.

Результати опитувань, що проведені серед бізнесових структур у березні–квітні 2020 р., вже засвідчили тренд до масштабних змін у ланцюгах світової кооперації, а отже, ландшафт глобальної економіки у найближчій перспективі набуде нового формату. Ці зміни будуть відбуватися у тандемі з новими бізнес-моделями. Про це повідомляв, зокрема у березні 2020 року, The Wall Street Journal з посиланням на результати опитувань Американської торгової палати. Так, у березні 2020 р. 56 % з 25 великих американських компаній заявили про можливе роз'єднання економік США та Китаю (проти 34 % у жовтні минулого року). Зазначене видання засвідчує, що ослаблення зв'язків між економіками США та Китаю стала реальнішою перспективою через розриви у ланцюгах поставок під впливом коронавірусної кризи та ускладнення відносин між двома країнами. Більше чверті респондентів планують почати пошук нових джерел постачання, хоча в деяких випадках йдеться лише про зміну регіону всередині Китаю, а не про інші країни. Біля 16 % опитаних компаній заявили про те, що мають намір частково або повністю перенести виробництво за межі Китаю.

*Якого формату набуде глобалізація у посткоронавірусну добу, а разом з нею яким буде новий формат бізнес-моделей?*

Симбіоз нових явищ і процесів, а саме, зростання ризиків у розбудові ланцюгів доданої вартості у зв'язку з пандемією COVID-19, підвищення вартості робочої сили в країнах, до яких масово переводилися виробництва з заходу, зниження вартості роботизації та інших техніко-технологічних новацій «Індустрії 4.0» (які до того ж не страждають від нових/старих вірусів), створюють вагомі передумови для повернення провідними компаніями багатьох виробничих потужностей.

Можна очікувати нову «хвилю» роботизації у період постпандемії COVID-19, а отже, й зниження попиту на працю та подальшу трансформацію світу праці та зайнятості. Ці зміни торкнуться багатьох країн старого світу, які дотепер вже накопичили значний досвід роботизації виробництва. У Німеччині, наприклад, яка є одним зі світових лідерів впровадження промислових роботів, кількість останніх на 10 000 робітників в обробній промисловості за 2017 рік склала 332. Лише Південна Корея та Сінгапур мають вищий рівень роботизації, у яких на 10 000 робітників припадає відповідно 710 і 658 роботів.

Тенденція посилення роботизації буде мати найбільший прояв у секторах глобальної економіки (частково вже колишньої), які

найбільше підпали під вплив змін у світових ланцюгах доданої вартості. У Німеччині, наприклад, це виробництво автомобілів і транспортного обладнання, електронна техніка, текстильна промисловість. Зазначені галузі покривали біля 12 % своїх потреб за рахунок імпорту із країн з дешевою робочою силою (в цілому економіка Німеччини імпортувала до останнього часу біля 6,5 % виробничих ресурсів).

За наявними даними великі компанії світу вже нині збільшили активність щодо повернення виробництва в країни його походження. У Франції, США, Італії, Німеччині найактивніше повертаються «на батьківщину» виробництва у сфері хімічної, фармацевтичної промисловості, електроніки, металообробки. Зазначений загальносвітовий тренд створює серйозну загрозу для подальшого розвитку як окремих галузей, так і в цілому національних економік країн, що розвиваються, які залежать від виробництва з низьким рівнем витрат і експорту не кінцевих товарів.

Це стосується низки країн, включно Китаю, Індії, В'єтнаму, Філіппін, деяких інших. Саме ці країни стали центрами з низьким рівнем витратності та посіли вагоме місце у багатьох глобальних ланцюгах доданої вартості. Подальші можливості економічного зростання у цих країнах залежатимуть від їх здатності перейти на виробництво продукції з вищою доданою вартістю та збільшення внутрішнього споживання.

Є вагомі підстави для ствердження, що найрозвиненіші країни світу, знаходячись у рамках обмежень, що пов'язані зі зростаючим протекціонізмом, досягненням стратегічних меж зростання, глобальними епідеміологічними проблемами, збільшенням зарплатомісткості на світових «фабриках» і, передусім, у Китаї, *готуються покінчити з деіндустріалізацією та розпочати епоху відродження промисловості на новій технологічній основі*. Така промислова і в цілому економічна політика ймовірно знизить ризики для провідних компаній, однак під великим питанням є позитивні наслідки для ринку праці як у країнах, що розвиваються (через виведення виробництва), так і в розвинених країнах (через зниження попиту на працю під впливом роботизації та інших техніко-технологічних новацій).

Наголошуємо на тому, що три основні феномени сучасності — демографія-XXI, глобалізація-XXI і «Індустрія 4.0» — змінили і продовжують кардинально змінювати світ природи, економіки та її інститутів і світ самих людей. За ступенем впливу на світ праці та зайнятості першість серед них, на наше переконання, належить «Індустрії 4.0».

Модель і платформа «Праця 4.0» настільки тісно пов'язана з технологіями «Індустрії 4.0», що не припускаємо можливим на професійному рівні обговорювати ці два феномени окремо.

Виокремимо найважливіші характерні риси «Індустрії 4.0» стосовно її впливу на соціально-трудову сферу.

**Перша.** В новій (цифровій) економіці чи не вперше за останні 150–200 років перестає працювати колишня об'єктивна закономірність, що сформульована К. Марксом у його визначенні продуктивності суспільної праці, а саме — феномена, за якого частка живої праці скорочується, частка уречевленої праці збільшується, але збільшується у такий спосіб, що загальна кількість праці у розрахунку на одиницю праці скорочується. Для неоекономіки, про яку йдеться, характерним є тренд, коли сума і живої, і уречевленої праці у розрахунку на одиницю продукції зменшується.

Для розуміння трендів, домінант неоекономіки надзвичайно важливо усвідомити чи не основну її особливість — вона стає і менш трудомісткою, і менш фондо- та капіталомісткою. І хоча заробітна плата «синіх комірців» у розвинених країнах переживає стагнацію і, здавалося б, вивільнення (з огляду на зменшення економії) не надто актуально, насправді це не так. Зиски для роботодавців за умов інтенсивного впровадження технологій «Індустрії 4.0» не зводяться до зниження витрат на утримання робочої сили. Слід враховувати безліч нових трендів. По-перше, витрати на автоматизацію за розгортання «Індустрії 4.0» мають тенденцію до зниження. По-друге, роботи й інші технічні системи можуть працювати у три зміни, не вимагаючи додаткових компенсацій. По-третє, зменшується ймовірність аварій та інших збоїв на виробництві через дію людського фактору. По-четверте, роботодавці цінують у технічних системах й те, що вони слухняніші, аніж люди.

**Друга характерна риса** «Індустрії 4.0» у плані її впливу на соціально-трудову сферу в цілому і на світ праці зокрема полягає у такому. Нові технології та системи, які є уособленням Четвертої промислової революції, працюють на інтенсивне вивільнення не лише представників робітничих професій (що було характерним для попередніх етапів науково-технічної революції), а й представників управлінського корпусу — «білих комірців». Так звана *розумова праця*, управлінський персонал усіх рівнів і функціональних груп інтенсивно заміщуються «розумними» інформаційно-комунікаційними та іншими технологіями.

**Третя характерна риса** і тренд розвитку соціально-трудової сфери за становлення «Індустрії 4.0» — одночасне, паралельне

скорочення трудомісткості виробництва і надання послуг у всіх сферах і видах економічної діяльності — сільському господарстві, промисловості, транспорті, сфері послуг тощо. Це означає, що колишні «ліфти» переливу робочої сили, працевлаштування вивільнених з одного виду діяльності в інший стають заблокованими.

Конкретизуючи вплив інформаційно-комунікаційних та інших сучасних технологій на масштаби і структуру зайнятості, К. Шваб наголошує, що створення одиниці цінності із залученням значно меншої робочої сили, аніж 10 або 15 років тому, стало можливим завдяки мінімальній вартості цифрового бізнесу, яка наближається до нуля<sup>1</sup>. За результатами дослідження, проведеного школою Оксфорд-Мартін, через один–два десятиріччя близько 47 % робочих місць у США, ймовірно, стануть комп'ютеризованими<sup>2</sup>.

Європейський підрозділ глобальної профспілки IndustriAll, оцінюючи загрози, що їх продукує «Індустрія 4.0», акцентує увагу на тому, що процес цифровізації «концентрує владу і багатство на платформах цифрового ринку, тим самим полишає усі інші компанії у ланцюгу створення вартості можливості інвестувати, впроваджувати інновації і забезпечувати гідну заробітну плату й умови праці; він ставить під сумнів основи постійних трудових відносин у рамках повного робочого дня, що засновані на колективних договорах, оскільки усі функції цих відносин (включно контроль над завданням) можуть виконуватися індивідуально, автоматично і дистанційно (і), отже, працівники опиняються у світі необмеженої цінової конкуренції і нестандартної зайнятості, де процвітають індивідуалізовані умови найму (фрілансерство, вимушена самозайнятість, краудсорсинг, платформова або гіг-зайнятість), (і) це відкриває безпрецедентні можливості як для асиметричного, вертикального і одностороннього контролю над працівниками, так і симетричного, горизонтального, багатостороннього і демократичного співробітництва між ними»<sup>3</sup>.

Маємо констатувати, що існуючі прогнози стосовно впливу «Індустрії 4.0» на ринок праці значно поляризовані і варіюють від оптимістичних очікувань щодо зростання частки інтелектуально насичених, високооплачуваних і до песимістичних оцінок щодо втрати лівової частки існуючих робочих місць і незначної появи нових.

<sup>1</sup> Шваб К. Четвертая промышленная революция. Москва: Эксмо, 2017. С. 20.

<sup>2</sup> Там само. С. 175–177.

<sup>3</sup> Вызовы индустрии 4.0 и необходимость новых ответов. URL: [http://www.industriall-union.org/sites/default/files/uploads/documents/2017/SWITZERLAND/Industry4point0 Conf/ industry\\_4\\_rus.pdf](http://www.industriall-union.org/sites/default/files/uploads/documents/2017/SWITZERLAND/Industry4point0 Conf/ industry_4_rus.pdf) (дата звернення 10.12.2020).

Деякі з існуючих оцінок окремих авторів та організацій щодо впливу «Індустрії 4.0» на ринок праці подані в табл. 6.1.

Таблиця 6.1

**ДЕЯКІ ОЦІНКИ ВПЛИВУ «ІНДУСТРІЇ 4.0»  
НА РИНОК ПРАЦІ ТА ЗАЙНЯТОСТІ**

| <i>Організації (автори)</i>              | <i>Існуючі передбачення (оцінки)</i>                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Оксфордський університет                 | 47 % працівників у США ризикують втратити роботу внаслідок автоматизації                                                                                                                  |
| Прайсуотерхаус-Куперс                    | 38 % у США, 30 % у Великій Британії, 21 % в Японії і 35 % робочих місць у Німеччині можуть бути ліквідовані внаслідок автоматизації                                                       |
| Міжнародна організація праці (Чан і Хюн) | АСЕАН-5: 56 % робочих місць можуть бути ліквідовані внаслідок автоматизації у найближчі 20 років                                                                                          |
| Мак Кінсі                                | Із 60 % усіх робочих місць 30 % технічно можуть бути автоматизовані                                                                                                                       |
| ОЕСР                                     | У середньому по ОЕСР: 9 % робочих місць — високий ризик.<br>Ризики повної автоматизації невеликі, але значна кількість робочих місць (від 50 до 70 %) можуть бути частково автоматизовані |
| Роланд Бергер                            | Західна Європа: 8,3 млн робочих місць у промисловості буде втрачено, але 10 млн буде створено у сфері послуг                                                                              |
| Світовий банк                            | Дві третини робочих місць у країнах, що розвиваються, можуть бути автоматизовані                                                                                                          |

*Джерело:* Дебора Грінфілд. Заст. Генерального директора МОП з питань політики, МОП, 26 жовтня 2017 р., Женева.

Масштаби змін у світі праці та зайнятості під впливом «Індустрії 4.0» (за усіх прогнозів — від найоптимістичнішого до найпесимістичнішого) будуть різнитися *залежно від галузі*, у кожній з яких є особливості, специфічні передумови цифровізації, впровадження інших проривних технологій, *залежно від стратегії* бізнесу стосовно рівня проникнення «Індустрії 4.0» в організацію та функціонування виробничих процесів.

Новації, що є породженням «Індустрії 4.0», чинять якщо не визначальний, то принаймні суттєвий вплив на всі складові процесу використання ресурсів праці, а отже, й на професійно-кваліфікаційну структуру працюючих. В узагальненому плані основними наслідками розбудови та функціонування «Індустрії 4.0» для сфери праці є:

- ✓ потенційно вагомі, сприятливі техніко-технологічні передумови підвищення продуктивності праці;
- ✓ різке зниження трудомісткості суспільного виробництва та скорочення попиту на працю;
- ✓ урізноманітнення форм зайнятості, домінування її атипових форм над типовими, нестандартних — над стандартними;
- ✓ зростаюча диференціація робочої сили за рівнем професійної підготовки та рівнем компетентностей;
- ✓ підвищення вимог до професійної підготовки, особистісних якостей та здатностей зайнятих у новій економіці;
- ✓ карколомні зміни в характері та організації праці;
- ✓ нові передумови й можливості комунікацій, діалогу та співробітництва;
- ✓ посилення контролю за процесом праці, у т.ч. віддаленого;
- ✓ підвищення інтенсивності праці у більшості видів трудової діяльності;
- ✓ трансформація багатьох видів трудової діяльності з розряду складних і надскладних у спрощені і прості;
- ✓ скорочення «життєвого циклу» використання набутих знань і актуалізація їх оновлення та прирощення;
- ✓ нові компетентності (здатності, навички), що набувають статусу критично важливих для економічно активної людини за становлення платформ «Індустрія 4.0» та «Праця 4.0», а саме:
  - готовність і здатність до самонавчання, перенавчання і неперервної освіти;
  - готовність до змін і прагнення до нового;
  - здатність адаптуватися до постійно змінюваних умов життєдіяльності;
  - уміння працювати в команді;
  - готовність до професійної мобільності;
  - здатність до розумного, відповідального ризику;
  - здатність до критичного мислення;
  - уміння та готовність працювати віддалено;
  - уміння працювати з великою кількістю даних;
  - уміння формулювати та усвідомлювати достеменні цінності трудового життя.

Становлення та розвиток платформи «Праця 4.0» відбувається на тлі кардинальних змін у професійно-кваліфікаційній структурі зайнятих у суспільному виробництві. На рис. 6.2 наведено дані, що віддзеркалюють зміну попиту на основні трудові навички до 2020 р., які були презентовані на Світовому економічному форумі у 2016 р.

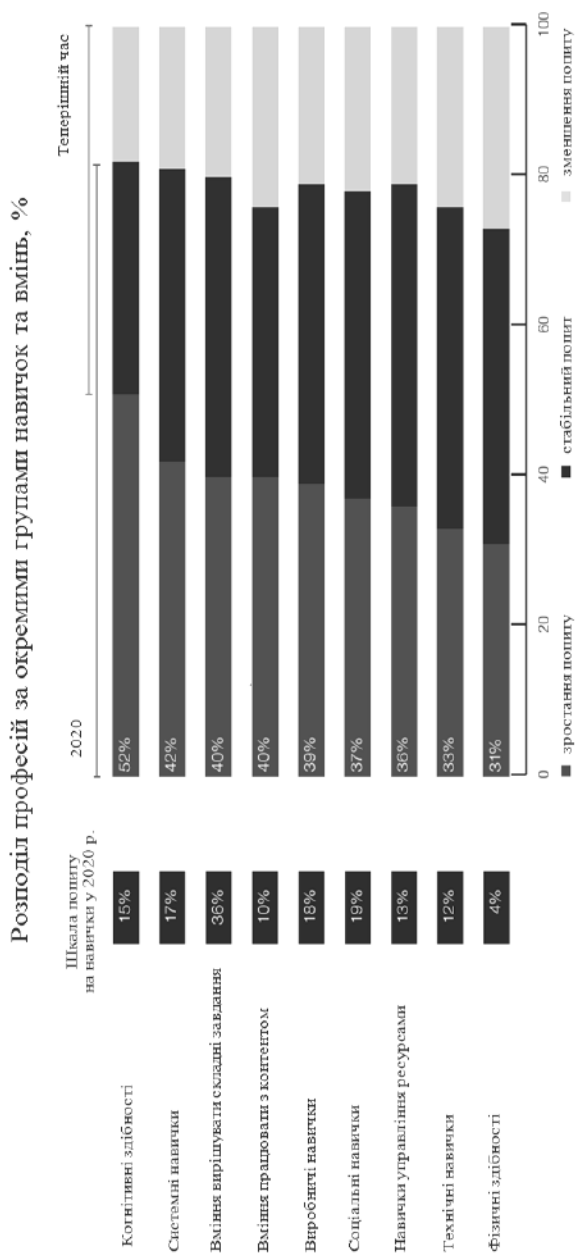


Рис. 6.2. Зміна попиту на основні трудові навички до 2020 р.

Джерело: World Economic Forum. *The Future of Jobs Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*. January 18, 2016. URL: [www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_embargoed.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_embargoed.pdf); Elliott Lary. Robots threaten 15m UK jobs, Says Bank of England's chief economist. *Guardian*. November 12, 2015 (дата звернення 18.11.2020).

**Інноваційний аспект моделі «Праця 4.0»** в умовах карантинних обмежень, зумовлених пандемією COVID-19, та в постпандемійний період — умови для безпечної, захищеної від епідеміологічних загроз праці і водночас забезпечення продуктивної зайнятості на основі задіяння узгоджених, односпрямованих регламентів, що містять організаційні, управлінські, адаптаційні, психофізіологічні рішення у царині трудової діяльності. Таким чином, «Праця 4.0» одночасно виступатиме платформою дестандартизації режимів праці та відпочинку, що дозволить врахувати фактор невизначеності та унормувати трудову діяльність під час дистанційної роботи або змішаних регламентів трудової діяльності, знизить ризики погіршення ефективності роботи організацій і працівників, забезпечить баланс «робота — життя». Комплекс нових регламентів організації трудової діяльності в умовах карантинних обмежень і в постепідемійний період, за авторською гіпотезою, уможливить уникнення масштабного прояву десоціалізації, соціального відторгнення, прекарізації та сприятиме утвердженню ризиковідновлюваної, людиноцентричної моделі збалансованого розвитку.

Завершуючи *конструкцію пропонуваної ментальної моделі*, що віддзеркалює нові можливості, обмеження і виклики у царині соціально-трудового розвитку під впливом платформи «Індустрія 4.0», зробимо таке узагальнення. Ланцюг змін, що пов'язані з новими трендами у ресурсах, технологіях, витратності, продуктивності у контексті можливостей і обмежень соціально-трудового розвитку, є таким: інтенсивне насичення неоекономіки новітніми технологіями, системами, мережами ↔ суттєве зниження трудомісткості суспільного виробництва ↔ спад відносних цін на засоби виробництва ↔ зростання продуктивності (не за К. Марксом) ↔ новий формат мотивації роботодавців ↔ концентрація зисків у постачальників, носіїв інтелектуального капіталу (креативні працівники, винахідники, власники одночасно потужного людського і фінансового капіталу) ↔ вихолощення економіки ↔ концентрація переваг і доходів у невеликому сегменті економічно активного населення і власників капіталу ↔ зростання технологічного безробіття ↔ скорочення частки середнього класу.

Утім, попри очевидні, незаперечні факти, що віддзеркалюють стан платформи «Праця 4.0», багато науковців продовжують стверджувати, що трудова діяльність сьогодення — це виключно домінування робіт, які ускладнюються за змістом, зростання насичення процесів праці інноваціями та інтелектуальною складо-

вою. Такі твердження — не більше, ніж міф і намагання видати бажане за дійсне. Модель «Праця 4.0», як це впливає з наведеного, є симбіозом нових можливостей і ризиків як для економіки в цілому та її окремих сегментів, так і для зайнятих у різних сферах економічної діяльності.

Перетворення, що відбуваються у соціально-трудовій сфері під впливом інформаційно-комунікаційних технологій, мережевих систем, інших ресурсів та інститутів неоекономіки, — це повна, всеохопна трансформація цінностей, мотиваційних настанов, ієрархій, першоджерел розвитку, структури ресурсів, форм та технологій взаємодії, форм і масштабів зайнятості, рівня, структури, диференціації доходів; співвідношення (ієрархії) економічного і позаекономічного; форм організації праці тощо.

*Якими є наслідки цієї повної та всеохопної трансформації? Стане світ праці і соціально-трудова відносин, його інститути кращими чи гіршими?*

Дати однозначну відповідь на ці запитання вкрай проблематично. Водночас можна констатувати, що соціум у перших десятиліттях XXI ст. є свідком того, що неоекономіка і мережеве суспільство не демонструють стійкого соціально-трудового розвитку, соціалізації відносин у сфері праці та людиноцентричності. Масштаби та глибина соціально-трудова проблем, асиметрії у царині економічного та соціального розвитку є такими, що ставлять під загрозу соціальну безпеку. Через призму зайнятості, доходів, гідної праці, інших системотвірних компонентів соціально-трудового розвитку чітко простежується як зародження нових можливостей для економічно активної людини, для підприємництва в умовах неоекономіки, так і поява усе нових викликів і ризиків.

Коли ще на початку 2000-х років автори висловлювали не припущення, а впевненість, що соціальна проблематика в цілому і соціально-трудова, зокрема, у світовому вимірі невдовзі займе першість серед чинників, які обумовлюють внутрішні і глобальні конфлікти та будуть продукувати нестійкий розвиток неоекономіки і мережевого суспільства, у багатьох колегнауків це викликало сумнів. Домінували завищені оцінки щодо наслідків Четвертої промислової революції для соціально-трудова сфери, а про те, як насправді функціонуватиме неоекономіка, якою є достеменна її природа та філософія розвитку, ніхто глибоко не задумувався. В головах швидко сформувалася чергова, спрощена, на злобу дня підігнана ментальна модель розбудови чи не комунізму в соціально-трудовій сфері першої половини XXI століття.

Така ментальна модель у багатьох представників соціуму виникла не в останню чергу під впливом концептів, суджень, зарубіжних видань, які згодом стали бестселерами та належали таким гуру світової економічної та соціологічної думки, як З. Бауман, Д. Белл, Е. Тоффлер, Ф. Фукуяма, М. Кастельс. Нагадаємо, що означені завищені уявлення щодо майбутнього людини соціальної та її соціально-трудового буття генерувалися упродовж другої половини XX століття, а їхні ключові засновки в узагальненому, дещо спрощеному формулюванні були такими:

- праця набуде рис нематеріальної;
- домінантою постіндустріальної економіки стане скорочення до мінімуму важкої фізичної праці;
- у структурі зайнятих переважатимуть професії, пов'язані з інтелектуальною працею;
- небачено розширяться можливості людини праці.

Одна з останніх фундаментальних монографій<sup>1</sup>, підготовлена за участі представників наукових шкіл трудовиків, містить розгорнену, аргументовану відповідь на низку запитань і серед них:

- наскільки виправдалися прогнози видатних мислителів сучасності щодо майбутнього світу праці та зайнятості?;
- чи спостерігається дрейф нової економіки і мережевого суспільства в бік людини праці? Чи справді відбувається дематеріалізація процесів праці в тих масштабах, що їх передбачали видатні вчені?

Висновки, що є результатом власних досліджень та узагальнень, такі:

- основні риси нового світу праці є лише приблизно такими, якими їх уявляли видатні вчені;
- найавторитетніші світила, які робили свої прогнози у середині та другій половині XX ст. щодо розвитку світу праці, не змогли передбачити глобальності наслідків надскладних, надрізновекторних змін, що нині прогресують у соціально-трудоцій сфері як результат гнучкості, нестандартності всіх складових ринку праці і зайнятості;
- чимало оцінок щодо майбутнього світу праці виявилися занадто райдужними, а тому, образно кажучи, «епоха комунізму» у сфері праці віддаляється;

---

<sup>1</sup> Гідна праця: імперативи, українські реалії, механізми забезпечення: монографія / [А. М. Колот, В. М. Данюк, О. О. Герасименко та ін.]; за наук. ред. д.е.н., проф. А. М. Колота. — К.: КНЕУ, 2017.

- твердження про настання ери дематеріалізації праці, перемогу цінностей постіндустріального, інформаційного, мережевого капіталізму межують з фантасмагорією, і соціум чекає на нові, зваженіші оцінки щодо трудової платформи найближчого і віддаленішого періоду, на якій доведеться працювати в подальші десятиліття.

Зміни, що відбуваються у сфері праці й надалі лише інтенсифікуватимуться, зачіпаючи не лише зміст, характер праці, політику трудових доходів та форм зайнятості. Водночас це буде й утвердженням нового формату, нового типу відносин у сфері безпосереднього докладання праці.

За неповні три десятиліття (від початку 90-х років XX ст. і дотепер) у глобальному масштабі відбувся перехід від «класичних», структурованих відносин між працею і капіталом на всіх рівнях ієрархічної структури економіки та суспільства, до розмитих, гібридних відносин, які де-юре є колективно-договірними або ж урегульованими у інший спосіб, а де-факто формальними, напівпрозорими, нестійкими, дедалі більш індивідуалізованими, асиметричними. Як неодноразово наголошувалося в матеріалах Міжнародної організації праці, починаючи з 90-х років минулого століття спостерігається «гонка за лідером» до нижньої межі соціальних гарантій у сфері праці та зайнятості.

Стабільні, багаточисельні, вертикально і горизонтально структуровані трудові колективи індустріальної доби за становлення нової (цифрової) економіки вже не матимуть означених вище характеристик. Низька трудо-, матеріало-, фондомісткість сучасного і майбутнього виробництва, у комплексі з трансформацією суспільного поділу праці кардинально змінюють формат підприємництва постіндустріальної доби, його «трудовий» базис. Сукупна робоча сила — як глибоко «занурена» в глобальний суспільний поділ праці — стає дедалі більш фрагментованою і розділеною. Трудові правовідносини з кожним днем набувають цивільно-правового характеру, а колишня домінуюча колективно-договірна практика регулювання соціально-трудових відносин стрімко втрачає інституціональну основу і знижує свій потенціал.

Цифровізація, віртуалізація економіки, її гібридний характер, поява різних модифікацій — економіка платформ, економіка «за запитом», економіка спільного споживання — змінюють не лише соціально-трудовий ландшафт у сфері безпосереднього докладання праці. Відбуваються зміни всієї соціальної структури підприємництва, стираються класичні грані між виробниками і спо-

живачами, працівниками і роботодавцями; змінюється колишня полярність взаємовідносин та взаємозалежності між власниками робочої сили та власниками капіталу. Отже, соціальна тканина неоекономіки та мережевого суспільства набуває неklasичних, атипових, змінюваних, нестійких форм. Такою ж стає і вся система соціально-трудових відносин, що знаходить проекцію в моделі «Праця 4.0».

### **6.3. «Праця 4.0» і гіг-економіка: взаємообумовленість розвитку та формування нової нормальності**

Складові феноменів цифрової доби — інститут і платформа «Праця 4.0» та економіка нестандартної зайнятості (гіг-економіка) тісно пов'язані, оскільки першопричини їх зародження і розвитку значною мірою співпадають, нерідко є спільними та тісно корелюють з мегатрендами розбудови нової економіки та мережевого суспільства.

Подані нижче судження та обґрунтування правомірно розглядати як нову аргументацію того, якими будуть основні драйвери розвитку сфери праці та зайнятості; як стандартність, типовість, стабільність трансформується у нестандартність, атиповість, нестабільність, нову мобільність та формується **нова нормальність**.

Попередні розвідки та аргументації, які знайшли відображення у низці публікацій авторів даного розділу<sup>1</sup>, засвідчили, що нові грані економіки та соціально-трудової реальності цифрової доби відкриваються за опрацювання та усвідомлення взаємозв'язку та взаємообумовленості явищ і процесів, самої філософії суспільного ланцюга, складовими якого є: цифровізація та інші проривні технології «Індустрії 4.0» → нові (цифрові) бізнес-моделі → нові форми (типи) підприємницької діяльності → новий суспільний поділ праці → нові види зайнятості (гіг-економіка).

Означений вище ланцюг трансформацій потребує деталізації та врахування стрижневої обставини, яка доведена в процесі новітніх авторських досліджень.

---

<sup>1</sup> Колот А. М., Герасименко О. О. Концепт «Праця 4.0»: теоретико-прикладні засади формування та розвитку. *Економіка та прогнозування*. 2020. № 1. С. 7–29; Анатолій Колот, Оксана Герасименко. Цифрова трансформація та нові бізнес-моделі як детермінанти формування економіки нестандартної зайнятості. *Соціально-трудові відносини: теорія і практика*. 2020. № 10 (1). С. 33–54.

Наполягаємо на тому, що діджиталізація, як проникнення цифрових технологій у всі сфери та види економічної діяльності, не є драйвером перших десятиліть XXI ст., оскільки цей процес (цифровізація) розпочався ще в останній чверті минулого століття.

Що ж можна вважати драйвером початку XXI ст., так це переосмислення того, як компанії мають вести бізнес, яким має бути вектор розвитку бізнес-моделей. І хоча на цьому шляху ще немало перешкод економічного, управлінського, психологічного характеру, все ж дедалі більше інноваційно налаштованих, соціально відповідальних суб'єктів підприємницької діяльності свідомі того, що конкурентоспроможність-XXI пов'язана передусім з новими бізнес-моделями, способами ведення бізнесу, підґрунтям яких є технології «Індустрії 4.0» та інших за порядком індустрій, які вже на підході.

З'являється новий ланцюг подій і взаємозалежностей, а саме: інформаційно-комунікаційні та інші проривні технології як уособлення «Індустрії 4.0» → цифрова трансформація бізнесу → платформові бізнес-моделі, які забезпечують створення цінності для споживачів за широкого використання цифрових та інших проривних технологій «Індустрії 4.0» → цифрова організація праці (віртуальні форми взаємодії роботодавців з працівниками, мережеві форми поділу та кооперації праці, реалізація проєктів трудової мобільності тощо) → економіка нестандартної зайнятості.

Ланцюг формування економіки нестандартної зайнятості формалізовано представлено на рис. 6.3.

Цифрова трансформація вже зараз докорінно змінила і продовжує змінювати світ праці і зайнятості. Основа основ дотеперішньої соціально-трудової сфери — робоче місце — раптово втратила свій колишній статус, параметри, місцезнаходження тощо. Той простір, у якому здійснюються трудові функції, відбувається процес праці, часто-густо поєднується з простором, в якому ми спимо, харчуємося, вчимося, тренуємося, проводимо дозвілля.

Однак яким буде довготривалий вплив старих-нових чинників на життєдіяльність людини в цілому і трудову зокрема, лишається все ще *нез'ясованим*. Необхідні глибокі, системні, міждисциплінарні дослідження теоретичного та прикладного характеру. Наукові розвідки впливу цифровізації на трудову діяльність, її організацію залишаються скоріше винятком, аніж правилом і потребують значного прирощення.

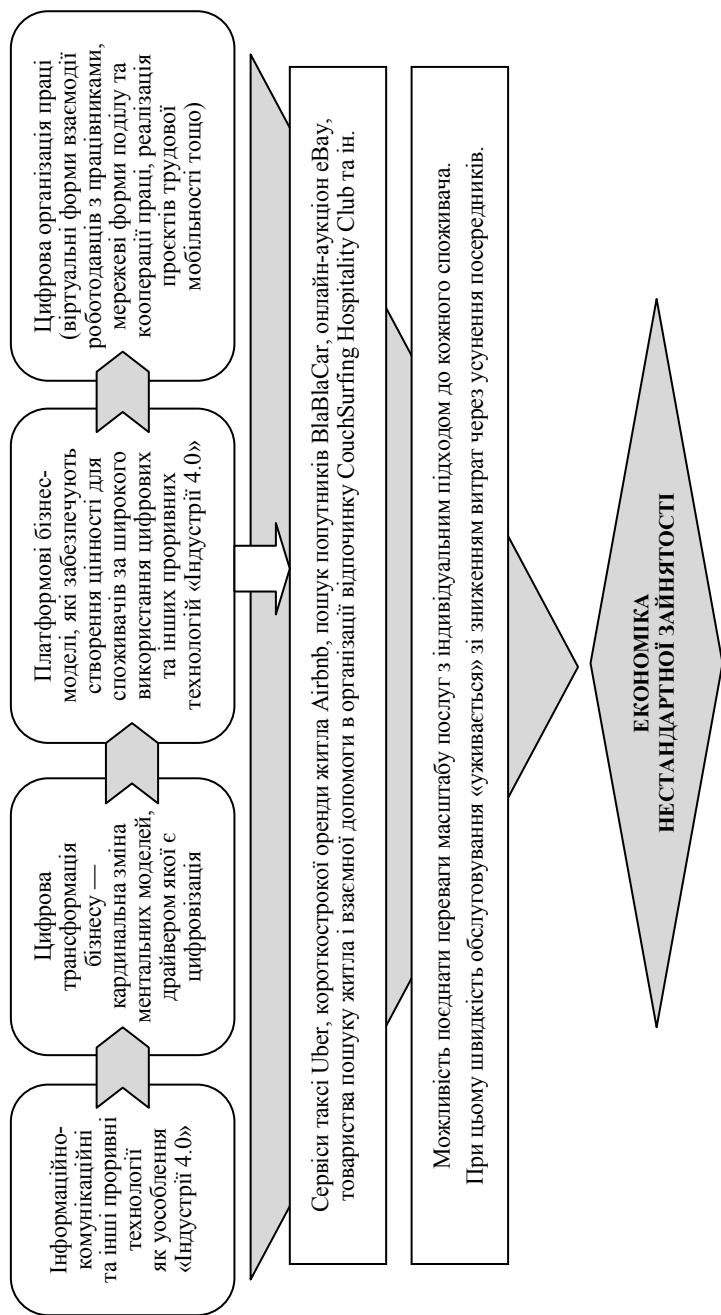


Рис. 6.3. Ланцюг формування економіки нестандартної зайнятості

Джерело: складено авторами.

Авторську ментальну конструкцію економіки нестандартної зайнятості через призму цифрової трансформації бізнесу та зумовлених нею нових (платформових) бізнес-моделей наочно подано на рис. 6.4.

Новий формат суспільного виробництва, суспільної організації праці, сфери безпосереднього докладання праці, ринку праці і багатьох-багатьох інших аспектів, що стосуються людини, її життєдіяльності, добробуту під впливом явищ, процесів, факторів, формуватиметься під системним впливом чинників, які спричинили «великий вибух-1». При цьому відбудеться посилення взаємовпливу, взаємообумовленості, взаємодії глобальних феноменів, що сприятиме формуванню нового тренду розвитку екосистеми — економіки нестандартної зайнятості.

Ще і ще раз наголошуємо на тому, що цифровізація економіки, впровадження інших проривних технологій «Індустрії 4.0» → запровадження нових бізнес-моделей → виникнення нового феномену — цифрових платформ → поява нових типів компаній і систем управління → поява та розширення спектру нових форм зайнятості — це єдиний ланцюг взаємопов'язаних, взаємообумовлених процесів і явищ, які є породженням Четвертої промислової революції та шостого технологічного укладу. Технології Четвертої промислової революції у поєднанні з мегазінами, які мають демографічне, глобалізаційне, політико-економічне походження, докорінно трансформують світ праці та зайнятості.

Конструювання моделі економіки нестандартної зайнятості, на наше переконання, має базуватись на тій закономірності, що за умов цифровізації та віртуалізації життєдіяльності робота уособлюється з певним заняттям, зі справою в цілому, а не з прив'язаністю до конкретного робочого місця або певної організації, до регламентованого режиму робочого часу та організаційної субординації. На відміну від стандартних форм зайнятості, які передбачають зайнятість за наймання на умовах повного робочого часу, за використання довгострокового трудового договору, під прямим керуванням роботодавця або уповноваженого ним менеджера, нестандартній зайнятості характерна багатомірність гнучкості. Набір нестандартних форм зайнятості вже нині строкатий і з кожним днем розширюється — мобільна робота на основі ІКТ, робота на основі ваучерів, фріланс, робота на платформах, портфельна робота, групова зайнятість, зайнятість на основі співробітництва, тимчасовий контракт, аутстафінг, спільне виконання роботи, випадкова робота, тимчасове управління та ін.

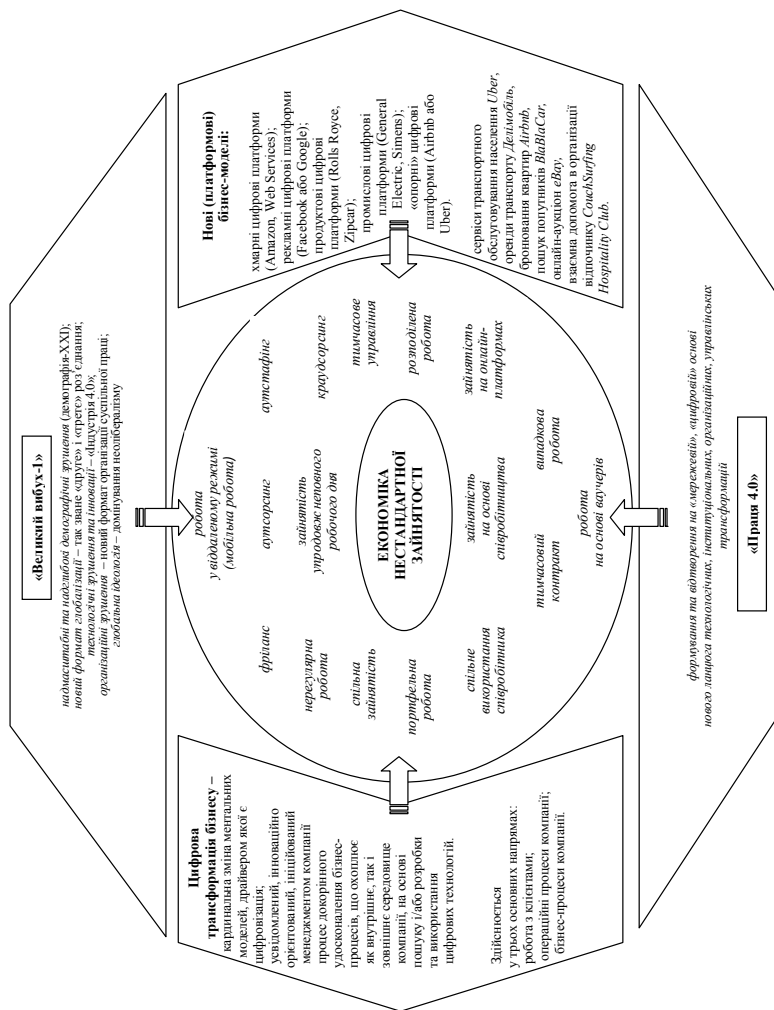


Рис. 6.4. Схема ментальної конструкції моделі економіки нестандартної зайнятості

Джерело: складено авторами.

В дослідженні, що виконане європейським фондом з покращення умов життя і праці, акцентується увага на низці основних тенденцій у сфері праці і зайнятості, що характерні для країн європейського континенту:

1) *розподілена робота*, коли роботодавець здійснює добір двох або більше працівників для спільного виконання конкретної роботи;

2) *спільне використання співробітника*, коли окремий працівник спільно залучений групою роботодавців для виконання робіт (задоволення кадрових потреб) різних компаній;

3) *нерегулярна робота*, коли роботодавець не зобов'язаний постійно (регулярно) надавати роботу працівникові, але може залучати його за вимогою;

4) *тимчасове управління*, за якого висококваліфіковані фахівці тимчасово залучаються для виконання певних проєктів чи вирішення конкретних виробничих завдань;

5) *мобільна робота* за широкого використання інформаційно-комунікаційних технологій, що уможлиблює виконання роботи із якого завгодно місця й у будь-який час;

6) *портфельна робота*, коли самозайнятий індивід працює на велику кількість замовників (клієнтів), виконуючи разові роботи;

7) *робота на основі ваучерів*, коли трудовий договір передбачає оплату послуг ваучером, що покриває витрати на оплату праці та внески на соціальне страхування;

8) *спільна зайнятість*, за якої фрілансери, самозайняті, інші фізичні чи юридичні особи, наприклад, мікропідприємства практикують співробітництво для виконання певних професійних завдань;

9) *зайнятість на онлайн-платформах* з виконання завдань, розподілених між «віртуальною хмарою» працівників.<sup>1</sup>

На противагу науковим підходам, за якими нестандартна зайнятість асоціюється з відхиленнями від норм і розглядається як фрагментарне явище та відносно автономний сегмент сфери зайнятості на різних рівнях функціонування екосистеми, авторський концепт є принципово іншим. Ми переконані, що нестандартна зайнятість в неоекономіці зазнає кардинальних трансформацій і не лише стає нормою, набуваючи небачених раніше масштабів і модифікацій. Вона переростає в домінуючий тренд соціально-трудоного розвитку та визначає ще один вектор розвитку сучас-

---

<sup>1</sup> Degryse, C. (2016) Digitalisation of the Economy and Its Impact on Labour Markets. Working Paper. URL: <https://ssrn.com/abstract=2730550>

ної економіки — економіку нестандартної зайнятості, інтенсивне формування якої є безпосереднім наслідком, одним з «продуктів» сучасних бізнес-моделей.

На завершення зробимо деякі узагальнення. Цифровізація економічного і соціального буття, трансформація бізнес-моделей компаній, поява нових, нестандартних форм зайнятості, карколомні зміни в інших складових світу праці — усе це ланцюги взаємопов'язаних, взаємообумовлених явищ і процесів, які потребують усвідомлення, наукової інтерпретації, сприйняття, нового прочитання. Комплекс чинників і процесів, що є змістом та першопричиною означеного вище ланцюга, обумовлюють формування економіки нестандартної зайнятості та притаманних їй відносин у сфері безпосереднього докладання праці. Ця економіка у соціально-трудовому її вимірі є чи не повною протилежністю економіки стандартної зайнятості індустріальної доби. Червоною лінією через матеріали цього параграфу правомірно проходить думка та переконання у тому, що форми зайнятості не є ізольованою автономією, а їх формування та драйвери розвитку детерміновані техніко-технологічними трансформаціями, появою та масштабним впровадженням нових бізнес-процесів, які усе більше привносять революційні зміни у бізнес-середовище.

Усе наведене засвідчує суперечливість соціально-трудової реальності початку ХХІ століття, для якої характерним є як зародження нових можливостей соціального поступу, так і нелінійність, різновекторність його наслідків, поява усе нових викликів і ризиків.

Звичайно, хотілося б уявляти майбутній світ праці та зайнятості, який формується під впливом чинників, що спричинили так званий «великий вибух-1» і «великий вибух-2», райдужнішим, мати впевненість у позитивній динаміці відтворення робочих місць і розбудови економіки, у якій кожна економічно активно людина за бажанням може знайти собі місце на ринку праці та самореалізуватися.

Не виключаємо, що вектор розвитку подій в оточуючих нас світах — техніки, інститутів економіки, самих людей — набуде іншого формату. Але для цього мають відбутися кардинальні зміни у свідомості людей, їхніх цінностях життя в цілому і трудового життя зокрема. Світ позаекономічний, морально-духовний, ціннісний має кардинально змінитися. Еволюційним шляхом таких змін навряд чи можна досягти. Не виключаємо, що такі зміни можуть статися, коли людство поставатиме перед не-

баченими загрозами, катаклізмами, переживатиме глобальний стрес. Порятунком від вірусів на кшталт COVID-19 пов'язаний не лише з наявністю вакцин, проведенням ін'єкцій, дотриманням санітарно-епідеміологічних норм. Головне — усвідомлення до-  
стеменних цінностей життя та життєдіяльності.

Опрацювання проблематики природи соціально-трудо-  
вих трансформацій переконує у тому, що простих відповідей на уро-  
ках з нинішнього і особливо майбутнього соціально-трудо-  
вого розвитку XXI ст. не існує. Ті ж відповіді, що отримані, мають  
стимулювати подальше осмислення, зародити бажання у потен-  
ційного читача долучитися до наукової дискусії, розробки відпо-  
відних проєктів задля кращого майбутнього світу праці. Якщо ж  
цього не зробити, це не звільнить наукову спільноту від відпові-  
дальності за настання його наслідків.

## **РОЗДІЛ 7**

### **ПОТЕНЦІАЛ ТА ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА**

#### ***7.1. Застосування сучасних форм організації соціального підприємництва для стимулювання розвитку малого бізнесу в Україні***

Структурна перебудова української економіки, зменшення її залежності від великих експортних підприємств, розширення внутрішнього ринку потребує розвитку сектора малого та середнього бізнесу (далі — МСБ). На сьогодні близько 300 великих компаній в Україні забезпечують 80 % державного бюджету, що створює значні ризики для економіки. За різними даними, частка малих підприємств у структурі української економіки не перевищує 20 %, тоді як у країнах Європейського Союзу (ЄС), Сполучених Штатах Америки (США), Китаї частка невеликих підприємств перевищує 50 %, що забезпечує відносну стійкість, більшу незалежність від ситуації на експортних ринках, а також високу частку самозайнятих осіб, які є основою формування середнього класу та внутрішнього споживання.

Саме малі та середні компанії в сучасному світі створюють близько 80 % нових робочих місць, що особливо актуально для подолання структурного безробіття, пов'язаного з процесами модернізації та автоматизації виробництва, а вартість створення робочого місця в малому бізнесі часом у десятки разів менша, ніж на великому підприємстві, що дає змогу говорити про розвиток МСБ як одного з найефективніших інструментів зайнятості.

В Україні витоки проблем розвитку малого бізнесу мають не тільки інституційні корені, пов'язані із законодавчим забезпеченням підприємницької діяльності, доступом до дешевих фінансових ресурсів, а й з відсутністю культури підприємницької діяльності, розвинутої екосистеми, яка допомагала б навіть студентам починати займатися власною справою. У США кожен п'ятий студент пробує себе в бізнесі ще до випуску з інституту. На базі навчальних закладів створюються науково-виробничі кластери, до яких входять роботодавці, венчурні інвестиційні фонди, науковці, які допомагають не тільки шукати прогресивні бізнес-ідеї та інновації, отримувати фінансування, а й втілювати

їх у життя за рахунок менторства, освітніх програм, тісному спілкуванні в підприємницькому середовищі, що дає змогу налагоджувати мережі ділових контактів.

Саме створення такої екосистеми можливе на основі моделі соціального підприємництва як найефективнішої форми розвитку малого й середнього бізнесу в Україні.

При цьому під соціальним підприємництвом ми розуміємо самоокупну недотаційну систему, яка в науковій літературі отримала назву «Social business ventures», або «For-profit Social Enterprise»<sup>1</sup>, і яку, на наш погляд, можна вважати справжнім визначенням соціального підприємництва як найдосконалішої ринкової форми філантропії, на відміну від благодійності, грантів, соціальної корпоративної відповідальності бізнесу, які часто також відносять до соціального підприємництва, однак вони таки-ми не являються.

Кожен бізнес у легальному полі переслідує соціальні цілі та потреби людей, у результаті чого й отримує прибуток. Відповідне визначення записане і в Господарському Кодексі України (ГПУ): «Господарська діяльність — така діяльність, що здійснюється для досягнення економічних і соціальних результатів та з метою одержання прибутку»<sup>2</sup>, тобто ГПУ чітко вказує на те, що прибуток є похідним від забезпечення соціальних результатів. Іншими словами, наприклад, велика компанія в енергетиці має не менше соціальне значення, ніж невеликий благодійний фонд допомоги малозабезпеченим верствам населення. Однак не кожен підприємець, який отримує прибуток, готовий повністю реінвестувати його для досягнення соціальних змін і зробити інвестиції в такий бізнес профільним видом діяльності, що й відрізняє соціальне підприємництво від бізнесу як такого.

Зокрема, Дж. Елкінгтон і П. Хартіган<sup>3</sup> зазначають, що класичне соціальне підприємництво («Social business ventures») відповідає певним ознакам. Назвемо їх:

1. Соціальне підприємництво повинно бути основним профілем діяльності компанії, оскільки в іншому разі не забезпечується його відмінність від корпоративної соціальної відповідальності, що є непрофільною активністю для компаній.

---

<sup>1</sup> Офіційний сайт The Schwab Foundation. Електронний ресурс.URL: [www.schwabfound.org](http://www.schwabfound.org) (дата звернення 23.07.2020р.)

<sup>2</sup> Господарський кодекс України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, № 18, № 19-20, № 21-22, ст.144.

<sup>3</sup> Elkington, John; Hartigan, Pamela (2008). The Power of Unreasonable People. Boston: Harvard Business School Publishing

2. Прибутки не повинні спрямуватися на максимізацію вигоди власників, а реінвестуватися в збільшення допомоги та задоволення потреб певних груп споживачів.

3. Соціальне підприємство може залучати інших інвесторів, не переймаючись контролем власності й часток у бізнесі. Натомість мотивацією має бути масштабування бізнесу й залучення максимальної кількості тих, хто готовий допомогти, реалізуючи соціальні зміни.

Основною ж перевагою соціального підприємництва як форми філантропії є активне залучення реципієнтів допомоги до змін як їхнього власного життя, так і життя громад загалом. Тобто, можна трактувати такий вид діяльності як найбільш ліберальний спосіб допомоги людям, за якого соціальні підприємці «дають людям вудочки, а не рибу».

У таблиці 7.1 показано основні відмінності соціального підприємництва від грантів (благодійних програм) і благодійних проектів.

*Таблиця 7.1*

#### ВИДИ ФІЛАНТРОПІЇ

| № з/п | Вид філантропії          | Поведінка реципієнтів допомоги                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Соціальне підприємництво | У соціальному підприємстві допомога набуває форми «соціальних інвестицій». Завдання претендентів на соціальні інвестиції — не просто правильно розпорядитися інвестиціями, а й забезпечити їх повернення або заплатити за певні блага меншу ціну, ніж є на ринку, відповідно до їх можливостей. Такі стимули роблять позицію учасників найбільш проактивною та привносять ринкові інструменти в сферу благодійності                            |
| 2     | Гранти (програми)        | Безповоротна допомога тим, хто за рахунок такої допомоги реалізує різні соціальні ініціативи<br>Грантоотримувачі займають активну позицію, оскільки не просто отримують кошти, а й розпоряджаються ними відповідно до умов надання гранту, реалізуючи визначені проекти, які, однак, мають неінвестиційну природу, тобто кошти від грантів не повинні бути повернуті грантодавцеві, що часто може призводити до неефективності їх використання |
| 3     | Благодійність            | Безповоротна допомога тим, хто цього потребує<br>Одержувачі допомоги виступають в пасивній ролі споживачів                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

*Джерело:* [www.bukovynafund.com](http://www.bukovynafund.com)

Таким чином, очевидним є те, що соціальне підприємництво є найбільш ефективною моделлю підтримки розвитку малого та середнього бізнесу, де вміння заробляти кошти та повертати інвестиції є умовою виживання підприємців.

Практично це означає, що взамін на пільгові умови фінансування з боку соціальних підприємців отримувачі такої допомоги повинні повернути вкладені кошти, оскільки тільки так їх бізнес можна вважати успішним, а самі реципієнти допомоги отримують необхідну ринкову мотивацію та досвід роботи з фінансовими організаціями, менторську підтримку та доступ до ділових контактів.

Наприклад, у Чернівецькій області за такими принципами організований інвестиційний фонд «Буковина»<sup>1</sup>, завдання якого не тільки надати підприємцям пільгові умови фінансування, а й створити необхідну інфраструктуру для підтримки підприємців-початківців. Зокрема, фонд надає дві форми фінансування:

1) пільговий кредит за ставками, значно нижчими ринкових (10—15 %), які можна отримати в банках, що дає змогу погашати таку позику за рахунок рентабельності компанії, яка в малому бізнесі зазвичай перевищує 15 %. Для здобуття кредиту, крім бізнес-плану, здобувачі повинні заручитися не менше як двома поручителями з числа підприємців області;

2) венчурні інвестиції, які надаються підприємцям-початківцям, зокрема й випускникам навчальних закладів області на відкриття власної справи, взамін на визначено частку в компанії від 10 до 49 %. Такі здобувачі повинні перемогти в конкурсі бізнес-ідей, а також пройти відповідну підготовку в бізнес-акселераторі, який управляється фондом.

Таким чином, інвестиційний фонд «Буковина» забезпечує повний цикл підтримки здобувачів інвестицій: від відбору бізнес-ідей, супроводу проектів, навчання та нетворкінгу підприємців до фінансування бізнес-проектів і малих підприємств. При цьому фінансова модель, навіть з урахуванням пільгових умов фінансування, дає змогу фонду бути самоокупним, покривати свої операційні витрати й рефінансувати кошти, отримані від сплати купонів і тіла пільгових кредитів і продажу часток у стартапах у більшу кількість малих підприємств.

Слід також зазначити, що соціальні підприємці, інвестори фонду не тільки здійснюють соціальні зміни в регіоні щодо розвитку під-

---

<sup>1</sup> Офіційний сайт Інвестиційного фонду Буковина. — Режим доступу: <https://www.bukovynafund.com/ru/>

приємництва, а й можуть розглядати портфель проектів, профінансованих фондом, як власні перспективні бізнес-проекти, інвестуючи в масштабування бізнесу здобувачів інвестицій фонду за класичною моделлю венчурного фінансування на різних стадіях.

Додатково фонд залучає до своєї діяльності велику кількість зацікавлених сторін, серед яких: навчальні заклади області, студенти, місцеві підприємці, науковці, аудиторські, аутсорсингові бухгалтерські та юридичні компанії, які виступають в ролі менторів і надають свої послуги на пільгових умовах.

Такий системний підхід роботи фонди забезпечує дві ключові переваги діяльності фонду з альтернативними формами фінансування малого й починаючого бізнесу (банки, мікрофінансові організації тощо). Назвемо їх.

1. Відсоток неповернення коштів фонду з боку здобувачів мінімальний, оскільки постійне перебування підприємців у середовищі колег і спеціалістів, поручительство колег дає змогу отримати відповідну експерту допомогу, знайти додаткових партнерів для збуту своєї продукції та послуг, знизити ризики нецільового використання коштів. Крім того, з'являється додаткова мотивація щодо повернення коштів, оскільки соціальна спрямованість проекту формує розуміння, що кожна неповернута гривня не піде на подальше фінансування інших проектів в регіоні.

2. У рамках створеної екосистеми виникають нові бізнеси та ідеї, які вже не залучають інвестиції із самого фонду. Тобто, створюється мультиплікаційний ефект через розвиток самої культури підприємницької діяльності, популяризації власної справи, нетворкінгу підприємців, формування середовища, у якому народжуються та втілюються в життя нові бізнес-ідеї.

Водночас слід зазначити, що моделі соціального підприємництва з підтримки малого бізнесу повинні бути інтегровані в загальну політику держави щодо стимулювання розвитку підприємництва. Це дасть змогу отримати ще більший мультиплікаційний ефект для прогресу малих і нових компаній в Україні. Зокрема, ефективним є досвід Європейського Союзу, у якому в 2008 році був прийнятий Акт про малий бізнес<sup>1</sup>, що визначає форми державної підтримки. Назвемо їх.

1. Усі законопроекти повинні ухвалюватися на основі попереднього оцінювання їх впливу на малий та середній бізнес, застосування так званого принципу «думай спочатку про малих».

---

<sup>1</sup> The small business act for Europe. Режим доступу: [https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/small-business-act\\_es](https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/small-business-act_es)

2. Спрощення оподаткування, бюрократичних процедур, введення нових законодавчих змін заздалегідь, щоб підприємці могли встигнути адаптуватися до них.

3. Спрощення заснування та банкрутства компаній.

4. Розвиток різних форм доступу до фінансування (пільгове мікрокредитування, мезонін, створення умов для венчурного інвестування).

5. Розроблення та реалізація національних освітніх програм для підприємців, популяризація підприємницької діяльності.

6. Підтримка виходу підприємців на нові експортні ринки збуту, стимулювання їх доступу до державних закупок.

## **7.2. Волонтерство як актуальний тренд соціального підприємництва**

В епоху триваючої трансформації технологічних укладів і промислової революції крізь концепцію Industry 4.0 і переходу інформаційно-цифрової глобальної системи до економіки сталого розвитку на передній план виходять питання, пов'язані з більш глибокою соціалізацією суспільства, його толерантністю, емпатією та гуманізмом, які, безумовно, наразі є іманентними складовими сучасного економічного розвитку. З 1995 року, коли ЮНЕСКО вперше закріпило визначення толерантності як категорії (після Всесвітньої конференції волонтерів у Парижі в 1990 році), ці поняття твердо закріпилися в принципах існування провідних країн світу разом з демократією та вільним волевиявленням. Безпосереднім прикладним інструментом реалізації цих якостей є *волонтерство*<sup>1</sup> — індивідуальна чи колективна суспільно корисна діяльність, яка здійснюється безоплатно та на добровільних засадах. Водночас волонтерство — це одна з форм благодійності та озна громадянського суспільства, яке представляє волю та інтереси його громадян за допомогою різних інституційних елементів (професійних, творчих, спортивних, релігійних тощо) на рівні родини та приватної сфери поряд з державою та бізнесом. Відмінність волонтерства від благодійності передусім полягає в безпосередньому особистісному залученню виконавця (волонтера) до вирішення певної суспільно важливої проблеми або приватного питання.

---

<sup>1</sup> від фр. volontaire (доброволець) → лат. voluntarius → лат. voluntas (вільне волевиявлення) → лат. volō (бажання, намір).

*Волонтерська діяльність, або волонтерський рух* (синонімічні поняття до волонтерства) у сучасному сенсі започатковано в 1859 році, а фактично реалізовано в 1863 році Анрі Дюнаном у Женеві (Швейцарія) у вигляді приватної гуманітарної установи Міжнародний комітет Червоного Хреста (*ICRC-International Committee of Red Cross*), ставши, своєю чергою, автором Женевських Конвенцій. Найбільше поширення волонтерські організації та волонтерство набули під час допомоги постраждалим у Першій світовій війні. Глобальні ресурсні асиметрії, боротьба за ринки збуту після переходу до четвертого технологічного укладу, контроль над колоніями, територіальні претензії — усе це сприяло та спричинило активізацію волонтерства, яке, поза сумнівом, найчастіше виходить на поверхню під час природних катаклізмів, війн, збройних конфліктів, надзвичайних подій, техногенних катастроф, інших ситуативно виникаючих потреб як у населення, так і в окремих його груп, а також приватних осіб, які вони не в змозі вирішити самостійно. Таким чином, *основною передумовою виникнення волонтерства є базові потреби людини* (фізіологічні, безпеки, соціальні, поваги, самовираження)<sup>1</sup>, які не можуть бути задоволені самостійно внаслідок обмеженості існуючих матеріальних і нематеріальних ресурсів і можливостей. Водночас нереалізовані потреби перебувають під тиском обмеженостей і лімітів, які не дають змогу кількісно та якісно, а також вчасно вирішити поставлені задачі.

*Причини та природа волонтерства* можуть бути різними. Але разом з його когнітивною складовою, з погляду структурно-морфологічного аналізу,<sup>2</sup> ми спробуємо дати особистісні характеристики волонтера:<sup>3</sup>

1. Реалізація потреб та інтересів (*організаційна складова*) — ПОТРЕБИ.

2. Можливість допомагати людям і поліпшувати світ (*мотиваційна складова*) — МОТИВИ.

3. Комунікаційна складова та оновлення кола спілкування та знайомств (*інформаційно-комунікативна складова*) — ОСОБИСТІСНІ СМИСЛИ.

4. Отримання нових знань, навичок і компетентностей (*психологічно-операційна складова*) — ДІЇ.

---

<sup>1</sup> Маслов А. (2004). Мотивация и личность / пер. А. М. Татлыбаевой ; терминолог. правка В. Данченка. — К. : PSYLIB.

<sup>2</sup> Азарова Е. С. (2008). Психологические детерминанты и эффекты добровольческой деятельности : дис. ... канд. псих. наук : 19.00.01. Хабаровск

<sup>3</sup> За інформацією національного опитування волонтерів Центру Волонтерів Великобританії.

5. Соціальна самореалізація (особистісна складова) — МЕТА→ЗАДАЧА→РЕЗУЛЬТАТ.

6. Знаходить відповідність у ланцюгу «очікування—реальність» і виконання індикаторів цілевстановлення та результативності (аналітична складова) — БЛАГО.

*Принципи волонтерства*, як і його природа, дуже багатогранні, тому далі ми наведемо основні, внутрішні засади, які безпосередньо пов'язані з біхевіористичною складовою.

1. *Гуманність* — реалізується в дотриманні прав людини, доброзичливості та толерантному ставленні до клієнта.

2. *Неупередженість* — для суб'єктів волонтерства не мають значення специфічні якості клієнта: раса, релігія, національність тощо.

3. *Нейтральність* — під час своєї активності волонтери мають бути готовим до зустрічі зі знедоленими, які також потребують допомоги. Усі допомагають в міру своїх можливостей і моральних принципів.

4. *Незалежність* — у своїй роботі волонтер керується тільки власними почуттями, мотивами та загальноприйнятими соціальними нормами.

5. *Добровільність* — характеризується самостійним і добровільним рішенням брати участь у волонтерській діяльності.

6. *Єдність* — кожен учасник волонтерського руху відчуває себе часткою великої чуйної та милосердної родини.

7. *Універсальність* — для ініціаторів волонтерства вирішальним стають вихідні умови та кінцевий результат, сам процес виходить на уніфікований рівень.

На сьогоднішній день існує безліч класифікацій волонтерства: за причинами виникнення (реактивне, проактивне, стратегічне), за формою отриманого результату (матеріальне, нематеріальне), за віковою ознакою соціальних волонтерських груп, за масштабами поширення, за територіальною ознакою та сферами реалізації. Звісно, цей перелік не може обмежити постійно оновлюваний перелік видів і підвидів волонтерської діяльності, але майже досконало виставляє основні акценти значущості на своїх компонентах<sup>1</sup>. Ми, своєю чергою, зазначимо та зупинимось на класифікації волонтерства за сферою реалізації як однієї з тих, яка наочно відображає все покриття та широту застосування волонтерського руху та участі волонтерів у суспільному житті світу (табл. 7.2).

---

<sup>1</sup> Лях Т. Л. (2009), Соціально-педагогічна діяльність студентських волонтерських груп : Дис. канд. наук: 13.00.05.

Таблиця 7.2

## КЛАСИФІКАЦІЯ ВОЛОНТЕРСТВА ЗА СФЕРОЮ РЕАЛІЗАЦІЇ

| Вид волонтерства                                 | Приклади реалізації                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Військове                                        | Допомога військовим, допомога внутрішньо переміщеним особам, МКЧХ — пошук зниклих осіб                                                                                              |
| Медичне                                          | Донорство, допомога в лікуванні (збирання коштів), догляд за смертельно хворими та людьми похилого віку (робота в хоспісах та будинках милосердя), опікування безхатченками         |
| Спортивне                                        | Допомога в проведенні великих спортивних подій (Олімпіада, Євро 2012, любительські легкоатлетичні забіги)                                                                           |
| Політичне                                        | Робота помічником народного депутата або в органах виконавчої влади на безоплатній основі в якості радників                                                                         |
| Інституційне                                     | Створення та участь у добровільних об'єднаннях: молодіжні організації, фонди, міжнародна волонтерська співпраця, товариства тверезості, громадські ради                             |
| Екологічне                                       | Green Peace, добровільні товариства з охорони та відтворення навколишнього природного середовища (висаджування дерев, збирання сміття, створення сортувальних сміттєвих станцій)    |
| Релігійне                                        | Місіонерство, служба військових капеланів                                                                                                                                           |
| Зооволонтерство                                  | Створення та утримання притулків для тварин, організація заповідників для відтворення популяції рідкісних тварин і птахів, боротьба за права тварин і гуманне поводження з ними     |
| Освітнє                                          | Навчання грамоті в важкодоступних місцях у світі, упровадження елементів інклюзивної освіти, програми академічного обміну                                                           |
| Ситуативне                                       | Участь у разових групах, які створюються під певну подію (наприклад, участь у Громадському бюджеті, який дає змогу громадам на місцях реалізовувати різні проекти), телефони довіри |
| Віртуальне (онлайн) або цифрове (е-волонтерство) | Створення безоплатних і умовно безоплатних онлайн-платформ у навчанні, наповнення загальнодоступних і загальнодоступних інформаційних ресурсів (Wikipedia)                          |

Джерело: [складено автором]

Як можна зауважити з таблиці 7.1, волонтерство проникло майже в усі сфери суспільства. Не лишилося майже жодної області, де б не відчувалося співіснування суспільства поруч з волонтерськими організаціями або окремими приватними волонтерами.

Торкаючись волонтерства як специфічного соціального явища чи активності, можемо зауважити, що незважаючи на явно переконливу благородну мету, цей процес, як і будь-яка суспільнокорисна та значуща діяльність, окрім переваг, має й певні недоліки (табл. 7.3).

Таблиця 7.3

**ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПЕРЕВАГ  
І НЕДОЛІКІВ ВОЛОНТЕРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

| Переваги                                                          | Недоліки                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Отримання досвіду роботи                                          | Відсутність впевненості в роботі (невідповідність меті)                                       |
| Перевірка своїх здібностей                                        | Відсутність навичок роботи в іншій країні та за кордоном                                      |
| Можливість поліпшити рівень підготовки та кваліфікацію            | Складнощі комунікації або нездатність працювати в команді                                     |
| Нагода налагодити коло нових зв'язків і друзів                    | Можлива тимчасова дискомфортна прив'язка до одного місця роботи                               |
| Можливість долучитися до вивчення нової культури (мова, традиції) | Руйнування надій, які покладалися на певну роботу волонтером                                  |
| Перспектива отримання в подальшому реальної роботи                | Низька внутрішня мотивація, небажання працювати безоплатно або, не отримуючи нічого натомість |
| Здобуття рекомендацій на майбутнє                                 | Емоційне вигорання                                                                            |

Джерело: [складено та систематизовано автором за матеріалами<sup>1</sup>].

У підсумку можемо констатувати, що робота волонтером потребує передусім психологічної підготовки та витримки, вона може бути пов'язана з особистісними обмеженнями та дискомфортом, потребує стресостійкості. Тому, зважуючись займатися волонтерством, кожен потенційний учасник має реально розрахувати сили та діяти поступово, занурюючись в цей цікавий і, беззаперечно, корисний процес.

Як і будь-яка з більш як 180 країн, де започаткований національний волонтерський рух, Україна також долучена до цього процесу, який має при цьому притаманні тільки їй характерні риси та якості. Світогляд та світосприйняття українського волонтера як частина загальної суспільної свідомості сформувалися під впливом історичних, релігійних і соціокультурних особливостей і не-

<sup>1</sup> <https://gurt.org.ua/blogs/Rabbitstraveling.%20%D0%96%D0%B5%D0%BD%D1%8F%20%D1%82%D0%B0%20%D0%AE%D0%BB%D1%8F/1545/>

розривно пов'язані з розвитком цивілізації: свободолубство, співчуття до страждань близьких або незнайомих людей, милосердя, допомога, відданість своїй справі, що, безумовно, бере свій початок із Запорізької Січі та козацтва загалом<sup>1</sup> (громадські діячі, альтруїсти, доброчинці). Активізація волонтерського руху в Україні почалася з 2014 року, майже з початком Революції Гідності 2013—2014 рр. Але волонтери в Україні існували та діяли й раніше, варто тільки згадати проведення чемпіонату Європи з футболу 2012 року, проте згідно з даними рейтингу World Giving Index ще в 2010 році Україна посідала лише 150-те місце в загальносвітовому волонтерському рейтингу (5 % залучення населення до волонтерської роботи). Власне, одним з найбільш значущих результатів Майдану 2014 року можна вважати бурхливий розвиток волонтерського руху — важливої складової громадянського суспільства та провідної рушійної сили реформування країни (23 % населення мали волонтерський досвід).

Легітимність існування та запровадження волонтерського руху в Україні веде свій відлік з 19 квітня 2011 року, коли був ухвалений Закон України «Про волонтерську діяльність»<sup>2</sup>, ухвалення якого пов'язують з проведення футбольного чемпіонату Євро-2012, який також відбувався частково в Україні. Набули конкретизації такі поняття, як «волонтерська діяльність», «волонтер», а також основні правові та фінансові (грантові) засади здійснення та провадження волонтерської діяльності в Україні. Саме ці факти свідчать про те, що волонтерських рух і діяльність волонтерів визнаються та підтримуються державою як ключовий чинник та індикатор національного піднесення й підтримки концепцій «глобального суспільного розвитку». Водночас указаний Закон неодноразово зазнавав критики внаслідок своєї недосконалості та спірності великої кількості питань<sup>3</sup>, особливо під час військових дій на сході країни.

За інформацією сайту United World Cultures Foundation, в Україні існують найбільші зареєстровані та визнані міжнародною спільнотою такі волонтерські організації, як цивільного, так і військового спрямування: Всеукраїнський громадський центр Воло-

<sup>1</sup> Смирнов Є.В., Смирнова О.П. (2016), «Вплив історичних, релігійних і соціокультурних особливостей на формування світогляду сучасного стилю українського підприємства», Чернігівський науковий часопис. Серія 1, Економіка і управління. №1 (7). Чернігів, с. 43–51.

<sup>2</sup> До цього моменту учасники волонтерського руху керувалися постановою Кабінету Міністрів України від 10 грудня 2003 року «Про затвердження Положення про волонтерську діяльність у сфері надання соціальних послуг».

<sup>3</sup> <https://sites.google.com/a/kubg.edu.ua/volonterska-dialnist/zakon-pro-volontersku-dialnist>

нтер, Всеукраїнська асоціація молодіжного співробітництва Альтернатива-В, Центр Волонтеріату Добра Воля, Координаційний центр Києва, Армія SOS, Всеукраїнське об'єднання Патріот, Благодійний Фонд допомоги армії Повернися Живим, ДемАльянс Допомога, Міжнародний Благодійний Фонд Кожен Може, Крила Фенікса, Благодійний Фонд Підтримай армію України, ФОНД Діани Макарової, Волонтери без кордонів, Офісна сотня допомоги Українській армії<sup>1</sup>. Однак можна беззаперечно стверджувати, що таких організацій можемо ідентифікувати набагато більше, ніж декларують офіційні джерела (майже 67 % людей займаються волонтерством самостійно). Основна причина — недосконалість застарілої нормативно-правової бази функціонування волонтерського руху в Україні, небажання держави запроваджувати, затверджувати й закріплювати в законодавстві прогресивні та інноваційні форми волонтерської діяльності та роботи приватних волонтерів.

Україна, на жаль, саме на державному рівні наразі сповідує модель наздоганяючого інноваційного розвитку, важко наслідуючи всі світові новації та практики, зокрема й волонтерської діяльності. І це, незважаючи на те, що Євромайдан, анексія Криму, війна на сході України спонукали та мотивували багатьох як окремих волонтерів, так і волонтерські групи, оперативно відреагувати на сучасні події та запропонувати споживачам і своїм партнерам найпрогресивніші механізми та форми реалізації волонтерського руху.

Українці зокрема, та Україна загалом у тріаді «виховання—культура—традиції», яка впливає на формування «менталітету волонтера», чудово опанували елементи культурної спадщини. Справа залишилася за позицією сучасного виховання, причому в усіх його проявах: як за якостями, так і за спрямованістю й джерелами.

### **7.3. Соціальний капітал як фактор ефективного розвитку підприємництва**

Тоді як бізнесмени концентровані на створенні фінансового прибутку, соціальні підприємці займаються збільшенням соціального капіталу. Усебічний розгляд генези дослідження соціального капіталу дав змогу насамперед з'ясувати, що:

— соціальний капітал — одна з форм капіталу (поряд з природним, фізичним, фінансовим), він є каталізаторами суспільно-

---

<sup>1</sup> <http://uwcfoundation.com/ua/spravochnaya-informacziya/volonterskie-organizaczii>

економічного розвитку. Його частка в структурі джерел економічного зростання індустріальних та особливо постіндустріальних господарських систем перевершує нині відповідні показники для інших форм капіталу та продовжує підвищуватись;

— на рівні окремих індивідів та їхніх груп (різноманітних добровільних асоціацій — від сім'ї до трудових колективів і громадських організацій, а також до спільнот вищого рангу в межах соціуму) соціальний капітал є своєрідним ресурсом, який дає їм змогу отримувати й використовувати в своїй діяльності (зокрема, професійній, економічній, підприємницькій) певні переваги, можливості та шанси, отримувані завдяки залученості до певних соціальних мереж, зв'язків і відносин;

— існує очевидний змістовий зв'язок цього поняття з дефініцією й теорією людського капіталу, що із середини XX ст. активно розробляється світовою економічною наукою, а також поняттями соціально-трудових відносин, інноваційного й ренто-генеруючого потенціалу, соціального комплексу країни (регіону), їх економічного, соціогуманітарного та культурного простору;

— до основних функцій соціального капіталу в сучасних суспільствах належать: вплив на продуктивність праці, а також на якість відтворення та вдосконалення людського капіталу в поколіннях; збереження та генерація формальних і неформальних соціальних норм і правил; підтримка та підвищення рівня довіри в усьому спектрі соціальних відносин.

Отже, соціальний капітал як суспільно-економічну категорію можна розглядати: 1) як потенціал окремих локальних соціальних груп організовувати власну дію таким чином, щоб мати більшу конкурентоспроможність щодо інших соціальних груп цього ж суспільства; 2) як потенціал спільної та корисної взаємодоповнюючої та взаємопідсилюючої взаємодії окремих локальних соціальних груп. Зважаючи на цей методологічний ракурс, легко перейти до економічно корисного розуміння соціального капіталу як потенціалу організації колективної взаємодії та спільної дії різних локальних соціальних груп у просторі економічних відносин.

Водночас продуктивним є: визначення родових ознак капіталу як політекономічної категорії; проведення аналогій між соціальним капіталом і ґрунтовніше розробленими дефініціями інших видів капіталу, зокрема людського, а власне, розгляд останньої водночас як першооснови формування та розвитку соціального капіталу пересічного суспільства, країн і регіонів, а також (зважаючи на суспільно-історичний контекст виокремлення й усві-

домлення науковою думкою цього ресурсу суспільного відтворення) як його складової.

Під людським капіталом зазвичай розуміють сукупність фізичних та інтелектуально-духовних якостей людини (насамперед її освітньо-кваліфікаційні характеристики, стан фізичного й психічного здоров'я, морально-етичні установки), визначальних щодо здатності до продуктивної праці, реалізація яких дає змогу отримувати дохід, необхідний для усталеного відтворення робочої сили. Належне формування людського капіталу забезпечує мережа суспільних інституцій, її зрілість і розвиненість є важливим індикатором відповідних можливостей. Людський капітал індивіда може інтегруватись у людський капітал трудового колективу й територіальної громади, регіону та країни, високоінтегрованих наддержавних утворень. За аналогією з людським та фізичним капіталом, утіленим, зокрема, у знаряддях праці, які підвищують індивідуальну продуктивність, соціальний капітал утілюється в таких елементах громадської організації, як соціальні мережі, соціальні норми та довіра, що створює умови для координації та кооперації заради взаємної вигоди. Як і людський капітал, соціальний капітал нагромаджується в процесі його використання. Збереження, поновлення, нагромадження соціального капіталу, як і решти згаданих видів капіталу, вимагає інвестицій.

Викладене вище дає нам підстави для твердження щодо можливості визначення категорії «соціальний капітал» у масштабах глобально-цивілізаційному, конкретно-історичному та локальному (вузьких функціональних спільнот, індивідуальному).

Соціальний капітал у найширшому сенсі — це сукупність ресурсів суспільства (природних, антропогенних матеріальних (уречевлених) і нематеріальних, фінансових), що, відповідаючи визначенню у політекономії ознакам власне капіталу, на певному конкретному етапі розвитку соціуму (з властивою йому сукупністю відносин різних груп та окремих індивідів за їхньою позицією в суспільстві, зокрема відносинами розподілу) можуть бути потенційно використані або вже використовуються в суспільному виробництві.

У вужчому — конкретно-історичному — вимірі під соціальним капіталом слід розуміти результат (продукт) суспільно-економічних відносин, пов'язаних з формуванням, відтворенням, поліпшенням і використанням виробничих якостей та соціальних ініціатив індивіда, трудових колективів і загалом людських ресурсів (їх робочої сили), що, перебуваючи в розпорядженні країни (регіону, територіальних громад), задіюється певними особа-

ми та спільнотами для генерації нової вартості й отримання соціально-економічних переваг.

Нарешті, на рівнях вузьких функціональних спільнот (насамперед сімей, малих підприємницьких структур, громад компактного проживання, об'єднаних за ознаками родового походження, національності, релігії) та особистісному соціальний капітал функціонує як сукупність елементів трудового, інтелектуального та інноваційного потенціалу, іманентних і сприйнятих морально-етичних і духовних якостей, цінностей, настанов (правил, норм, стандартів) поведінки, взаємодії, співпраці, розв'язання конфліктів, а також спектра характеристик залученості до систем і мереж формальних і неформальних соціальних комунікацій.

Таким чином, соціальний капітал слід розглядати як потенціал економічного розвитку суспільства насамперед шляхом створення та підтримки ефективних моделей його соціальної організації та соціальних зв'язків. Необхідною передумовою формування сучасного соціального капіталу є подальший розвиток суспільних відносин на всіх організаційно-економічних рівнях соціальної взаємодії в державі.

Серед основних функцій соціального капіталу в економіці слід виокремити: участь у відтворенні сукупної робочої сили, підвищенні продуктивності праці; сприяння та інвестування в процес поширення інновацій; зниження технологічної та інформаційної неоднорідності суб'єктів господарювання; пом'якшення територіальних диспропорцій господарського розвитку.

Доцільно назвати чотири основні рівня формування соціального капіталу: мікро-, або локальний рівень (сім'я, добровільні неформальні та неінституціоналізовані об'єднання населення, а також трудові колективи, які характеризуються безпосередніми особистісними відносинами, певними взаємодіями та внутрішньогруповими нормами, що визначають згуртованість цих соціальних і корпоративних осередків — сприяють її ствердженню або руйнуванню); мезорівень (заклади, підприємства, установи та інші суб'єкти господарювання, громадські організації, політичні партії, адміністративно-територіальні одиниці, органи місцевого самоврядування як елементи, що генерують ознаки соціальної диференціації та стратифікації, а також відношення до них у суспільстві); макрорівень (державна як територіальне утворення та як суспільний інститут, тобто система органів державного управління в останньому випадку, що формується як об'єднання індивідів для вирішення фундаментальних питань, пов'язаних з виробництвом, відтворенням, регулюванням і координацією основних

потреб); наднаціональний, або глобальний рівень (транскордонні й міждержавні об'єднання, транснаціональні корпорації, міжнародні громадські організації та ін.).

Щодо складових елементів соціального капіталу в його конкретно-історичному вимірі, то до них зазвичай включають: соціальні відносини, інститути (державні, недержавні — третього сектора й приватні бізнесові), у зокрема систему соціальних статусів, а також інфраструктуру із забезпечення спільних соціальних норм і стандартів, зобов'язань та очікувань (як відображення прав, обов'язків і можливостей людини, громадянина, функціональних і територіальних спільнот та асоціацій); загальновизнані та групові цінності, правила, норми, стандарти, гарантії (поведінки, відносин, зокрема колективних дій і взаємності, спілкування, соціального забезпечення та захисту); індивідуальні та групові загальні й професійні знання, уміння, навички, судження й переконання (зокрема світоглядні й громадянські), успадковані та сприйняті норми, цінності, символи; стан фізичного й психічного здоров'я населення, його окремих категорій; мережу інформаційних систем (відповідних джерел, баз даних, каналів), характеристики рівня доступу до них індивідів, верств і категорій населення; соціальні формальні та неформальні мережі міжособистісних, професійних, суспільних зв'язків з ознаками вкоріненості (*embeddedness*), зв'язаності (*connectivity*), взаємності (*reciprocity*), що характеризують здатність діяти спільно за нормами й правилами, визнаними окремими групами людей, добровільними асоціаціями, усім суспільством; суспільні та професійні групові та індивідуальні імідж і репутацію; характеристики рівня довіри в суспільстві, його моральності, справедливості.

Отже, у контексті запропонованого вище визначення до основних складових соціального капіталу на вказаних рівнях його дослідження (мікро-, мезо-, макро- й глобальному) належать:

- щодо конкретної особи — здібності, знання, уміння й навички; світоглядні й громадянські переконання; засади та мережі соціальних комунікацій (їх система охоплює суспільні й громадянські норми й правила, способи та методи кооперації, механізми розв'язання конфліктів між індивідами, соціальними групами, верствами, прошарками, суб'єктами господарювання);

- щодо трудового колективу — загальні та професійні знання й навички, кваліфікаційний рівень та інноваційний потенціал індивідів; загальновизнані цінності й символи; формальні та неформальні мережі міжособистісних, професійних, суспільних зв'язків;

- щодо суб'єкта господарювання, територіальної громади — професійно-кваліфікаційний, інноваційний потенціал зайнятих і населення відповідно; засади організації та сукупність різновидів соціальних мереж, інформаційні джерела та канали; спектр характеристик рівня довіри між індивідами, соціальними групами, верствами, прошарками, а також суб'єктами економічної діяльності, зокрема досягнутого через забезпечення нормативної доступності суспільних і приватних матеріально-побутових і соціально-культурних товарів і послуг;

- щодо регіону, країни загалом, інтегрованих наддержавних господарських й адміністративних утворень — інтелектуальний, освітній, професійно-кваліфікаційний та інноваційний потенціал економічно активного населення; соціальні відносини, інститути та інфраструктура із забезпечення спільних норм і стандартів життєдіяльності, гарантій прав та обов'язків населення; стан фізичного, психічного та морального здоров'я окремих спільнот і всього суспільства; рівень довіри, узагальнено відображений у прийнятому горизонті стратегічного планування та підтверджений здобуттям значущої частки очікуваних результатів.

На наш погляд, залежно від специфіки носія та сфери суспільно-економічного використання основними взаємопроникаючими підсистемами соціального капіталу, що послідовно виникали з розвитком спочатку власне людини (як біосоціальної істоти) і надалі людського суспільства, є:

- людський капітал, серед основних складових якого — природні, набуті та розвинуті впродовж життя характеристики трудового потенціалу (зокрема стан здоров'я, індивідуальні психофізіологічні особливості, знання, уміння, навички, творчі здібності); досвід і кваліфікація; морально-етичні цінності; особиста, групова, суспільна культура життєдіяльності, відносин і взаємодій (зокрема праці, побуту);

- інтелектуальний капітал — знання, уміння, професійно-кваліфікаційні здібності й навички, інші творчі якості індивідів, що вже знайшли використання в суспільному виробництві; інформаційні джерела та бази даних (друковані, електронні, а також усні — успадковані та сприйняті); об'єкти інтелектуальної власності фізичних, юридичних осіб; технологічна база сукупності видів діяльності;

- інноваційний капітал — спектр характеристик знаннегенеруючого й рентоутворюючого потенціалу суб'єктів економічної діяльності, зокрема креативний (науковий) спосіб мислення; об'єкти інтелектуальної власності (патенти, ліцензії, ноу-хау тощо); комерціалізовані результати НДДКР, що не підпадають під

дію авторського й суміжних прав, зокрема організаційно-управлінські нововведення в практику господарювання;

- комунікативний капітал — інформаційні системи (джерела, бази даних, канали); формальні й неформальні мережі міжособистісних, професійних, суспільних зв'язків;

- організаційний капітал — нормативно-правова база, концепції, стратегії, плани, програми та інша документація із забезпечення суспільного відтворення, зокрема у сферах соціальної політики, а також відкриття, організації ресурсного постачання, управління економічної діяльності; матеріально-побутова та соціально-культурна інфраструктура; технологічне та інформаційне забезпечення органів влади й самоуправління різних рівнів, суб'єктів господарювання, громадських організацій; їх системи менеджменту (зокрема у частині мотивації якісної, творчої праці) і маркетингу; культура безпеки життєдіяльності та праці, корпоративна культура;

- інтерфейсний капітал — символи адміністративні (країни, регіонів, поселень, територіальних спільнот, функціональних асоціацій) і неформальні, визнані суспільством й окремими соціальними групами; імідж, репутація (держави та адміністративних утворень, особисті та професійні), сукупність ознак бренду суб'єктів економічної діяльності (фірмове найменування, торговельні марки, товарні знаки, зразки продукції — масового й ексклюзивного виробництва, інноваційної); системи й мережі зв'язків, для країни та її адміністративних утворень зовнішніх (зі світовою спільнотою), внутрішніх (інституту держави з громадськістю), а також суб'єктів господарювання з економічними контрагентами (споживачами, постачальниками, посередниками, кредитно-фінансовими установами, органами влади та ін.); інформація щодо суб'єктів, стану, історії цих відносин.

Саме соціальний капітал як нематеріальний актив, який дає змогу забезпечити цілісність та соціальну згуртованість суспільства, позитивні соціальні ефекти та додаткову економічну вартість, здатний стати драйвером для розвитку підприємництва та інклюзивного економічного зростання [1]. Ефективні соціальні норми й цінності та побудована на них довіра й соціальна залученість як складові соціального капіталу здатні впливати на оптимізацію організаційних процесів та ефективність підприємницької діяльності, посилення її соціальної спрямованості.

Так, на рівні організації соціальний капітал можна визначити як нематеріальний актив, який створюється організацією через систему соціальних відносин на внутрішньоорганізаційному, міжорганізаційному й організаційно-інституціональному рівнях і

який справляє синергетичний вплив на результати її діяльності завдяки здатності мобілізувати ресурси та знижувати витрати.

До того ж організація постає в ролі колективного носія певного соціального капіталу. Соціальний капітал організації підвищує її ринкову вартість, ефективність її діяльності через привілейований доступ до ресурсів і ринків збуту, меншу плинність кадрів, велику організованість дій завдяки стабільності та взаєморозумінню між її членами.

Його використання дає змогу швидше отримати інформацію, знайти фінансову, політичну й суспільну підтримку для своїх проєктів. Так, компанії, що мають позитивну кредитну історію, відносини з банками або окремими їх працівниками, засновані на довірі, мають легший доступ до кредитних ресурсів.

Крім того, отримуючи доступ (за неформальними каналами) до інформації про конкурентів, фірми мають змогу використовувати їх напрацювання й досвід, тим самим перетворюючи свій соціальний капітал на додаткову організаційну перевагу. Усе частіше сила впливу соціальних мереж і відносин використовується для запуску на ринок нових продуктів і підвищення довіри до бренду.

Соціальний капітал також впливає на ефективне функціонування та успіх стратегічних альянсів. Так, стратегічні бізнес-партнери часто знаходять один одного саме завдяки громадським і діловим контактам. Уміле оперування соціальним капіталом також дає змогу виконавчому менеджменту перешкоджати спробам злиття та поглинання з боку конкурентів. Добре розвинена мережа зв'язків фірми є запорукою її конкурентоспроможності та розвитку, оскільки будь-який колектив, група працівників, усередині якої існує повна надійність та абсолютна довіра, здатні зробити набагато більше порівняно з групою, яка не має таких якостей, а отже, діє більш ефективно.

#### ***7.4. Соціально орієнтоване моделювання бізнес-архітектури підприємства***

Роль соціальних аспектів діяльності для сучасних підприємств набуває особливого значення в умовах сьогодення. Компанії витрачають значні суми, інвестуючи в соціальну відповідальність. Однак для того, щоб реалізувати всю потенційну вартість цих інвестицій, соціальна спрямованість діяльності компанії повинна узгоджуватися з її бізнес-стратегією. Сегрегація, створена між економічними та соціальними цінностями, привела до формування системи, у якій дві різні сутності не можуть інтегруватись для задоволення соціальних потреб зацікавлених сторін бізнесу загалом.

У зв'язку з цим виникає потреба формування соціально орієнтованої моделі на основі сучасних бізнес-архітектур, оскільки саме вони передбачають опис суб'єкта господарювання з погляду інтегрованості окремих складових моделі бізнесу.

На сьогодні в науковому світі є різні підходи до визначення сутності архітектури підприємства. Гонг Ю. і Янссен М.<sup>1</sup> стверджують, що сутність архітектури підприємства полягає в тому, щоб задокументувати поточний і майбутній стан підприємства та запровадити розумний процес переходу від поточного до майбутнього стану, щоб будь-яке підприємство могло підтримувати свою діяльність у турбулентному бізнес-середовищі. Котусев С.<sup>2</sup> стверджує, що документація поточного та майбутнього стану є важливими елементами архітектури підприємства. Банаеяхромі Н. і Смоландер К.<sup>3</sup> стверджують, що вона включає базову і цільову архітектуру, а також план послідовності.

Кіціос Ф. та Камаріоту М.<sup>4</sup> вважають, що архітектура підприємства — це інструмент стратегічного управління компанією, який стандартизує розвиток адміністрування та експлуатації інформаційних і комунікаційних технологій. Двіпрійоко Е., Бон А. і Суконо Ф.<sup>5</sup> розглядають архітектуру підприємства як інструмент планування. Група вчених (Ван ден Берг М., Слот Р., Ван Стенберген М., Фаасс П. і ван Вліє Х.<sup>6</sup>) пов'язує формування архітектури підприємства з використанням ІТ-технологій та інтелектуально-комунікаційних систем.

Архітектура підприємства передбачає формування як описових документів, так і фактичну реалізацію запланованих дій, тому науковці в своїх дослідженнях зосереджують увагу безпосередньо на самій моделі<sup>7</sup>, на особливостях та етапах її реалізації.

---

<sup>1</sup> Gong Y. & Janssen M. (2019), «The value of and myths about enterprise architecture», *International Journal of Information Management*, 46, pp. 1-9.

<sup>2</sup> Kotusev S. (2019), «Enterprise architecture and enterprise architecture artifacts: Questioning the old concept in light of new findings», *Journal of Information technology*, 34(2), pp. 102-128.

<sup>3</sup> Banaeianjahromi N. & Smolander K. (2019), «Lack of communication and collaboration in enterprise architecture development», *Information Systems Frontiers*, Vol. 21(4), pp. 877-908.

<sup>4</sup> Kitsios F. & Kamariotou M. (2019), «Business Strategy Modelling based on Enterprise Architecture: A State of the Art Review», *Business Process Management Journal*, Vol. 25 (4), pp. 606-624.

<sup>5</sup> Dwiprivoko E., Bon A. T. B. & Sukono F. (2019), «Enterprise Architecture Planning as New Generation Cooperatives Research Methods», *Journal of Physics*, Vol. 1179, No. 1, p. 012094.

<sup>6</sup> Van den Berg M., Slot R., van Steenbergen M., Faasse P. & van Vliet H. (2019), «How enterprise architecture improves the quality of IT investment decisions», *Journal of Systems and Software*, Vol. 152, pp. 134-150.

<sup>7</sup> Mayer N., Aubert J., Grandry E., Feltus C., Goettelmann E. & Wieringa R. (2019), «An integrated conceptual model for information system security risk management supported by enterprise architecture management», *Software & Systems Modeling*, Vol. 18(3), pp. 2285-2312.

лізації<sup>1</sup>, а також на процесі архітектурного проектування<sup>2</sup>. Бхаттарчаря П.<sup>3</sup> вважає, що метою архітектури підприємства є проектування та вирівнювання всієї організації. Фрітчер Б. та Піньєр Ю.<sup>4</sup> стверджують, що основна сфера її застосування — це ІТ-архітектура.

Незважаючи на результати досліджень щодо застосування архітектури підприємства впродовж останніх років існує потреба нівелювання обмежень щодо її використання з метою формування результативного досвіду впровадження цієї концепції. Реальна цінність архітектури підприємства не має окресленої чіткості, особливо в тому, що стосується її використання для соціально орієнтованого моделювання бізнесу. Оскільки більшість вчених сприймають архітектуру підприємства як абстрактний і складний інструмент, існує великий ризик того, що очікування, які покладаються на неї, не виправдаються, і її потенціал не буде повністю реалізовано на практиці. При цьому значна кількість компаній потребує застосування цього інструменту<sup>5</sup>. Це підтверджує актуальність і доцільність визначення особливостей моделювання архітектури підприємства, зокрема в контексті її соціально орієнтованого спрямування.

Усередині компанії формуються загальні принципи того, як розробити соціально орієнтовану модель архітектури підприємства, оскільки існує загроза з боку різноманіття її рівнів деталізації й абстракції<sup>6</sup>. Деякі фахівці-практики використовують архітектуру підприємства як результат формування моделі бізнесу й описують значну кількість складних зв'язків між бізнес-процесами та технологічними компонентами, але це не виокремлює ІТ-можливості, які мають вирішальне значення для досягнення стратегічних цілей компанії<sup>7</sup>.

---

<sup>1</sup> Hacks S. & Lichter H. (2018). «Towards an Enterprise Architecture Model Evolution», *Workshops der Informatik*, Vol. 54, pp. 17-23.

<sup>2</sup> Bakar N. A. A., Yaacob S., Hussein S. S., Nordin A. & Sallehuddin H. (2019). «Dynamic Metamodel Approach for Government Enterprise Architecture Model Management», *Procedia Computer Science*, Vol. 161, pp. 894-902.

<sup>3</sup> Bhattacharya P. (2018). «Aligning enterprise systems capabilities with business strategy: an extension of the strategic alignment model (SAM) using enterprise architecture», *Procedia computer science*, Vol. 138, pp. 655-662.

<sup>4</sup> Fritscher B. & Pigneur Y. (2020). «A visual approach to business IT alignment between business model and enterprise architecture», *Sustainable Business: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*, Vol. 32, pp. 543-566.

<sup>5</sup> Mayer N., Aubert J., Grandry E., Feltus C., Goettelmann E. & Wieringa R. (2019). «An integrated conceptual model for information system security risk management supported by enterprise architecture management», *Software & Systems Modeling*, Vol. 18(3), pp. 2285-2312.

<sup>6</sup> Ahmad N. A., Drus S. M., Abu Bakar N. A. & Othman M. M. (2018). «A systematic review of Enterprise Architecture adoption models», *International Journal of Engineering & Technology*, Vol. 7, pp. 369-374.

<sup>7</sup> Pérez-Castillo R., Ruiz F. & Piattini M. (2020). «A decision-making support system for Enterprise Architecture Modelling», *Decision Support Systems*, Vol. 131, p. 113249.

Витоки архітектури підприємства лежать у технічній сфері. Прикладні аспекти архітектури підприємства зазвичай пов'язані з ІТ-відділом, а програми архітектури підприємства в основному укомплектовані ІТ-персоналом. Це призводить до того, що створюється враження щодо орієнтації архітектури підприємства тільки на ІТ. Але, на нашу думку, на сучасному етапі варто сприймати архітектуру підприємства як інструмент організаційного розвитку та проектування, зокрема в контексті соціально орієнтованого спрямування діяльності.

Існуючі моделі управління архітектурою підприємства оцінюють відповідність спроектованої та впровадженої архітектури, а не відповідність бізнес-стратегії. При цьому фактично нівелюється соціальна складова проектування.

Розмірковуючи над виявленими проблемами формування та впровадження архітектури підприємства, слід зазначити, що більшість з них можна було б пов'язати з менеджментом знань, компетентностей, навчанням і розподілом обов'язків. Важливо зазначити, що ключові питання існують навколо різноманітних меж архітектури підприємства: інтелектуальних, професійних, організаційних, соціальних і культурних. Усе це створює платформу для зосередження на соціальному, або «м'якому» вимірі архітектури підприємства, не обмежуючись при цьому суто технічними аспектами (рис. 7.1).



Рис. 7.1. Бізнес-модель підприємства з урахуванням соціального контенту<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Авторська розробка

Функціонування бізнесу в нестабільних умовах передбачає, що зміна однієї практики управління, наприклад, впровадження соціально орієнтованої архітектури підприємства зі стратегічними цілями, вимагає зміни пов'язаних, взаємодоповнюючих практик для досягнення цілісності моделі. При цьому відкрита соціальна спрямованість бізнес-моделі вносить позитивний внесок в ефективність діяльності підприємства, а також у рівень сприйманого узгодження бізнесу та ІТ. Культура, яка заохочує міждепартаментську комунікацію шляхом сприяння формальному й неформальному моделюванню соціально орієнтованої архітектури підприємства, сприяє формуванню цінності як для персоналу компанії, так і для споживачів загалом.

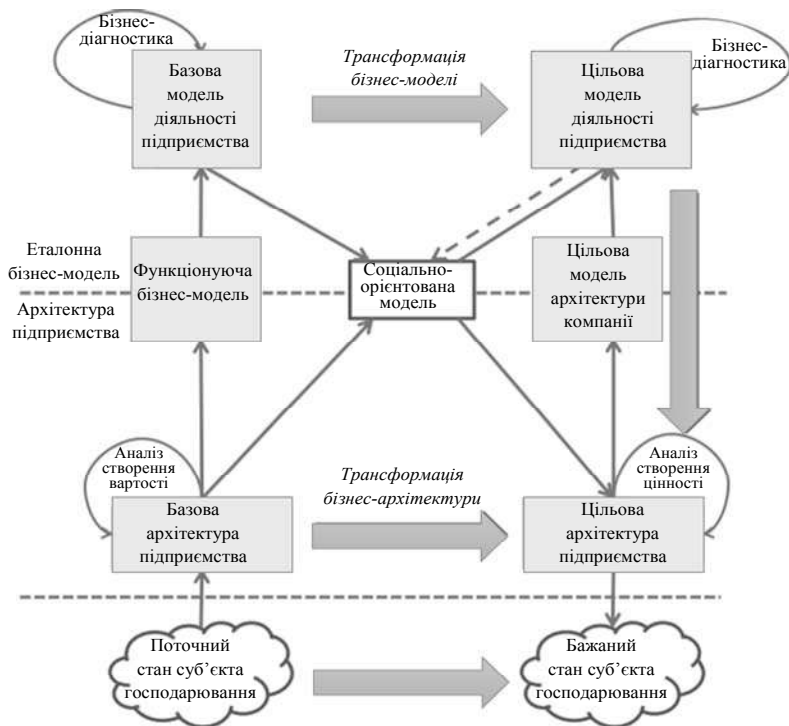


Рис. 7.2. Трансформаційна модель соціально орієнтованої архітектури підприємства<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Авторська розробка

Грунтуючись на інтерпретації соціально орієнтованої архітектури підприємства, можна виокремити деякі рекомендації для її успішного моделювання.

1. Створення середовища для організаційного навчання з метою забезпечення необхідними транскордонними навичками та розвитку знань. Деякі питання прямо або опосередковано пов'язані з відсутністю загальної бази знань між різними відомствами й професійними групами. При цьому можливості інформаційних технологій та архітектурних компетентностей мають забезпечуватись організаційним навчанням, яке є основою вирішення проблем і мінімізації загроз бізнесу. Необхідно використовувати цілісну систему навчання, щоб урахувати комплекс важливих елементів, а також роль топ-менеджменту в цьому процесі. Особливим залишається розгляд питання про використання стимулів для заохочення обміну знаннями між департаментами.

2. Інтеграція процесів соціально орієнтованого планування бізнесу та ІТ з чітким розподілом обов'язків. Найбільшою з виявлених проблем є відсутність співпраці між бізнесом та ІТ-підрозділами. Проектування ІТ і архітектури підприємства повинне зробити внесок у бізнес-стратегію; в іншому випадку можливі вигоди від нових можливостей ІТ можуть залишитися непоміченими й невикористаними.

3. Створення відповідних соціальних каналів для доведення архітектури підприємства до персоналу. Відсутність взаємозв'язку між бізнесом і ІТ-персоналом є ключовим питанням, вирішення якого можуть стати внутрішні та зовнішні соціальні взаємозв'язки. Вони сприяють реалізації переваг побудови ефективного менеджменту знань та інтеграції бізнес-процесів.

4. Формування соціально орієнтованих бізнес-процесів, пов'язаних з розвитком можливостей ІТ та архітектурних компетентностей компанії. Ці складові елементи формують стратегічну цінність і залежать від розвитку людського капіталу й навичок на спеціалізованому, управлінському та міждепартаментському рівнях бізнес-моделі компанії. При цьому підприємство також повинне навчитися функціонувати на новому рівні співпраці та обміну інформацією.

Запропонована трансформаційна модель соціально орієнтованої архітектури підприємства відповідає сучасним реаліям економічного розвитку та може описати реальне проектування архітектури бізнесу в компаніях. Вона має переваги як довідкова модель архітектури підприємства, оскільки враховує різні масштаби сучасних компаній, динамічний характер організаційного

середовища, інтеграцію сформованої корпоративної соціальної відповідальності та управління архітектурою в організаційні процеси, а також вплив на них інтелектуального капіталу. Таким чином, ця модель може бути використана як загальна концептуальна платформа для соціально орієнтованої архітектури підприємства. Отримана концептуальна соціально орієнтована модель описує архітектуру підприємства як децентралізовану мережу незалежних, але взаємодіючих елементів: процесів (розроблення, прийняття рішень, координація й реалізація), артефактів (артефактів архітектури на рівні підприємства та бізнес-одиниці) і акторів (менеджерів, архітекторів і IT-персоналу). Ця соціально орієнтована модель, поєднує в собі ідентифіковані підходи до управління архітектурою підприємства та вирішує всі концептуальні питання. З практичного погляду, запропонована модель підкреслює, що успішна архітектура підприємства завжди передбачає не тільки створення необхідних артефактів, а й налагодження регулярних соціально орієнтованих процесів розроблення, прийняття рішень, координації діяльності компанії за участю відповідних учасників, і всі ці елементи однаковою мірою важливі для успіху бізнесу.

### ***7.5. Масштаби та активність реалізації соціальних проектів підприємствами в Україні***

На сьогоднішній день в Україні реалізація соціальних проектів підприємствами проходить за двома стратегічними напрямками: через створення суб'єктів соціального підприємництва, або через реалізацію політики корпоративної соціальної відповідальності традиційними суб'єктами підприємництва.

Категорії «соціальне підприємництво» та «соціальна корпоративна відповідальність» мають одну спільну мету — це створення соціальної цінності, або реалізація соціальних ініціатив, вирішення соціальних проблем. Суб'єктами соціального підприємництва можуть бути як прибуткові, так і не прибуткові підприємства, головною метою створення яких є саме реалізація соціальної місії. Водночас реалізація концепції корпоративної соціальної відповідальності на підприємствах розглядається в межах основної діяльності, мета якої — максимізація прибутковості та ринкового потенціалу підприємства<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Корнецький А. О., Нагаївська Д. Ю. (2016), «Соціальне підприємництво та соціальна відповідальність бізнесу: визначення, критерії та регулювання», Причорноморські економічні студії, №11, с. 204—208.

Соціальне підприємництво як явище є відносно новою філософією бізнесу для України. Термін «соціальне підприємництво» став поширюватися в Україні з 2004 року, коли Мережа громадянської дії в Україні» (UCAN) за фінансової підтримки Агенції США з міжнародного розвитку (USAID) реалізувала проект «Соціальне підприємництво» в Україні. Це дозволило втілити в життя до кінця 2007 року 28 проектів із соціального підприємництва. У 2010 році був створений Консорціум «Сприяння розвитку соціального підприємництва в Україні» за ініціативою Британської Ради в Україні. Метою діяльності консорціума є проведення тренінгів із соціального підприємництва, створення центрів розвитку соціального підприємництва в Україні та підготовка навчально-методичних матеріалів із соціального підприємництва. У 2013 році був запущений інформаційний портал «Соціальне підприємництво в Україні», який є одним з наймасштабніших проектів з розвитку соціального бізнесу в Україні та який фінансово підтримується Європейським Союзом<sup>1</sup>.

Підтримкою розвитку соціального підприємництва займаються державні органи влади, а також різні українські та закордонні організації й фонди, а саме: громадська організація «СОЦІУМ-XXI», фонд «Східна Європа», «Жіночий інформаційно-консультативний центр», мережа громадянської дії в Україні» (UCAN), Агенція США з міжнародного розвитку (USAID), Британська Рада в Україні, консорціум «Сприяння розвитку соціального підприємництва в Україні», Міжнародний фонд «Відродження», комерційний банк «Єрсте-банк», міжнародна аудиторська компанія «PWC», Український форум благодійників, громадська спілка «Об'єднання соціальних підприємств України», Українське товариство глухих, Українське товариство сліпих, громадська організація «SILab», компанія «Соціальний консалтинг «Параграф» та інші.

Останніми роками в Україні реалізуються проект «Соціальне підприємництво: досягнення соціальних змін за ініціативою «знизу» — найбільш потужний проект з розвитку соціального бізнесу. За фінансової підтримки Європейського Союзу він втілює консорціум з восьми організацій громадянського суспільства України, Литви та Латвії на чолі з Українським форумом благодійників<sup>2</sup>.

Важливим для підтримки розвитку соціального підприємництва в Україні є проект «Соціальне підприємництво як інновацій-

---

<sup>1</sup> Свинчук А.А., Корнецький А.О. та ін. (2017). Соціальне підприємництво: від ідеї до суспільних змін. Підприємство «Ві ен ей», Київ

<sup>2</sup> Кокотя В. (2020) Соціальне підприємництво в Україні. Зелена книга, 89 с.

ний механізм вирішення питань суспільного розвитку», який реалізується Фондом «Східна Європа» і закладає підґрунтя для розвитку соціального підприємництва в східних регіонах України, зокрема й деяких послуг з розвитку бізнесу та інфраструктури.

Фінансову підтримкою соціальних підприємств в Україні займаються Український фонд соціальних інвестицій, Фонд «Східна Європа», також у країні реалізуються програма соціального інвестування «WNISEF» у співпраці з «Ощадбанком» та «Кредобанком», проект «ПРОМІС» Федерації канадських муніципалітетів, грантова програма Громадського ресторану «Urban Space 100».

Сьогодні дуже складно визначити реальну кількість соціальних підприємств в Україні. Виходячи з того, що термін «соціальне підприємництво» не закріплений на законодавчому рівні, а також відсутні єдині критерії до визначення таких підприємств, стало неможливим формування офіційної статистичної звітності з цього питання. У 2015—2017 роках було створено каталог соціальних підприємств в Україні шляхом їх самореєстрації. Так, на 2016—2017 роки зареєструвалося 150 суб'єктів соціального підприємництва<sup>1</sup>. На разі, за оцінками експертів, кількість таких підприємств в Україні може бути близько двох тисяч.

В Україні останніми роками почали з'являтися об'єднання соціальних підприємств, серед яких найбільш відомою та активною є громадська спілка «Об'єднання соціальних підприємств України», метою створення якої є захист прав і свобод, а також популяризації соціального підприємництва.

Серед найбільш вдалих прикладів успішної реалізації бізнес-стратегії соціального підприємництва можна навести такі<sup>2</sup>:

— громадський ресторан «Urban Space 100» (Платформа «Тепле Місто») — 80 % прибутку ресторану спрямовано на реалізацію громадських проектів. Так, серед останніх соціальних проектів ресторану такі: запуск веб-платформи (маркетплейсу) для соціального підприємства «Ba&Di Freelance»), облаштування диск-гольф парку в парку ім. Шевченка (Івано-Франківськ), громадська станція-сортувальня вторинної сировини «СортС-март», «KidsDO» та «KidsDO-2» — навчальні курси для дітей з порушеннями слуху та ін. «Urban Space 100» неодноразово отри-

---

<sup>1</sup> Каталог соціальних підприємств в Україні 2016-2017 роки (2017), Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», Київ.

<sup>2</sup> Кокотя В. (2020), Соціальне підприємництво в Україні. Зелена книга, 89 с.

мував різні премії та винагороди за свою соціальну діяльність в Україні;

— соціальна пекарня «Горіховий дім» — пекарня, їдальня та кейтеринг генерують прибуток, 40 % якого спрямовано на фінансування Центру інтегральної опіки для жінок, які опинилися в кризових ситуаціях, реалізують проект «Жіночий простір»;

— компанія «Veterano» — ресторан «Veterano Resto», мережа кав'ярень «Veterano Coffee», випічка «Veterano Brownie», охоронна фірма «Veterano Guard», установка сонячних панелей і батарей «Veterano Energy», таксі «Veterano Cab» Діяльність компанії має на меті працевлаштування ветеранів АТО/ООС, генерування прибутку для підтримки ветеранів та їхніх сімей;

— спільнота взаємодопомоги «Емаус-Оселя» — це громадська організація, місія якої — допомагати безпритульним людям. Генерація прибутку здійснюється шляхом збирання вживаних речей для утилізації чи подальшого використання, надання послуг з реставрації старих меблів, організації роботи соціального магазину, видавництва вуличного журналу «Просто неба». Реалізує проекти: збирання речей та контейнери для одягу, благодійна крамничка «Емаус-Оселя», Майстерня добрих справ «Емаус-Оселя», майстерня ремонту меблів;

— «YARA Naturals» — випуск кераміки, мила та інших косметичних засобів ручної роботи, а також реалізація соціальних проектів з підтримки гуцульського етносу, традицій та природи Карпат;

— «Доброслон» — реалізація авторського хендмейду та дарів благодійників. Створено громадською організацією інвалідів «Родина» для фінансової підтримки проектів пов'язаних з життєдіяльністю людей з обмеженими можливостями;

— студія бельгійського шоколаду «Pan-Chocolatier» — виробництво та продаж цукерок ручної роботи. Крім створення робочих місць для батьків дітей з ДЦП, 30 % прибутку підприємства спрямовується на реалізацію проекту благодійної організації «Ми Поруч» з розвитку «Центру Іпотерапії і лікувальної верхової їзди для дітей з особливими потребами (для дітей з інвалідністю)»;

— благодійний магазин «Ласка» — продаж одягу, взуття, аксесуарів. Магазин фінансує благодійні фонди, а також розвиває власні проекти. Існує з 2011 року, неодноразово вигравав гранти, отримував премії та нагороди за свою соціально спрямовану діяльність.

Реалізація соціальних проектів через стратегію корпоративної соціальної відповідальності дає певні переваги для компаній: котування акцій на міжнародних біржах, переваги в тендерах перед

компаніями, що не є соціально відповідальними, формування позитивного іміджу компанії, лояльність партнерів, споживачів та ін.

Більшість компаній України, що реалізують стратегію корпоративної соціальної відповідальності, зосереджені на допомозі медичним, культурним, спортивним, освітнім закладам, внутрішньо переміщеним особам, Збройним силам України та ін. Проте така допомога не є головною метою діяльності таких компаній, чим вони і відрізняються від суб'єктів соціального підприємництва. Так, згідно з проведеним дослідженням «Розвиток КСВ в Україні у 2010—2018 роках», найпоширенішими напрямками реалізації КСВ в Україні є: політика розвитку і поліпшення умов персоналу (76 %), благодійна допомога (51 %), допомога війнам АТО й жителям зони АТО (30 %) (див. рис. 7.3).

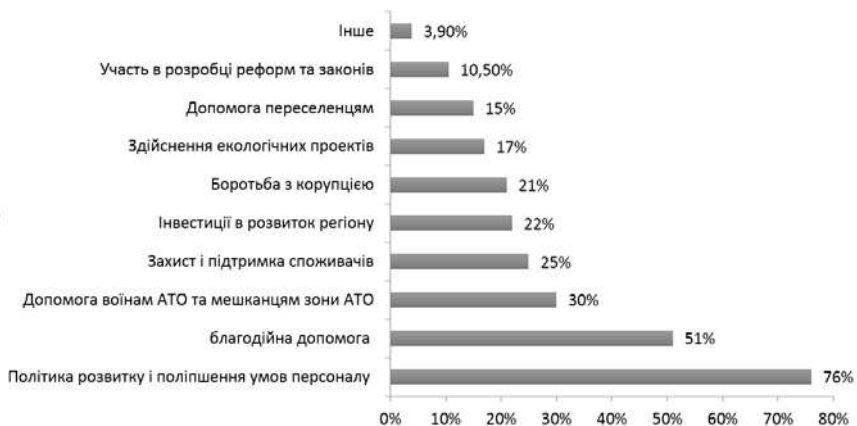


Рис. 7.3. Заходи з корпоративної соціальної відповідальності за напрямками в 2010—2018 роках, %<sup>1</sup>

Практика корпоративної соціальної відповідальності найбільш поширена у великих міжнародних компаніях, а й в Україні національні компанії почали активно реалізовувати соціальні проекти. У щорічному фірмовому рейтингу «Топ-25 кращих програм КСВ-2020» у першу п'ятірку ввійшли: компанія «Avon» (соціальні проекти в Україні — «Місія проти раку молочної залози», «Місія проти насильства над жінками»), концерн «BASF» (в Україні реалізуються проект з реставрації об'єктів Шарівського

<sup>1</sup> Зінченко А., Саприкіна М. (2017), Розвиток КСВ в Україні, Видавництво «Юстон», Київ.

палацово-паркового комплексу в Харківській області та історичної пам'ятки української архітектури XIX ст., а також освітній проект «BASF Kids»), компанія «Carlsberg Ukraine» (соціальна програма в Україні — «Мета 4 нуля: разом до майбутнього», до цієї програми входять соціальні проекти: «Нуль безвідповідального споживання», «Нуль нещасних випадків», «Нуль втрат води»), компанія «L'Oréal» (реалізує програми, спрямовані на підтримку жінок, визнання їхньої ролі в суспільстві, підтримує місцеве співтовариство в умовах пандемії, заснувала українську премію L'Oréal-UNESCO «Для Жінок в Науці», а також освітню програму «Краса для всіх»); компанія «Mary Kay» (в Україні — благодійна ініціатива «Рожеве ЗМІНЮЄ ЖИТТЯ» підтримує жінок, які борються з раком молочної залози, а також лікарні та медичний персонал у боротьбі з пандемією, викликані COVID-19 та ін.).

Серед українських компаній до рейтингу «Топ-25 кращих програм КСВ-2020» увійшли:

- компанія «АГРО РЕГІОН» — соціальний освітній проект «Агрошкола» та школа для учасників АТО «TractorEAST»;

- «Альфа-Банк»: екологічна ініціатива «ECODAY», підвищення рівня фінансової грамотності населення, благодійний проект «Повний портфель», банк підтримує вихованців більш як 10 дитячих будинків і шкіл-інтернатів у різних регіонах України, допомагає Національному інституту серцево-судинної хірургії ім. М. Амосова;

- компанія «Біосфера» є креативним партнером дитячих благодійних фестивалів, ініціює благодійні ярмарки та марафони, підтримує благодійні фонди, пропагує відповідальне ставлення до навколишнього середовища й виховання культури поведінки з сміттям як з ресурсом, закликає до роздільного збирання та сортування сміття, підтримуючи екоініціативи «No Waste Ukraine», «Let's Do It Ukraine», «EcoNike» і ін., є ініціатором плогінг-руху в Україні;

- компанія «Інтерпайп» — соціальний напрям — популяризація інженерії й точних наук; проводить головне інженерне шоу країни «Interpipe TechFest»; ініціює навчальні програми зі школами та вузами; відкрила кілька лабораторій мехатроніки в Дніпрі, мета яких — знайти школярів і студентів з інноваційними промисловими технологіями, створила благодійний фонд «Відродження регіону»;

- компанія «Київстар» — основними напрямками є: цифрова інклюзія, розвиток підприємництва, безпека в Інтернеті, корпоративне волонтерство й партнерство заради миру; реалізує соціальні проекти: онлайн-школа мобільної грамотності для старшого покоління «Смартфон для батьків», інформаційно-просвітниць-

кий портал про безпеку дітей в Інтернеті «StopSextінг», ініціати- ва СМС-благодійності «Дитяча надія», спільна ініціати- ва з Наці- ональною поліцією «Пошук дітей» і програма «Інновації та під- приємництво» в освітніх дитячих таборах «GoCamp»;

— агрохолдинг «МХП» і благодійний фонд «МХП — Грома- ді» у 2019 році виділили 177 млн грн на реалізацію соціальних проєктів, спрямованих на сталий розвиток регіонів, екологічні ініціати- ви, примноження людського капіталу. Здійснює інфра- структурні інвестиції в 16 регіонах України, реалізує проєкт «Час діяти, Україно!» — конкурс мікрогрантів для громад до 50 тис. грн;

— компанія «Нова пошта» — реалізує такі соціальні проєкти, як «Гуманітарна пошта України», «Нова пошта напівмарафон», реабілітація учасників АТО, «Школа бізнесу», з 2016 року реалі- зує програму співпраці з медичними закладами, які проводять ре- абілітацію воїнів АТО<sup>1</sup>.

Незважаючи на позитивну тенденцію до зростання кількості суб'єктів соціального підприємництва та компаній, які підтри- мують реалізацію корпоративної соціальної відповідальності, є певні проблеми, з якими зіштовхуються такі підприємства, серед них найбільш вагома — це проблема фінансування соціальних проєктів. Так, за оцінкою керівництва компаній, основними пе- решкодами в реалізації концепції соціальної відповідальності бі- знесу є: фінансові можливості (61 % — у 2010 р., 33 % — у 2018 р.), відсутність усвідомлення необхідності в таких заходах (16 % — у 2010 р., 14 % — у 2018 р.), відсутність стимулів з боку держави (14 % — у 2018 р.). Отже, необхідними напрямками за- безпечення розвитку соціального підприємництва та корпоратив- ної соціальної відповідальності бізнесу можна вважати активну інвестиційну політику, удосконалення державної політики, зок- рема податкового законодавства в цій сфері, розвиток інфрастру- ктури соціального підприємництва та його пропаганда.

### **7.6. Освітня траєкторія навчання соціальному підприємництву**

Соціальне підприємництво в Україні з кожним роком набу- ває більшої актуальності й поширення. Хоч окремої законодавчої основи для реалізації цього виду підприємництва не має, проте

---

<sup>1</sup> Влада грошей , Топ-25 найкращих програм КСВ (2020). Режим доступу: [https://www.dsnews.ua/ukr/vlast\\_deneg/top-25-luchshih-programm-kso-27072020-393543](https://www.dsnews.ua/ukr/vlast_deneg/top-25-luchshih-programm-kso-27072020-393543) (Станом на дату 14 вересня 2020)

підтримка закордонних організацій, запити суспільства й готовність ініціативних людей відкрили багато можливостей. Зростання кількості соціальних підприємців зумовило необхідність навчання навичкам ведення бізнесу й можливостям використання прибутку для вирішення соціальних проблем.

Першопрохідцем щодо створення навчальних програм в Україні стала Британська рада, яка реалізувала проєкт створення посібника з планування соціального підприємництва на основі перекладу праці Фріра Спреклі *Local Livelihoods*<sup>1</sup>. Це видання в 2011 році стало першим систематизованим підкажчиком для відкриття й старту функціонування власного соціального підприємництва. Упродовж 2014—2018 р. за підтримки ПРООН, Фонду Східна Європа, Норвезького уряду було створено ще низку системних посібників, які розширили горизонти розуміння цього питання й можливостей в Україні. Попри такі зусилля, залишається ще дискусійним як розуміння соціального підприємництва, так і критерії виділення такого підприємництва, його межі, способи відкриття, законодавче регулювання, сприйняття суспільством.

У цьому параграфі монографії розкрито сутність соціального підприємництва, дається порівняльна характеристика методів підготовки соціальних підприємців у закладах вищої освіти США, Великої Британії, Німеччини, Швеції, досвід навчання в Україні та КНЕУ, щоб показати основні здобутки й проблеми, які виникають під час навчання молоді основам соціального підприємства.

Курси соціального підприємництва викладаються в провідних вишах Сполучених Штатів Америки: Університеті Пенсильванії, Дюкському університеті, Університеті Єля, Стенфордському університеті, Університеті Каліфорнії Берклі, Північно-Західному Університеті в Іллінойсі, Гарвардському університеті, Університеті Мічігану, Корнельському університеті в Ітаці, Коледжі Бабсона та ін. У США до навчання соціальному підприємництву у вищій школі активно долучається громадський сектор. Так, громадська організація SEED SPOT, основні осередки якої знаходяться у Вашингтоні й Фініксі (штат Аризона), успішно впровадила курс навчання підприємництву, зокрема соціальному, у 22 вищих навчальних закладах чотирьох штатів країни. Важливим у процесі навчання є інтеграція STEM, навичок комунікації та кре-

---

<sup>1</sup> Фрір Спреклі (2011), Посібник з планування соціального підприємництва: За підтримки Британської Ради. Режим доступу: [http://www.britishcouncil.org.ua/sites/default/files/posibnik\\_z\\_planuvannya\\_socialnogo\\_pidpriemstva.pdf](http://www.britishcouncil.org.ua/sites/default/files/posibnik_z_planuvannya_socialnogo_pidpriemstva.pdf).

ативного мислення розробляли інноваційні ринкові рішення для вирішення широко поширених соціальних проблем. Можна виокремити три основоположні принципи навчання: 1) вільний доступ до всіх необхідних ресурсів; 2) сприйняття можливих невдач як «ключів до майбутніх інновацій»; 3) усвідомлення «цінності рукостискання», тобто командної роботи та взаємодії в спільноті загалом<sup>1</sup>.

Курси соціального підприємництва включені в навчальні програми провідних вищих шкіл Великої Британії. Наприклад, магістерська програма із соціального підприємництва державного науково-дослідного Університету Голдсмита (Лондон) спрямована на виховання «лідерів думок» у сфері соціальних інновацій, яка швидко зростає, за здатністю просувати власні підприємницькі ідеї у відповідності до обраної позиції. Студенти в межах магістерської роботи реалізують спільні соціальні проекти, створюють інформаційні мережі, хаби, цифрові платформи та інші допоміжні ІКТ, подають пропозиції та ініціативи у відповідні органи державної влади<sup>2</sup>. Оксфордська програма пропонує три факультативи із соціального підприємництва, які охоплюють міжнародне соціальне підприємництво, інновації та соціальне підприємництво, а також проектування та розвиток. Надаються п'ять повністю фінансованих стипендій MBA для тих, хто інвестує в соціальні інновації<sup>3</sup>.

Соціальне підприємництво включене в курси академічних дисциплін економічного спектра провідних державних і приватних закладів вищої освіти Німеччини. Близько 100 університетів пропонують академічні програми, орієнтовані на підприємництво, зокрема й соціальне. Програми на кшталт EXIST упроваджуються й усебічно підтримуються Федеральним міністерством економіки та технологій Німеччини. Соціальне підприємництво активно вивчається, зокрема в Школі менеджменту Отто Бейсхайма (Дюссельдорф, Валлендар), Рейнсько-Вестфальському технічному університеті Аахена, Новому Європейському коледжі (Мюнхен), Університеті SRH Holding у Берліні. Соціальне підприємництво не відірване від основних програм вивчення підприємництва загалом (на відміну від деяких британських уні-

---

<sup>1</sup> Bianca Buliga. 3 Benefits of Teaching Students Social Entrepreneurship. Режим доступу: <https://seedspot.org/teaching-high-school-students-entrepreneurship/>.

<sup>2</sup> MA Social Entrepreneurship. Institute for Creative and Cultural Entrepreneurship of Goldsmith University of London. Режим доступу: <https://www.gold.ac.uk/pg/ma-social-entrepreneurship/>.

<sup>3</sup> Ellie Burke. Social Entrepreneurship Programs: 23 Universities Paving the Way. Режим доступу: <https://www.classy.org/blog/social-entrepreneurship-programs-19-universities-paving-the-way/>.

верситетів, у яких воно виокремлене в певні програми й дисципліни). Навчання соціальному підприємництву в Німеччині ґрунтується на певному розумінні сфер застосування різноманітних технологій нового століття та філософії бізнесу. Мотиви застосування ділових навичок виокремлюють соціальне підприємництво з-поміж інших видів підприємницької діяльності. Те, що стосується кожного типового курсу підприємництва, належить і до соціального підприємництва, проте мета й підхід, пов'язаний з ним, роблять соціальне підприємництво унікальним.

Соціальне підприємництво в баченні німецьких освітян тісно пов'язане з інноваційністю. Творчі ідеї формують силу пошуку рішень. Це допомагає виробити механізми, які поліпшують поточну суспільну ситуацію. Інноваційні ідеї народжуються в команді та в мережі. Проекти натхненні унікальними ідеями. Значна увага приділяється розробленню нових технологій для реалізації стартапів у сфері суспільного підприємництва, цифровим і соціальним медіа<sup>1</sup>.

Курс соціального підприємництва Стокгольмського університету включає п'ять основних модулів: «Соціальне підприємництво», «Соціальна рентабельність інвестицій (SROI)», «Корпоративна соціальна відповідальність», «Зв'язки з громадськістю», «Неприбуткові бізнес-моделі». Головною метою цього курсу є ознайомлення студентів з контекстом соціальних інновацій і соціального підприємництва.

Завдяки роботі над проектами студенти поліпшують розуміння різних теорій і практики в галузі, водночас розробляючи орієнтовані на дії навички, необхідні для розробки й впровадження соціальних інновацій та / або створення соціально орієнтованого нового підприємства. У межах курсу із соціального підприємництва розглядаються етичні, моральні та нормативні питання, пов'язані з практичними прикладами підприємництва та проектною роботою<sup>2</sup>.

В Україні важливою проблемою як наукового, так й освітнього характеру є розуміння сутності соціального підприємництва, оскільки це поняття лежить на перетині розуміння підприємництва й соціальної діяльності, соціального проекту.

На основі вивчення різних підходів для студентів запропоноване зважене визначення соціального підприємництва як особли-

---

<sup>1</sup> Why study Social Entrepreneurship in Germany. Режим доступу: <https://blog.y-axis.com/why-study-social-entrepreneurship-in-germany/>

<sup>2</sup> Social Entrepreneurship. Stockholm University. Режим доступу: <https://www.su.se/english/search-courses-and-programmes/fe6607-1.445844>

вої форми економічної діяльності, головною метою якої є не зосередження на максимальному доході власників підприємства, а на вирішенні соціальних проблем і водночас отриманні прибутків від цієї діяльності для реалізації будь-яких соціальних проєктів. У цьому визначені важливим є кілька моментів. Назвемо їх.

1. Соціальне підприємництво є діяльністю з метою отримання доходу й прибутку, щоб можна було забезпечити продовження власної діяльності та підтримку інших соціальних ініціатив.

2. Отриманий прибуток не виводиться власником / власниками повною мірою, а спрямовується на вирішення соціальних проблем.

3. Соціальне підприємство часто відкривається в тих сферах економічної діяльності чи із залученням економічних суб'єктів, які не є цікавими для традиційного бізнесу (через складність ведення бізнесу, низьку маржинальність чи небажання мати справу з окремими групами працівників чи клієнтів).

Виходячи з цих пунктів, було побудовано програму з навчання соціальному підприємництву для освітньої програми «Підприємництво» у Київському національному економічному університеті імені Вадима Гетьмана». Значення дисципліни «Соціальне підприємництво» для підготовки майбутнього підприємця полягає в тому, що вона не лише ознайомлює студентів із сутністю соціального підприємництва, формує теоретичні й прикладні навички його ведення, а й дає уявлення про вирішення соціальних проблем за допомогою бізнесу загалом.<sup>1</sup>

Дисципліна «Соціальне підприємництво» максимально реалістично відображає тренди ведення підприємницької діяльності. Це дає змогу забезпечувати актуальність для студентів, які не планують пов'язувати майбутню професійну діяльність із соціальним підприємництвом безпосередньо. Вивчення соціального підприємництва у ВНЗ формує низку необхідних майбутньому суб'єкту підприємницької діяльності компетенцій, зокрема вміння виявляти проблеми, визначати цілі, оцінювати альтернативи, обирати оптимальний варіант, оцінювати результати та наслідки прийнятого управлінського рішення. Завдяки цій дисципліні студент може навчитись ухвалювати ефективні рішення, зокрема в умовах невизначеності та ризиків. Набуваються цінні навички комунікації, групової роботи, аналізу, проєктування й управління проєктами. Формуються вміння ефективно виконувати взяті на

---

<sup>1</sup> Паздрій В., Роль дисциплін «Вступ до спеціальності» і «Соціальне підприємництво» у підготовці підприємця (2017), Стратегія підприємства: підприємницький контекст : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф., 16–17 листоп. 2017 р., КНЕУ, Київ, С. 262–263. Режим доступу: <http://193.110.163.202/bitstream/handle/2010/23773/262-263.pdf>

себе обов'язки, своєчасно отримувати якісні результати, виявляти ризики й управляти бюджетом.

Головними завданнями програми стало: формування цілісного уявлення про соціальне підприємництво, його еволюцію та тенденції розвитку в сучасному світі; дослідження наукових, теоретичних і методичних основ створення, розвитку та управління суб'єктами соціального підприємництва; розкриття організаційно-правових аспектів соціального підприємництва; формування практичних навичок створення, розвитку та управління суб'єктами соціального підприємництва; опанування знаннями щодо сутності, форм і функцій соціального підприємництва в загальній системі підприємницької діяльності; освоєння методів започаткування соціального підприємства; надання необхідних знань й інструментів реалізації проекту апробацію ідеї соціального підприємництва.

Особливістю курсу соціального підприємництва в КНЕУ стали не тільки розроблення проекту свого соціального підприємства, а його апробація в університеті. Упродовж 2017—2019 рр. було проведено апробації у 3 групах II курсу ОПП «Підприємництво» (2017 і 2018) і 2 групах ОПП «Менеджмент соціальної сфери» (2019). Для майбутніх підприємців було запропоновано надання інвестицій у розмірі 2000 грн і впродовж дня необхідно було повернути інвестиції при реалізації проекту апробації. У 2017 році було реалізовано соціально спрямований проект організації ярмарки з продажу хлібобулочних виробів (пончиків з начинками) з метою збирання коштів для дітей з інвалідністю<sup>1</sup>. У 2018 році реалізували проект з продажу різдвяних пряників у вигляді чоловічків, які символізували дорослих і дитину. Кожен міг придбати 3 пряника й скласти сім'ю. Це було зроблено для популяризації батьківства, підтримки сімей й актуалізації питання сирітства. Виручені кошти були спрямовані на потреби дитячого будинку.

Для студентів ОПП «Менеджмент соціальної сфери» проекти апробації набули тільки соціального характеру, оскільки ці студенти виявилися не готовими до роботи з фінансами. Хоча з погляду менеджменту, успішно було реалізовано 3 проекти апробації соціальної ідеї — опитування людей з вадами слуху щодо

---

<sup>1</sup> Банщикова П.Г., Паздрій В.Я., Урамова А.В. (2018), Досвід запровадження дисципліни «Соціальне підприємництво» з використанням практично орієнтовного підходу до формування компетентностей через реалізацію проектів, Соціальне підприємництво: теорія, практика та міжнародний досвід: 36. матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції; 18 травня 2018 р., КНЕУ, с.173-176.

необхідності відкриття спеціалізоване центру «Шосте чуття», практичний експеримент й опитування щодо розділення сміття в КНЕУ, створення відеоролика про безхатченків (загрози й вирішення) про актуалізацію проблеми ресоціалізації цієї групи населення.

Головними здобутками таких апробацій є те, що студенти виходять за межі теоретичного навчання й роблять проекти в реальному часі та місці. На практиці молодь бачить значення соціального підприємництва, є можливість формувати й удосконалювати важливі компетентності: здатність аналізувати, проектувати та здійснювати міжособистісні, групові та організаційні комунікації, брати участь у проектуванні організаційних дій, вміння ефективно виконувати обов'язки, усі нюанси організації практичної діяльності й необхідності чіткого дотримання інструкцій і часових дедлайнів / тайм менеджменту.

Серед перешкод і проблем, які виникали, варто назвати певний страх і неготовність студентів до практичної діяльності (вони створюють гарні проекти соціальних підприємств, але побоюються практичної апробації), недостатність знань для організації діяльності (для другого курсу така дисципліна дійсно ще була передчасною), не всі студенти готові включитися в практичну діяльність і коректно розподілити ролі, ділитися отриманим доходом на соціальні проблеми, потрібен значний час, щоб мотивувати молодь і підштовхнути її до практики.

Таким чином, для побудови освітньої траєкторії навчання соціальному підприємництву важливими є: формування чіткого розмежування соціального підприємництва, традиційного бізнесу й соціального проекту; потрібна базова підготовка з підприємництва, економіки підприємства, менеджменту, маркетингу, фінансів, бухгалтерського обліку, права, щоб можна було розкривати особливості реалізації цих сфер у діяльності соціального підприємства; включення у навчальну програму дисципліни екскурсії на реальні соціальні підприємства, запрошення на лекції зовнішніх експертів з тієї чи іншої теми; підготовка комплексного проекту відкриття соціального підприємства; обов'язкова практична апробація ідей соціального підприємства з реальними інвестиціями й кроками; захист проекту соціального підприємства та результатів апробації перед зовнішніми експертами.

## РОЗДІЛ 8

### СУЧАСНІ ТРЕНДИ РОЗВИТКУ КРЕАТИВНОЇ ІНДУСТРІЇ

#### **8.1. Креативні індустрії: ознаки, детермінанти та тренди розвитку**

Поняття «креативні індустрії» було введено в науковий обіг наприкінці ХХ — на початку ХХІ століття як результат майже 50-річному пошуку та осмислення нових можливостей і точок зростання економіки завдяки процесам деіндустріалізації розвинутих країн світу. Переміщення промисловості в країни з більш дешевою робочою силою зумовило виникнення щонайменше двох взаємопов'язаних проблем, які стали розглядатись як передумови становлення креативних індустрій — наявність розгалуженої порожньої матеріально-технічної бази промислового та інфраструктурного призначення, наявність вільної інтелектуальної та технічно підготовленої робочої сили, яка прагне знайти та створити для себе нові робочі місця.

Креативні індустрії розглядаються в працях фундаторів креативної економіки (Дж. Хоккінса<sup>1</sup>, Ч. Лендрі<sup>2</sup>, Р. Флорида<sup>3</sup>) — нової концепції, яка народилася на стику економіки, культурології, соціології та психології для здійснення міждисциплінарних досліджень, метою яких є пошук засобів вирішення актуальних проблем економічного розвитку, забезпечення соціальної стабільності та благополуччя розвинутих країн. Результатом їхніх праць стало розуміння креативної економіки як системи, яка складається з трьох основних взаємопов'язаних елементів — креативного міста, креативних індустрій та креативного класу. Підґрунтям успішного розвитку кожного елементу та системи загалом є креативність — здатність індивідуумів до творчого мислення, нестандартного вирішення проблем, створення нових інноваційних продуктів за допомогою неспеціалізованих ресурсів чи інструментів. Місце креативних індустрій у системі креативної економіки можна пояснити так: креативні індустрії розвиваються передусім у містах, які мають створити відповідні матеріально-культурні передумови для їх розвитку та, своєю чергою, формують креативний клас — групи людей, які в них зайняті.

<sup>1</sup> Хоккінс Дж. (2011), Креативная экономика: как превратить идеи в деньги, Классика-XXI

<sup>2</sup> Лендрі Ч. (2006), Креативный город, Классика-XXI

<sup>3</sup> Флорида Р. (2007), Креативный класс: люди, которые меняют будущее, Классика-XXI

Перше офіційне визначення поняття «креативні індустрії» дав Департамент культури, медіа та спорту уряду Великої Британії, який ідентифікував основні передумови становлення цієї групи галузей. У наступні роки свої визначення надала Організація Об'єднаних Націй з питань освіти, науки й культури (ЮНЕСКО), Конференція ООН з торгівлі та розвитку ЮНКТАД, інституції ЄС (табл. 8.1). Вони не суперечать одне одному, але акцентують увагу на різних особливостях креативних індустрій.

Таблиця 8.1

**ТРАКТУВАННЯ ПОНЯТТЯ  
«КРЕАТИВНІ ІНДУСТРІЇ» МІЖНАРОДНИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ**

| Назва організації<br>чи документу                                                | Визначення                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Департамент культури,<br>медіа та спорту уряду<br>Великої Британії               | Галузі промисловості, які ґрунтуються на індивідуальній творчості, майстерності й таланті, маючи потенціал реалізації продуктів інтелектуальної власності, створення багатства та забезпечення робочих місць через генерування та використання інтелектуальної власності                                                                                                                                                                                                                                      |
| Організація Об'єднаних<br>Націй з питань освіти,<br>науки й культури<br>(ЮНЕСКО) | Галузі, що «поєднують у собі створення, виробництво й комерціалізацію товарів і послуг нематеріального та культурного характеру»                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Конференція ООН з торгівлі та розвитку<br>ЮНКТАД                                 | Цикли створення, виробництва, обміну й розподілу товарів і послуг, які ґрунтуються на творчому та інтелектуальному капіталі; діяльність на основі знань, що сфокусована, але не обмежується мистецтвом, потенційно орієнтована на отримання прибутку від торгівлі та прав інтелектуальної власності; матеріальні продукти та нематеріальні інтелектуальні або мистецькі послуги з творчим змістом та економічною цінністю, і водночас такі продукти й послуги, що орієнтовані на досягнення та ринкових цілей |
| Постанова ЄС<br>№ 1295/2013<br>(програма<br>«Креативна Європа»)                  | Усі сектори, діяльність яких заснована на культурних цінностях та/або художніх та/або творчих виразах, незалежно від того, чи є вони ринковими чи неринковими, незалежно від типу структури, яка їх виконує та від того, як ця структура фінансується                                                                                                                                                                                                                                                         |

Примітка: складено автором на основі джерел <sup>1 2 3 4</sup>, , , ,

<sup>1</sup> DCMS (2001). The Creative industries mapping document 2001. London, HMSO. — Режим доступу: [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/183544/2001part1-foreword2001.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/183544/2001part1-foreword2001.pdf)

<sup>2</sup> UN Creative economy report (2010), Creative economy: a feasible development opinion. Режим доступу: [http://unctad.org/es/Docs/ditctab20103\\_en.pdf](http://unctad.org/es/Docs/ditctab20103_en.pdf).

<sup>3</sup> UN Creative economy report (2010), Creative economy: a feasible development opinion. Режим доступу: [http://unctad.org/es/Docs/ditctab20103\\_en.pdf](http://unctad.org/es/Docs/ditctab20103_en.pdf).

<sup>4</sup> THE ROLE OF PUBLIC POLICIES IN DEVELOPING ENTREPRENEURIAL AND INNOVATION POTENTIAL OF THE CULTURAL AND CREATIVE SECTORS (2018). Режим доступу: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/5d33c8a7-2e56-11e8-b5fe-01aa75ed71a1>

Критично осмислюючи та доповнюючи наведені вище визначення, а також пропозиції, викладені в працях іноземних<sup>1</sup> та українських учених<sup>2,3</sup>, можна визначити такі сутнісні особливості креативних індустрій: культурна основа, взаємозв'язок з національною та світовою культурою, новий тип розвитку культури; використання креативності, таланту та творчості особистостей (інтелектуального людського капіталу) як основи операційної діяльності; здатність до нестандартного, швидкого та гнучкого розвитку; індивідуальний підхід до створення креативних продуктів і послуг, орієнтація на клієнта (споживача); територіально необмежений попит на креативні товари та послуги, можливість їх продажу (у разі високої якості) не тільки на регіональному, а й на міжнародному ринку; для набуття результатів мають бути налагоджені й створенні виробництва, обмін і розподіл товарів культурного та нематеріального характеру; діяльність є комерційною, орієнтованою на отримання прибутку від торгівлі та прав інтелектуальної власності, результатом є створення продуктів інтелектуальної власності; потреба в захисті інтелектуальної власності (передусім захист авторських прав), що є основою отримання як поточних доходів, так і в подальшому пасивного прибутку; швидке моральне старіння продуктів галузі, попит на них надзвичайно мінливий та залежний від моди, тенденцій та невизначеності споживання, надзвичайно високі ризики діяльності, що зумовлюють високу турбулентність обсягових параметрів і показників ефективності галузі.

Упродовж нульових років ХХІ століття відбувалася методологічна ідентифікація креативних індустрій, що передбачало розроблення різноманітних класифікаційних моделей. У науковій літературі<sup>4</sup> широко представлено опис і критичний аналіз структу-

---

<sup>1</sup> Titan, E., Voineagu, V., Todose M. (2008), The Impact of Cultural-Creative Industries On The Economic Growth, A Quantitative Approach Annals of Faculty of Economics, University of Oradea, Faculty of Economics, vol. 2 (1). — p. 930–935. Режим доступу: <http://steconomice.uoradea.ro/analae/volume/2008/v2-economy-and-business-administration/170.pdf>.

<sup>2</sup> Галахова Т. О. (2014), Креативні індустрії: теоретично-методологічні підходи вивчення, Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки, Вип. 9(4). — С. 9-13. — Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2014\\_9\(4\)\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_9(4)_3)

<sup>3</sup> Чуль О. М. (2013), Система креативних індустрій як основа формування креативної економіки в регіоні, Економічні науки. Серія : Облік і фінанси, Вип. 10(5), С. 166-173. — Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnof\\_2013\\_10\(5\)\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnof_2013_10(5)_23).

<sup>4</sup> Галахова Т. О. (2014), Креативні індустрії: теоретично-методологічні підходи вивчення, Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки, Вип. 9(4), С. 9-13. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2014\\_9\(4\)\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_9(4)_3).

ризації креативних індустрій, яка була запропонована в документах іноземних держав (Міністерства культури, медіа та спорту Великої Британії (UK DSMS model)), модель Конгресу США та некомерційна організація «Американці за Мистецтвом») і міжнародних організацій (Всесвітня організація інтелектуальної власності (WIPO Copyright model), Інститут статистики ЮНЕСКО (UNESCO Institute for Statistics)); працях закордонних учених, зокрема модель концентричних кіл (Concentric circles model) Девіда Тросбі; символічна текстова модель (Symbolic texts model) Девіда Хезмондалша та інші.

Слід акцентувати увагу на американському підході, який є певним чином антогоністичним до європейського. Головною умовою включення галузей до креативних індустрій, згідно з моделлю Конгресу США, визнана їх здатність виробляти та поширювати мистецтво, така модель побудована на так званих «arts-centric businesses». Вона включає до складу креативних індустрій виключно ті організації, які безпосередньо пов'язані з виробництвом і розподілом мистецтва як основного товару — музеї, театри, архітектура, реклама тощо. Принциповою відмінністю цієї моделі є те, що вона зосереджена виключно на творчих видах діяльності та цілком виключає з креативних індустрій такі сфери, як комп'ютерне програмування чи наукові дослідження, які за своєю природою, хоча і є креативними, але не орієнтовані на мистецтво.

Найбільш повною та визнаною світовою спільнотою є структуризація (модель) креативних індустрій, представлена в Звіті Конференції ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД)<sup>1</sup>. Саме за нею в Європі й налагоджено збирання статичної інформації щодо розвитку креативних індустрій. У складі креативної індустрії виділяють чотири підгалузі: індустрії культурної спадщини, індустрії традиційного мистецтва, індустрії творчих послуг, індустрії інноваційно-креативних послуг.

Таким чином, можна констатувати, що загалом етап методологічного усвідомлення пройшов успішно. Незважаючи на те, що повної єдності підходів не досягнуто, міжнародній спільноті вдалося гармонізувати своє уявлення про креативні індустрії.

Базу даних щодо обсягів та структури міжнародної торгівлі креативними товарами та послугами в країнах світу сформовано на платформі органу Генеральної Ассамблеї ООН — Конферен-

---

<sup>1</sup> UN Creative economy report (2010) «Creative economy: a feasible development opinion». Режим доступу: [http://unctad.org/es/Docs/ditctab20103\\_en.pdf](http://unctad.org/es/Docs/ditctab20103_en.pdf).

ції ООН з торгівлі та розвитку — [www.unctad.org](http://www.unctad.org) (виокремлено розділ — Креативна економіка<sup>1</sup>). На сайті Євростату — [ec.europa.eu](http://ec.europa.eu) (розділ Культура<sup>2</sup>) представлено базу даних щодо широкого переліку показників розвитку креативних індустрій в окремих країнах Євросоюзу, зокрема: культурна зайнятість, характеристика та показники підприємств, які займаються культурно-економічною діяльністю, виробництвом і реалізацією культурних товарів, міжнародна торгівля культурними товарами та послугами тощо.

У 2008 році ООН було опубліковано перший Глобальний звіт про стан розвитку креативної економіки, у якому вона визнана ефективною моделлю прискорення соціоекономічного розвитку в світі, а її розвиток визначено одним з пріоритетів ООН. 2009-й рік був проголошений як Європейський рік креативності та інновацій для «заохочення творчості через навчання впродовж усього життя, як рушійної сили інновацій і як ключового фактору розвитку особистих, підприємницький і соціальних компетенцій та благополуччя всіх людей у суспільстві»<sup>3</sup>. У 2011 році конференція ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД) і Програма розвитку ООН (ПРООН), спираючись на позитивну динаміку показників міжнародної торгівлі креативними товарами і послугами та їх високу стійкість до кризових явищ, визнають креативні індустрії новою тенденцією світового економічного піднесення. Зазначена їх ключова роль у стимулюванні розвитку країн та окремих територій, забезпечені зайнятості населення. Наголошено, що активна підтримка розвитку креативних індустрій дасть змогу країнам стати лідерами із забезпечення зайнятості, розвитку інновацій та торгівлі<sup>4</sup>.

У<sup>5</sup> визначено, що значущість креативних індустрій для подальшого розвитку європейських економік і суспільства полягає в такому: забезпечує добробут і згуртованість; вносить позитивні суспільні зміни та сприяє зростанню благополуччя європейців; формує суспільний простір, що використовується мільйонами європейців; модернізує галузі та бізнес-сектори за рахунок нового

---

<sup>1</sup> <https://unctadstat.unctad.org/wds/ReportFolders/reportFolders.aspx>

<sup>2</sup> <https://ec.europa.eu/eurostat/web/culture/overview>

<sup>3</sup> Рік креативності & інновацій в Україні. Режим доступу: // <https://innovate.at.ua/index/0-4>

<sup>4</sup> UNCTAD, Creative Economy Report 2010. Режим доступу: [http://www.unctad.org/en/docs/ditctab20103\\_en.pdf](http://www.unctad.org/en/docs/ditctab20103_en.pdf)

<sup>5</sup> The Role Of Public Policies In Developing Entrepreneurial And Innovation Potential Of The Cultural And Creative Sectors (2018). Режим доступу: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/5d33c8a7-2e56-11e8-b5fe-01aa75ed71a1>

творчого вкладу та методів; забезпечує сенс і почуття приналежності до європейської спільноти; забезпечує модернізацію міських і сільських районів; проектує наші продукти та послуги; виробляє й оцифровує контент; збагачує наші візуальні враження тощо.

Ураховуючи успіхи креативних індустрій щодо темпів розвитку, створених робочих місць і стійкості до кризових явищ, креативні індустрії визнані драйвером інновацій, який здатний забезпечити інноваційні рішення наявних суспільних проблем на основі використання творчих інструментів і методів. Понад те — культурний і творчий сектор розглядаються як локомотиви розвитку інноваційної діяльності в інших секторах європейської промисловості. Можливості та механізм таких впливів, а також інструментарій, які для цього слід впроваджувати, ретельно обґрунтовані в<sup>1</sup>.

Починаючи з 2014 року, в Європі діє програма Creative Europe («Креативна Європа»), метою якої є розвиток сектора культурних і креативних індустрій в європейських країнах, посилення конкурентоспроможності аудіовізуальної продукції, а також забезпечення промоції та захисту культурного та мовного розмаїття. У 2014—2020 роках на підтримку європейських проектів було виділено 1,46 млрд євро.

Європейська комісія щорічно готує змістовні доповіді, спрямовані на пошук можливостей і мінімізацію перешкод розвитку креативних індустрій в європейських країнах. Серед останніх і «знакових» для подальшої розбудови галузі слід назвати доповіді, присвячені трьом головним «китам» розвитку креативних індустрій: 1) доступ до фінансування — розбудова ефективних фінансових екосистем креативних індустрій (розроблення та впровадження інноваційних інструментів полегшення доступу до фінансових ресурсів (2016)<sup>2</sup> та оцінка ефективності нових фінансових інструментів, запропонованих для малих і середніх підприємств креативних індустрій (2018)<sup>3</sup>, зокрема програми «Креатив-

---

<sup>1</sup> Impulse paper on the role of cultural and creative sectors in innovating European industry. Режим доступу: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/cd264783-3977-11e9-8d04-01aa75ed71a1/language-en/format-PDF/source-150790441>

<sup>2</sup> Towards more efficient financial ecosystems Innovative instruments to facilitate access to finance for the cultural and creative sectors (CCS) open method of coordination (OMC) working group of EU (2016). Режим доступу: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/947576c6-deae-11e5-8fea-01aa75ed71a1/language-en/format-PDF/source-search>

<sup>3</sup> Ex-ante evaluation of new financial instruments for SMEs, mid-caps and organisations from the cultural and creative sectors Final report. Режим доступу: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/935e114a-5687-11e9-a8ed-01aa75ed71a1/language-en/format-PDF/source-150787384>

на Європа»; 2) визначення ролі державної політики в розвитку підприємницького потенціалу культурного та творчих секторів (2018)<sup>1</sup>; 3) популяризація політик і досліджень, пов'язаних з підприємництвом та інноваціями в культурному та творчому секторах (2018)<sup>2</sup>.

Доповідь 2020 року<sup>3</sup> містить поглиблений аналіз негативних факторів впливу та перешкод розвитку, наслідком чого є постановка завдання щодо широкої екосистемної підтримки розвитку креативних індустрій.

Програму Creative Europe («Креативна Європа» подовжено на 2021—2027 роки. Вона передбачає спеціалізовану галузеву підтримку в таких царинах, як музика, архітектура, книги та видавнича справа (Creative Europe CULTURE), підтримку аудіовізуальних індустрій (Creative Europe MEDIA), а також міжсекторальні напрями, транскордонну співпрацю та мережеві заходи для всіх культурних і творчих секторів.

Поширення та активне використання на теренах України поняття «креативні індустрії» почалося з 2014—2016 років і було пов'язано з певними подіями на державному рівні, які стали каталізаторами підвищення суспільного інтересу до досліджень з цієї проблеми:

- ратифікація наприкінці 2014 року Угоди про асоціацію України з Європейським Союзом (набула чинності з 1 вересня 2017 р.), яка включає окрему главу 24 «Культура», у якій передбачалися зобов'язання сторін у галузі культури, зокрема, належне виконання Конвенції ЮНЕСКО 2005 року про охорону та заохочення розмаїття форм культурного самовираження;
- приєднання в 2016 році до програми Європейського Союзу «Креативна Європа» з підтримки культурного та аудіовізуального секторів, що дало змогу представникам українського культур-

---

<sup>1</sup> The role of public policies in developing entrepreneurial and innovation potential of the cultural and creative sectors Report of THE OMC (Open Method of Coordination) working group of Member States' (2018). Режим доступу: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/2f315f34-2e56-11e8-b5fe-01aa75ed71a1/language-en/format-PDF/source-search>

<sup>2</sup> Overview of EU policies and studies related to entrepreneurship and innovation in cultural and creative sectors. Режим доступу: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/1c3f87fa-2e5a-11e8-b5fe-01aa75ed71a1/language-en/format-PDF/source-150788402>

<sup>3</sup> Flipping the odds : financing, innovation, entrepreneurship and wider ecosystem support for cultural and creative sectors : conference conclusions (2020). Режим доступу: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/6749d903-b10f-11ea-bb7a-01aa75ed71a1/language-en/format-PDF/source-150788850>

ного, аудіовізуального й креативного сектора розширити свою аудиторію та працювати в усій Європі.

• створення в 2017 році Українського культурного фонду (UCF), що мало на меті забезпечення рівного доступу до фінансування для державних і недержавних установ, подолання розриву між ними й звільнення Міністерства культури від зовнішньої функції розподілу фінансових ресурсів між діячами культури. UCF націлений на сприяння створенню сучасних українських конкурентоспроможних культурних і мистецьких проєктів. Ключовими завданнями фонду є: експертний відбір, фінансування й моніторинг культурних проєктів, зокрема із залученням коштів міжнародних організацій.

Термін «креативні індустрії» почав з'являтися у документах уряду України, різноманітних урядових структур і громадських організацій. Так, у Експортній стратегії України<sup>1</sup> креативні індустрії визнані другим (після інформаційним і комунікаційних технологій) перспективним сектором економіки для розроблення секторальних експортних стратегій і подальшого просування продукції цих галузей (товарів, робіт, послуг) на зовнішні ринки. Визначений в документі склад креативних індустрій загалом є доволі коректним, хоча віднесення в повному обсязі легкої промисловості до креативних індустрій, на наш погляд, є дискусійним і потребує додаткового аргументування. Крім того, окремим сектором економіки визнаються послуги, пов'язані з розробленням інформаційних і комунікаційних технологій, зокрема комп'ютерних ігор, які зазвичай розглядаються як підвид креативних індустрій.

Законодавчо поняття «креативні індустрії» в Україні було визначено тільки в червні 2018 року шляхом внесення відповідних змін до Закону України «Про культуру»<sup>2</sup>. Креативними індустріями визнано перелік видів економічної діяльності, які мають потенціал до створення доданої вартості та робочих місць через культурне (мистецьке) та/або креативне вираження, а їх продукти та послуги є результатом індивідуальної творчості, навичок і таланту. Перелік таких видів економічної діяльнос-

---

<sup>1</sup> Про схвалення Експортної стратегії України («дорожньої карти» стратегічного розвитку торгівлі) на 2017-2021 роки. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2017 р. № 1017-р. Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1017-2017-%D1%80#Text>

<sup>2</sup> Закон України «Про культуру». Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2778-17#Text>

ті наведено в постанові Кабінету Міністрів України лише в квітні 2019 році<sup>1</sup>.

Українські урядовці ще не повною мірою врахували сутнісні характеристики креативних індустрій, поширені в міжнародній спільності нормативні визначення цього терміна та структуризацію галузі, яка, зокрема, використовується для статистичних спостережень за її станом і тенденціями розвитку ЮНКТАД та Євростатом. Дискусійним є включення до складу креативних індустрій у повному обсязі таких видів економічної діяльності, як: комп'ютерне програмування (62.01); консультування з питань інформатизації (62.02), посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації (73.12), що, враховуючи обсяги їх діяльності, викривлює існуючий стан розвитку креативних індустрій в Україні та ускладнює міжнародні порівняння.

Український перелік видів креативних індустрій погано структурований, незважаючи на наявність, крім міжнародних підходів пропозицій українських учених<sup>2</sup>. Структурування такої складної та різнопредметної галузі, якою є креативні індустрії, є абсолютно необхідною для проведення динамічного аналізу в розрізі підвидів (підгалузей) з метою виявлення спільних проблем і завдань розвитку. Сподіваємося, що при підготовці Форм статистичного спостереження та відповідного статистичного звіту про розвиток креативних індустрій, ці неточності будуть усунені.

Упродовж останніх років при підтримці європейських партнерів в Україні проводилися різноманітні заходи, спрямовані на вивчення законодавства ЄС, національних законодавчих актів і найкращих практик розвитку та підтримки культурних і креативних індустрій. Україна стала учасником кількох міжнародних програм, які передбачають експертну підтримку в галузі культури, гранти на креативні проекти, мобільність, технічну допомогу: «Культура і креативність: програма ЄС і Східного партнерства» (2015—2018), «Креативна Європа» (2014—2020), «Мости культури» Culture Bridges (2017—2020), п'ятирічна ініціатива «Креативна іскра» Creative Spark.

---

<sup>1</sup> Про затвердження видів економічної діяльності, які належать до креативних індустрій. Постанова Кабінету Міністрів України від 24 квітня 2019 р. № 265-р — Режим доступу : <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhnoyi-diyalnosti-yaki-nalezhat-do-kreativnih-industrij>

<sup>2</sup> Чуль О. М. (2013), Система креативних індустрій як основа формування креативної економіки в регіоні, Економічні науки, Серія : Облік і фінанси, Вип. 10(5), С. 166-173. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnof\\_2013\\_10\(5\)\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnof_2013_10(5)_23).

Основою метою Міністерства культури України визнано створення необхідного підґрунтя для розвитку креативних індустрій; забезпечення реалізації культурних прав, рівного доступу до ресурсів та інфраструктури, формування стимулів для творчості, культурного виробництва та креативного підприємництва; активне використання досвіду міжнародної експертної спільноти для застосування найкращих практик підтримки та формування нової моделі розвитку креативних індустрій в Україні<sup>1</sup>.

Міжнародні експерти та інституції вважають надзвичайно важливим забезпечення подальшого розвитку креативних індустрій. ООН офіційно визначила 2021 рік Міжнародним роком креативної економіки в інтересах стійкого розвитку, що є ще одним беззаперечним підтвердженням актуальності забезпечення розвитку креативних індустрій для досягнення проголошених цілей стійкого розвитку економіками всіх країн світу.

За прогнозами різних авторитетних міжнародних організацій, у 2020—2025 рр. найбільша частина доданої вартості створюватиметься саме за рахунок інтелектуальних (креативних) факторів виробництва. Саме тому творчий підхід і креативність стануть найвагомішими чинниками успішності економічного розвитку в ХХІ столітті, а креативний клас буде стрижнем людських ресурсів.

Експерти ЮНКТАД<sup>2</sup> виокремлюють кілька трендів розвитку креативних індустрій на найближчі роки. Розглянемо їх.

1. Multi-screening (багатоекранність), тобто використання користувачами кількох електронних пристроїв (екранів) для одночасного споживання контенту, придбання товарів і послуг, що створює потенціал для розвитку маркетингу та реклами, кіно, телебачення та індустрії розваг.

2. Вирішальне значення для формування креативної економіки та розвитку креативних індустрій буде мати активне впровадження нових технологій і технологічних стратегій (AI, AR, VR, блокчейн). Штучний інтелект докорінно змінить увесь креативний процес і сформує передумови нової хвилі «комп'ютерної співпраці» для суттєвого прискорення процесу створення творчих продуктів;

---

<sup>1</sup> За даними офіційного сайту Міністерство культури України. Режим доступу: [http://195.78.68.75/mcu/control/uk/publish/officialcategory?cat\\_id=245328989](http://195.78.68.75/mcu/control/uk/publish/officialcategory?cat_id=245328989)

<sup>2</sup> CREATIVE ECONOMY OUTLOOK Trends in international trade in creative industries COUNTRY PROFILES 2002–2015» (2019) . Режим доступу: [https://unctad.org/en/pages/publications/Creative-Economy-Report-\(Series\).aspx&prev=search&pto=aue](https://unctad.org/en/pages/publications/Creative-Economy-Report-(Series).aspx&prev=search&pto=aue) повний текст звіту -[https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/ditcted2018d3\\_en.pdf](https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/ditcted2018d3_en.pdf)

3. Домінування аудіовізуального контенту формує передумови до збільшення кількості дрібних операторів креативної індустрії, зокрема фотографів, відеохудожників, блогерів, музичних продюсерів і мультимедійних фахівців. Це зумовить відповідні зрушення в динаміці зайнятості та мобільності фахівців, збільшить конкуренцію між ними, ускладнить отримання операційних доходів і підвищить ризики діяльності. Зростають можливості отримання пасивних доходів від роялті та інтелектуальної власності. Це зумовлює хороші перспективи для країн, що розвиваються, у разі формування оригінального контенту та використання технологічних новацій.

4. Зростання ролі та значущості даних для розвитку всіх секторів економіки зумовить експоненціальне зростання онлайн-реклами та всіх супутніх послуг креативних індустрій, зокрема таких, як аналіз даних, AI-дизайн (аудіовізуальний, доповнений, змішаний з віртуальною реальністю), анімація, копірайтинг тощо). Це спричинить посилення глобалізації галузі та зростання конкуренції за «цифрову увагу».

5. Ураховуючи, що більшість молоді (майбутніх споживачів) проживає в країнах, що розвиваються, креативні індустрії мають сприяти розв'язанню конкретних регіональних потреб і проблем з використанням інноваційних технологій та креативності. Створення та подальше масштабування контекстно унікальних організацій і платформ зумовить канібалізацію (скорочення частки ринку) продукту розвинутих країн.

6. Зміна тенденцій розвитку світової моди для молоді в напрямі технологізації за рахунок включення технологічних елементів в одяг та аксесуари до нього. Це, з одного боку, принципово змінить дизайн текстильної індустрії на користь країн, що здатні поєднати креативні ідеї та відповідні інноваційні технології, з іншого — створить передумови для захисту та єднання користувачів, формування їхніх спільнот для розв'язання проблем і розвитку регіональних економічних систем.

Експерти Європейської комісії<sup>1</sup> наголошують на викликах і загрозах подальшому розвитку креативних індустрій. Назвемо їх.

1. Глобалізація креативних індустрій суттєво посилює конкуренцію в цій сфері. Фрагментарність галузі обмежує поширеність

---

<sup>1</sup> Culture and creative sectors in the European Union Key future developments, challenges and opportunities : research for CULT Committee. Режим доступу: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/d502fb2b-0113-11ea-8c1f-01aa75ed71a1/language-en/format-PDF/source-search>

продукції та послуг креативних індустрій та можливість реалізації власних інтересів на світових ринках, де домінують потужні неєвропейські гравці ( США, Китай);

2. Незважаючи на суттєві зусилля попередніх років (зокрема програму «Креативна Європа»), доступ до фінансування все ще залишається обмеженим, що зумовлює необхідність пошуку нових бізнес-моделей для забезпечення фінансової стійкості суб'єктів креативних індустрій.

3. Керівники та фахівці креативних індустрій потребують симбіозу творчих, цифрових, інноваційних та управлінських компетенцій, що зумовлює потребу більш активного впровадження відповідних освітніх програм та інструментів;

4. Швидкий розвиток нових технологій, зокрема віртуальної та доповненої реальності, штучного інтелекту, діджиталізації всіх бізнес-процесів створює безпрецедентні умови для розвитку креативних індустрій, оскільки допомагають донести до споживача індивідуальний контент. Але це призводить до порушення прав споживачів на конфіденційність інформації, авторських прав розробників контенту, авторів і виконавців тощо та актуалізує завдання їхнього захисту.

5. Діджиталізація галузі обмежує особистісний культурний вплив, що потребує пошуку нових інноваційних інструментів і методів збереження ролі креативних індустрій як місця соціальної європейської ідентифікації.

6. Викликає велику занепокоєність негативний «вуглецевий слід», який зумовлений використанням технологічних інновацій та діджиталізацією креативних індустрій. Відповідно, пріоритетного розвитку заслуговують ініціативи, спрямовані на його мінімізацію.

Ураховуючи розглянуті вище загрози та негативні наслідки, експерти ЄС наголошують на необхідності посилення державної підтримки та сприяння задля успішного розвитку креативних індустрій в міжнародному та цифровому середовищі, передусім за напрямками розвитку навичок у сфері підприємництва, діджиталізації, отримання грантової та іншої фінансової підтримки, розроблення та впровадження інноваційних бізнес-моделей.

Усі визначені тренди розвитку, а також загрози та виклики є актуальними й для українського ринку та зумовлюють (за умов врахування та адекватного реагування) передумови не тільки успішного подальшого розвитку креативних індустрій в Україні, а й посилення конкурентних позицій на світовому ринку, зростання експортного потенціалу галузі.

## **8.2. Концептуалізація креативності як складової розвитку сучасного підприємництва**

Нові умови господарювання створили підґрунтя для розвитку різноманітних видів діяльності підприємств та їх трансформації. А невіддільним елементом не лише формування нових цінностей, появи нових продуктів і послуг, а й загалом адаптації до навколишнього середовища та боротьби за виживання підприємств є потреба в розвитку та втіленні потенціалу креативних управлінських рішень у підприємництві. Проблема повноцінного використання потенціалу персоналу підприємств та підвищення його креативності стоїть сьогодні доволі гостро, оскільки саме функціонування підприємств неможливе без творчого мислення.

За результатами доповіді Global Education Futures, групу країн, які вже перейшли до економіки знань, об'єднує схожа структура ринку праці. Усе істотнішу роль на цьому ринку відіграють люди, здатні працювати в умовах невизначеності та виконувати складні аналітичні завдання, що вимагають імпровізації та творчості<sup>1</sup>. За прогнозами аналітиків Світового економічного форуму, ідеальний сучасний працівник повинен володіти 10 ключовими компетенціями. Серед них креативність посідає третє місце після таких компетенцій, як уміння вирішувати складні завдання й критичне мислення<sup>2</sup>. Але практично кожна компетенція, яка входить до цього переліку, або може бути включена в структуру креативності, чи спирається на неї (особливо такі компетенції, як емоційний інтелект, когнітивна гнучкість, управління людьми).

Поняття «креативність» в україномовній культурі стали широко вживати не так давно. Слово «креативність» має яскраво виражене неукраїнське коріння, це — запозичення. Воно з'явилося в українській мові на виокремлення поділу й розрізнення понять «творчість» і «креативність». У практиці менеджменту, маркетингу та бізнесу, мабуть, як ніде в інших сферах, йде активне розширення смислів і змісту понять «творчість» і «креативність». Але, оскільки цей процес розширення смислів, перебу-

---

<sup>1</sup>Global Education Futures (2020). Educational Ecosystems for Societal Transformation. Global Education Futures. Retrieved from [http://www.globaledufutures.org/images/people/GEF\\_april26-min.pdf](http://www.globaledufutures.org/images/people/GEF_april26-min.pdf)

<sup>2</sup>Cedefop. (2010). Skills supply and demand in Europe. Medium-term forecast up to 2020. European Centre for the Development of Vocational Training launches online survey. Industrial and Commercial Training, 33(7). doi:10.1108/ict.2001.03733gab.003

ває ще на самому початку свого розвитку, то різні автори все ще ретельно досліджують ці поняття.

Так, Н. Ю. Хрящева і С. І. Макшанов під творчістю розуміють процес, що приводить до створення нового, а креативність розглядають як потенціал (внутрішній ресурс) людини<sup>1</sup>. Під креативністю можна розуміти здатність людини відмовитися від стереотипних способів мислення<sup>2</sup> або здатність виявляти нові способи вирішення проблем<sup>3</sup>.

І. М. Дубіна вважає, що «творчість — це діяльність, що володіє новизною та значущістю для індивіда і його культури». Поняття «творчість» дослідниця пропонує розглядати як більш загальне (включає зокрема й креативність), що відбиває, крім суб'єктивних моментів, також процес взаємодії новизни, яку породжує суб'єкт діяльності з наявним соціокультурним контекстом<sup>4</sup>.

Таким чином, креативність і творчість розглядаються з позиції суб'єктивно-особистого й соціокультурного. На наш погляд, це не дуже вдале розмежування смислів. Воно не збігається зі сформованим слововживанням поняття креативності в багатьох сферах. Наприклад, у сучасному маркетингу креативний продукт — це передусім те, що повинно бути прийнято споживачами, тобто креативність передбачає прийняття та соціокультурну оцінку. Сучасні концепції креативності зазвичай включають і середовищні, соціально-культурні компоненти. Водночас сутність творчості не можна звести до нормативно-соціального ціннісного аспекту.

Інші автори вважають, що креативність — це технологічний елемент творчості. Креативність при цьому завжди прагматична. Творчий процес ґрунтується на натхненні автора, його здібностях, традиціях. Головною складовою креативного процесу стає прагматичний елемент, тобто початкове розуміння, навіть якщо потрібно щось створювати, для кого потрібно щось створювати, як потрібно щось створювати й, власне, що саме потрібно створювати. Творчість завжди первинна й фундаментальна. Однак у креативному продукті вона підпорядкована прагматичній меті. Креативність поза творчістю неможлива.

---

<sup>1</sup> Хрящева, Н.Ю. (2002). Психогимнастика в тренінге. Санкт-Петербург, Інститут тренінга.

<sup>2</sup> Guilford, J. P. (1970). Creativity: Retrospect and Prospect. *The Journal of Creative Behavior*, 4(3).

<sup>3</sup> Rogers, C. (1954). Toward a theory of creativity. *A Review of General Semantics*, 11, 249-260.

<sup>4</sup> Дубіна, І.Н. (2003). Роль и место творчества в практике современного бизнеса. *Известия Алт. гос. ун-та.*, 2, 14-17.

Креативність — це тільки технологія організації творчого процесу, яка безплідна сама по собі, які б завдання перед нею не ставилися<sup>1</sup>.

Дж. Као вважає, що «креативність — це цілісний процес генерування ідей, їх розвитку та перетворення в цінності. Цей процес містить у собі те, що люди зазвичай мають на увазі під новаторством і підприємництвом. Він означає одночасно мистецтво породження нових ідей і науку відточування цих ідей до стадії втілення в цінності»<sup>2</sup>.

На думку Е. Торренса, креативність охоплює підвищену чутливість до визначення цих проблем, до дефіциту або розбіжності знань, дій з визначення цих проблем, до пошуку їх рішень на основі висунення гіпотез, до перевірки й зміни гіпотез, до формулювання результату вирішення<sup>3</sup>. Дослідник визначає креативність як здатність до загостреного сприйняття недоліків, проблем, прогалин у знаннях, у процесі ідентифікації браку інформації<sup>4</sup>.

За К. Шмідтом, креативність характеризує діяльність суб'єкта, у результаті якої виникає новий продукт. Креативність — це важлива людська якість, це винахідливість, продукування ідей або здатність розв'язувати багато проблемних питань, це генерування нових, цінних ідей та концепцій. Креативність може виявлятися на високому рівні в різних сферах людської діяльності впродовж усього життя людини<sup>5</sup>.

А. Меднік вважає, що креативність є процесом реконструювання елементів у нових комбінаціях, які відповідають купівельній спроможності<sup>6</sup>.

Таким чином, невіддільними елементами креативності повинні бути одночасно нововведення, результативність та ефективність. Основні змістовні характеристики понять «творчість» і «креативність» наведено в таблиці 8.2.

---

<sup>1</sup> Asstlin, C., Thai, A. (2007). *La Creativite ne s'invent pas, elle se manage*. Paris, Les Editions Demos.

<sup>2</sup> Kao, J. (2007). *Innovation nation: How America is losing its innovation edge, why it matters, and what we can do to get it back*. N.Y., Free press.

<sup>3</sup> Stain, B.S. (1988). *Memory and Creativity*, Handbook of Creativity. Ed. of J.A. Glover and other, Plenum Press, N.Y. and London.

<sup>4</sup> Torrance, E.P. (1988). *The nature of creativity as manifest in the testing*, R.Sternberg, T.Tardif (eds.) *The nature of creativity*. Cambr. Press, P.43-75.

<sup>5</sup> Szmjdt, K.J. (2010). *ABC kreatywności*. Difin, Warszawa.

<sup>6</sup> Mednick, S.A. (1962). *The associative basis of the creative process*. Psiholrev, 6, 220–232.

Таблиця 8.2

**ОСНОВНІ ЗМІСТОВНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПОНЯТЬ  
«ТВОРЧІСТЬ» І «КРЕАТИВНІСТЬ»**

| № з/п | Творчість                                                                           | Креативність                                         |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| 1     | Поняття традиційного дискурсу                                                       | Поняття сучасного дискурсу                           |
| 2     | Зазвичай вважається, що дано від Бога, від природи, від соціуму                     | Результат цілеспрямованої діяльності людини          |
| 3     | Універсальне поняття                                                                | Поняття, що показує більшою мірою прагматичні смисли |
| 4     | Творчість неопераційна (не розкладається на послідовність операцій)                 | Операційна, технологічна                             |
| 5     | Трансцендентний, фундаментальний феномен                                            | Повсякденний феномен                                 |
| 6     | Будь-яка креативна діяльність — це творчість, але не будь-яка творчість — креативна |                                                      |

*Примітки:* власна розробка

Отже, розвиток уявлень про креативність дає змогу дійти таких висновків:

— креативність — це не прерогатива обраного (природою, Богом, обставинами) вузького кола людей, вона властива кожній людині, креативність можна розвивати;

— креативність не закріплена за певним типом інтелекту (логічний інтелект) або сферою діяльності (мистецтво, наука та ін.), але різноманітна за своїми проявами;

— зміна уявлень про менеджмент; усе більше визнається, що менеджмент як професія та сфера діяльності відрізняються високим рівнем потреби в креативності.

Заслужовують на увагу дослідження факторів, які впливають на підприємницьку креативність, а саме: знання та освіта, управління «підривиними» технологіями, «переливання» креативності, культурне походження та особистісні характеристики людей, мотиви та стимули, управління ресурсами, інституційне підґрунтя (рис. 8.1).

Як свідчить дійсність, саме креативність стає тим елементом, тією складовою успішності не лише окремих працівників, а й ефективної та прибуткової діяльності господарських одиниць.



Рис. 8.1. Фактори, що формують підприємницьку креативність

*Примітки:* Petrakis, P. E., & Kafka, K. I. (2016). Entrepreneurial Creativity and Growth. Entrepreneurship — Practice-Oriented Perspectives

Виокремимо чотири групи концепцій креативності, що мають безпосереднє значення для практики сучасного підприємництва.

1. *Організаційні концепції* — сутність і питання розвитку креативності розглядаються організаціями, виходячи з внутрішньої організаційних проблем і з метою пошуку стратегій розвитку та успішності організацій<sup>1,2,3,4</sup>. Організаційні концепції креативності вельми різноманітні, а саме: організація, що навчається, інтелектуальна організація, де креативність ніби «вписана» в тканину організаційного розвитку або є однією з її сутнісних характеристик (організація — творець знань). Креативність аналізується в

<sup>1</sup> Сенге, П. (2003). Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации. Москва, ЗАО «Олимп-Бизнес»

<sup>2</sup> Кук, П. (2007). Креатив приносит деньги. Минск, Гревцов Паблишер

<sup>3</sup> Amabile, T. M. (1997). Motivating Creativity in Organizations. California Management Review, Fall 1997, 43

<sup>4</sup> Asstlin, C., Thai, A. (2007). La Creativite ne s'invent pas, elle se manage. Paris, Les Editions Demos

контексті організаційної культури, маркетингу та управління персоналом. Розглянемо для прикладу концепцію Пітера Кука, у якій, на наш погляд, зроблено спробу системного розгляду креативності в контексті менеджменту організації<sup>14</sup>. П. Кук убачає в креативності головне джерело конкурентоспроможності для організацій, що діють у хаотичному й нестабільному середовищі, а також в умовах наявності безлічі схожих конкурентних продуктів і послуг. У своїй книзі «Креатив приносить гроші» вчений розвиває системний підхід до креативності, сутність якого полягає в тому, що потрібно створити системні й збалансовані умови в організації для того, щоб вона стала креативною. Креативна організація — це організація, у якій приведено у відповідність три елементи: культура, стиль лідерства й цінності; структури та системи; навички та ресурси. Саме така гармонія і є основною умовою для прояву креативності. Тут не існує встановлених стандартів. Кожна організація повинна розробити свій власний підхід з урахуванням оточуючого середовища.

2. *Соціальні (або соціокультурні) концепції креативності* — джерело креативності вбачається не стільки всередині організацій, скільки поза ними — у соціальних мережах, дискурсі, видах соціальної спільності (креативний клас, спільноти практики) і технологій, у соціальних, певним чином сформованих соціокультурних просторах і навіть в особливому типі часу (час змін)<sup>1,2,3</sup>. Безліч активно розвинених креативних практик ґрунтується на концепції «творчих індустрій». Концепція «творчих індустрій» Ч. Лендрі виникла у Великій Британії. З 1998 року розвиток творчих індустрій є пріоритетом британської національної політики, а також політики муніципального рівня. Останніми роками ця концепція (і відповідна практика) поширилася в усьому світі та є сьогодні однією з найпопулярніших інноваційних ідей, що має відношення як до культури, так і до економіки. Стратегія «творчих індустрій» Чарльза Лендрі<sup>4</sup> виходить з того, що креативну діяльність можна розвивати та стимулювати так, щоб виник масовий потік економічних суб'єктів, які, по-перше, пристосовані до постійно та швидко мінливих умов ринку, по-друге, у сукупності можуть забезпечити ефективне функціонування економіки міста,

---

<sup>1</sup>Juliani, A. J. (2017). Making Time for Creative Work. *Intentional Innovation*, 95–102.

<sup>2</sup>Landry, C. (2007). *The Creative City: Compelling and Contentious. Cities, Cultural Policy and Governance*, 122–130.

<sup>3</sup>Хэнди, Ч. (2001). *Время безрассудства*. Санкт-Петербург, Питер.

<sup>4</sup>Landry, C. (2007). *The Creative City: Compelling and Contentious. Cities, Cultural Policy and Governance*, 122–130.

по-третє, здатні створювати нові стилі життя. Творчі стратегії можуть реалізуватися тільки в суспільстві з безумовними пріоритетами інновацій, динамізму та оновлення. Тобто йдеться про суспільство, у якому люди в більшості готові змінюватися самі та змінювати методи своєї роботи й вважають за краще орієнтуватися на інновації та майбутнє, а не на традицію й минуле. Підвищення креативності, творчості спрямоване не тільки на самовираження й створення художніх цінностей, а й, передусім на боротьбу за гідне життя. Творчість йде зі сфери «високого» в повсякденне життя, у створення та розвиток найрізноманітніших проєктів, здатних стати основою дохідної діяльності. Розвиток творчих індустрій убачається не тільки в формі малого бізнесу, вони можуть розвиватися в будь-якій іншій організаційно-правовій формі.

3. *Технологічні концепції* — сутність креативності розкривається як певна технологія або сукупність технологій мислення, розв'язання проблем, перебудови ментальних карт, роботи на рівні нейролінгвістичного програмування (НЛП) — технологій та ін. На відміну від попередньої групи концепцій, автори претендують на широке застосування та пошук якихось універсальних алгоритмів і систем творчості<sup>1,2,3</sup>. До технологічних концепцій відносять концепцію Едварда де Боно, який у книзі «Латеральне мислення» описує різницю між звичайним і творчим мисленням. Творче мислення він називає латеральним, а звичайне — вертикальним<sup>4</sup>. Латеральне мислення розширює можливості вертикального мислення. Найбільш суперечливою концепцією креативності є модель НЛП, що являє собою модель людської поведінки, навчання та спілкування<sup>5</sup>. У моделі НЛП управління креативністю є функцією того, «як» ми використовуємо мову й когнітивний процес, щоб:

- 1) відтворити та збагатити карти проблеми або мети;
- 2) висловити або вербалізувати процеси, які стимулюють креативне мислення;
- 3) підвищити особисту ефективність і навчитися керувати змінами в своєму житті.

---

<sup>1</sup>Боно, Э. (2005), Серьезное творческое мышление, Санкт-Петербург, Поппури.

<sup>2</sup>Дилтс, Р. (2003), НЛП: управление креативностью, Санкт-Петербург, Питер.

<sup>3</sup>Alder, H. (1992). NLP: Managing a Creative Revolution. Creativity and Innovation Management, 1(3), 154–159.

<sup>4</sup>Боно, Э. (1997). Латеральное мышление. Санкт-Петербург, Питер- Паблишинг.

<sup>5</sup>Дилтс, Р. (2003). НЛП: управление креативностью. Санкт-Петербург, Питер.

Базова ідея НЛП щодо креативності полягає в тому, що якщо ви здатні розширити або вдосконалити власну карту, ви зможете сприймати більшу кількість альтернатив у тій самій реальності. Тому низка інструментів, які пропонується вивчити, слугують розширенню, збагаченню й доповненню наших карт. Базове припущення НЛП свідчить: чим ширшою й багатшою є ваша карта світу, тим більше можливостей подолати будь-які труднощі дає вам реальність.

4. *Евентуальні (або okazіональні) концепції* — креативність розуміють як подію (event), і для того, щоб ця подія відбулася, потрібні певні умови. З цих позицій важливо виявити та по можливості систематизувати ці умови, навчитися їх відтворювати, щоб створювати стійкий стан креативності. До умов можуть належати навички та компетенції долати бар'єри, духовний саморозвиток людини, вся система менеджменту (безпосередньо креативний менеджмент), робота зі створення креативних команд, підтримка креативних лідерів, розвиток креативних ресурсів (коучинг) і т.д.<sup>1,2,3</sup>. Трикомпонентна модель креативності Терези Амабайл<sup>26</sup> у рамках евентуальних концепцій креативності передбачає, що індивідуальна креативність вимагає компетентності, творчого мислення та внутрішньої мотивації до виконання конкретного завдання. Результати досліджень показують, що чим вищий рівень кожного з цих трьох компонентів, тим вище креативність людини. По суті, Т. Амабайл можна вважати засновницею креативного менеджменту, оскільки в її роботах йдеться про створення умов для прояву креативності людей в організаціях.

Кожна з груп концепцій креативності може стати підставою до певного блоку в структурі змісту креативного менеджменту в контексті сучасного підприємництва. Назвемо ці блоки.

1. Креативні технології (мислення, дії, комунікації та ін.) — підстава — технологічні концепції креативності та виокремлені в них техніки розвитку креативності.

2. Креативні комунікації (мережі) — підстава — соціокультурні концепції креативності.

3. Креативні ресурси, креативний капітал — підстава — евентуально-оказіональні концепції креативності.

4. Креативний менеджмент — підстава — організаційні концепції в інтеграції з усіма іншими концепціями креативності.

---

<sup>1</sup>Амабайл, Т. (2006), Как убить творческую инициативу. Креативное мышление в бизнесе, Москва, Альпина Бизнес Букс.

<sup>2</sup>Дауни, М. (2005), Эффективный коучинг. Уроки тренера коучей, Москва, Добрая книга.

<sup>3</sup>Компаньон, М. (2007), Креативный подход в командной работе, Москва, Претекст.

Сьогодні креативність стає постійною практикою та основним джерелом конкурентних переваг. Потреба в підвищенні креативності зумовлена зменшенням способів посилити конкурентоспроможність бізнесу. Для подальшого розвитку та успіху на ринку потрібно формувати та реалізовувати креативний потенціал не лише працівників, а й підприємства як системи загалом. Таким чином, нова конкурентоспроможність України визначається можливістю вирощувати, залучати та утримувати носіїв ключових компетенцій, серед яких креативність посідає провідне місце. Представлені різні концепції креативності, уже так чи інакше увійшли до різних практик менеджменту та, на наш погляд, за умови їх інтеграції можуть слугувати основою випереджаючого розвитку.

### **8.3. Акселерація Start-up в креативній індустрії**

Розвиток економіки, що ґрунтується на знаннях, зумовив появу бізнесу нового формату — стартапів, орієнтованих на продаж інформації, комунікацій і комп'ютерних розвагах. Тому й мистецтво стане більш ефективним бізнесом, елементом креативної індустрії, що швидко набирає обертів в усьому світі.

Упродовж останнього двадцятиліття інформаційно-технологічна індустрія стала рушійною силою конкурентоспроможності світової економіки. Розвиток інформаційних технологій змінив способи й методи господарювання, що зумовило переосмислення підходів до управління, отримання знань, упровадження інновацій, створення нових бізнес-моделей діяльності підприємств. З розвитком інформаційних технологій інтенсивно розвиваються стартап-компанії, гнучкі до потреб ринку та відкриті до змін на вимогу цільової аудиторії<sup>1</sup>.

Статистика країн Євросоюзу свідчить про те, що 50 % працюючих реалізують свій потенціал у культурній і креативній сферах. Проте ця царина має значний потенціал для забезпечення зростання економіки, створюючи додаткову вартість і робочі місця шляхом створення та використання інтелектуальної власності. Саме цей капітал є рушійною силою креативної економіки<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Інвестиційна аналітика. Режим доступу: <https://inventure.com.ua/analytics/investments/ukrainian-investor-book-2017-kto-est-kto-na-investicionnomrynke-ukrainy>

<sup>2</sup> Стартап-акселератори: стан індустрії. Режим доступу: <https://www.imena.ua/blog/startup-accelerators-2018>

<https://www.civic-synergy.org.ua/wp-content/uploads/2018/04/Osnovni-tendentsiyi-rozvytku-startapiv-v-Ukrayini-1-1>

Креативні індустрії відіграють ключову роль у розвитку економіки, адже інновації — це практичне втілення результатів інтелектуальної діяльності. На тлі технологічного розвитку більшість виробництв здешевіли, а основну роль у забезпеченні конкурентоспроможності й створення доданої вартості стали відігравати саме результати інтелектуальної праці. Подібні зміни — результат розвитку всієї світової економіки впродовж останніх тридцяти років. Креативні індустрії, що ґрунтуються на творчій праці, стали її найбільш динамічною частиною та створюють підґрунтя для ефективного використання людського капіталу.

На думку експертів світового економічного форуму в Давосі, упродовж останнього десятиліття креативна економіка стала новою моделлю зростання. Перспективність цієї моделі підтверджують помірні початкові інвестиції в інфраструктуру, адже *soft infrustructure* — це передусім інфраструктура знання або людський капітал, включно з інституціями, ідеями, культурними нормами, концептами й рішеннями.

Перевага вочевидь, надається креативній індустрії як індустрії, що походить з індивідуальної творчості, навичок і талантів і має потенціал до формування добробуту й створення робочих місць через генерування та використання інтелектуальної власності.

Для посилення креативного сектора в світі запроваджено безліч програм різного рівня — від глобальних до муніципальних.

Підтримка креативного сектора орієнтована на синхронний розвиток п'ятих складових:

- розроблення політик та адвокація, підтримка діяльності професійних мереж та асоціацій;

- зміцнення організаційного потенціалу стартапів у креативному секторі, зокрема через спеціальну освіту та навчання впродовж життя;

- робота інкубаторів та акселераторів для підтримки молодих компаній, створення кластерів і хабів для розвитку бізнесу;

- інтернаціоналізація — орієнтація на глобальні ринки та світову креативну сцену<sup>1</sup>.

Отже, акселерація стартапів є ключовим елементом розвитку креативної індустрії. Інфраструктура індустрії забезпечує стійкість і сталість розвитку сектора.

---

<sup>1</sup> Баб'ячок Р.І., Кульчицький І.І., (2020) Основні тенденції розвитку стартапів в Україні. Режим доступу: <http://pleddg.org.ua/ua/2020/creative-startup-accelerator-how-womens-entrepreneurship-is-fostered-in-ivano-frankivsk>

Хрестоматійним прикладом розвитку всіх зазначених інфраструктурних компонентів креативного сектора впродовж майже двадцяти років залишається Велика Британія. Країна визначила потенціал креативного сектора та сформувала урядову програму розвитку, що включила створення агенцій підтримки нових підприємств, надання приміщень на пільгових умовах, гранти й доступні кредити, поширення на творче підприємництво інституту бізнес-ангелів.

Результати перевершують співвідношення обсягу інвестицій та прибутки в інших сферах економіки та становлять 77 млрд фунтів і 1,7 млн робочих місць. За даними ЕУ, загалом в ЄС у креативному секторі працевлаштовано понад 7 млн осіб<sup>1</sup>.

Щоб створити ефективну екосистему підтримки стартапів у креативній індустрії, потрібна інтенсивна довгострокова робота. Навіть за великих інвестицій і бажання повторити успішні екосистеми Силіконової долини чи Нью-Йорка дуже важко, адже їх інфраструктура формувалася понад 30 років. Досвід Сінгапуру показує, що економічні реформи з лібералізації законодавства в сфері підприємництва та фінансів в середині 90-х років минулого століття дали свої результати тільки в 2010-х роках. Винятком є лише Пекін, який у 2010 році розпочав реформу вищої освіти, що привело до якісного переформування 70-ти пекінських технічних університетів, а з 2015 року держава в рамках програми підтримки стартапів виділила 231 млрд дол. інвестицій на їх розвиток. Нині екосистема Пекіна вже має 40 «єдинорогів» — стартапів, ринкова вартість яких перевищує 1 млрд дол.

З метою реалізації потенціалу креативних індустрій у найбільших економіках світу у США, Німеччині, Великій Британії, Південній Кореї, Австралії, Нідерландах — створюються відповідна інфраструктура, зокрема, спеціальні профільні міністерства, програми податкової та законодавчої підтримки Startup, середовища для їх апробації та масштабування. Відчутна проблема креативного сектора в Україні — відсутність екосистеми, що не дає змогу реалізувати потенціал молодих компаній.<sup>2</sup>

Україна має нині в арсеналі переважно високоефективні кадри, які реалізують власний потенціал у іноземних компаніях, або виїжджають з країни. Приватні підприємці, університети та організації намагаються сформувати елементи екосистеми, однак для

---

<sup>1</sup> Креативна економіка в Європі. Режим доступу: <https://www.culturepartnership.eu/ua/article/creative-economy-steps-to-rise>

<sup>2</sup> Креативна економіка в Європі. Режим доступу: <https://www.culturepartnership.eu/ua/article/creative-economy-steps-to-rise>

успішної їх діяльності потрібно на державному рівні формувати мікроклімат з розвитку підприємництва та залучення інвестицій. У світі, щоб стимулювати при університетах розвиток підприємництва, є тенденція до створення інкубаторів академічного підприємництва. У Польщі функціонує понад 50 подібних акселеративів, що надають юридичну, фінансову, консультаційну та іншу допомогу з розвитку бізнесу для студентів і підприємців.

В Україні найвідоміша програма підтримки інновацій і стартапів при університетах — це бізнес-інкубатор Sikorsky Challenge, створений у 2014 році з метою заохочення інноваційної діяльності й підприємницької активності в університеті НТУУ «КПІ», а також для залучення інвестицій задля реалізації стартап-проектів і запуску успішних стартап-компаній. Створюючи робочі місця, він надає послуги лабораторії 3D-моделювання та друку, забезпечує навчальними програмами, консультаціями фахівців з юридичних питань, прав інтелектуальної власності, маркетингу та організовує пошук і взаємодію стартаперів з інвесторами.

Інші університети також підтримують акселерацію стартапів, зокрема, у «Львівській політехніці» в 2017 році створено Tech StartUp School — це 1100 м<sup>2</sup> комфортного інноваційного середовища для продукування та реалізації креативних ідей та успішних стартапів. В Українській академії банківської м. Суми створено коворкінг-центр, у якому проводять зустрічі з підприємцями та тематичні додаткові навчання з підприємництва<sup>1</sup>.

Найбільший проект з розвитку бізнес-інкубаторів при українських навчальних закладах, який реалується сьогодні, — це мережа академічних бізнес-інкубаторів YEP10. Нині бізнес-інкубатори YEP працюють у 10 вишах в різних регіонах України. У 2020 році Київський національний університет імені Вадима Гетьмана приєднався до програми стартап-інкубаторів YEP спільно з Міністерством освіти і науки України, Міністерством цифрової трансформації. Бізнес та Українським фондом стартапів за підтримки Програми USAID «Конкурентоспроможна економіка України» запускають ініціативу «Підприємницький університет». Її мета — розвиток підприємницької освіти та стартап-руху в університетах України. До проекту «Підприємницький універ-

---

<sup>1</sup> Експорт ІТ-послуг з України за рік зріс до \$3,6 мільярда. Режим доступу: <https://www.unian.ua/economics/finance/2349038-eksport-it-poslug-z-ukrajini-za-rik-zris-do-36-milyarda-infografika.html>

ситет» відібрано також викладачів кафедри бізнес-економіки та підприємництва КНЕУ імені В. Гетьмана.

До української екосистеми підтримки стартапів входять інкубатори, стартап-школи та акселератори, які були створені за участю приватних інвесторів, іноземних грантових програм чи організацій UNIT Factory сприяє інноваційному розвитку України, беручи участь у безкорлатній підготовці талановитих ІТ-кадрів.

З метою розвитку креативної індустрії працюють акселератор і венчурний фонд GrowthUp, що фокусуються на допомозі технологічним стартапам, які перебувають на ранній стадії й створюють продукт на західний ринок.

З метою створення відповідної підприємницької культури та просвітництва потенційних стартаперів працюють Startup Depo та Startup School University Edition, орієнтовані на популяризацію навчальних програм для молоді, які планують розвивати свій інноваційний бізнес.

В Україні діють центри iHUB у Києві, Львові, Чернігові, Вінниці, що сприяють розвитку екосистеми інноваційних підприємств в Україні та Східній Європі<sup>1</sup>.

Технологічний кластер, що об'єднує галузеві корпоративні акселератори з метою створення екосистеми яка сприяє реалізації ідей, зростання й розвитку секторів економіки — Radar Tech — особливу увагу приділяє проектам креативної індустрії. У співпраці з великими компаніями кластер проводить програми акселерації. Наприклад, спільно з Київстар було проведено дві програми для стартапів у галузі телекомунікації. Успішні проекти реалізовано з компаніями UKRSIBBANK BNP, MHP ACCELERATOR, Paribas Group та ін. Варто вказати на конкурси стартапів, які також приносять популяризації та розвитку індустрії, зокрема Битви Стартапів, які відбуваються постійно в різних містах України та світу, а також акселераційна платформа для стартаперів Startup.network — інвестиційно-соціальна платформа для учасників венчурного ринку — стартаперів, інвесторів, професійних консультантів, яка поєднує інтереси<sup>2</sup>.

Для акселерації стартапів у креативній індустрії в Україні необхідна уважена та ефективна державна підтримка підприємництва в інноваційній сфері та в галузі венчурного інвестування за такими напрямками:

---

<sup>1</sup> Ukrainian Investor Book. Режим доступу: <https://inventure.com.ua/analytics/investments/ukrainian-investor-book-2017-kto-est-kto-na-investicionnom-rynke-ukrainy2017>

<sup>2</sup> Ukrainian Investor Book. Режим доступу: <https://inventure.com.ua/analytics/investments/ukrainian-investor-book-2017-kto-est-kto-na-investicionnom-rynke-ukrainy2017>

— створення системи гарантій і страхування інвестицій та розроблення ефективного механізму порядку утворення та використання коштів венчурного фонду;

— розроблення нормативно-правової бази, яка регламентувала б правові відносини у сфері інвестування в інновації та забезпечення гарантій прав компаній на інтелектуальну власність;

— організація системи підготовки кадрів менеджерів інновацій і ведення загального реєстру структур, які працюють у царині інвестування в стартапи;

— розроблення методології оцінювання ринкових перспектив комерціалізації науково-технічної продукції в межах реалізації стартапів.

Будь-які ресурси є вичерпними, лише творчість як джерело креативної індустрії є нескінченною. ІТ-індустрія на сьогодні перебуває на злеті, проте на нову хвилю популярності серед стартаперів і рівень дохідності серед інвесторів виходить креативна індустрія. Завдання держави, бізнесу, науки та освіти — створити для її успіху всі передумови, адже саме вона стане запорукою сталого розвитку та піднесення економіки нашої країни. Безумовно, перші кроки подолано, є результати, працюючі акселератори, успішні проекти, проте Україна лише на початку складного шляху.

*Наукове видання*

**РЄПІНА Інна Миколаївна  
КУКОБА Володимир Павлович  
КИЗЕНКО Олена Олександрівна та ін.**

# **НЕОЕКОНОМІКА ТА ІМПЕРАТИВИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА**

**Монографія**

*Редактор Н. Підлужна  
Коректор І. Савлук  
Художник обкладинки Т. Зябліцева  
Верстка О. Ковальчук*

Підп. до друку 02.04.2021. Формат 60×84/16. Папір офсет. № 1.  
Гарнітура Тип Таймс. Друк офсетний. Ум.-друк. арк. 14,41.  
Обл.-вид. арк. 16,40. Наклад 200 пр. Зам. 20-5649.

Державний вищий навчальний заклад  
«Київський національний економічний університет імені Вадима  
Гетьмана» 03680, м. Київ, проспект Перемоги, 54/1

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру  
суб'єктів видавничої справи (серія ДК, № 235 від 07.11.2000)  
Тел./факс (044) 537-61-41; тел. (044) 537-61-44  
E-mail: [publish@kneu.kiev.ua](mailto:publish@kneu.kiev.ua)

*Для нотаток*

*Для нотаток*

*Для нотаток*

*Для нотаток*