

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ
І НАУКИ УКРАЇНИ

MINISTRY OF EDUCATION AND
SCIENCE OF UKRAINE

Національний технічний університет
«Харківський політехнічний
інститут»

National Technical University
"Kharkiv Polytechnic Institute"

Вісник
Національного технічного
університету «ХПІ»
(економічні науки)

Bulletin of the National
Technical University
"KhPI"
(economic sciences)

№ 2(4)'2020

No. 2(4)'2020

Збірник наукових праць

Collection of Scientific papers

Видання засноване у 1961 р.

The edition was founded in 1961

Харків
НТУ «ХПІ», 2020

Kharkiv
NTU "KhPI", 2020

Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки) = Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences) Збірник наукових праць. – Х. : НТУ «ХПІ». – 2020. – № 2. – 150 с.

У збірнику представлені результати досліджень та узагальнення актуальних тенденцій вітчизняної та світової економічної системи, стану і перспективи розвитку економіки регіонів, підприємств та організацій; особливості управління інвестиційною діяльністю, інноваціями, бізнесом, економічними ризиками, маркетинговою діяльністю, правове забезпечення підприємств, бізнес-планування, управління фінансами, проблеми обліку й аудиту, соціального прогресу.

Для науковці, викладачі вищої школи, аспірантів, студентів, фахівців різноманітних галузей

The collection presents the results of research and generalization of current trends of the domestic and world economic system, the state and prospects of economic development of regions, enterprises and organizations; features of investment management, innovation, business, economic risks, marketing activities, legal support of enterprises, business planning, financial management, accounting and auditing, social progress.

For scientists, teachers of higher education, postgraduates, students, specialists of various industries

Державне видання.

Свідцтво Міністерство юстиції України

КВ № 23773-13613Р від 14 лютого 2020 року.

Мова статей – українська, російська, англійська.

На підставі Наказу Міністерства освіти і науки України № 409 від 17.03.2020 року включено до категорії «Б» Переліку наукових фахових видань України у галузі економічних наук зі спеціальностей 051, 071, 072, 073, 075, 076, 242, 281, 292.

Вісник Національного технічного університету «ХПІ», серія «Технічний прогрес та ефективність виробництва» перереєстровано, відповідно з наказом МОН України від 09.03.2016 р., № 241, в Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). Індексується в наукометричній базі Google Scholar.

Офіційний сайт видання: <http://es.khpi.edu.ua>

Засновник

Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»

Founder

National Technical University
"Kharkiv Polytechnic Institute"

Головний редактор

Перерва П.Г., проф., НТУ «ХПІ», Україна

Заст. головного редактора:

Погорелов М.І., проф., НТУ «ХПІ», Україна

Погорелов С.М., проф., НТУ «ХПІ», Україна

Секретар:

Круглов О.А., НТУ «ХПІ», Україна

Члени редколегії:

Ілляшенко С.М., проф., СумДУ, Україна

Косенко О.П., проф., НТУ «ХПІ», Україна

Краснокутська Н.С., проф., НТУ «ХПІ», Україна

Кузьмін О.Є., проф., І-т «Львівська політехніка», Україна

Манойленко О.В., проф., НТУ «ХПІ», Україна

Маслак О.І., проф., Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського, Україна

Посохов І.М., проф., НТУ «ХПІ», Україна

Райко Д.В., проф., НТУ «ХПІ», Україна

Сисоєв В.В., проф., НТУ «ХПІ», Україна

Кобелева Т.О., доц., НТУ «ХПІ», Україна

Mariann Veresné Somosi, проф., Мішкольцький університет, Угорщина;

Peter Reichling, проф., Магдебургський університет ім. Отто фон Гуерике, Німеччина;

György Kocziszkzy, проф., член монетарного комітета Національного банку, Венгрія

Editor-in-chief

Pererva P.G., prof., NTU "KhPI", Ukraine

Deputy editor-in-chief:

Pogorelov M. I., prof., NTU "KhPI", Ukraine

Pohorielov S. M., prof, NTU " KhPI " , Ukraine

Secretary:

Kruglov O. A., NTU " KhPI " , Ukraine

Members of the editorial Board:

Ilyashenko S. M., prof., Sumdu, Ukraine

Kosenko O. P., prof., NTU "KHPI", Ukraine

Krasnokutska N.S., prof., NTU "HP", Ukraine

Kuzmin O. E., prof., Institute "Lviv Polytechnic", Ukraine

Manoylenko O. V., prof., NTU " KhPI " , Ukraine

Maslak O. I. prof Kremenchutzky national University imeni Mikhaila Ostrogradskogo, Ukraine

Posokhov I.M., prof., NTU " KhPI " , Ukraine

Raiko D. V., prof., NTU " KhPI " , Ukraine

Sysoiev V. V., prof., NTU " KhPI " , Ukraine

Kobielieva T. O., docent., NTU " KhPI " , Ukraine

Mariann Veresné Somosi, , prof, University Mxcalcse, Porsena;

Peter Reichling, prof., Magdeburg University im. Otto von Guericke, Germany;;

György Kocziszkzy, prof., member of the monetary Committee of the National Bank, Hungary

Рекомендовано до друку Вченою радою НТУ «ХПІ».

О.С. МОРДОВЦЕВ, М.І. ХРЕБТОВ

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

У статті проаналізовано сутність ефективного управління грошовими потоками промислового підприємства в умовах мінливого економічного середовища України. Виявлено, що увагу до управління грошовими потоками промислового підприємства обумовлено необхідністю ефективного управління оборотним капіталом; планування капітальних витрат, управління капітальними потребами; управління витратами та їхньою оптимізацією для більш раціонального розподілу ресурсів підприємства у процесі виробництва та управління економічним зростанням. Проведено аналіз основних досліджень концептуальних основ сутності, виникнення, організації управління та рухом грошових потоків на промислових підприємствах. Визначені основні положення ефективного управління грошовими потоками промислового підприємства. Сформовано два основні підходи до визначення категорії «грошовий потік». Зроблено порівняння визначень терміну «грошовий потік» згідно М(С)БО та П(С)БО. Розроблено єдине універсальне визначення терміну «грошовий потік». Проаналізовано основи управління грошовими потоками на промислових підприємствах, які є важливою складовою загальної системи управління його фінансовою діяльністю, тому що воно дає змогу вирішувати різноманітні задачі фінансового менеджменту і підпорядковано його головній меті. На основі досліджень відомих вчених-економістів було сформовано універсальний та дієвий методичний підхід до управління грошовими потоками підприємства який ґрунтується на принципах (системності, комплексності, адаптивності, динамічності, безперервності, наукової обґрунтованості, оптимальності, інформативності, ефективності, максимізації прибутку, забезпечення оптимального рівня витрат, збалансованості); функціях (аналіз, планування, прогнозування, координація, організація, контроль), відповідному методичному інструментарію та необхідному ресурсному забезпеченні. Зроблено висновок, що розроблений методичний підхід доцільно використовувати на великих промислових підприємствах для оптимізації грошових потоків.

Ключові слова: управління, грошові потоки, методичний підхід, аналіз, оцінка, прогнозування.

А.С. МОРДОВЦЕВ, М.И. ХРЕБТОВ

МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ДЕНЕЖНЫМИ ПОТОКАМИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье проанализирована сущность эффективного управления денежными потоками промышленного предприятия в условиях меняющейся экономической среды Украины. Вывявлено, что внимание к управлению денежными потоками промышленного предприятия обусловлено необходимостью эффективного управления оборотным капиталом; планирование капитальных затрат, управление капитальными потребностями; управление затратами и их оптимизацией для более рационального распределения ресурсов предприятия в процессе производства и управления экономическим ростом. Проведен анализ основных исследований концептуальных основ сущности, возникновения, организации управлением и движением денежных потоков на промышленных предприятиях. Определены основные положения эффективного управления денежными потоками промышленного предприятия. Сформировано два основных подхода к определению категории «денежный поток». Сделано сравнение определений термина «денежный поток» согласно М(С)БУ и П(С)БУ. Разработано единое универсальное определение термина «денежный поток». Проанализированы основы управления денежными потоками на промышленных предприятиях, которые являются важной составной частью общей системы управления его финансовой деятельностью, потому что оно позволяет решать разнообразные задачи финансового менеджмента и подчинено его главной цели. На основе исследований известных ученых-экономистов был сформирован универсальный и действенный методический подход к управлению денежными потоками предприятия основанный на принципах (системности, комплексности, адаптивности, динамичности, непрерывности, научной обоснованности, оптимальности, информативности, эффективности, максимизации прибыли, обеспечение оптимального уровня расходов, сбалансированности); функций (анализ, планирование, прогнозирование, координация, организация, контроль), соответствующем методическом инструментарии и необходимом ресурсном обеспечении. Сделан вывод, что разработанный методический подход целесообразно использовать на крупных промышленных предприятиях для оптимизации денежных потоков.

Ключевые слова: управление, денежные потоки, методический подход, анализ, оценка, прогнозирование.

O. MORDOVITSEV, M. KHREBTOV

METHODICAL APPROACH TO CASH FLOW MANAGEMENT OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE

The article analyzes the essence of effective management of cash flows of industrial enterprises in the changing economic environment of Ukraine. Revealed that attention to cash flow management of industrial enterprises due to the need for effective management of working capital; planning of capital expenditures, management capital needs; cost management and optimization for a more efficient allocation of resources of the enterprise in the process of production and control economic growth. The analysis of the basic researches of conceptual bases of essence, origin, the organization by management and movement of cash flows at the industrial enterprises is carried out. The basic provisions of effective management of cash flows of the industrial enterprise are defined. Two main approaches to the definition of the category "cash flow" are formed. A comparison of the definitions of the term "cash flow" according to M (C)BU and p (C) BU. A single universal definition of the term "cash flow" has been developed. Analyzed the basics of cash flow management in industrial enterprises, which are an important part of the overall management system of its financial activities, because it allows you to solve a variety of tasks of financial management and subordinated to its main purpose. Based on studies of well-known economists was formed versatile and effective methodical approach to the management of cash flows of the company based on the principles (consistency, comprehensiveness, adaptability, dynamism, continuity, scientific validity, optimality, informativeness, efficiency, profit maximization, optimum level of expenses, balance); functions (analysis, planning, forecasting, coordination, organization, control), appropriate methodological tools and necessary resources. It is concluded that the developed methodological approach is appropriate to use in large industrial enterprises to optimize cash flows.

Keywords: management, cash flows, methodological approach, analysis, assessment, forecasting.

Вступ. У сучасних умовах розвитку ринкової економіки України відбулися істотні зміни в системі управління фінансами на підприємствах, розробці фінансової політики, основою якої є управління грошовими потоками. У цих умовах необхідно переглянути методичні підходи до управління грошовими потоками. Спроби окремих підприємств самостійно розробити нову ефективну систему управління грошовими потоками через слабе теоретичне опрацювання, відсутність практичних навичок, брак кваліфікованих фахівців не завжди є ефективними та мають недоліки як методичного, так й практичного характеру.

У зв'язку з цим, виникла гостра необхідність розробки поліпшеної системи управління грошовими потоками на підприємстві на основі опрацьованого підходу до управління фінансами організації. Отже, важливість дослідження проблем формування єдиного методичного підходу до управління грошовими потоками обумовлюється тим, що вони обслуговують господарську діяльність в усіх її напрямках.

Постановка задачі. Ефективне та дієве управління грошовими потоками промислового підприємства в умовах мінливого економічного середовища України дозволяє вирішити основне завдання промислового підприємства – підвищення ефективності його функціонування, а також забезпечити фінансову рівновагу та безперервність діяльності підприємства, прискорити обіг його капіталу, знизити ризик банкрутства та отримати бажаний прибуток.

Таким чином, увагу до управління грошовими потоками обумовлено необхідністю ефективного управління оборотним капіталом (оцінки короткострокових потреб у наявних грошових коштах та управління запасами); планування капітальних витрат, управління капітальними потребами (фінансування за рахунок власних коштів

або кредитів банку); управління витратами та їхньою оптимізацією для більш раціонального розподілу ресурсів підприємства у процесі виробництва та управління економічним зростанням.

Досягнення фінансової рівноваги та забезпечення збільшення основного показника промислового підприємства – вартості майна є запорукою його фінансово-економічного зростання. Тому формування ефективного методичного підходу до управління грошовими потоками промислового підприємства є актуальним напрямком дослідження.

Мета роботи. Метою статті є розробка ефективного методичного підходу до управління грошовими потоками промислового підприємства.

Аналіз основних досягнень і літератури. Концептуальні основи сутності, виникнення, організації управління та рухом грошових потоків промислового підприємства достатньо широко розглядаються в працях зарубіжних та вітчизняних вчених, а саме: Васильченко З.М., Пірог Д.В. [1], Бланк І.А. [4], Бутинець Ф.Ф. [5], Нікбахт Е., Гроппеллі А. [6], Іванчук О.В. [7], Непочатенко О.О. [8], Тарасенко І.О. [9], Спільник І.В. [11], Артюх І. [12] та інших. Цими вченими-економістами було здійснено досить багато напрацювань із зазначеної тематики, але ще не сформовано єдиної теоретичної бази, яка б охоплювала увесь комплекс питань управління грошовими потоками промислового підприємства. Також не визначено єдиного підходу при визначенні, тлумаченні та класифікації категорії грошові потоки промислового підприємства.

Викладення основного матеріалу дослідження.

Аналіз фінансово-економічної літератури дав змогу встановити, що вітчизняні та закордонні вчені по-різному трактують визначення поняття «грошові потоки» промислового підприємства, внаслідок чого по-різному підходять до управління ним, що видно із таблиці 1.

Таблиця 1 – Підходи до визначення поняття «грошових потоків» промислового підприємства

№ з/п	Автор	Сутність грошових потоків
1	Бланк І.А. [2]	Грошовий потік – сукупність розподілених у часі надходжень і виплат коштів, генерованих господарською діяльністю підприємства
2	Бутинець Ф.Ф. [5]	Грошовий потік – найважливіший самостійний об'єкт фінансового аналізу, який проводиться з метою оцінки фінансової стійкості та платоспроможності підприємства
3	Гроппеллі А. Нікбахт Е. [6]	Грошовий потік – як міра ліквідності підприємства, що складається з чистого доходу і безготівкових витрат, таких, як амортизаційні відрахування
4	Іванчук О.В. [7]	Грошовий потік – надходження (додатний грошовий потік) і витрачання (від'ємний грошовий потік) коштів у процесі здійснення господарської діяльності підприємства
5	Непочатенко О.О. [8]	Грошовий потік – є одним із ключових моментів оптимального співвідношення між ліквідністю та прибутковістю
6	Тарасенко І.О. [9]	Грошовий потік – надлишок, який утворюється на підприємстві в результаті всіх операцій, пов'язаних із господарською діяльністю
7	Спільник І.В. [11]	Грошовий потік – сукупність розподілених у часі надходжень і виплат коштів, генерованих господарською діяльністю підприємства
12	Артюх І. [12]	Грошовий потік – надходження і витрати грошових коштів в процесі здійснення господарської діяльності підприємства

Важлива роль у дослідженні ефективного управління грошовими потоками промислового підприємства відзначено такими основними положеннями.

1. Грошові потоки промислового підприємства приймають участь у господарської діяльності практично в усіх її аспектах. Тобто, грошовий потік можна уявити як систему «фінансового кровообігу» господарського організму підприємства. Отже, ефективно організовані грошові потоки промислового підприємства є найважливішим показником його «фінансового здоров'я», а також передумовою досягнення позитивних результатів діяльності у майбутньому.

2. Правильне управління грошовими потоками промислового підприємства в процесі його стратегічного розвитку забезпечується його фінансовою рівновагою. Фінансова стійкість підприємства значною мірою визначається тим, наскільки різні види потоків грошових коштів синхронізовані між собою за обсягами й в часі. Великий рівень такої синхронізації забезпечує пришвидшення реалізації стратегічних цілей розвитку промислового підприємства.

3. Рациональне формування грошових потоків промислового підприємства сприяє підвищенню ефективності здійснення операційного процесу підприємства. Будь-який збій у здійсненні грошових платежів буде негативно позначатися на формуванні запасів сировини та матеріалів, продуктивності праці, реалізації продукції тощо.

4. Правильне «керування» грошовими потоками дасть змогу скоротити потреби промислового підприємства у позиковому капіталі за допомогою забезпечення більш раціонального й ощадливого використання власних фінансових ресурсів, які сформовано із внутрішніх джерел. Таким чином, особливу актуальність цей аспект управління грошовими потоками промислового підприємства набуває для тих підприємств, які знаходяться на ранніх стадіях свого життєвого циклу, а отже, доступ яких до зовнішніх джерел фінансування досить обмежений.

5. Управління грошовими потоками промислового підприємства є важливим фінансовим важелем забезпечення прискорення обігу різного капіталу. Цьому допомагає скорочення тривалості виробничого і фінансового циклів, що досягається в процесі ефективного управління грошовими потоками, а також зниження потреби в самому капіталі.

6. Ефективізація управління грошовими потоками промислового підприємства забезпечує зниження ризику неплатоспроможності підприємства, а отже підвищення його ліквідності.

7. Активні форми управління грошовими потоками промислового підприємства дадуть змогу отримати бажаний додатковий прибуток, який генеровано безпосередньо його грошовими активами, за допомогою ефективного використання тимчасово вільних залишків коштів у складі оборотних активів, а також накопичуваних

інвестиційних ресурсів у здійсненні фінансових інвестицій.

Отже, з наведених визначень можна зробити певне узагальнення: в економічній літературі сформувалися два основні підходи до визначення категорії грошовий потік:

– грошовий потік – це різниця між отриманими і виплаченими підприємством коштами за певний визначений період, тобто це сума надлишку або недостачі грошових коштів;

– грошовий потік – це безперервний рух коштів (обіг), тобто їх надходження й виплати (притоки й відтоки) за певний визначений період.

Перше визначення зводиться до того, що грошовий потік – це залишок грошових ресурсів на конкретний момент часу, який не може ототожнюватися з потоком (обігом, рухом), оскільки потік означає рух. При цьому обсяг грошових потоків може характеризуватися такими показниками як обсяг коштів, які надійшли, та обсяг витрачених коштів. На думку фахівців грошовий потік має визначатися як сукупність послідовно розподілених у часі подій, пов'язаних з відокремленням та логічно завершеним фактом зміни власника грошових ресурсів через виконання зобов'язань між економічними агентами (суб'єктами господарювання, державою, домогосподарствами, міжнародними організаціями). Грошові потоки безпосередньо пов'язані з рухом коштів на підприємстві, який відображає надходження у розпорядження суб'єкта господарювання грошових ресурсів та їх використання [4].

Визначення грошового потоку в МСБО №7 «Звіт про рух грошових коштів» звучить, як надходження і вибуття грошових коштів та їхніх еквівалентів [2]. Визначення «грошовий потік» в П(С)БО № 4 [3] «Звіт про рух грошових коштів» відсутнє, але під ним розуміють поняття «рух грошових коштів», що абсолютно ідентично визначенню «грошовий потік» в МСБО № 7.

Аналізуючи вищевикладене, постає питання вибору найбільш вдалого визначення грошового потоку і його уточнення. Отже, у нашому дослідженні будемо опиратися на наступне визначення категорії «грошовий потік» – це сукупність розподілених у часі надходжень і видатків грошових коштів та їхніх еквівалентів, генерованих його господарською діяльністю, рух яких пов'язаний з факторами часу, структури, ризику і ліквідності.

Таким чином, грошові кошти є найбільш ліквідними активами підприємства. Вони присутні на початковому та кінцевому етапах облікового циклу, який включає придбання товарів, виробництво продукції, виконання робіт, надання послуг, а також їх продаж та отримання виручки. Платоспроможність підприємства та його ліквідність передусім залежать від обсягів і швидкості руху грошового обороту, ефективності його управління. Отже, ефективне управління грошовими потоками промислового підприємства

дає змогу забезпечити фінансову стійкість та платоспроможність підприємства.

На думку Бутинця Ф.Ф. [4], «управління грошовими потоками – один із найважливіших сегментів фінансової роботи на підприємстві, від ефективності організації якого залежать як поточні результати діяльності, так і майбутні темпи розвитку господарюючого суб'єкта». Загальна мета управління грошовими коштами – забезпечення збалансованості їх потоків, що дає можливість підтримувати достатній рівень платоспроможності та фінансової стійкості підприємства

Сучасна вітчизняна наука характеризується наявністю декількох підходів до побудови механізму управління грошовими потоками підприємства, розроблених Бланком І.О. [4], Тарасенко І.О. та Г.В. Ситник [9]. Обидві торії наполягають на таких напрямках управління, як збалансування і синхронізація надходжень і видатків грошових коштів. Проте можна визначити третій напрям – максимізація чистого грошового потоку чи, навпаки, вирівнювання вхідних і вихідних потоків.

На думку Тарасенко І.О., третім напрямом управління грошовими потоками має виступати вирівнювання грошових потоків [9, с. 127]. За такого підходу виконуються умови ефективності використання запасів грошових активів через зменшення страхових їх залишків, пов'язаних із циклічністю та/або сезонністю діяльності підприємства. Однак визначення прийнятності такого підходу полягає у співставленні втрати економічної вигоди, пов'язаною із невідповідністю вхідного і вихідного грошових потоків.

Відповідно до підходу, запропонованого Бланком І.О., іншим напрямом побудови механізму управління грошовими потоками підприємства має стати максимізація чистого грошового потоку [4, с. 316]. Однак, наполягаючи на застосуванні такого напрямку, автор суперечить самому собі, оскільки досягнення збалансованості і синхронності грошових потоків призводить до наближення значення чистого грошового потоку до нуля, відповідно, максимізація чистого грошового потоку автоматично стає неможливою.

Також, у роботах професора Бланка І.О. представлено найбільш послідовний та аналітично цілісний методичний підхід. Згідно з викладеною концепцією, аналіз грошових потоків підприємства доцільно проводити за такими етапами роботи, як:

- вивчення динаміки обсягу формування позитивного грошового потоку;
- оцінка обсягу формування від'ємного грошового потоку;
- дослідження збалансованості грошових потоків;
- вивчення синхронності грошових потоків та оцінка ефективності грошових потоків.

Надана методика забезпечує комплексне вивчення характеристик грошових потоків у процесі аналізу [4, с. 317].

На рисунку 1 надано методичний підхід до управління грошовими потоками промислового підприємства, який ґрунтується на принципах (системності, комплексності, адаптивності, динамічності, безперервності, науковій обґрунтованості, оптимальності, інформативності, ефективності, максимізації прибутку, забезпечення оптимального рівня витрат, збалансованості); функціях (аналіз, планування, прогнозування, координація, організація, контроль), відповідному методичному інструментарії, необхідному ресурсному забезпеченні.

Головна мета – забезпечення ефективного та збалансованого руху грошових потоків, досягнення фінансової стійкості і ліквідності підприємства. Мета визначила основні завдання:

- розробка методів аналізу руху грошових потоків;
- розробка моделі прогнозування руху грошових потоків;
- розробка методів забезпечення збалансованості та синхронності грошових потоків;
- розробка методу оцінки ефективності грошових потоків.

На першому етапі проводиться аналіз і оцінка руху грошових потоків на основі ретроспективної інформації, отриманої за результатами обліку фінансової діяльності підприємства. При цьому рекомендується застосовувати перевірені методи аналізу та оцінки: горизонтальний і вертикальний аналіз фінансової звітності; аналіз рівномірності розподілу коштів протягом року; коефіцієнтний аналіз тощо. Результати аналізу і комплексної оцінки коефіцієнтів дозволять адекватно провести прогноз очікуваних тенденцій руху грошових коштів в короткостроковому, довгостроковому періоді і розробити програмні заходи, спрямовані на виконання поставлених завдань.

Застосування методів прогнозування можливе лише в разі наявності детальної помісячного інформації про позитивні і негативні грошові потоки підприємства. В цьому випадку можна застосувати найбільш популярні методи ковзної середньої або експоненціального згладжування.

На основі результатів аналізу та прогнозу розробляються програмні заходи:

1. Заходи щодо організації ефективного бухгалтерського обліку грошових коштів.
2. Заходи оптимізації надлишкового грошового потоку.
3. Заходи по забезпеченню збалансованості грошових потоків.
4. Заходи по забезпеченню синхронності грошових потоків.
5. Заходи щодо підвищення чистого грошового потоку.
5. Бюджетне планування грошових потоків.



Рисунок 1 – Методичний підхід до управління грошовими потоками промислового підприємства (розроблено автором)

Бюджетне планування обсягу грошових потоків майбутніх та поточних джерел грошових коштів, їх вимагає від фінансового менеджера визначення розміру та строків надходження або вибуття,

обґрунтування доцільності витрат за видами господарських операцій, прогнозування прострочення виконання грошових зобов'язань, розрахунку розміру майбутніх фінансових потреб підприємства.

В процесі реалізації планових заходів необхідне здійснення постійного контролю, що дозволяє, з використанням системи зворотного зв'язку, своєчасно реагувати на критичні відхилення індикаторів, що характеризують рух грошового потоку. Наявність зворотного зв'язку підвищує адаптивність системи управління і дозволяє коригувати план заходів при зміні зовнішніх і внутрішніх факторів.

Висновки. У ході проведеного дослідження сучасних теоретичних і практичних засад управління грошовими потоками промислового підприємства було виявлено, що сам термін «грошові потоки» має неоднозначне трактування серед вітчизняних та зарубіжних вчених. Було доведено, що універсальним визначенням грошового потоку промислового підприємства є сукупність розподілених у часі надходжень і видатків грошових коштів та їхніх еквівалентів, генерованих його господарською діяльністю, рух яких пов'язаний з факторами часу, структури, ризику і ліквідності. Спираючись на це визначення, а також на дослідження відомих вчених-економістів щодо питання управління грошовими потоками промислового підприємства було розроблено методичний підхід до управління грошовими потоками підприємства який ґрунтується на принципах (системності, комплексності, адаптивності, динамічності, безперервності, науковості, обґрунтованості, оптимальності, інформативності, ефективності, максимізації прибутку, забезпечення оптимального рівня витрат, збалансованості); функціях (аналіз, планування, прогнозування, координація, організація, контроль), відповідному методичному інструментарію та необхідному ресурсному забезпеченні.

Список літератури

1. Васильченко З.М., Пірог Д.В. Теоретичні основи управління грошовими потоками банку. *Економіка. Проблеми економічного становлення. Вісник № 1*. 2010. № 1. С. 44–49.
2. *Міжнародні стандарти бухгалтерського обліку* / пер. 3 англ. за ред. С.Ф. Голова. К.: ФІБАУ, 1998. 736 с.
3. *Положення (стандарти) бухгалтерського обліку* URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0398-99> (дата звернення: 25.10.2018 р.)
4. Бланк І.А. *Фінансовий менеджмент: Учебный курс 2-е изд., перераб. и доп.* К.: Ника-Центр, Эльга, 2004. 656 с.
5. Бутинець Ф.Ф. *Економічний аналіз: [навчальний посібник]*. Житомир : Рута, 2003. 680 с.

6. Нікбахт Е., Гроппеллі А. *Фінанси*. – К.: Основи, 1993. 383 с.
7. Іванчук О.В. *Фінансовий аналіз: Навчально-методичний посібник*. К.: Алерта, 2014. 768 с.
8. Непочатенко О.О., Мельничук Н.Ю. *Фінанси підприємств*. К.: «Центр учбової літератури», 2013. 504 с.
9. Тарасенко І.О. *Фінанси підприємств: підручник*. – К.: КНУТД, 2015. 360 с.
10. Why cash flow is the king? URL: <https://www.pinterest.com/pin/300756081349738667> (дата звернення 11.03.2017 р.).
11. Спілник І.В. Аналіз грошових потоків підприємства за даними фінансової звітності підприємства: значимість, мета, завдання. *Обліково-аналітичне та правове забезпечення інституційних секторів економіки України в умовах євроінтеграції та інноваційного розвитку: збірник наукових праць всеукр. наук.-практ. конф. (30 березня 2017 р., м. Тернопіль)*. 2017. С. 138–140.
12. Артюх І. *Значення та аналіз грошових коштів в умовах ринкової економіки*. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Evu/2009_13/Artuh.pdf (дата звернення 10.03.2017 р.).

References (transliterated)

1. Vasylychenko Z.M. Piroh D.V. Teoretychni osnovy upravlinnia hroshovymy potokamy banku [Theoretical bases of management of cash flows of the bank]. *Ekonomika. Problemy ekonomichnoho stanovlennia. Visnyk № 1* [Economy. Problems of economic formation. Bulletin no. 1]. 2010. vol. 1. pp. 44–49.
2. Holov S.F. *International accounting standards*. Kiev, FPBAU, 1998. 736 p.
3. *Polozhennia (standarty) bukhhalterskoho oblik* [Accounting Standards]. Available at: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0398-99>. (accessed 25.10.2018).
4. Blank Y.A. *Financial Management: Training Course*. Kiev, Nyka-Tsentr, Elha. 2004. 656 p.
5. Butynets F.F. *Economic analysis: [tutorial]*. Zhytomyr, Ruta. 2003, 680 p.
6. Nikbakht E., Groppelli A. *Finances*. Kiev, Osnovy. 1993. 383 p.
7. Ivanchuk O.V. *Financial Analysis: Educational Manual*. Kiev, Alerta, 2014. 768 p.
8. Nepochatenko O.O., Melnychuk N.U. *Business Finance*. Kiev, «Tsentr uchbovoi literatury». 2013. 504 p.
9. Tarasenko I.O. *Business Finance: Tutorial*. Kiev, KNUITD. 2015. 369 p.
10. Why cash flow is the king? Available at: <https://www.pinterest.com/pin/300756081349738667> (accessed 25.10.2018).
11. Spilnyk I.V. Analiz hroshovykh potokiv pidpriemstva za danymy finansovoi zvitnosti pidpriemstva: znachymist, meta, zavdannia [Analysis of cash flows of the enterprise according to the financial statements of the enterprise: significance, purpose, task]. *Oblikovo-analitychne ta pravove zabezpechennia instytutsiinykh sektoriv ekonomiky Ukrainy v umovakh yevrointehratsii ta innovatsiinoho rozvytku: zbirnyk naukovykh prats vseukr. nauk.-prakt. konf.* [Accounting and analytical and legal support of the institutional sectors of the Ukrainian economy in the conditions of European integration and innovation development: a collection of scientific papers. science-practice conf]. 2017, pp.138–140.
12. Artiukh I. *Znachennia ta analiz hroshovykh koshtiv v umovakh rynkovoi ekonomiky* [Value and analysis of cash in a market economy]. Available at: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Evu/2009_13/Artuh.pdf. (accessed 25.10.2018).

Надійшла (received) 23.03.2020

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Мордовцев Олександр Сергійович (Mordovtsev Oleksandr) – кандидат економічних наук, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри міжнародного бізнесу та фінансів, м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1653-5440>; e-mail: asmordov@gmail.com

Хребтов Максим Іванович (Khrebtov Maksym) – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», магістрант групи БЕМ-М419а; Харків, Україна; e-mail: whataswish@gmail.com

O. CHAIKOVA, H ULUÇINAR, O. LOKTIONOVA

IMPLEMENTATION OF AGILE MANAGEMENT IN INTERNATIONAL BUSINESS COMPANIES

Agile management approaches in multinational companies are considered. The characteristics and features of Agile - a flexible project management methodology. Several Agile management steps that companies can take are highlighted and justified. Global companies deployed in flexible quality management systems. This enhances management professionalism and efficiency in terms of the huge costs of companies. This improves work plans and authoritative models to improve coordination between small agile groups that solve specific tasks and operational activities. Using the Agile approach, they respond faster and better to customer needs. As a result, the business demonstrates quantitative improvements in performance. We have considered the scaling up of nimble at several organizations, including little firms that run the whole undertaking with deft strategies; bigger organizations that, as Spotify and Netflix, were brought into the world dexterous and have gotten all the more so as they've developed; and organizations that, similar to Amazon and USAA (the monetary administrations organization for the military network), are making the change from customary chains of importance to progressively light-footed endeavors. Our investigations show that organizations can scale up light-footed successfully and that doing so makes generous advantages. Be that as it may, managers must be reasonable. Few out of every odd capacity should be composed into Agile groups; undoubtedly, nimble techniques aren't appropriate to certain exercises. When you start propelling handfuls or several nimble groups, be that as it may, you can't simply leave different pieces of the business alone. In the event that your recently deft units are continually baffled by bureaucratic strategies or an absence of coordinated effort among activities and advancement groups, sparkles will fly from the authoritative erosion, prompting emergencies and poor outcomes. Changes are important to guarantee that the capacities that don't work as coordinated groups support do the ones that. Examples of Agile implementation in various companies are given.

Keywords: international business, Agile, multinational companies, management, development, team, agility

О.І. ЧАЙКОВА, Х. УЛУЧІНАР, О.С. ЛОКТИОНОВА

ВПРОВАДЖЕННЯ AGILE УПРАВЛІННЯ В КОМПАНІЯХ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

Розглядаються підходи Agile-управління в мультинаціональних компаніях. Наведені характеристики та риси Agile – гнучкої методології управління проектами. Виділені й обґрунтовано кілька кроків Agile управління, які можуть розпочати компанії. Глобальні компанії впроваджують гнучкі підходи управління й стандарти для рішення бізнес-завдань, такі як Agile. Це сприяє підвищенню професіоналізму управління й ефективності в частині величезних витрат компаній. Це поліпшує робочі плани й створює авторитетні моделі для поліпшення координації між малими гнучкими групами, які зайняті рішенням конкретних завдань в оперативній діяльності. Із застосуванням Agile підходу швидше і якісніше компанії реагують на потреби клієнтів. У підсумку, бізнес демонструє кількісне поліпшення результатів діяльності. Досліджено питання збільшення гнучкості в декількох організаціях, у тому числі в невеликих фірмах. Діяльність таких глобальних організацій, як Spotify і Netflix, була почата із впровадженням гнучких підходів до управління. Деякі компанії, подібно Amazon, перейшли від традиційних методів управління до прогресивних гнучких підходів. Наші дослідження показують, що за допомогою Agile управління організації можуть успішно розбудовуватися, і це дає більші переваги. Однак, застосування й впровадження гнучких підходів управління повинне бути розумним. Не всі команди можуть бути об'єднані в Agile групи, безсумнівно, дана методологія не підходить для певних операцій. Якщо в компаніях сильна бюрократична система або відсутні скоординовані підходи до управління, то впровадження гнучких підходів не приведе до позитивних результатів. Наведені приклади впровадження Agile у різних компаніях.

Ключові слова: міжнародний бізнес, Agile, мультинаціональні компанії, менеджмент, розвиток, команда, гнучкість

Е.И. ЧАЙКОВА, Х. УЛУЧИНАР, А.С. ЛОКТИОНОВА

ВНЕДРЕНИЕ AGILE УПРАВЛЕНИЯ В КОМПАНИЯХ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА

Рассматриваются подходы Agile-управления в мультинациональных компаниях. Приведены характеристики и черты Agile – гибкой методологии управления проектами. Выделены и обоснованы несколько шагов Agile управления, которые могут предпринять компании. Глобальные компании внедряют гибкие подходы управления и стандарты для решения бизнес-задач, такие как Agile. Это способствует повышению профессионализма управления и эффективности в части огромных затрат компаний. Это улучшает рабочие планы и создает авторитетные модели для улучшения координации между малыми гибкими группами, которые заняты решением конкретных задач в оперативной деятельности. С применением Agile подхода быстрее и качественнее компании реагируют на потребности клиентов. В итоге, бизнес демонстрирует количественные улучшения результатов деятельности. Исследованы вопросы увеличения гибкости в нескольких организациях, в том числе в небольших фирмах. Деятельность таких глобальных организаций, как Spotify и Netflix, была начата с внедрением гибких подходов к управлению. Некоторые компании, подобно Amazon, перешли от традиционных методов управления к прогрессивным гибким подходам. Исследования показывают, что с помощью Agile управления организации могут успешно развиваться, и это дает большие преимущества. Однако, применение и внедрение гибких подходов управления должно быть разумным. Не все команды могут быть объединены в Agile группы, несомненно, данная методология не подходит для определенных операций. Если в компаниях сильная бюрократическая система или отсутствует скоординированные подходы к управлению, то внедрение гибких подходов не приведет к позитивным результатам. Приведены примеры внедрения Agile в различных компаниях.

Ключевые слова: международный бизнес, Agile, мультинациональные компании, менеджмент, развитие, команда, гибкость

Introduction. A lot of business managers know about agile advancement groups. These little, innovative gatherings are intended to remain nearby to clients and adjust rapidly to evolving conditions. At the point when actualized effectively, they quite often bring about higher group profitability and spirit, quicker time to advertise,

better quality, and lower hazard than conventional methodologies can accomplish.

Normally, managers who have encountered or found out about light-footed groups are posing some convincing inquiries. Imagine a scenario in which an organization was to dispatch handfuls, hundreds, or even a large number of lithe groups all through the association. Could entire

portions of the business figure out how to work as such? Would scaling up deft improve corporate execution as much as coordinated techniques improve singular group execution?

In the present wild markets, were built up organizations are angrily fighting attacks from new companies and other extremist contenders, the possibility of a quick-moving, versatile association is exceptionally engaging. In any case, as tempting in that capacity a dream maybe, transforming it into a reality can be testing. Organizations frequently battle to realize which capacities ought to be redesigned into multidisciplinary agile groups and which ought not. Also, it's not bizarre to dispatch several new light-footed groups just to see them bottlenecked by moderate moving organizations.

Analysis of recent researches and publications.

Agile groups are most appropriate to advancement – that is, the beneficial utilization of imagination to improve items and administrations, procedures, or plans of action. They are little and multidisciplinary. Stood up to with a huge, complex issue, they break it into modules, create answers for every part through quick prototyping and tight criticism circles, and coordinate the arrangements into a lucid entirety. They place more an incentive on adjusting to change than on adhering to an arrangement, and they consider themselves responsible for results, (for example, development, gainfulness, and client dependability), not yields, (for example, lines of code or number of new items).

Conditions are ready for light-footed groups in any circumstance where issues are perplexing, arrangements are from the start hazy, venture necessities are probably going to change, close coordinated effort with end clients is doable, and imaginative groups will beat order and-control gatherings. Routine activities, for example, plant upkeep, buying, and bookkeeping are less fruitful ground. Agile strategies got on first in IT divisions and are currently broadly utilized in programming improvement. After some time they have spread into capacities, for example, item improvement, promoting, and even HR [1].

Nimble groups work uniquely in contrast to the hierarchy of leadership administrations. They are to a great extent self-overseeing: Senior pioneers advise colleagues were to develop however not how. What's more, the groups work intimately with clients, both outside and inward. In a perfect world, this places obligation regarding development in the hands of the individuals who are nearest to clients. It lessens layers of control and endorsement, along these lines accelerating work and expanding the groups' inspiration. It likewise opens up senior pioneers to do what no one but they can do: make and impart long haul dreams, set and grouping vital needs, and construct the authoritative capacities to accomplish those objectives.

At the point when managers haven't themselves comprehended and embraced agile methodologies, they may attempt to scale up deft the manner in which they have assaulted other change activities: through top-down plans and orders. The reputation is better when they act like a nimble group. That implies seeing different pieces of the association as their clients – individuals and gatherings whose necessities contrast, are most likely misjudged, and will advance as deft grabs hold. The official group sets needs

and groupings chances to improve those clients' encounters and increment their prosperity. Managers dive in to take care of issues and expel imperatives instead of representatives that work to subordinates. The deft administration group, similar to some other coordinated group, has an "activity proprietor" who is answerable for generally speaking outcomes and a facilitator who mentors colleagues and helps keep everybody effectively locked in [2,3].

Bosch, a main worldwide provider of innovation and administrations with in excess of 400,000 partners and tasks in 60 or more nations, adopted this strategy. As managers saw that customary top-down administration was never again powerful in a quick-moving, globalized world, the organization turned into an early adopter of nimble techniques. In any case, unique business regions required various methodologies, and Bosch's first endeavor to actualize what it called a "double association" – one in which hot new organizations were run with dexterous groups while conventional capacities were let alone for the activity – traded off the objective of a comprehensive change. In 2015 individuals from the leading group of the executives chose to fabricate a progressively bound together way to deal with deft groups. The management went about as a directing council and a product engineer turned light-footed master, to control the exertion.

From the outset, the product engineer expected to deal with the task a similar way Bosch oversaw most activities: with an objective, an objective finishing date, and customary status reports to the management. Be that as it may, that approach felt conflicting with agile standards, and the organization's divisions were simply excessively wary of one more halfway sorted out program. So the group changed gears. The controlling management of trustees transformed into a working council, the discourses got unquestionably progressively intelligent. The group incorporated and rank-requested an accumulation of corporate needs that was normally refreshed, and it concentrated on consistently expelling companywide boundaries to more prominent readiness. Individuals fanned out to draw in division pioneers in discourse. Technique advanced from a yearly task to a constant procedure. The individuals from the administration isolated themselves into little deft groups and tried different methodologies – some with an "item proprietor" and a "nimble ace" – to handle intense issues or work on major points. One gathering, for example, drafted the 10 new authority standards discharged in 2016. They by and by encountered the fulfillment of expanding velocity and viability. You can't pick up this experience by perusing a book." Today Bosch works with a blend of dexterous groups and customarily organized units. In any case, it reports that almost all zones have embraced nimble qualities, are working together more viably, and are adjusting all the more rapidly to progressively unique commercial centers.

Building Deftness Over the Business. Growing the number of agile groups is a significant advance toward expanding the nimbleness of a business. In any case, similarly significant is the way those groups cooperate with the remainder of the association. Indeed, even the most exceptional nimble ventures – Amazon, Spotify, Google, Netflix, Bosch, Saab, SAP, Salesforce, Uproar Games, Tesla, and SpaceX, to give some examples – work with a

blend of agile groups and conventional structures. To guarantee that bureaucratic capacities don't hamper crafted by nimble groups or neglect to receive and market the advancements created by those groups, such organizations continually push for more prominent change in any event four territories.

The main results of the study. A conventional progressive organization can normally oblige few dexterous groups sprinkled around the association. Clashes between the groups and ordinary methods can be settled through close to home intercession and workarounds. At the point when an organization dispatches a few hundred light-footed groups, be that as it may, that sort of specially appointed settlement is never again conceivable. Agile groups will press ahead on each front. Customarily organized pieces of the association will savagely protect the state of affairs. Similarly, as with any change, doubters can and will create a wide range of antibodies that assault deft, running from refusals to work on a light-footed timetable to the retention of assets from huge open doors that require new arrangements.

So an administration group wanting to scale up nimble needs to impart coordinated qualities and standards all through the venture, including the parts that don't sort out into deft groups. This is the reason Bosch's managers grew new initiative standards and fanned out all through the organization: They needed to guarantee that everybody comprehended that things would be extraordinary and that light-footed would be at the focal point of the organization's way of life.

Executing coordinated at scale requires modularizing and afterward consistently incorporating workstreams. For instance, Amazon can send programming a large number of times each day since its IT engineering was intended to assist designers with making quick, visit discharges without risking the company's intricate frameworks. In any case, numerous huge organizations, regardless of how quick they can code programs, can send programming just a couple of times each day or seven days; that is the way their design works.

Expanding on the secluded way to deal with item improvement spearheaded by Toyota, Tesla fastidiously plans interfaces among the segments of its vehicles to enable every module to advance autonomously. In this way, the guard group can transform anything as long as it keeps up stable interfaces with the parts it influences. Tesla is additionally deserting conventional yearly discharge cycles for ongoing reactions to client input. President Elon Musk says that the organization makes around 20 building changes seven days to improve the generation and execution of the Model S. Models incorporate new battery packs, refreshed wellbeing and autopilot equipment, and programming that consequently changes the directing haggle for simpler passage and exit.

In the most exceptional coordinated undertakings, imaginative item and procedure structures are assaulting probably the thorniest hierarchical requirements to additionally scaling. Mob Games, the designer of the fiercely effective multiplayer online fight field Association of Legends, is updating the interfaces between light-footed groups and backing-and-control works that work ordinarily,

for example, offices, fund, and HR. Brandon Hsiung, the item lead for this progressing activity, says it includes at any rate two key advances. One is moving the capacities' meaning of their clients. "Their clients are not their practical supervisors, or the Chief, or even the top managerial staff," he clarifies. "Their clients are the advancement groups they serve, who eventually serve our players." The organization established Net Advertiser studies to gather criticism on whether those clients would prescribe the capacities to other people and made it plain that disappointed clients could now and again employ outside suppliers. "It's the exact opposite thing we need to occur, yet we need to ensure our capacities create world-class abilities that could contend in a free market," Hsiung says [1].

Uproar Games likewise patched up how its corporate capacities cooperate with its light-footed groups. A few individuals from corporate capacities might be inserted in nimble groups, or a part of a capacity's ability might be devoted to demands from agile groups. On the other hand, capacities may have minimal proper commitment with the groups in the wake of teaming up with them to build up specific limits. Says Hsiung: Storehouses, for example, land and learning and improvement may distribute methods of reasoning, rules and afterward state, 'Here are our rules. For whatever length of time that you work inside them, you can go insane; do whatever you accept is best for our players.

In organizations that have scaled up nimble, the association graphs of help capacities and routine tasks, for the most part, look much as they did previously, however regularly with less administration layers and more extensive ranges of control as chiefs figure out how to trust and engage individuals. The greater changes are in the manners utilitarian divisions work. Utilitarian needs are fundamentally more completely lined up with corporate systems. In the event that one of the organization's key needs is improving clients' portable experience, that can't be number 15 on money's subsidizing rundown or HR's procuring list. Furthermore, divisions, for example, legitimate may require support ability to manage pressing solicitations from high-need light-footed groups [4].

After some time even routine activities with various leveled structures are probably going to grow progressively light-footed attitudes. Obviously, account offices will consistently oversee spending plans, yet they don't have to continue scrutinizing the choices of the proprietors of deft activities.

A few organizations and a few people may discover this exchange offs hard to acknowledge and testing to actualize. Lessening control is constantly alarming –until you do as such and find that individuals are more joyful and achievement rates triple. In an ongoing Bain study of almost 1,300 worldwide administrators, more respondents concurred with this announcement about administration than with some other: "The present business pioneers must trust and engage individuals, not direction and control them." (Just 5% oppose this idea.) [5].

Organizations that are scaling up deft need frameworks for procuring headliners and rousing them to improve groups. (Treat your stars unjustifiably, and they will dash to an attractive beginning up.) They likewise need to release the squandered capability of increasingly run of the mill

colleagues and fabricate responsibility, trust, and joint responsibility for results. There's no handy method to do this without changing HR strategies. An organization can never again procure only for skill, for example; it now needs aptitude joined with eagerness for take a shot at a communitarian group. It can't assess individuals as indicated by whether they hit singular destinations; it now needs to take a gander at their exhibition on nimble groups and at colleagues' assessments of each other. Execution appraisals regularly move from a yearly premise to a framework that gives significant input and training at regular intervals or months. Preparing and instructing programs support the advancement of cross-useful abilities tweaked to the requirements of individual representatives. Employment titles matter less and changeless every now and again with self-overseeing groups and less progressive levels. Profession ways show how item proprietors – the people who set the vision and possess the consequences of an agile group – can proceed with their self-awareness, grow their impact, and increment their pay.

Organizations may likewise need to redo their remuneration frameworks to compensate bunch as opposed to singular achievements. They need acknowledgment programs that praise commitments right away. Open acknowledgment is superior to anything private money rewards at reinforcing agile esteem – it rouses beneficiaries to improve much further, and it spurs others to imitate the beneficiaries' practices. Pioneers can likewise compensate "A" players by drawing in them in the most crucial chances, furnishing them with the most progressive devices and the best conceivable opportunity, and interfacing them with the most capable tutors in their field.

In bureaucratic organizations, yearly technique sessions and spending arrangements are amazing assets for adjusting the association and tying down duties to extend objectives. Coordinated experts start with various suspicions. They see that client needs change every now and again and that leap forward bits of knowledge can happen whenever. In their view, yearly cycles oblige development and adjustment: Useless undertakings consume assets until their financial limits run out, while basic advancements hang

tight in line for the following spending cycle to vie for subsidizing.

In organizations with numerous coordinated groups, subsidizing strategies are unique. Funders perceive that for 66% of fruitful advancements, the first idea will change essentially during the improvement procedure. They expect that groups will drop a few highlights and dispatch others without hanging tight for the following yearly cycle. Accordingly, financing techniques develop to look like those of an investor. VCs regularly see financing choices as chances to buy choices for further disclosure. The goal isn't to in a split second make an enormous scale business at the same time, rather, to locate a basic part of a definitive arrangement. This prompts a ton of clear disappointments however quickens and decreases the expense of learning. Such a methodology functions admirably in a spry venture, incomprehensibly improving the speed and effectiveness of development.

Conclusions. Organizations that effectively scale up Agile see significant changes in their business. Scaling upshifts the blend of work with the goal that the business is accomplishing more development comparative with routine tasks. The business is better ready to peruse changing conditions and needs, create versatile arrangements, and evade the consistent emergencies that so oftentimes hit conventional progressive systems.

References (transliterated)

1. Dr. John Kotter and Holger Rathgeber: Our Iceberg Is Melting: Changing and Succeeding Under Any Conditions. Portfolio, New York, 2016. 161 p.
2. Mike Cohn Succeeding with Agile: Software Development Using Scrum – N.Y.: Addison-Wesley, 2013. 465p.
3. Sutherland Jeff Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time-N.Y.: Crown business, 2014. 248p.
4. Adkins Lyssa Coaching Agile Teams: A Companion for ScrumMasters, Agile Coaches, and Project Managers in Transition. Addison-Wesley Professional May, 2010. 316p.
5. Derby Esther, Diana Larsen Agile Retrospectives: Making Good Teams Great; Pragmatic Bookshelf; 2006, 158p.

Received 23.03.2020

Відомості про авторів /Сведения об авторах / About the Authors

Чайкова Олена Ігорівна (Чайкова Елена Игоревна, Chaikova Olena Igorivna) – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту ЗЕД та фінансів Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». тел. (096) 717-21-75; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3696-0623>; e-mail: chaykovalena@gmail.com

Улучінар Хамза (Улучинар Хамза, Uluçınar Hamza) - Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», магістр, м. Харків, Україна; e mail: hamzaulucinar@gmail.com

Локтіонова Олександра Серафимівна (Локтионова Александра Серафимовна, Loktionova Oleksandra) - Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», магістр; м. Харків, Україна; e-mail: loksash@gmail.com

О.С. МОРДОВЦЕВ, Д.М. СЕЛЕЦКИЙ

ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

У статті проаналізовано сутність ефективного управління прибутком промислового підприємства в умовах кризового стану української економіки. Виявлено, що для здійснення оперативного управління підприємством, в цілому, та прибутком, зокрема, управлінський персонал зобов'язаний розуміти сутність економічних явищ, які відбуваються в діяльності промислового підприємства та зміст економічних показників, які характеризують результативність діяльності. Визначено, що прибуток є основним джерелом розвитку підприємницької діяльності промислового підприємства. Проведено аналіз основних досліджень концептуальних основ сутності, виникнення, організації управління прибутком на промислових підприємствах. Розроблено універсальне визначення терміну «прибуток» та теоретико-методичні основи управління прибутком промислового підприємства. Доведено, що система управління прибутком повинна бути логічно пов'язана із загальною системою управління промисловим підприємством, тому що прийняття управлінських рішень у всіх сферах діяльності промислового підприємства прямо або опосередковано буде впливати на рівень прибутку, який надає нові можливості і джерела фінансування для розвитку підприємства, що дозволить збільшити не тільки доходи підприємства а і доходи його власників і працівників. Проаналізувати і чинники, що впливають на рівень прибутку промислового підприємства для забезпечення чіткої дії механізму управління прибутком. Сформовано універсальний та дієвий механізм управління прибутком промислового підприємства та доведено, що динамічний розвиток підприємства неможливий без практичного його використання. Таким чином, управління прибутком підприємства передбачає, в рамках сформованого механізму, використання ефективної інформаційної системи управління промисловим підприємством. Загальний висновок дослідження – управління розподілом і використанням прибутку підприємства повинно відповідати загальній стратегії розвитку промислового підприємства, сприяючи підвищенню його ринкової вартості, формуванню необхідних і достатніх обсягів інвестиційних та фінансових ресурсів з урахуванням інтересів власників і працівників промислового підприємства.

Ключові слова: прибуток, управління, механізм, аналіз, оцінка, прогнозування, контроль.

А.С. МОРДОВЦЕВ, Д.М. СЕЛЕЦКИЙ

ФОРМИРОВАНИЕ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ПРИБЫЛЬЮ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье проанализированы сущность эффективного управления прибылью промышленного предприятия в условиях кризисного состояния украинской экономики. Выявлено, что для осуществления оперативного управления предприятием в целом и прибылью, в частности, управленческий персонал обязан понимать сущность экономических явлений, которые происходят в деятельности промышленного предприятия и содержание экономических показателей, которые характеризуют результативность деятельности. Определено, что прибыль является основным источником развития предпринимательской деятельности промышленного предприятия. Проведен анализ основных исследований концептуальных основ сущности, возникновения, организации управления прибылью на промышленных предприятиях. Разработано универсальное определение термина «прибыль» и теоретико-методические основы управления прибылью промышленного предприятия. Доказано, что система управления прибылью должна быть логично связана с общей системой управления промышленным предприятием, потому что принятие управленческих решений во всех сферах деятельности промышленного предприятия прямо или косвенно будет влиять на уровень прибыли, который представляет новые возможности и источники финансирования для развития предприятия, что позволит увеличить не только доходы предприятия и доходы его владельцев и работников. Проанализировать и факторы, влияющие на уровень прибыли промышленного предприятия для обеспечения четкого действия механизма управления прибылью. Сформирован универсальный и действенный механизм управления прибылью промышленного предприятия и доказано, что динамичное развитие предприятия невозможно без практического его использования. Таким образом, управление прибылью предприятия предполагает, в рамках сложившегося механизма, использование эффективной информационной системы управления промышленным предприятием. Общий вывод исследования – управление распределением и использованием прибыли предприятия должно соответствовать общей стратегии развития промышленного предприятия, способствуя повышению его рыночной стоимости, формированию необходимых и достаточных объемов инвестиционных и финансовых ресурсов с учетом интересов собственников и работников промышленного предприятия.

Ключевые слова: прибыль, управление, механизм, анализ, оценка, прогнозирование, контроль.

O. MORDOVTSSEV, D. SELETSKYI

FORMATION OF THE PROFIT MANAGEMENT MECHANISM OF THE INDUSTRIAL ENTERPRISE

The article analyzes the essence of effective profit management of industrial enterprises in the crisis state of the Ukrainian economy. It is revealed that for implementation of operational management of the enterprise as a whole and profit, in particular, the administrative personnel is obliged to understand essence of the economic phenomena which occur in activity of the industrial enterprise and the maintenance of economic indicators which characterize efficiency of activity. It is defined that profit is the main source of development of business activity of the industrial enterprise. The analysis of basic researches of conceptual bases of essence, origin, the organization by management of profit at the industrial enterprises is carried out. A universal definition of the term "profit" and theoretical and methodological foundations of profit management of an industrial enterprise are developed. It is proved that the system of profit management should be logically connected with the General system of enterprise management, because management decisions in all spheres of activities of industrial enterprises, directly or indirectly, will influence the level of profit that provides new opportunities and funding sources for enterprise development, which will increase not only the enterprise income and the income of its owners and employees. Analyze and factors affecting the level of profit of the industrial enterprise to ensure a clear action of the profit management mechanism. The universal and effective mechanism of profit management of the industrial enterprise is formed and it is proved that dynamic development of the enterprise is impossible without its practical use. Thus, management of profit of the enterprise assumes, within the developed mechanism, use of effective information system of management of the industrial enterprise. The overall conclusion of the study – management of distribution and use of profits of the enterprise must match the overall development strategy of industrial enterprises, contributing to increase its market value, and creation of appropriate and sufficient investment and financial resources, taking into account the interests of owners and workers of industrial enterprises.

Keywords: profit, management, mechanism, analysis, evaluation, forecasting, control.

Вступ. В умовах виходу з фінансово-економічної кризи важливого значення набуває пошук таких джерел фінансування, які б з одного боку надавали можливість промисловому підприємству розвиватися, а з іншого не створювалися «боргові ями». До джерел, які б відповідали таким критеріям належать внутрішні джерела фінансування, серед яких вагоме місце займає прибуток, який в ринкових умовах господарювання України є джерелом фінансування не лише для розширення виробничих потужностей, а й соціального розвитку промислового підприємства та соціального захисту його працівників.

Для здійснення оперативного управління підприємством, в цілому, та прибутком, зокрема, управлінський персонал зобов'язаний розуміти сутність економічних явищ, які відбуваються в діяльності промислового підприємства та зміст економічних показників, які характеризують результативність діяльності. Тому управління прибутком промислового підприємства є нагальною важливою проблемою розвитку крупного промислового підприємства.

Постановка задачі. В умовах ринкових відносин України промислове підприємство повинне прагнути якщо як до одержання максимального прибутку, так й принаймні до того обсягу продаж, що дозволяв би йому не тільки міцно утримувати свої позиції на ринку збуту своїх товарів і надання послуг. Ця умова є нагальною необхідною для забезпечення динамічного розвитку його виробництва в умовах конкурентного оточення.

В остаточному підсумку це припускає інформацію промислового підприємства о джерелах формування прибутку і методів по кращому їхньому використанню, а отже потребує від менеджмента мати довгострокову стратегію щодо управління прибутком підприємства. У зв'язку з цим, виникла гостра необхідність розробки, на основі дієвого механізму поліпшеної системи управління прибутком на підприємстві, що обумовлює актуальність обраної теми і доцільність проведення досліджень.

Мета роботи. Метою статті є формування ефективного механізму управління прибутком промислового підприємства.

Аналіз основних досягнень і літератури. Поняття управління прибутку являється дискусійною категорією. Дослідження його економічної сутності бере початок ще з XVII ст. і продовжується до сьогодні. Серед великої кількості економічних теорій, теорію прибутку економісти характеризують як одну з найбільш складних. Тому проблема її обґрунтування належить до найважливіших проблем економіки та господарської практики.

Вагомий внесок у дослідження економічної

сутності прибутку, визначення джерел його походження зробили такі вчені-економісти як А. Бабо [1], К. Маркс [2], Ф. Найт [3], Д. Рікардо [4], П. Самуельсон [5], А. Сміт [6], Й. Шумпетер [7], Е. Чемберлен [8], Дж. Хікс [9] та ін. В сучасних умовах даному питанню продовжує приділяти першочергову увагу значна частина вітчизняних та зарубіжних економістів. Зокрема серед них можна виділити І.А. Бланка [10], Н.М. Бондара [11], О.О. Гетьмана [12], С.Ф. Покропівного [13], А.М. Поддєрьогіна [14], В.М. Шаповала [14], Л.І. Шваба [15] тощо. необхідно зазначити, що як економісти-класики так і сучасні вчені-економісти не мають єдності думок щодо визначення змісту категорії «прибуток», тому теорія прибутку досі залишається незавершеною та містить в собі певні протиріччя. Для пояснення сутності прибутку недостатньо лише констатації фактів, необхідним є здійснення певних досліджень, які в свою чергу потребують концептуальної основи.

Викладення основного матеріалу дослідження.

Прибуток – основне джерело розвитку підприємницької діяльності промислового підприємства. Важлива роль економічної сутності прибутку підтверджена тим, що вона характеризує основну діяльність промислового підприємства. Прибутковість та дохідність промислового підприємства є одним з найголовніших показників, що відображають фінансовий стан підприємства. Вони визначають мету підприємницької діяльності. Все це вимагає уточнення сутності та змісту категорії «прибуток», яка є досить спірною і складною в сучасній економічній науці.

Поняття управління прибутку являється дискусійною категорією. Дослідження його економічної сутності бере початок ще з XVII ст. і продовжується до сьогодні. Серед великої кількості економічних теорій, теорію прибутку економісти характеризують як одну з найбільш складних. Тому проблема її обґрунтування належить до найважливіших проблем економіки та господарської практики. На протязі декількох століть економістами-класиками досліджувалась сутність поняття «прибуток» та висловлювались різні концепції його формування. В економічній літературі одні автори розглядають прибуток у вигляді заробітної плати, відсотку та ренти, інші стверджують, що – це відсоток на капітал. В марксистській літературі прибуток розглядається у вигляді перетвореної форми додаткової вартості, створеною найманою працею. В США та інших країнах з розвинутою ринковою економікою поширена концепція, за якою прибуток є винагородою за підприємницькі здібності. При цьому, на думку більшості авторів, головним джерелом прибутку є капітал. Виходячи з цього, було узагальнено основні концепції економічної сутності прибутку, які наведені на рисунку 1.1.

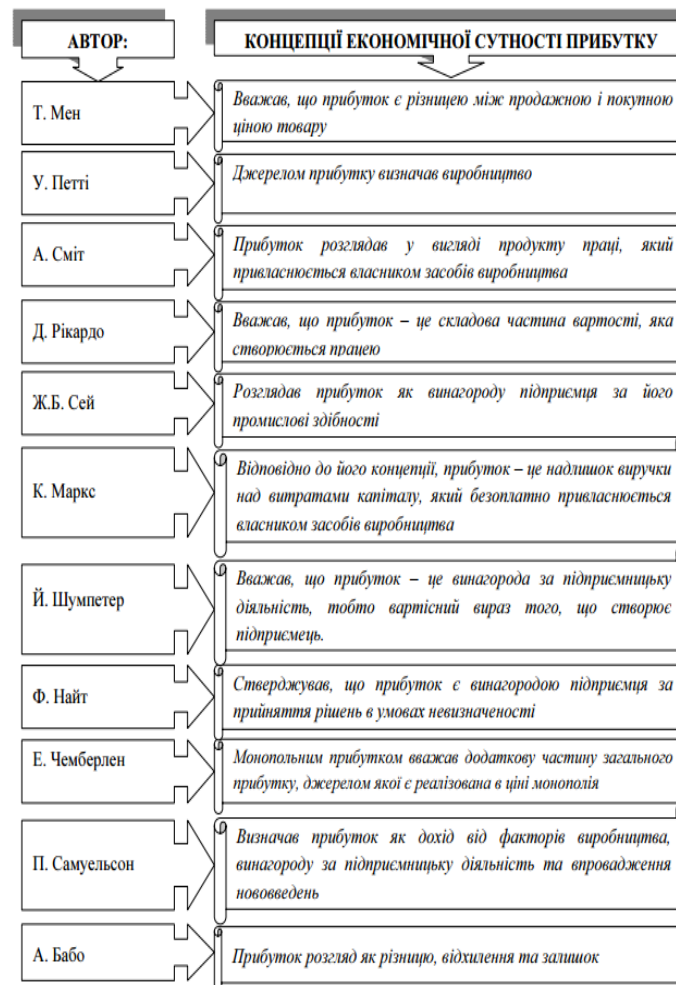


Рисунок 1.1 – Основні концепції економічної сутності прибутку

На сучасному етапі розвитку економіки прибуток від господарської діяльності також трактується більшістю економістів як перевищення доходів над витратами.

Зокрема, С.Ф. Покропивний [13], Л.І. Шваб [15] та Н.М. Бондар [11] розглядають прибуток як частину виручки, що залишається після відшкодування всіх витрат на виробничу й комерційну діяльність підприємства.

О.О. Гетьман та В.М. Шаповал [12] роблять висновок, що «прибуток представляє собою різницю між ціною реалізації та собівартістю продукції (товарів, робіт, послуг), між обсягом отриманої виручки та сумою витрат на виробництво та реалізацію продукції».

Наведені визначення характеризують лише кількісний аспект прибутку, що ґрунтується на співставленні доходів та витрат, проте недостатньо уваги приділяється його економічному змісту.

Виходячи з цього, вважаємо, що уваги заслуговує визначення прибутку, що дається І.О. Бланком, який пов'язує його з ризиком. Так, на думку вченого «прибуток є вираженням у грошовій формі чистим доходом підприємця на вкладений капітал, що характеризує його винагороду за ризик здійснення підприємницької діяльності, і становить різницю між сукупним доходом і сукупними

витратами у процесі здійснення цієї діяльності» [10].

Таким чином, можна зробити висновок, що категорії «прибуток» в економічній літературі приділяється підвищена увага, але на даний момент єдиного визначення прибутку немає, оскільки воно насамперед залежить від поставлених його користувачами цілей. Проаналізувавши різні підходи до визначення категорії «прибуток», можна констатувати, що існуючі підходи є взаємодоповнюючими. Категорія прибуток має неоднозначне трактування та потребує чіткої ідентифікації. На нашу думку, прибуток – це дохід на вкладений капітал, який є винагородою підприємця за ризик, мотив його діяльності та який розраховують як різницю між сукупним доходом і сукупними витратами.

Система управління прибутком повинна бути логічно пов'язана із загальною системою управління промисловим підприємством, тому що прийняття управлінських рішень у всіх сферах діяльності промислового підприємства прямо або опосередковано буде впливати на рівень прибутку, який надає нові можливості і джерела фінансування для розвитку підприємства, що дозволить збільшити не тільки доходи підприємства а і доходи його власників і працівників.

Тому, щоб забезпечити чітку дію механізму управління прибутком підприємства слід уважно проаналізувати усі чинники, що впливають на рівень прибутку промислового підприємства. Ці чинники впливають на результати діяльності промислового підприємства в різних напрямках: одні – позитивно, інші – негативно. До зовнішніх чинників, що впливають на результати діяльності промислового підприємства можна виділити наступні [10]:

- економічні умови господарювання, умови ринку;
- платоспроможний попит споживачів;
- державне регулювання діяльності підприємств, та інше.

Важливу увагу слід приділити рівню, динаміці і коливанням платоспроможного попиту, бо він визначає стабільність одержання прибутку. Також, варто звернути увагу на такі важливі макроекономічні показники як податкова і кредитна політика держави та політична стабільність у державі.

Зовнішні чинники тісно пов'язані з внутрішніми чинниками, які також суттєво впливають на результати діяльності промислового підприємства. Ці чинники залежать від організації роботи самого підприємства і можуть впливати на формування прибутку підприємства як безпосередньо, так і опосередковано. До них слід віднести такі чинники як:

- обсяг продукції, яка випускається підприємством;
- собівартість продукції; ціна продукції;
- асортимент продукції;
- стан та ефективність використання ресурсів підприємства;
- рівень операційних, фінансових витрат;
- інвестиційна привабливість підприємства та інші.

Крім зовнішніх та внутрішніх чинників, що впливають на прибуток, варто зосередити увагу на наявності механізму управління прибутком. Таким чином, управління прибутком підприємства має базуватися на певному механізмі, який є складовою частиною системи управління. З економічної точки зору механізм управління включає такі елементи:

- цілі та завдання, принципи, функції управління;
- методи управління;
- організаційне та інформаційно-аналітичне забезпечення управління;
- ресурси управління (матеріальні, нематеріальні, трудові, фінансові, інвестиційні, інформаційні);
- нормативно-правове забезпечення управління;

Основною метою управління прибутком є пошук найбільш ефективних джерел його формування, напрямків розподілу й використання з метою забезпечення сталого розвитку підприємства

та максимізації його ринкової вартості [12].

Реалізація мети управління прибутком на підприємстві потребує вирішення таких завдань:

- планування необхідного рівня прибутковості від операційної, інвестиційної та фінансової діяльності підприємства;
- виявлення джерел та резервів зростання прибутку підприємства;
- забезпечення оптимальної величини прибутку відповідно до наявного економічного потенціалу і умов ринкової кон'юнктури;
- визначення припустимого рівня ризиків, пов'язаних із операційною та фінансово-інвестиційною діяльністю підприємства;
- забезпечення ефективного контролю за розподілом та використанням прибутку підприємства.

Таким чином, можна сформувати механізм управління прибутком підприємства, який спрямовано на створення, впровадження та функціонування інформаційної системи управління фінансово-господарської діяльності промислового підприємства (рис. 1).

Сформований на рисунку 1 механізм управління прибутком підприємства ґрунтується на принципах системності, комплексності, послідовності, адаптивності, динамічності, цілеспрямованості, безперервності, наукової обґрунтованості, оптимальності, інформативності, гнучкості, ефективності, забезпечення оптимального рівня витрат, капіталовидворення. Він реалізує функції аналізу, планування, прогнозування, координації, організації, мотивації, контролю; необхідне ресурсне забезпечення (фінансові, трудові, матеріальні, інформаційні ресурси), а також відповідний методичний інструментарій.

Система організаційного забезпечення управління прибутком є взаємозалежною сукупністю внутрішніх структурних служб і підрозділів підприємства, які забезпечують розроблення й прийняття управлінських рішень щодо окремих аспектів формування та використання прибутку та несуть відповідальність за результати цих рішень. Останнім часом організаційне управління прибутком базується на формуванні більш ефективних структурних підрозділів підприємства – центрів відповідальності. Вихідним моментом створення системи управління прибутком, на основі виділення центрів (витрат, прибутку, інвестицій) відповідальності, є персоніфікація відповідальності за прийняття рішень.

На першому етапі необхідно провести аналіз і комплексну оцінку стану фінансово-господарської діяльності підприємства та виявити фактори, які мають найбільший вплив на прибутковість. Результати комплексної оцінки дозволять прогнозувати тенденції зростання прибутку підприємства.

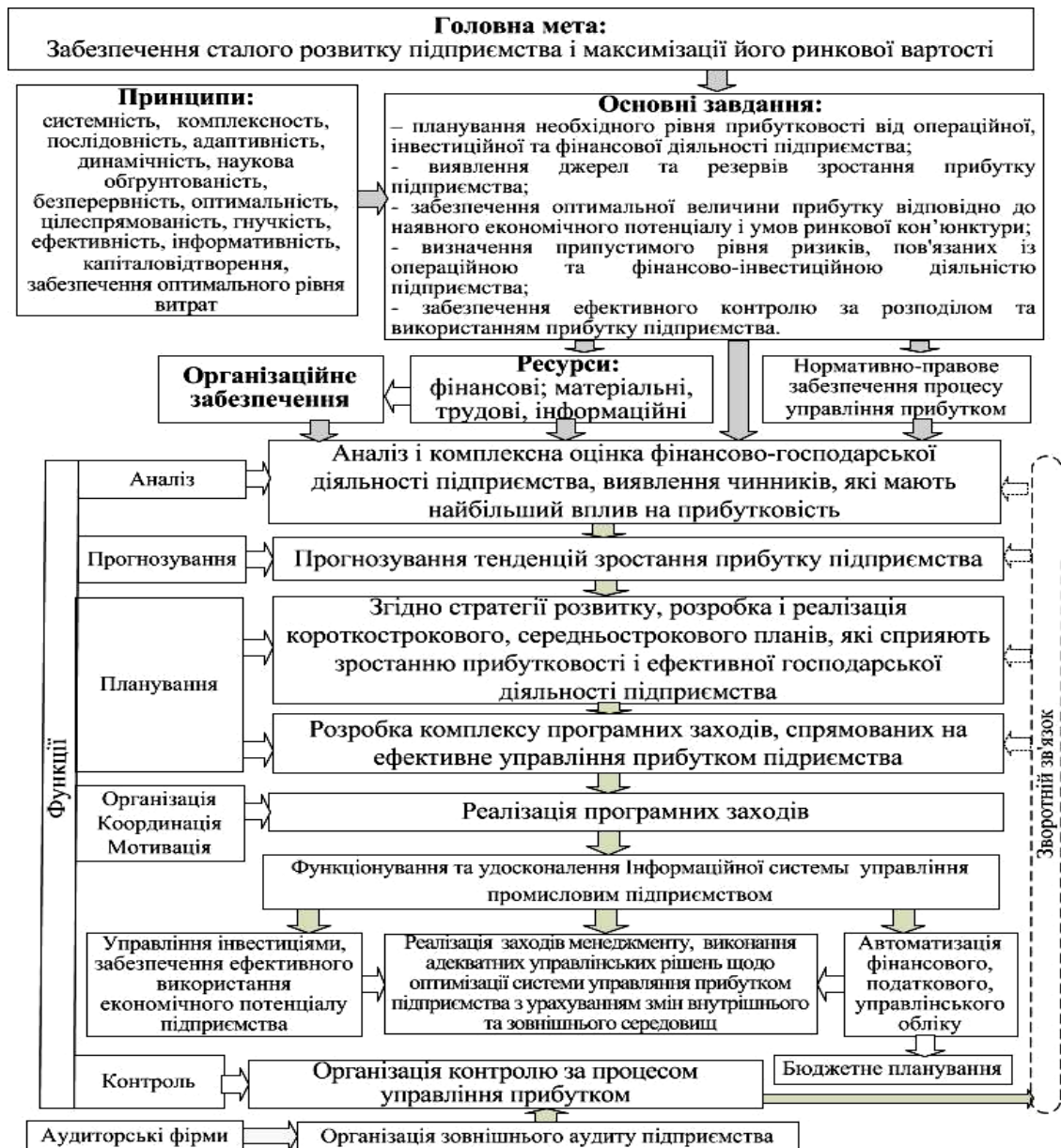


Рисунок 1 – Механізм управління прибутком підприємства

Результати аналізу, комплексної оцінки і прогнозу генерують інформацію, необхідну для розробки стратегії розвитку, на основі якої формуються короткострокові і довгострокові плани розвитку, націлені на зростання прибутку і стабільності підприємства. В рамках організації, координації, мотивації реалізуються програмні заходи, які, на думку автора, повинні, в першу чергу, забезпечити функціонування інформаційної системи управління промисловим підприємством.

Це дозволить повністю автоматизувати фінансовий, податковий та управлінський облік, забезпечити ефективне використання економічного потенціалу підприємства, управляти інвестиційним процесом і реалізовувати управлінські рішення щодо оптимізації системи управління прибутком підприємства з урахуванням змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

Ядро інформаційної системи управління - база даних, джерелами якої є дані бухгалтерського (фінансового) та управлінського обліку, нормативно-правове забезпечення, інформація, отримана з зовнішніх джерел і інтернет.

Автоматизація бухгалтерського (фінансового) обліку дозволяє забезпечити менеджерів і керівництво достовірною і оперативною інформацією про динаміку фінансового результату, зміни власного капіталу, довгострокових і поточних зобов'язань. Це дає можливість своєчасно реагувати на загрозу виникнення того збитку і прийняти відповідні управлінські рішення, що дозволяють усунути проблему.

Автоматизація управлінського обліку дає можливість оцінити рівень необхідних ресурсів підприємства, оптимізувати операційні, фінансові та інші витрати, які істотно впливають на рівень прибутковості підприємства. Крім того, за допомогою

спеціально розробленого модуля, можна оцінювати ризики, пов'язані з основною діяльністю підприємства, процесом інвестування і реалізації продукції в умовах конкуренції.

Важливим напрямком управлінського обліку є бюджетне планування, якому передують повномасштабний прогноз основних показників, що характеризують доходи і витрати підприємства. Це дозволяє за допомогою модуля «Бюджетне планування» розробити короткостроковий план розвитку підприємства на наступний рік і оцінити його прибутковість. Змінюючи параметри бюджетного плану, можна відстежити, які показники позитивно або негативно впливають на прибуток. Це дає можливість регулювати параметри плану, керуючи доходами і витратами підприємства.

Висновки. У ході проведеного дослідження щодо формування єдиного та універсального механізму управління прибутком промислового підприємства було:

1) уточнено економічну сутність поняття прибуток підприємства та виявлено, що категорія «прибуток» в економічній літературі приділяється підвищена увага, але на даний момент єдиного визначення прибутку немає, оскільки воно насамперед залежить від поставлених його користувачами цілей. У нашому дослідженні було надано уточнене визначення цієї категорії, яка відповідає сучасним вимогам ефективної роботи промислових підприємств.

2) сформовано універсальний та дієвий механізм управління прибутком промислового підприємства та доведено, що динамічний розвиток підприємства неможливий без практичного його використання. Таким чином, управління прибутком підприємства передбачає, в рамках сформованого механізму, використання ефективної інформаційної системи управління промисловим підприємством. А отже, управління розподілом і використанням прибутку підприємства повинно відповідати загальній стратегії розвитку промислового підприємства, сприяючи підвищенню його ринкової вартості, формуванню необхідних і достатніх обсягів інвестиційних та фінансових ресурсів з урахуванням інтересів власників і працівників промислового підприємства.

Список літератури

1. Бабю А. *Прибыль*. Москва: Издательская группа «Прогресс», 1993. 175 с.
2. Маркс К., Энгельс Ф. *Сочинения*. Москва: Дело, 2014. 845 с.
3. Найт Ф. *Риск, неопределенность и прибыль*. Москва: Дело, 2003. 359 с.

4. Блауг М. Рикардо Д. *100 великих экономистов до Кейнса*. Санкт-Петербург: Экономикс, 2008. 352 с.
5. Самуэльсон П.А. *Экономика*. Севастополь: Издательство «Ахтиар», 2013. 384 с.
6. Смит А. *Исследование о природе и причинах богатства народов*. Москва: Дело, 2005. 112 с.
7. Шумпетер И. *Теория экономического развития*. Москва: Прогресс, 1982. 455 с.
8. Чемберлен Э.Х. *Теория монополистической конкуренции: Реориентация теории стоимости*. Москва: Экономика, 2006. 351 с.
9. Хикс Дж. *Стоимость и капитал*. Москва: Прогресс, 2013. 488 с.
10. Бланк И.А. *Управление прибылью*. Киев: Ника-Центр, Эльга, 2012. 752 с.
11. Бондар Н.М. *Економіка підприємства*. Київ: Видавництво А.С.К., 2004. 400 с.
12. Гетьман О.О., Шаповал В.М. *Економіка підприємства*. Київ: Центр навч. літератури, 2016. 488 с.
13. Покропивний С.Ф. *Економіка підприємства*. Київ: КНЕУ, 2013. 352 с.
14. Поддєрьогін А.М., Білик М.Д., Буряк Л.Д. *Фінанси підприємств*. Київ: КНЕУ, 2015. 286 с.
15. Шваб Л.І. *Економіка підприємства*. Київ: Каравела, 2017. 584 с.

References (transliterated)

1. Babo A. *Pribyl'* [Profit]. Moscow, Izdatel'skaya gruppа «Progress» «Univers», 1993. 175 p.
2. Marks K., Engel's F. *Sochineniya* [Compositions]. Moscow, Delo, 2014. 845 p.
3. Najt F. *Risk, neopredelennost' i pribyl'* [Risk, uncertainty and profit]. Moscow, Delo, 2003. 359 p.
4. Blaug M. Rikardo D. *100 velikih ekonomistov do Kejnса* [100 great economists before Keynes]. Saint-Petersburg, Ekonomikus, 2008. 352 p.
5. Samuelson P. *Ekonomika* [Economics]. Sevastopol, Izdatel'stvo «Ahtiar», 2013. 384 p.
6. Smith A. *Issledovanie o prirode i prichinah bogatstva narodov* [Research on the nature and causes of the wealth of Nations]. Moscow, Delo, 2005. 112 p.
7. Shumpeter I. *Teoriya ekonomicheskogo razvitiya* [Theory of economic development]. Moscow, Progress, 1982. 455 p.
8. Chamberlen E. *Teoriya monopolisticheskoy konkurencii: Reorientatsiya teorii stoimosti* [The theory of monopolistic competition: the Reinsertion of the theory of value]. Moscow, Ekonomika, 2006. 351 p.
9. Hicks D. *Stoimost' i kapital* [Value and capital]. Moscow, Progress, 2013. 488 p.
10. Blank I. *Upravlenie pribyl'yu* [Profit management]. Kiev, Nika-Centr, El'ga, 2012. 752 p.
11. Bondar N. *Ekonomika pidpriyemstva* [Economics of enterprise]. Kiev, Vydavnytstvo A.S.K., 2004. 400 p.
12. Hetman O., Shapoval V. *Ekonomika pidpriyemstva* [Economics of enterprise]. Kiev, Tsentr navch. literatury, 2016. 488 p.
13. Pokropyvnyi S. *Ekonomika pidpriyemstva* [Economics of enterprise]. Kiev, KNEU, 2013. 352 p.
14. Poddierohin A., Bilyk M., Buriak L. *Finansy pidpriyemstv* [Enterprise Finance]. Kiev, KNEU, 2015. 286 p.
15. Shvab L. *Ekonomika pidpriyemstva* [Economics of enterprise]. Kiev, Karavela, 2017. 584 p.

Надійшла (received) 23.03.2020

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Мордовцев Олександр Сергійович (Mordovtsev Oleksandr) – кандидат економічних наук, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри міжнародного бізнесу та фінансів; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1653-5440>; e-mail: asmordov@gmail.com

Селецький Дмитро Миколайович (Selets'kyi Dmytro) – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», магістрант групи БЕМ-М419а; Харків, Україна; e-mail: dmitryseletskii@gmail.com

О.С. ЄФИМЕНКО**МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

У статті проаналізовано сутність і види дебіторської заборгованості. Рекомендовано такий метод управління дебіторською заборгованістю як запобігання виникнення сумнівної та безнадійної заборгованості. Такий метод включає в себе вчасне виявлення сумнівної дебіторської заборгованості, проведення інвентаризації заборгованостей, розробку списку сумнівних дебіторів. Рекомендовано такий метод управління дебіторською заборгованістю як рефінансування дебіторської заборгованості. Це забезпечить прискорену конвертацію дебіторської заборгованості в грошові кошти. Така форма рефінансування дебіторської заборгованості як факторинг дозволить вкласти переважну частину дебіторської заборгованості, щодо надання покупцеві кредиту в короткі строки, скоротивши тим самим період фінансового та операційного циклу. Рекомендовано такий метод управління дебіторською заборгованістю як метод аналізу, перевірки та контролю дебіторів, який полягає у поглибленому аналізі платоспроможності дебіторів, їх фінансового стану, здатності вчасно виплачувати свої борги незважаючи на вплив різних економічних факторів. Виявлено, що доцільно встановити певні стандарти оцінки дебіторів по різним критеріям. Виявлено, що для зменшення ризиків несплати боргів необхідно збільшувати кількість дебіторів. Рекомендовано такий метод управління дебіторською заборгованістю як метод заохочування та покарання дебіторів. Доведено, що перевагами цього методу є стимулювання у вигляді знижок дебіторів які раніше встановлених термінів виплачують свої зобов'язання перед підприємствами, і покарання у вигляді санкцій (штрафи, пені, неустойки) дебіторів які порушили платіжну дисципліну. Проаналізовано зв'язок між дебіторською та кредиторською заборгованостями, який показав що збільшення дебіторської заборгованості може як негативним явищем так і запланованим. Запропоновано такий метод управління дебіторською заборгованістю як ризик-менеджмент. Впровадження і використання методів управління дебіторської заборгованості має контролюватися фінансовим менеджером.

Ключові слова: дебіторська заборгованість, дебітори, метод управління, рефінансування, термін погашення, ризик-менеджмент.

А.С. ЕФИМЕНКО**МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ**

В статье проанализированы сущность и виды дебиторской задолженности. Рекомендуется такой метод управления дебиторской задолженностью как предотвращение возникновения сомнительной и безнадежной задолженности. Такой метод включает в себя своевременное выявление сомнительной дебиторской задолженности, проведение инвентаризации задолженности, разработку список сомнительных дебиторов. Рекомендуется такой метод управления дебиторской задолженностью как рефинансирование дебиторской задолженности. Это обеспечит ускоренную конвертацию дебиторской задолженности в денежные средства. Такая форма рефинансирования дебиторской задолженности как факторинг позволит вложить большую часть дебиторской задолженности, о предоставлении покупателю кредита в короткие сроки, сократив тем самым период финансового и операционного цикла. Рекомендуется такой метод управления дебиторской задолженностью как метод анализа, проверки и контроля дебиторов, который заключается в углубленном анализе платежеспособности дебиторов, их финансового состояния, способности своевременно выплачивать свои долги, несмотря на влияние различных экономических факторов. Вывявлено, что целесообразно установить определенные стандарты оценки дебиторов по различным критериям. Вывявлено, что для уменьшения рисков неуплаты долгов необходимо увеличивать количество дебиторов. Рекомендуется такой метод управления дебиторской задолженностью как способ поощрения и наказания дебиторов. Доказано, что преимуществами этого метода является стимулирование в виде скидок дебиторам, которые заранее установленные сроков выплачивают свои обязательства перед предприятиями, и наказание в виде санкций (штрафы, пени, неустойки) дебиторов нарушивших платежную дисциплину. Проанализирована связь между дебиторской и кредиторской задолженностями, которая показала, что увеличение дебиторской задолженности может быть как отрицательным явлением, так и запланированным. Предложен такой метод управления дебиторской задолженностью как риск-менеджмент. Внедрение и использование методов управления дебиторской задолженности должно контролироваться финансовым менеджером.

Ключевые слова: дебиторская задолженность, дебиторы, метод управления, рефинансирование, срок погашения, риск-менеджмент.

О. YEFYMENKO**METHODS FOR MANAGING ACCOUNT RECEIVABLES AT INDUSTRIAL ENTERPRISES**

The article analyzes the nature and types of receivables. A method for managing account receivables such as the prevention of doubtful and bad debts is recommended. This method includes the timely identification of doubtful receivables, an inventory of debt, and the development of a list of doubtful debtors. A method for managing account receivables such as refinancing account receivables is recommended. This will ensure the accelerated conversion of account receivables into cash. This form of accounts receivable refinancing as factoring will allow investing most of the account receivables to provide the buyer with a loan in a short time, thereby reducing the period of the financial and operational cycle. It is recommended that such a method of managing account receivables as a method of analysis, verification and control of debtors, which consists in an in-depth analysis of the solvency of debtors, their financial condition, ability to timely pay their debts, despite the influence of various economic factors. It was revealed that it is advisable to establish certain standards for evaluating debtors according to various criteria. It was revealed that to reduce the risk of non-payment of debts, it is necessary to increase the number of debtors. A method for managing account receivables as a way of encouraging and punishing debtors is recommended. It is proved that the advantages of this method are the incentive in the form of discounts to debtors who pre-set deadlines to pay their obligations to enterprises, and the punishment in the form of sanctions (fines, penalties, forfeits) of debtors who violate payment discipline. The relationship between accounts receivable and accounts payable is analyzed, which showed that an increase in accounts receivable can be both a negative phenomenon and a planned one. A method of managing account receivables such as risk management is proposed. The implementation and use of account receivables management methods should be controlled by the financial manager.

Keywords: account receivables, debtors, method of managing, refinancing, repayment period, risk management.

Вступ. В сучасних економічних умовах України дебіторська заборгованість виступає важливим елементом фінансово-господарської діяльності промислових підприємств. Розмір та склад дебіторської заборгованості пов'язаний з такими економічними показниками як власний капітал, валовий дохід від реалізації продукції, чистий прибуток, вартість оборотних активів підприємств, а отже від дебіторської заборгованості залежить прибутковість та фінансова стабільність підприємств в майбутньому періоді.

Дебіторська заборгованість виникає внаслідок розрахункових операцій між такими суб'єктами ринкових відносин як підприємство з однієї сторони, і дебіторами з іншої сторони. Дебіторами визнаються фізичні або юридичні особи які заборгували підприємству певні суми грошових коштів, їх еквівалентів або інших активів в результаті минулих подій. Найчастіше відносини з дебіторами поєднують в собі певні ризики для підприємств і повинні регулюватися.

Отже, вищезазначені закономірності дають необхідність постійної оптимізації розміру та складу дебіторської заборгованості, а також створення ефективних методів що дозволять раціонально керувати дебіторською заборгованістю підприємств.

Аналіз стану питання. В сучасних економічних реаліях перед промисловими підприємствами гостро постає питання ефективно розпоряджатися дебіторською заборгованістю.

У зв'язку з інтенсивними змінами в сучасних економічних відносинах та невиконанням дебіторів своїх обов'язків для підприємств є важливим побудова методів управління дебіторською заборгованістю, які дозволять керівництву приймати раціональні рішення з подолання вищевказаних проблем. Наразі не існує чіткого, досконалого і повного комплексу методів з ефективного управління дебіторською заборгованістю, тому він потребує додаткового дослідження.

Мета роботи. Метою даної статті є дослідження і узагальнення сучасних та ефективних методів управління дебіторською заборгованістю на промислових підприємствах.

Аналіз основних досягнень і літератури. Проблемами створення методів ефективного управління дебіторською заборгованістю займалася велика кількість як вітчизняних так і зарубіжних вчених, а саме: І. М. Боярко, Г. І. Гулюк, Т. С. Єдинак, І. О. Власова, В. С. Белозерцев, Т. В. Лівовко, І. А. Воробйова, Г. Й. Островська, С. О. Олійник, А. П. Котович, Д. І. Коваленко, І. А. Бланк, М. Д. Білик, Б. Едвардс та інші. Цими вченими було зроблено вагомий внесок в проблематику створення методів та напрямків управління дебіторською заборгованістю підприємств але ще й досі залишається велика кількість дискусійних та невирішених питань, щодо ефективності використання, доцільності застосування, узагальнення існуючих та формування нових методів управління дебіторською заборгованістю на промислових підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Ефективне управління дебіторською заборгованістю є запорукою сталого розвитку та стабільності підприємств, яке дає змогу швидко пристосуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовищ. До зовнішнього середовища належить стан рахунків в країні, рівень інфляції, вид продукції (товарів та послуг), обсяг і насиченість фінансового ринку; до внутрішнього – кредитна політика підприємства, види розрахунків, контроль за дебіторською заборгованістю, тощо. Для того щоб зрозуміти як ефективно розпоряджатися дебіторською заборгованістю необхідно розуміти її сутність та види.

Дебіторська заборгованість – сума заборгованості дебіторів підприємству на певну дату. Протилежним дебіторській заборгованості є кредиторська заборгованість, коли підприємство зобов'язано виплатити свої борги перед кредитором. Дебіторська заборгованість визнається активом, якщо існує ймовірність отримання підприємством майбутніх економічних вигод та може бути достовірно визначена її сума [1].

Дебіторська заборгованість ділиться за такими ознаками: за контрагентами; за терміном погашення; за платоспроможністю дебіторів; за об'єктами, щодо яких виникли зобов'язання дебіторів [2].

Обов'язковим є поділ дебіторської заборгованості на поточну і довгострокову. В свою чергу поточна дебіторська заборгованість класифікується на безнадійну та сумнівну (сумнівний борг). Підприємства ні в якому разі не повинні дозволити щоб поточна дебіторська заборгованість перетворилася в безнадійну, тому що повернути грошові кошти або активи в такому випадку буде неможливо. У зв'язку з цим необхідно впровадити метод запобігання виникнення сумнівної та безнадійної заборгованості, який полягає у вчасному виявленні сумнівної заборгованості, яка згодом може перерости в безнадійну; здійсненні періодичної інвентаризації заборгованостей; створенні списку сумнівних дебіторів [3].

Сучасний розвиток ринку в Україні дозволяє застосувати нові форми і методи погашення дебіторської заборгованості – її рефінансування, тобто переведення дебіторської заборгованості в інші форми оборотних активів підприємства (грошові кошти, цінні папери тощо). Рефінансування дебіторської заборгованості – це система фінансових операцій, що забезпечують прискорену конвертацію дебіторської заборгованості в грошові активи. Зарубіжна практика показує що реалізація основних сучасних форм рефінансування заборгованості, таких як обіг векселів, факторинг, форфейтинг істотно прискорює трансформацію заборгованості дебіторів в грошові кошти [4].

Безумовно однією з найефективніших форм рефінансування є факторинг. Факторинг – це різновид торгових і комісійних операцій, що поєднується з кредитуванням оборотного капіталу клієнта, і пов'язаний з інкасуванням його дебіторської заборгованості. Основна цінність факторингу полягає в його комплексності. Факторингова операція дає можливість підприємству рефінансувати переважну

частину дебіторської заборгованості, щодо надання покупцеві кредиту в короткі строки, скоротивши тим самим період фінансового та операційного циклу [5].

Як вже зазначалося раніше, дебітори не завжди сумлінно виконують свої зобов'язання перед підприємствами. Тому у зв'язку з цим необхідно використовувати такий метод управління дебіторською заборгованістю як аналіз, перевірка та контроль дебіторів. До цього методу відноситься поглиблений аналіз платоспроможності дебіторів, їх фінансового стану, здатності дебіторів вчасно виплачувати свої борги незважаючи на вплив різних економічних чинників та інших факторів [6].

З боку підприємства доцільно встановити певні стандарти оцінки дебіторів по різним критеріям, наприклад інформація про своєчасність погашення боргу, повністю чи ні дебітор погасив свої зобов'язання, пріоритетність співпраці з дебітором. Розробка бази даних, ведення електронної картотеки боржників тощо необхідні для постійного моніторингу за дебіторами, нагадування про їх зобов'язання та попередження їх порушень.

Промисловим підприємствам необхідно встановити оптимальний розмір та термін погашення дебіторської заборгованості, дотримуватися їх та здійснювати їх чітко планування. Зазвичай термін погашення дебіторської заборгованості залежить від галузі виробництва певного підприємства. Оптимальний розмір заборгованості не повинен іммобілізувати фінансові ресурси та створити для підприємств проблем із забезпеченням постійного процесу виробництва, постачання, реалізації і розрахунків за власними зобов'язаннями. Суб'єкти господарювання повинні здійснювати постійний оперативний контроль за рухом заборгованості дебіторів, що дозволить слідкувати за тим, наскільки своєчасно відбувається погашення заборгованості, чи відповідає запропонована підприємством відстрочка здійснення платежу його стану та вимогам ринку [7].

Також необхідно збільшувати кількість дебіторів щоб зменшити ризик несплати значним одним чи кількома дебіторами. Пошук потенційних дебіторів дає переваги підприємствам у майбутньому періоді.

Одним з існуючих методів управління дебіторською заборгованістю є метод заохочування та покарання дебіторів. Для того, щоб прискорити погашення дебіторської заборгованості підприємствам необхідно надавати дебіторам знижки за зменшення строку її погашення, що спонукатиме їх оплачувати свої рахунки до встановленого строку сплати. Цей метод є широко використовуваним у високорозвинених країнах, оскільки підприємствам вигідніше надати знижку на реалізовану ними продукцію та отримати швидку оплату рахунку, ніж втратити частину вартості продукції, яка реалізована, внаслідок інфляції. Окрім цього доцільно застосовувати при відпуску товарів передоплату, здійснювати комерційні розрахунки [8].

Для запобігання порушень виплати дебіторами боргів необхідно розробити систему штрафних санкцій (пені, штрафи, неустойки) за прострочення платежу, призупинення постачання продукції,

передача майна та майнових прав в заставу, яка буде ефективно контролюватися підприємством у тісній співпраці з юридичними службами. Важливим для підприємств є припинення відносин з дебіторами які є постійними порушниками платіжної дисципліни. Також не останню роль грає своєчасне оформлення та надання розрахункових документів [9].

Впровадження цих заходів допоможе підприємствам зменшити розміри дебіторської заборгованості дебіторів, надасть можливість використання дебіторської заборгованості в операційній та інвестиційній діяльності.

Для промислових підприємств оптимальним вважається дотримуватися балансу між дебіторською та кредиторською заборгованостями. Але це далеко не завжди є корисним. Збільшення дебіторської заборгованості підприємств а також терміну протягом якого ця заборгованість дебіторів обертається в грошові кошти при зменшенні інтенсивності її обертання може свідчити про неплатоспроможність дебіторів, їх банкрутства, наявність проблем збуту продукції або послуг, нераціональної та необґрунтованої політики, яку підприємства проводять відносно своїх дебіторів. Але це не слід враховувати тільки як негативне явище, оскільки, якщо дебіторська заборгованість є нормальною, а не простроченою, то це не створить для підприємств фінансових труднощів, що пов'язані з нестачею фінансових ресурсів, появою додаткових фінансових витрат, зменшенням прибутку та ризику неповернення боргів [10].

Грошові кошти в дебіторській заборгованості не повинні бути заморожені підприємствами, тому що це призведе до зниження фінансової стабільності суб'єкта господарювання та уповільнення оборотності капіталу. Чим більше дебіторська заборгованість здійснюватиме оборотів за фінансовий цикл, тим швидше підприємства одержать кошти від своїх дебіторів, що підвищуватиме ліквідність оборотних коштів [11].

На думку автора збільшення дебіторської заборгованості, не враховуючи рівень кредиторської заборгованості, свідчить про проведення підприємствами раціональної політики з метою привабити нових покупців, пошуку нових дебіторів та нових ринків збуту. Збільшення кредиторської заборгованості при незмінному рівні дебіторської заборгованості показує, що підприємства нещодавно з'явилося на ринку, ефективно використовує свої фінансові ресурси, але подальше зростання кредитної заборгованості є ризикованим в майбутньому. Без сумнівів одночасне збільшення дебіторської і кредиторської заборгованості є негативним фактором для підприємств, тому що загрожує їх розвитку.

Наявність дебіторської заборгованості пов'язана з пошуком компромісного рішення між ризиком і прибутковістю. Ризик з економічної точки зору

розглядають як невизначеність кінцевого результату діяльності підприємств, який носить імовірний характер. Різні коливання дебіторської заборгованості зумовлюють появу певних груп ризиків, які впливають на конкурентоспроможність, фінансову стабільність та платоспроможність підприємств. Тому, управління ризиками є обов'язковим елементом будь-якої фінансово-господарської діяльності підприємств. Підприємствам необхідно вміти визначати рівень ризику несплати дебіторами своїх зобов'язань.

Запропоновано такий метод управління дебіторською заборгованістю як ризик-менеджмент. Завданнями цього методу є:

- виявлення можливих ризиків та їх вплив на розмір дебіторської заборгованості;
- розробка ризик-стратегії та засобів зменшення вірогідності реалізації ризиків і мінімізації їх негативних наслідків;

– групування ризиків за спеціальними категоріями, що дозволить знизити рівень їх виникнення та повторювання;

– формування програми управління ризиками дебіторської заборгованості;

– оцінка ефективності заходів та їх корегування.

Усі визначені методи управління дебіторською заборгованістю на підприємствах об'єднуються у єдину схему, яка зображена на рисунку 1.

Особа яка займається впровадженням методів ефективного управління дебіторською заборгованістю та контролем за їх виконанням називається фінансовим менеджером. Від професіоналізму фінансового менеджера залежить ефективність та результативність запропонованих методів в довгостроковій перспективі. Фінансовий менеджер повинен не допускати появи простроченої дебіторської заборгованості, бачити взаємозв'язок між дебіторською і кредиторською заборгованостями та іншими показниками, вміти пристосовуватися до різних змін ринку [12].

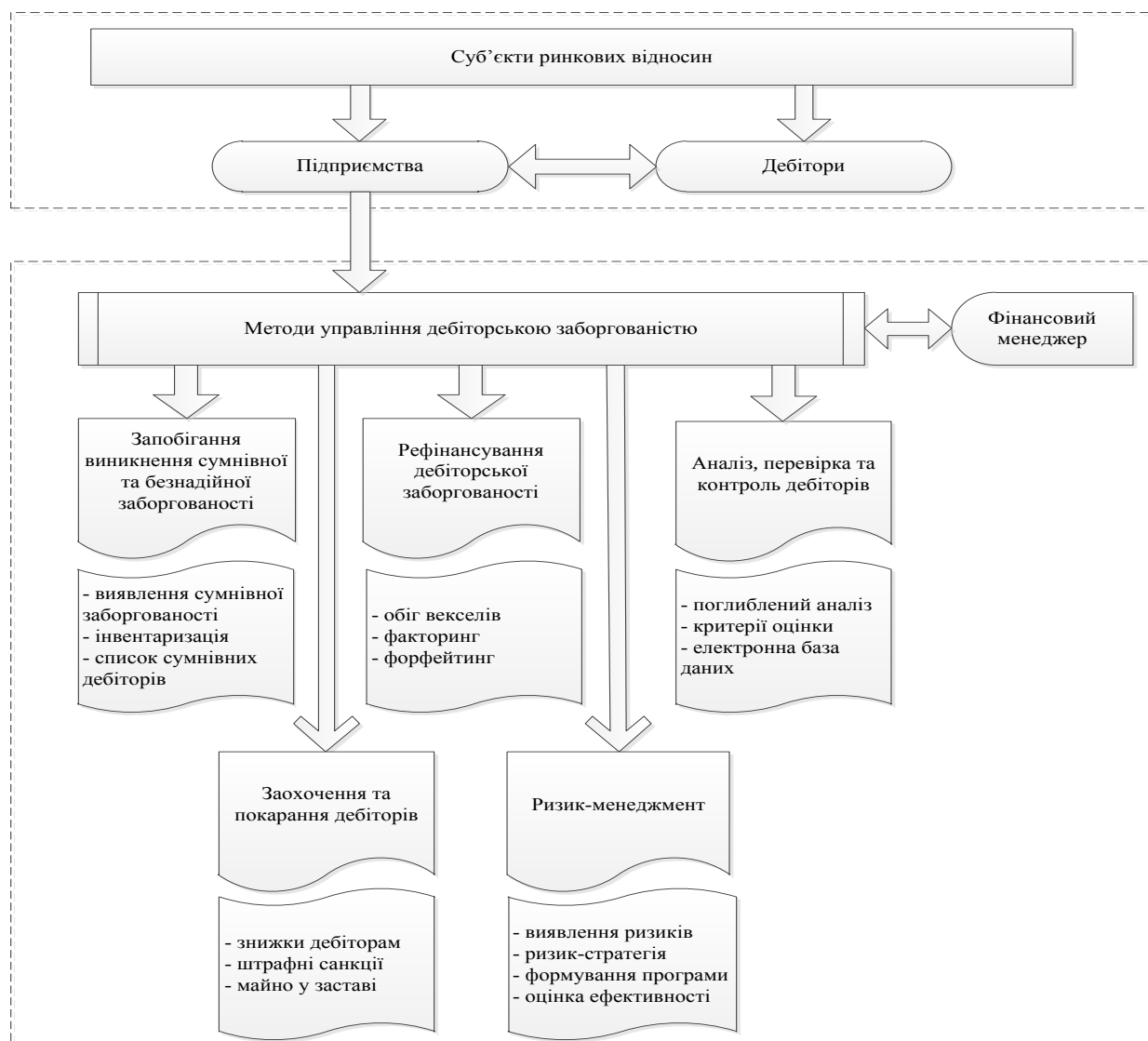


Рисунок 1 – Схема методів управління дебіторською заборгованістю

Висновки. В результаті проведеного дослідження було систематизовано та узагальнено сучасні та ефективні методи управління дебіторською заборгованістю на промислових підприємствах. Встановлено, що метод запобігання виникнення сумнівної та безнадійної заборгованості полягає у вчасному виявленні сумнівної заборгованості, здійсненні періодичної інвентаризації заборгованостей, створенні списку небажаних дебіторів. Доведено, що метод рефінансування дозволить прискорити конвертацію дебіторської заборгованості в грошові активи. Показано, що метод аналізу, перевірки та контролю дебіторів включає в себе аналіз платоспроможності дебіторів, їх фінансового стану, здатність дебіторів вчасно виплачувати свої борги незважаючи на вплив різних економічних чинників та інших факторів та створення особливих стандартів оцінки дебіторів по різних критеріям. Виявлено, що метод заохочування та покарання дебіторів дозволить стимулювати дебіторів якщо вони раніше встановлених строків будуть виплачувати свої борги, або навпаки, якщо вони невчасно погашають свої борги то до них будуть застосовуватися санкції у вигляді штрафів, пені, неустойки. Запропоновано такий метод управління дебіторською заборгованістю як ризик-менеджмент. Він полягає у раціональному управлінні ризиками і реалізується через приведені завдання.

Список літератури

1. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 10 «Дебіторська заборгованість»: Наказ Міністерства фінансів України №237 від 08.10.1999 р. (із змінами і доповненнями). - [Електронний ресурс] URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z0725-99>
2. Олійник С.О. Шляхи вдосконалення обліку дебіторської заборгованості підприємств *Науковий огляд* 2018 №5 (48) С.32-40.
3. Вірстюк Н.В. Удосконалення системи обліку та управління дебіторської заборгованості на сучасному етапі [Електронний ресурс] URL: http://www.rusnauka.com/13_NMN_2011/Economics/7_86543.doc.htm
4. *Фінанси підприємств* : підручник / Н.О. Власова, В.А. Міщенко, Т.В. П'ятак, Т.І. Кочетова, А.В. Котлярова; за наук. ред. проф. Н.О. Власової. – Харків, Світ книг, 2018. – 437 с.
5. Белоцерцев В.С. Проблеми управління дебіторською заборгованістю підприємств оптової торгівлі *Ефективна Економіка* 2012. №10. С. 14-20.
6. Власова І. О. Політика управління заборгованістю в системі фінансового менеджменту підприємств *Схід: аналітично-інформаційний журнал. Серія «Економіка»* 2011. № 5 (112). С. 17-20.
7. Єдинак Т.С. Проблеми управління дебіторською заборгованістю підприємств в умовах фінансово-економічної кризи *Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво»* 2009. №3. С. 54-57.
8. Боярко І.М. Оптимізація дебіторської заборгованості підприємства *Економіка. Фінанси. Право* 2010. № 9. С. 19-25.
9. Гулюк Г. І. Напрямки мінімізації дебіторської та кредиторської заборгованості в структурі балансу підприємства [Електронний ресурс] URL: <https://naub.ua.edu.ua/2016/>
10. Лівашко Т. В. Управління дебіторською та кредиторською заборгованістю промислового підприємства *Економічний*

вісник Запорізької державної інженерної компанії 2013. №4. С. 88-93.

11. Котович А.П. *Управление дебиторской задолженностью малого предприятия* [Електронний ресурс] URL: <https://research-journal.org/wp-content/uploads/2013/10/4-11-2.pdf>.
12. Власова Н.О. *Управління дебіторською заборгованістю та кредиторською заборгованістю в підприємствах оптової торгівлі* : [монографія] / Н.О. Власова, Л.Л. Носач. – Харків, : ХДУХТ, 2011 – 229 с.

References (transliterated)

1. Ministry of finance of Ukraine (1999) The order « On approval of (standard) of Accounting 10 «Receivables». Available at: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z0725-99>
2. Olijnyk S.O. Shlyaxy vdoskonalennya obliku debitorskoyi zaborgovanosti pidpryyemstv [Ways to improve the accounting of receivables of enterprises] *Naukovyy oglyad* [Scientific review]. 2018 vol. 5 (48) pp. 32-40.
3. Virstyuk N.V. Udoskonalennya systemy obliku ta upravlinnya debitorskoyi zaborgovanosti na suchasnomu etapi [Improvement of the system of accounting and management of receivables at the present stage]. Available at: http://www.rusnauka.com/13_NMN_2011/Economics/7_86543.doc.htm
4. *Finansy pidpryyemstv* [Business Finance] N.O. Vlasova, V.A. Mishhenko; za nauk. red. prof. N.O. Vlasovoyi. – Kharkiv, Svit knyg [World of books] 2018 – 512 p.
5. Byelozercev V.S. Problemy upravlinnya debitorskoyu zaborgovanistyu pidpryyemstv optovoyi torgovli [Problems of receivables management of wholesale companies] *Efektivna Ekonomika* [Effective Economy]. 2012 vol. 10 pp. 14-20.
6. Vlasova I. O. Polityka upravlinnya zaborgovanistyu v systemi finansovogo menedzhmentu pidpryyemstv [Debt management policy in the system of financial management of enterprises] *Sxid: analitychno-informacijnyj zhurnal. Seriya «Ekonomika»* [East: analytical and information journal. Economy Series]. 2011 vol. 5 (112) pp. 17-20.
7. Yedynak T.S. Problemy upravlinnya debitorskoyu zaborgovanistyu pidpryyemstv v umovax finansovo-ekonomichnoyi kryzy [Problems of management of receivables of enterprises in the conditions of financial and economic crisis] *Derzhava ta regiony. Seriya «Ekonomika ta pidpryyemnyctvo»* [State and regions. Economy and Entrepreneurship Series]. 2009 vol. 3 pp. 54-57.
8. Boyarko I.M. Optymizaciya debitorskoyi zaborgovanosti pidpryyemstva [Optimization of accounts receivables at enterprise] *Ekonomika. Finansy. Pravo* [Economy. Finances. Law] 2010 vol. 9 pp. 19-25.
9. Gulyuk G. I. Napryamky minimizaciyi debitorskoyi ta kredytskoyi zaborgovanosti v strukturi balansu pidpryyemstva [Areas of minimization of receivables and payables in the structure of the balance sheet of the enterprise]. Available at: <https://naub.ua.edu.ua/2016/>
10. Livoshko T. V. Upravlinnya debitorskoyu ta kredytskoyu zaborgovanistyu promyslovogo pidpryyemstva [Debt and account receivables management of an industrial enterprise] *Ekonomichnyj visnyk Zaporizkoyi derzhavnoyi inzhenernoyi kompaniyi* [Economic bulletin of Zaporizhzhya state engineering company] 2013 vol.4 pp. 88-93.
11. Kotovich A.P. *Upravlenie debitorskoj zadolzhennost'ju malogo predpriyatija* [Small Business Receivables Management]. Available at: <https://research-journal.org/wp-content/uploads/2013/10/4-11-2.pdf>.
12. Vlasova N.O. *Upravlinnya debitorskoyu zaborgovanistyu ta kredytskoyu zaborgovanostyamy v pidpryyemstvax optovoyi torgovli* [Management of account receivables and account payables in wholesale trade enterprises [monograph]] N.O. Vlasova, L.L. Nosach. – Kharkiv, : XDUXT [KSUFTT], 2011 – 229 p.

Надійшла (received) 23.03.2020

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Єфименко Олександр Сергійович (Efymenko Aleksandr Sergeevich, Yefymenko Oleksandr) – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», магістрант групи 2.БЕМ401П.9; м. Харків, Україна; e-mail: yefymenkoalex95@gmail.com

*A.M.ANTONOVA, I.A.NOVIK***CURRENT ISSUES OF LEADERSHIP**

The article discusses the main historical views of scientists on the emergence of leadership. The differentiation, typologization and models of leadership perception are disclosed. The article is devoted to the consideration of the modern understanding of the phenomenon of leadership, the influence of history on understanding leadership and its role in the world, its relationship with management. The main focus of the article is on the study of the theoretical and practical foundations of human leadership in a company. Issues of leadership and their role in management are considered. The article discusses the role of a leader and manager, their similarities and differences, as well as the need of each for the effective existence of a company or group. The authors analyze the distinctive features of a leader and his behavior, the specifics of the presentation of the image of a leader, the path to becoming a leader, and why not everyone can be a leader. The place of a leader in the modern world is analyzed, the qualities necessary to be a leader. New requirements for modern management are highlighted, new features of a manager who can effectively combine the role of a demanding boss with the role of an inspirer, a visionary leader, such a leader that members of the organization are not forced to follow as subordinates, but as loyal followers and associates, are highlighted. The authors of the article substantiate the relevance of the leadership problem, the degree of its development in the scientific and educational literature. The essential features of leadership in management are revealed.

Keywords: leader, leadership, leader, management, theory of leadership, psychology of leadership

*A.M. АНТОНОВА, І.О. НОВИК***СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ЛІДЕРСТВА**

У статті розглянуті основні історичні погляди вчених на появу лідерства. Розкрито диференціації, типологізацію і моделі сприйняття лідерства. Стаття присвячена розгляду сучасного розуміння феномена лідерства, впливу історії на розуміння лідерства та його ролі в світі, його взаємозв'язку з менеджментом. Головну увагу в статті приділяється вивченню теоретичних і практичних основ лідерства людини в компанії. Розглянуто питання лідерства та їх роль в управлінні. У статті розглядаються роль лідера і менеджера, їх схожість і відмінності, а так само необхідність кожного для ефективного існування компанії або групи. Авторами аналізуються відмітні риси лідера і його поведінки, специфіка презентації образу лідера, шлях становлення лідером і чому не кожен може ним бути. Аналізується місце лідера в сучасному світі, якості необхідні для того щоб бути лідером. Висвітлено нові вимоги до сучасного управління, намічені нові риси того менеджера, який може ефективно поєднувати роль вимогливого начальника за участю натхненника, далекоглядного керівника, такого лідера, за яким члени організації слідує ніби вимушений, як підлегли, а як вірні послідовники і соратники. Авторами статті обґрунтовується актуальність проблеми лідерства, ступінь її розробленості в науковій та навчальній літературі. Розкриваються сутнісні ознаки лідерства в менеджменті. Дається огляд сучасних досліджень, концепцій лідерства.

Ключові слова: лідер, лідерство, керівник, управління, теорії лідерства, психологія лідерства

*A.M. АНТОНОВА, И.А.НОВИК***СОВРЕМЕННЫЕ ВЫЗОВЫ ЛИДЕРСТВА**

В статье рассмотрены основные исторические взгляды ученых на появление лидерства. Раскрыто дифференциацию, типологизацию и модели восприятия лидерства. Статья посвящена рассмотрению современного понимания феномена лидерства, влиянию истории на понимание лидерства и его роли в мире, его взаимосвязи с менеджментом. Главное внимание в статье уделяется исследованию теоретических и практических основ лидерства человека в компании. Рассмотрены вопросы лидерства и их роль в управлении. В статье рассматриваются роль лидера и менеджера, их схожесть и различия, а так же необходимость каждого для эффективного существования компании или группы. Авторами анализируются отличительные черты лидера и его поведения, специфика презентации образа лидера, путь становления лидером и почему не каждый может им быть. Анализируется место лидера в современном мире, качества необходимые для того чтобы быть лидером. Освещены новые требования к современному управлению, намечены новые черты того менеджера, который может эффективно совмещать роль требовательного начальника с ролью вдохновителя, дальновидного руководителя, такого лидера, за которым члены организации следуют не вынужденно, как подчиненные, а как верные последователи и соратники. Авторами статьи обосновывается актуальность проблемы лидерства, степень ее разработанности в научной и учебной литературе. Раскрываются существенные признаки лидерства в менеджменте. Дается обзор современных исследований, концепций лидерства.

Ключевые слова: лидер, лидерство, руководитель, управление, теории лидерства, психология лидерства

Introduction: Leadership has become a major focus for a variety of writers concerned with organizations in recent years. It has always been an important area of enquiry among academic researchers concerned with organizations, as the voluminous literature on the subject testifies, but since the early 1980s the amount of interest seems to have escalated.

And this is understandable: one of the most important features of a successful company is the presence of a leader at the head of this enterprise. Basically, it is from this person that the effectiveness and development of the company depends. Book after book has appeared extolling the virtues of an understanding of leadership, implying that leaders hold the key to organizational effectiveness.

Literature analysis: Still ancient Greek philosophers in the VI-III century. BC. (Plato, Aristotle) and their followers in the late Renaissance (N. Machiavelli, S. Montesquieu) described various types of leadership and political power, highlighted the features characteristic of this phenomenon. By the middle of the 19th century, a conceptual apparatus of heroic theories of leadership in the works of prominent thinkers of that era was formed. In accordance with their views, conservative humanity, in order to move forward in its development, needs to inspire special people - heroes with a unique set of personal qualities

The vast majority of works on leadership and its nature, carried out by foreign authors are of a psychological nature, which allowed some psychologists

(M.G. Yaroshevsky, T.V. Bendas) to even single out a separate area of psychology called "leaderology"

To understand the logic of development of ideas about the phenomenon of leadership, it is necessary to classify and systematize all the theoretical and empirical material accumulated by psychologists. Many scientists dealt with this problem in domestic science, among whom I especially should be single out R.L. Krichevsky, E.V. Kudryashov, A.T. Tooth, T.V. Bendas, and V.P. Sheinova

Some theorists (E. Mumford, R. Bogardus, L. Carter, M. Nixon, B. Base and others) have suggested that the need for a leader is caused by time, place and circumstances [1, P.56-62]

Problem statement: This surge of interest has occurred at the same time that popular interest in prominent leaders has grown. There seems to be an insatiable appetite for stories about the heroic exploits of individuals whose leadership has made a dramatic impact, whether as leaders of new organizations that grow into major corporations or as leaders of ailing firms which are brought back from the brink of disaster. The current state of affairs has given rise to the so-called great management paradox, when managers have to control ever less manageable situations. Moreover, with the growth of general instability in the world, this paradox intensifies. In such situation, a leader is required, not administrator. The problem of leadership is very important in the modern economy, because it is the leader who is able to manage large and small companies, set the development directions of the whole world and influence the life of the population. However, this topic is not well developed and there are still problems in the field of how to educate a leader, how to identify leadership potential and evaluate emotional intelligence, but ways to solve these problems are already beginning to appear.

Main part: Becoming a leader isn't easy. If it were, we'd have a great many more. But learning to lead is a lot easier than you might think, because every manager possesses an inventory of raw materials to use to become a genuine leader. These materials consist of experiences, observations, vision, and a variety of other factors. The key lies in molding them in a form and fashion that are unique to your own particular circumstances and that turn them to your advantage in the situation at hand, whatever it may be and whatever it requires. A systematic study of leadership problems has been undertaken since the beginning of the 1930s, when it became clear that the position does not make people leaders (but effective leaders skillfully use its capabilities) [2, p. 161].

First, the goal was to identify the personality characteristics necessary for the implementation of the leadership function. As a result, the theory of leadership qualities (traits) arose, trying to determine their necessary set.

Further research led to the formulation of four groups of leadership qualities:

1. physical - good looks (height, figure, voice), good health, energy, representativeness, etc.;
2. psychological - temperament, aggressiveness, ambitiousness, authority, independence, self-affirmation, perseverance, courage;
3. intellectual - mind, logic, memory, intuition, erudition, the desire for creativity, insight, speed

and consistency, conceptual thinking, sense of humor;

4. personality: efficiency, initiative, discipline, responsibility, ability to take risks, benevolence, decency, honesty, attentiveness, sociability.

As its essence, leadership is functional and necessary for a variety of reasons. A leader is required to direct and guide organizational and human resources toward the strategic objectives of the organization. Leaders must monitor the external and internal environments, formulate a strategy based on the strengths and weaknesses, provide socio-emotional support, put in place rewards and sanctions. Some of the elements of leadership are oftentimes equated to management making the lines between leadership and management rather blurry to some; after all, leadership is not about leading in organization, but leading of organization. [3. p.7]

To take a leading position, especially in a competitive environment, certain outstanding qualities are really needed, the set of which varies depending on the historical era. But this set is endless, and the required degree of their manifestation and effective attitude is difficult to determine. Therefore, the concept of leadership traits does not allow creating a universal model of a leader. At the same time, there is no and cannot be any instructions on how exactly you need to behave in order to become a leader. Leadership qualities are, first of all, traits of the personality itself; they lie in the depths of our consciousness. [4]

This is not easy work and is achieved by constant work on oneself, requires developed willpower and a lot of time and effort.

The basis of leadership is a specific type of management relationship, or leadership type. This is a leader-follower relationship. Historically, the leader type of relationship arose much earlier than the boss – subordinate relationship that emerged and took shape during the first industrial revolution.

The early stage leadership was characterized by the fact that one person takes a central position in the community, and all the rest are located, as it were, on the periphery. Management is carried out through centralized power, which prevails over the entire community [5, p. 205].

All experts in the field of research on the topic of leadership agree that, in addition to the ability to interact and introspect, this leader has the following qualities:

- leaders must be skilled at the process of creating a shared vision and to do so in such a way that others can visualize it. "A vision is something that you can see." In Peter Senge's 5 classic book, the Fifth Discipline, he discusses the importance of creating a vision that is shared by others and provides useful perspectives on how this can be accomplished.
- persuasiveness. For the development of the company, it is important for the leader to be able to not only motivate employees, but also give orders correctly. At some points, especially during a crisis, it is important to build clear vertical relationships with the distribution of direct and understandable instructions that will be unquestioningly followed;

- emotional involvement. The leader people will follow is passionate, even obsessed with purpose and idea, knows how to inspire, inspire confidence, convince of the appropriateness of certain actions;
- the use of power. Leaders who ethically use their charismatic power do so in a socially constructive style. For ethical leaders, service is a driving idea, not dominance or status.

The effectiveness of an organization based on this early type of leadership relationship is manifested in its ability to quickly, in a short time, perform fairly difficult tasks in the least favorable conditions. This is achieved by rallying all around one leader. However, this is also the weakness of this type of relationship. Firstly, this is due to the fact that the implementation of any organizational changes depends on the presence of the leader's corresponding desires. Secondly, having achieved the goal, the leader often tries to maintain his power by artificially complicating the situation, which is not always in the interests of other members of the organization. Thirdly, leaving or eliminating the leader upsets the organizational situation indefinitely, which, in turn, leads to a corresponding decrease in efficiency. [6]

Becoming a leader is a lifelong adventure of discovery. To become a genuine leader you must master the context of the leadership environment, learn and employ the basic ingredients of leadership, become intimate with your true self, reflect on and resolve significant life experiences, and chart the boundaries of the world in which you live. [7].

Leaders frequently rely on their instincts as much as their skills, which means that you must learn to trust and heed your instincts in a host of management situations where you find yourself setting, rather than following, precedent. Making the transition from manager to leader is a profound experience. Armed with knowledge, genuine leaders possess the courage to change themselves and their circumstances, which may mean changing career fields and organizations if they discover they're at odds with the existing corporate culture. [8, p.8]

The strength of leadership influence is directly proportional to the degree to which the follower accepts what the leader proposes to do. Power and influence are central to the work of a leader. The right to power is acquired by the leader during his career and proceeds from his position in the organization. However, in reality, this right can be used by the leader only until the moment when it is recognized by his followers and accepted by them as an indication of action [9, p. 209].

Effective leadership requires active participation of followers at all other stages of decision-making and a high level of "decisiveness" among the leader himself.

The power of ties is playing an increasingly important role in achieving effective leadership. The leader should strive for an effective combination of all possible and available bases and sources of power, as this is one of the main conditions for effective leadership. [6. p.232]

Leadership is not governance. Management focuses on having things done right, and leadership on people doing things right. The distinction between a leader and a manager is made in many positions. An effective manager is not necessarily an effective leader, and vice versa. Their

main characteristics are, as it were, in different dimensions.

Leadership does not exist in isolation from people. Leadership involves more than managing systems, sales, equipment, and metrics. The should change orientation and focus on issues. The leader has a supply of energy. Leadership is the creation of results. A vision of the future is crucial. [10, p.47] But its not enough. A true leader can turn a vision into practical results: paying off debts, creating new jobs and improving the lives of employees, starting a new business, traveling that has been delayed for so long, and doing what you always wanted to do. But the leader does not do this at all costs, but achieves his goals so that not only he, but his team can benefit from this. Deals with this with respect and passion. A manager is a person who directs the work of others and is held personally responsible for the results. A good manager brings order and consistency to the work being done. He builds his interaction with subordinates more on the facts and in the framework of the established goals. The leader inspires people and instills enthusiasm in the workers, conveying to the latter their vision of the future and helping them adapt to the new, go through the stage of change.

Management is the ability to cope with difficulties. Without good management, a complex production structure will be inevitable chaos, threatening its very existence. Skillful management creates orderliness and coherence in key business aspects such as quality and profitability.

To achieve the goals that the organization faces, group members engage in business interactions in accordance with their formal functions and responsibilities. Joint activity is necessarily accompanied in business and interpersonal communication. [11, p.9]

In the process of communication, the members of the group perceive each other and necessarily evaluate "judge" everything that is available: appearance, personal characteristics, manner of communication, moving, dressing; general behavior style, general erudition, professionalism, past achievements, victories, failures, etc. [12].

As a result of this interpersonal assessment, a peculiar "image" is created for each member of the group about each member of the group about the group as a whole and the group about each member of the group. These images have a functional meaning. They form social expectations (projections), forecasts, i.e. what can everyone expect from each member of the group or from the group as a whole, if, for example, help is needed, an offense will happen

Using their professionalism, various abilities and skills, managers concentrate their efforts in the field of decision making. They are trying to narrow down the set of solutions to the problem. [12, p.304]

Decisions are often made based on past experience. Leaders, in contrast, are making continuous attempts to develop new and controversial solutions to the problem. And most importantly, after they have solved the problem, leaders take the risk and the burden of identifying new problems, especially in those cases, especially in cases where there is a significant opportunity to receive appropriate remuneration.

Obviously, in practice, there is no perfect adherence to these two types of management relationships. Studies show that a large group of managers have a lot of leadership qualities. However, the opposite is less common in real life. The trend involves examining how the process of leadership actually takes place by, for example, integrating the work of cognitive psychology with strategic leadership. The quantitative strategies for studying leadership have dominated the literature over the past 100 years, but increasing attention is being paid to cases and qualitative research that should now be integrated with quantitative approaches.

Conclusion: In concluding, it must be remembered that there does not exist, and there will not be a leader with universal abilities and acting equally effectively in any situation. Each person is unique, but most importantly, the leader must have the ability to manage, organize and support the work of the team, be prepared for action, risk. Companies need managers and leaders to work smoothly. Lack of management threatens the organization that goals will not be achieved. Lack of leadership leads to stagnation and passive work of staff. Times are changing and with it the new demands are being put forward to leaders. Managers tend to develop their actions in detail and in time, plan to attract and use the necessary resources in order to maintain organizational effectiveness. Leaders achieve the same or greater by developing a vision of the future and ways to achieve it, without delving into operational details and routine. Leadership process consists of a set of interactions between the leader and his subordinates, where the leader sets goals, monitors and adjusts the activities to achieve it, and the subordinates ensure the execution of the activity itself. In the modern world, a leader must be something more than just a head or guide, a true leader can adapt, change and is always ready for new challenges of leadership

Список літератури

1. Кудряшова Є.В. *Лідер та лідерство: дослідження лідерства в сучасній західній суспільно-політичній думці*. / Є. В. Кудряшова. - Архангельськ: Видавництво ПТНЗ, 1996
2. Веснін В.Р. *Практичне управління персоналом: підручник. посібник для університетів* / В.Р. Веснін. - М.: Юріст, 2003., 495 с.
3. John Antonakis, Anna T Cianciolo, Robert J. Sternberg *Leadership: Past, present, and future. The nature of leadership: textbook* / 2004., 67p.
4. Дорофеев В.Д., Шмелева А.Н., Шестопап Н.Ю. *Менеджмент: Учеб. пособие*. — М.: ИНФРА-М, 2008. — 440 с.
5. Блінов О. А. *Мистецтво управління персоналом: підручник для вузів* / О.А. Василюська. - М.: Гелан, 2001. 411 с.
6. Сообщество HR-менеджеров [электронный ресурс] – Режим доступа. - www.hr-portal.ru: published by JobsMHR.

7. Baker E. L., Orton SN. *Practicing management and leadership: vision, strategy, operations, and tactics*. J Public Health Manage Pract. 2010;16(5):470–471.
8. WG Bennis, R Townsend *On becoming a leader: textbook summary/ 1989.*, 11 p.
9. Виханський О.С., Наумов А.І. *Управління: підручник для вузів* / О.С. Виханський, А.І. Наумов. - 4-е видання, доопрацьоване. – М.: Економіст, 2006., 670 с.
10. Гончаров В.В. *В поисках совершенства управления : Руководство для высшего управленческого персонала* / В.В. Гончаров. - М.: МНИИПУ, 2006. – 752 с.
11. Hemphill, J. K., & Coons, A. E. (1957). *Development of the Leader Behavior Description Questionnaire*. In R. M. Stogdill & A. E. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement* (pp. 6-38).
12. Mullen, B. (1991). *The phenomenology of being in a group: Integrations of social cognition and group processes. Journal of Experimental Social Psychology*, 27, 297-323

References (transliterated)

1. Kudryashova E.V. *Lider ta liderstvo: doslidzhennia liderstva v suchasniy zakhidniy suspilno-politychnii dumtsi* [Leader and Leadership: Leadership Studies in Modern Western Socio-Political Thought.] / E.V.Kudryashova. - Arkhangelsk: Publishing House of vocational schools, 1996;
2. Vesnin V.R. *Praktychne upravlinnia personalom* [Practical personnel management:] textbook. manual for universities / V.R. Vesnin. - Moscow.: Yurist, 2003., 495 p.
3. John Antonakis, Anna T Cianciolo, Robert J. Sternberg *Leadership: Past, present, and future. The nature of leadership: textbook* / 2004., 67p.
4. Dorofeev V.D., Shmeleva A.N., Shestopal N.Yu. *Menedzhment: Ucheb. posobie*. — M.: YNFRA-M, 2008. — 440 s.
5. Blinov O.A. *Mystetstvo upravlinnia personalom: [The art of personnel management]. t: a textbook for high schools* / O.A. Vasilevska. - M.: Gelan, 2001 .411 p.
6. Soobshchestvo HR-menezhderov [elektronnyi resurs] – Rezhym dostupa. - www.hr-portal.ru: published by JobsMHR.
7. Baker E.L., Orton S.N.. *Practicing management and leadership: vision, strategy, operations, and tactics*. J Public Health Manage Pract. 2010;16(5):470–471
8. W.G. Bennis, R. Townsend *On becoming a leader: textbook summary/ 1989.*, 11 p.
9. Vikhansky O.S., Naumov A.I. *Upravlinnia* [Management]: textbook for high schools/ O.S. Vikhansky, A.I. Naumov. - 4th ed., Revised. and add. –M.: Economist, 2006., 670 p.
10. Honcharov V.V. *V poyskakh sovershenstva upravleniya : Rukovodstvo dlia vyssheho upravlencheskogo personala* / V.V. Honcharov. - M.: MNIYPU, 2006. – 752 s.
11. Hemphill, J. K., & Coons, A. E. (1957). *Development of the Leader Behavior Description Questionnaire*. In R. M. Stogdill & A. E. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement* (pp. 6-38).
12. Mullen, B. (1991). *The phenomenology of being in a group: Integrations of social cognition and group processes. Journal of Experimental Social Psychology*, 27, 297-323

Надійшла(received) 23.03.2020

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Новік Ірина Олексіївна (Новик Ирина Алексеевна, Novil Irina Alekseevna) – кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», м.Харків, Україна; e- mail: gerashenko1977@gmail.com

Антонова Анастасія Михайлівна (Антонова Анастасия Михайловна, Antonova Anastasiia Mykhailovna) – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», студент; м. Харків, Україна; e-mail: anastasiia.antonova1@gmail.com

О. О. ЛІТВИНЕНКО, М. В. ЛІТВИНЕНКО, М. В. МІРОШНИК
ВЛАСНИЙ БІЗНЕС НА ХВИЛІ СУЧАСНОСТІ

Висвітлено значимість розвитку Інтернету, що призвів до значних змін, як у реальному, так і в електронному бізнесі. Показано, що у низці регіонів світу Інтернет давно вже замінив телебачення, телефонію, пошту і навіть живе спілкування. І якщо модель існування суспільства і економічний стан людства різко не зміниться, то більшість виробничих та сервісних компаній просто припинять фізичне існування своїх front-офісів, перевівши їх у віртуальний світ. В ході дослідження суті та особливостей маркетингу в сучасному електронному бізнесі зроблено висновки, що сьогодні для компаній, що ведуть свою діяльність у Інтернет- просторі, присутність в соціальних медіа стала, по суті, обов'язковим елементом в маркетинговій діяльності. Зазначено, що кінцева мета соціальних мереж – стати не просто засобом соціальних комунікацій із суспільством, а площиною для досягнення бізнес-цілей, таких як формування потреби в послугах, генерація лідів і продажі на «фініші». В роботі розглянуто проект з підвищити ефективність підприємницької та маркетингової діяльності шляхом створення креативних продажів через Інтернет простір у сфері імпульсних покупок, поєднуючи послуги Digital агентства і дропшипінгу. Показано, що для реалізації цього бачення необхідно прорахувати мінімальний набір чинників: аналіз конкурентного поля, аналіз сильних, слабких сторін, можливостей та загроз, сформувавши бізнес-модель та ціннісну пропозицію, визначити етапи реалізації проекту та прорахувати доходи та витрати. Розроблено детальну схему реалізації бізнес процесів компанії, яка поєднує функціонал Digital агентства та дропшипінгу. При розробці схеми реалізації бізнес процесів мінімізовано ризики, що властиві дропшипінгу. Надано оцінку результативності маркетингової діяльності в соціальних мережах на прикладі продажу «дитячих шляпок з вушками».

Ключові слова: власний бізнес, Інтернет-простір, дропшипінг, Digital агентства, рекламний креатив, лендінг, тест реклама, високомаржинальний продукт, бізнес процес.

А. А. ЛИТВИНЕНКО, М. В. ЛИТВИНЕНКО, М. В. МИРОШНИК
СОБСТВЕННЫЙ БИЗНЕС НА ВОЛНЕ СОВРЕМЕННОСТИ

Освещена значимость развития Интернета, который привел к значительным изменениям, как в реальном, так и в электронном бизнесе. Показано, что в ряде регионов мира Интернет давно уже заменил телевидение, телефонию, почту и даже живое общение. И если модель существования общества и экономическое положение человечества резко не изменится, то большинство производственных и сервисных компаний просто перестанут физически существовать в своих front-офисов, переведя их в виртуальный мир. В ходе исследования сути и особенностей маркетинга в современном электронном бизнесе сделаны выводы, что сегодня для компаний, ведущих свою деятельность в интернет пространстве, присутствие в социальных медиа стало, по сути, обязательным элементом в маркетинговой деятельности. Отмечено, что конечная цель социальных сетей – стать не просто средством социальных коммуникаций с обществом, а плоскостью для достижения бизнес-целей, таких как формирование потребности в услугах, генерация лидов и продажи на «финише». В работе рассмотрен бизнес проект с целью повысить эффективность предпринимательской и маркетинговой деятельности путем создания креативных продаж через Интернет пространство в сфере импульсных покупок, сочетая услуги Digital агентства и Дропшипинг. Показано, что для реализации этого видения необходимо просчитать минимальный набор факторов: анализ конкурентного поля, анализ сильных, слабых сторон, возможностей и угроз, сформировать бизнес-модель и ценностное предложение, определить этапы реализации проекта и просчитать доходы и расходы. Разработана подробная схема реализации бизнес процессов компании, которая сочетает функционал Digital агентства и Дропшипинг. При разработке схемы реализации бизнес процессов минимизировано риски, присущие Дропшипингу. Дана оценка результативности маркетинговой деятельности в социальных сетях примере продажи «детских шляпок с ушками».

Ключевые слова: собственный бизнес, Интернет-пространство, дропшипинг, Digital агентство, рекламный креатив, лендинг, тест реклама, високомаржинальний продукт, бізнес процес.

A.A. LITVINENKO, M.V. LITVINENKO, M.V. MIROSHNIK
OWN BUSINESS IN THE WAVE OF MODERNITY

The significance of the development of the Internet, which led to significant changes in both real and electronic business, is highlighted. It is shown that in a number of regions of the world, the Internet has long since replaced television, telephony, mail and even live communication. And if the model of the existence of society and the economic situation of mankind does not change dramatically, then most production and service companies will simply cease to physically exist in their front-offices, transferring them to the virtual world. In the course of the study and the essence and features of marketing in modern electronic business, it was concluded that today for companies operating in the Internet space, presence in social media has become, in fact, a mandatory element in marketing activities. It is noted that the ultimate goal of social networks is to become not just a means of social communication with society, but a plane for achieving business goals, such as creating needs for services, generating leads and selling at the «finish». The paper considers a business project with the aim of increasing the efficiency of entrepreneurial and marketing activities by creating creative sales via the Internet in the field of impulse purchases, combining the services of a Digital Agency and Dropshipping. It is shown that in order to realize this vision, it is necessary to calculate the minimum set of factors: analysis of the competitive field, analysis of strengths, weaknesses, opportunities and threats, form a business model and value proposition, determine the stages of the project and calculate revenues and expenses. A detailed scheme has been developed for the implementation of the company's business processes, which combines the functionality of a Digital Agency and Dropshipping. When developing a scheme for implementing business processes, the risks inherent in Dropshipping were minimized. Evaluated the effectiveness of marketing activities in social networks, the example of the sale of «children's hats with ears».

Keywords: own business, Internet space, dropshipping, Digital agency, advertising creative, landing, test advertising, high-margin product, business process.

Вступ. В Україні істотно зріс підприємницький потенціал – 76 % українців позитивно сприймають ідею самозайнятості. Згідно опитуванню, проведеному

компанією Amway, сьогодні 39 % наших співвітчизників декларують готовність приступити до створення власного

бізнесу і це збігається із середнім світовим показником підприємницького потенціалу.

Аналіз стану питання. Активніше ідею самозайнятості підтримує молодь, яка відіграє провідну роль у розвитку підприємництва та створення робочих місць в Україні. Завдяки творчим здібностям, інноваційному мисленню та динамізму молоді бізнес-ідеї втілюються в практичні справи в інтересах економічного зростання країни [2].

Власний досвід праці в Інтернет-торгівлі (майже чотири роки) дає змогу стверджувати про актуальність ведення бізнесу через Інтернет. За наявними статистичними даними, що надано на сайті Emarketer.com, до кінця 2019 р. загальний обсяг продажів Інтернет-магазинів по всьому світу, повинен досягти позначки в два трильйони доларів США. Зростання кількості покупців, які цікавляться покупками в Інтернет, в порівнянні з 2018 р., складе + 6 %. Немає ніяких сумнівів, що ринок електронної комерції продовжить рости и у 2020 р. в світі очікується подвоєння загального обсягу продажів через інтернет (рис.1).

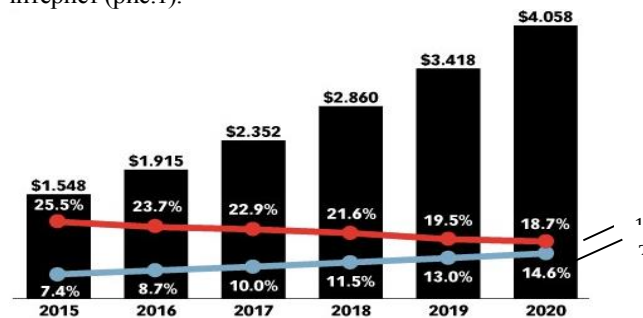


Рис. 1 – Прогнозна динаміка загального обсягу продажів в інтернет-торгівлі в світі: 1 - % змін; 2 - % від загального обсягу продажів

Все вище перераховане робить привабливою думку ведення бізнесу у Інтернеті. При цьому Інтернет простір можуть ефективно використовувати як бізнесмени-початківці, так і бізнесмени зі стажем. Це благодатна площа для симбіозу виробників і бажаючих залучитися до продажів.

Аналіз основних досягнень і літератури. Дослідженню проблем самореалізації особистості присвячені праці українських учених В. Андрущенко, М. Булатова, Л. Губерського, А. Єрмоленка, С. Кримського, А. Лоя, М. Михальченка, І. Надольного, В. Табачковського, Г. Шалашенка [1-3, 6] та ін. В роботах авторів: Н. Зарипової, Л. Гармаш, А. Єфремова, Є. Іваненко, Т. Коломиец безпосередньо розглянуто проблеми самореалізації людини [4-7, 9]. Сьогодні багато дослідників розглядають молодь, як важливу складову суспільства і вагомий фактор соціально-економічного прогресу. Зокрема, від рівня залученості молоді у сферу підприємництва, багато у чому залежить прогрес ділової активності у суспільстві у цілому. За результатами опитувань «Молоді України», близько 40% респондентів мають бажання стати підприємцем, мати власну справу [2], однак для реалізації цього бачення необхідно прорахувати мінімальний набір чинників: аналіз конкурентного поля, аналіз сильних, слабких сторін, можливостей та загроз, сформулювати бізнес-модель та

ціннісну пропозицію, визначити етапи реалізації проекту та прорахувати доходи та видатки.

З більшістю питань можна розібратись і самотужки: є література, тематичні Youtube канали, курси. Таким чином, сьогодні молодь має можливості бути активним учасником процесу забезпечення сталого місцевого розвитку і на практиці втілити своє бачення майбутнього України.

Мета роботи. Дослідження етапів втілення ідеї реалізації підприємництва шляхом створення креативних продажів через Інтернет простір у сфері імпульсних покупок, посередуючи послуги Digital агентства і дропшипінгу.

Результати роботи. Для дослідження та аналізу Інтернет бізнесу розглянемо його особливості за допомогою конкретного підприємницького проекту.

В проекті пропонується створення компанії, яка якісно вирішує питання реалізації товару та дослідження нових ніш продажу.

Ставимо за мету ефективно поєднати функціонал Digital агентства та дропшипінгу.

На сьогодні в Україні такі компанії тільки зароджуються. Ринок конкурентів представлено відокремленими дропшиппірами і Digital агентствами.

Зупинимось на етапах реалізації проекту (рис. 2).

Деталізуємо перший етап: згідно напрямку державного регулювання Інтернет-економіки потрібно зареєструватися, як ФОП та використовувати другу або третю форми спрощеної системи оподаткування.

Більшість вітчизняних маленьких компаній (цехів і виробничих фірм) представлені в офлайн одній-двома торговельними точками і не мають можливості і уміння (недолік знань з продажів у онлайн) здійснювати діяльність в Інтернеті самостійно. Вони з великим бажанням відкликаються на співпрацю з компаніями-партнерами по схемі дропшипінгу.

Дропшипінг – спосіб співпраці при якому бізнесмен забезпечує наявність замовлень, а постачальник бере на себе їх доставку і іноді фінансові розрахунки з покупцями інтернет-магазину.

При розробці схеми реалізації бізнес процесів компанії і формуванні її стратегії мінімізовано ризики, що властиві дропшипінгу (табл. 1,2).

Щодо переваг Інтернет-магазинів: простота відвідування, доступність в будь-який час доби і найширший асортимент товарів в купі з прийнятними цінами створили сприятливий ґрунт для появи нових сервісів і їх бурхливого розвитку. Цьому свідчать сотні новостворених або вже працюючих магазинів, що пропонують практично необмежений асортимент товару.

Торгівля в Інтернеті має свої переваги, основні з яких:

- вартість організації торгівлі в Інтернеті менше, ніж в офлайн за інших рівних умов;
- інтернет-магазин працює 24 години на добу, 7 днів на тиждень;
- при правильній організації інтернет-магазину витрати на залучення покупця істотно знижуються;
- вартість рекламної кампанії в Інтернеті значно нижче офлайнної;

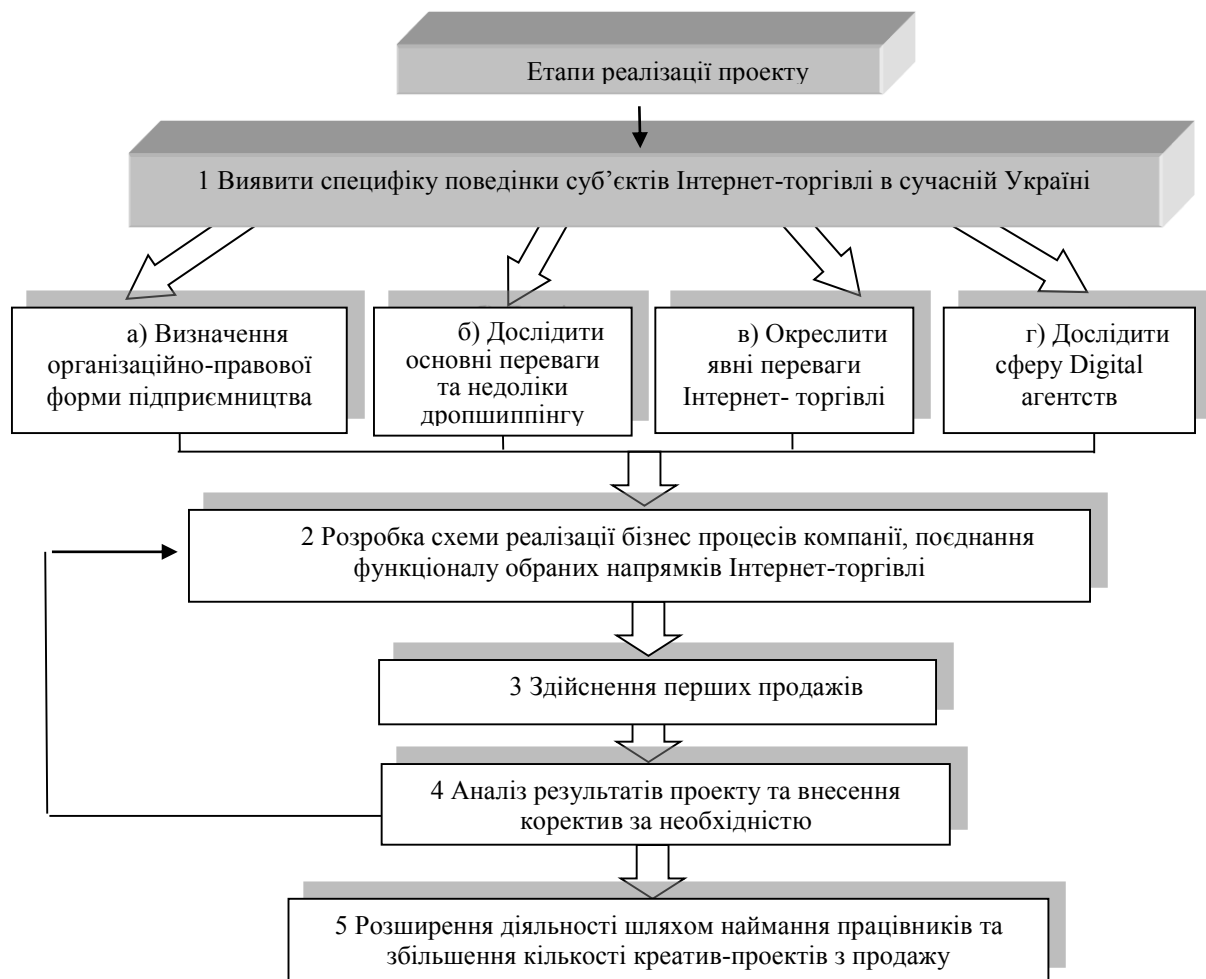


Рис. 2 – Послідовність дій при реалізації проекту

– охоплення аудиторії в географічному масштабі не зіставимо з звичайної торговою точкою.

Digital агентство – це компанія, група людей, які здатні надати клієнту експертну оцінку і реалізацію ідей в області сайтобудування, креативу, стратегії, реклами і клієнтському сервісі. Тобто, Digital агентства не обмежені тільки створенням сайтів. Вони комплексно працюють над створенням і зміцненням імені компанії на ринку, його розкручуванням в медіа: на форумах, сайтах-партнерах, порталах, соціальних мережах, на радіо і телебаченні.

На відміну від звичайних Digital агентств, робота по суті яких зводиться до просування сайту або певного товару, ми доповнюємо ці послуги роботою з кінцевим споживачем. Після того, як клієнт зацікавився (залишив замовлення), ми використовуємо послуги дропшипінгу: зідзвонюємося з клієнтом, уточнюємо деталі замовлення, віддаємо вже готове замовлення для відправки нашим постачальникам.

На другому етапі проекту розроблено детальну схему реалізації бізнес процесів компанії, яка поєднує функціонал Digital агентства та дропшипінгу (рис. 3). Проаналізувавши всі напрямки торгівлі через Інтернет, обрано площину імпульсних покупок – соціальні мережі Instagram, Facebook. Нікому не секрет, що сьогодні близько 40 % постів в стрічці Instagram и

Facebook – це реклама товарів, послуг або повноцінних Інтернет-магазинів. А згідно даних The Checkout (дослідження проводило брендингове агентство Integer Group), 60 % покупців роблять імпульсні покупки саме при перегляді стрічки в соціальних мережах.

Сфера імпульсних покупок дає можливість легко мотивувати користувача зробити покупку, при цьому така пропозиція сприймається не нав'язливо, добре вписується в стрічку користувача, так що він не завжди сприймає такий пост як рекламу.

1. На початку велика увага приділяється пошуку високомаржинального продукту. Чим вищою буде маржа, тим більш прибутковим буде справа. Накручувати ціну на деякі товари можна на 100 %, 200 % і 300 %, в країні немає рівня максимальної маржі, тому в даному випадку головне – правильно визначити попит і знайти найкращий баланс, щоб висока ціна не відлякала покупців і не стала причиною краху бізнесу.

2. На етапі пошуку постачальників, згідно з місією компанії, розглянуті тільки вітчизняні виробники з метою просування українських брендів.

Таблиця 1 – Переваги та ризики бізнесу для постачальника

Переваги	Ризики
1 Тестування певних товарів	1 Невідповідальність дропшиппера у роботі
2 Не потрібно просувати власний сайт	2 Недостатня обізнаність дропшиппера у параметрах та тонкощах товару
3 Економія часу та коштів при доведенні клієнта до факту угоди	3 Незацікавленість дропшиппера у продажу товару якогось одного постачальника
4 Отримання значної кількості готових клієнтів	

Таблиця 2 – Переваги і ризики бізнесу для дропшиппера

Переваги	Ризики
1 Не вимагає початкового капіталу (дроппшиппер не вкладає власні кошти в попередні закупівлі)	1 Не завжди можливо перевірити онлайн залишки на складі постачальника
2 Не потрібно наявність складських приміщень для торгівлі	2 За збої в доставці товару клієнту відповідає дропшиппер
3 Всі турботи по відправці товару бере на себе постачальник	3 Немає можливості проконтролювати якість товару
4 Можливість співпрацювати з декількома компаніями одночасно, тобто розширити асортимент	4 Імовірність того, що постачальник може вкласти в посилку свій рекламний матеріал з оптовими цінами або матеріал одного зі своїх колишніх посередників, який може переконати клієнта в його користь
5 Можливість створити пізнавану торгову марку і рекламувати її	5 Немає можливості апселу (до продажу)
6 Територіальна незалежність	6 Клієнтська база напрацьована Internet магазином може стати надбанням постачальника
7 Немає залежності від цінних коливань на ринку	

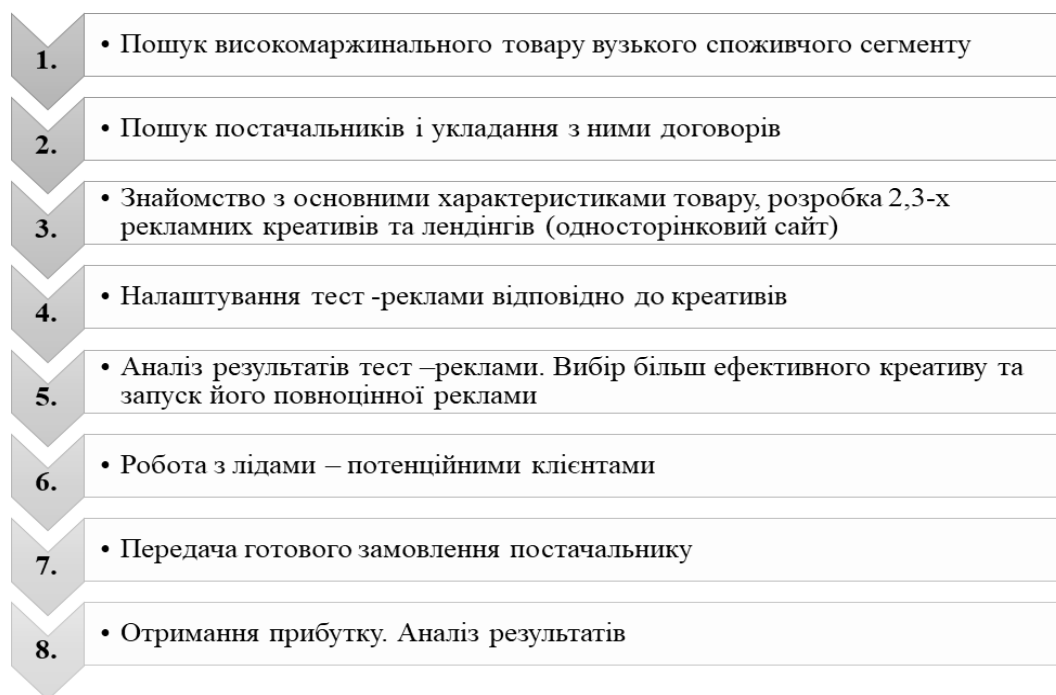


Рис.3 – Детальна схема реалізації бізнес процесів

3. При аналізі недоліків системи дропшиппінг, а саме недостатньої обізнаності дропшиппера у параметрах та тонкощах товару, зроблено акцент на необхідності обов'язкового детального знайомства з основними характеристиками обраних товарів. Це дозволяє створити влучний креатив конкретної рекламної компанії. Якщо креатив є вдалим, то

користувач соціальної мережі, навіть не усвідомить, що пост або сторіз є рекламою, у нього не виникне почуття роздратування від нав'язливої реклами. В більшості випадків це дасть можливість викликати у користувача зацікавленість побаченою інформацією, і буде спонукати його «свайпнути» та перейти на лендінг (односторінковий сайт). Авторський лендінг

розробляється заздалегідь (приклад деяких лендінг наведено на рис. 4)

4. З власного досвіду визначено, що етап налаштування реклами потрібно розпочати з тесту: 2-3 різних креативів одного товару (статичний, анімаційний та повноцінне відео) (рис. 5). Це допомагає краще виявити уподобання користувачів обраного сегменту та категорії, тобто зрозуміти на який з креативів краще реагує користувач.

За даними Forrester, реклама в Instagram має найвищий коефіцієнт залучення в порівнянні з іншими соціальними мережами. Це означає, що часом можна заплатити трохи більше за клік або 1000 показів, і все одно залишитися у вигаді.

Користувачі Instagram в середньому витратили 65 \$ на покупки рекламних продуктів. У порівнянні, користувачі Facebook витратили тільки 55 \$, а Twitter – 46,26 \$.

Більш того, у постів в Instagram досить високий коефіцієнт конверсії, що становить 1,08 %. Він поступається Facebook (1,85 %), але випереджає Twitter (0,77 %) і Pinterest (0,54 %).

Вигода Інстаграм-маркетингу настільки очевидна, що витрати брендів на рекламу на цій платформі постійно збільшуються. При створенні інтернет-магазину, де важлива візуальна складова товару, коштувати протестувати цей рекламний інструмент, поки конкуренція не стала занадто високою.

За прогнозами eMarketer, доходи Інстаграм з продажу реклами до 2020 року сягнуть 3,5 млрд.

Важливим при оцінюванні результативності маркетингової діяльності в соціальних мережах є і визначення віку цільової аудиторії, яка найбільш зацікавилась даною рекламною кампанією.

Дана рекламна компанія була налаштована на жіночу аудиторію з обмеженнями за віком 18 – 30 років. У підсумку ми отримали результат: дівчата віком 22 роки були максимально зацікавлені «дитячими шляпками з вушками» (вочевидь це молоді мами, які мають маленьких доньок).

5. Після аналізу результатів тестової реклами обирається найкращий креатив, на який налаштовується повноцінна реклама (рис. 6).

6. У процесі рекламної компанії ми поступово отримуємо ліди (заявки потенційних покупців), з якими працюють наймані менеджери. Їх головна задача не загубити клієнта та довести його до рішення кінцевої покупки.

7. Завершальним етапом у процесі продажу є передача готового замовлення постачальнику, який повинен виконати зобов'язання по доставці.

8. Ефективність підприємницької діяльності визначається отриманим прибутком після розрахунку з постачальниками та клієнтами.

Індикатори вимірювання. На етапі розрахунку ефективності продажів на прикладі однієї з рекламної компанії (дитячі шляпки з вушками) прораховано:

1. Економічний ефект рекламної кампанії – виручка – витрати (табл. 3).

2. Економічна ефективність – це відносний показник, що показує відношення отриманого

результату до витрат, який зумовив цей результат, і позитивність ресурсного балансу, тобто забезпечення економічної системи необхідними ресурсами.

$$\text{Економічна ефективність} = 10166 / 6478 = 1,57.$$

Таблиця 3 – Приклад ефективно відпрацьованої рекламної кампанії з продажу дитячих шляпок з вушками (термін дії кампанії 5 днів)

Показник	Розрахунок	Результат
1 Витрати:		
- вартість лендінга, грн		200
- сумарна вартість лідів, грн	вартість 1-го ліда (1\$) * кількість лідів (54шт)	27 * 54 = 1458
- сумарна договірною собівартість товару, грн	ціна 1-єї шляпки від постачальника*(кількість сформованих замовлень – кількість поштових відмов)	110 * (46–12) = 3740
- вартість поштових відмов, грн	вартість 1-єї поштової відмови * кількість відмов	12*90 = 1080
2 Виручка, грн	ціна продажу 1-єї шляпки * кількість проданих шляпок	299*34 = 10166
3 Економічний ефект (прибуток), грн	виручка – витрати	10166 – (200 + 1458 + 3740 + 1080) = 3688

3. Розраховано точку беззбитковості:

Точка беззбитковості = Вп / (Цпр – Цп),
де Вп – витрати на просування товару (сумарна вартість лідів та вартість лендінгу);

Цпр – ціна продажу одиниці товару;

Цп – ціна постачальника.

$$\text{Точка беззбитковості} = 1658 / (299 - 110) = 8,7 \text{ одиниць (тобто 9 одиниць).}$$

Будь-яке ефективне підприємництво повинно забезпечувати прибуток. Проведені у роботі розрахунки ефективності, на прикладі реально відпрацьованої рекламної кампанії «шляпка з вушками» (терміном 5 днів), свідчать про прибутковість та рентабельність просування і продажу товару у соціальних мережах шляхом створення творчих креативів: економічний ефект (прибуток) становить 3688 грн., ефективність – 1,57, точка беззбитковості – 9 одиниць.

Висновки. Підприємницький бізнес проявляє себе як особлива сила, що робить вплив на всі умови життя людського суспільства. В результаті розвитку підприємницького бізнесу підвищується матеріальний і духовний потенціал суспільства.

.

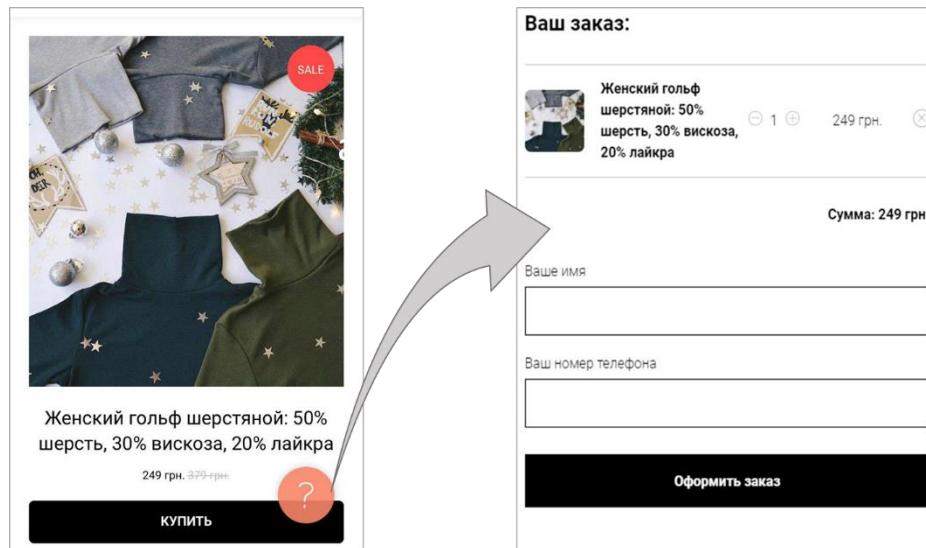


Рис. 4 – Один з наших авторських лендінгів

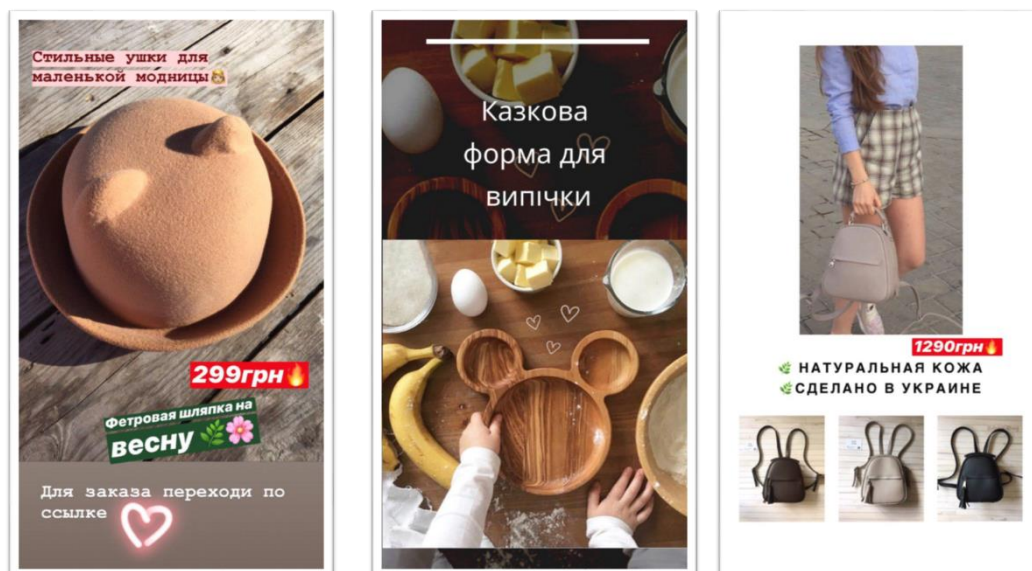


Рис. 6 – Приклади наших авторських креативів

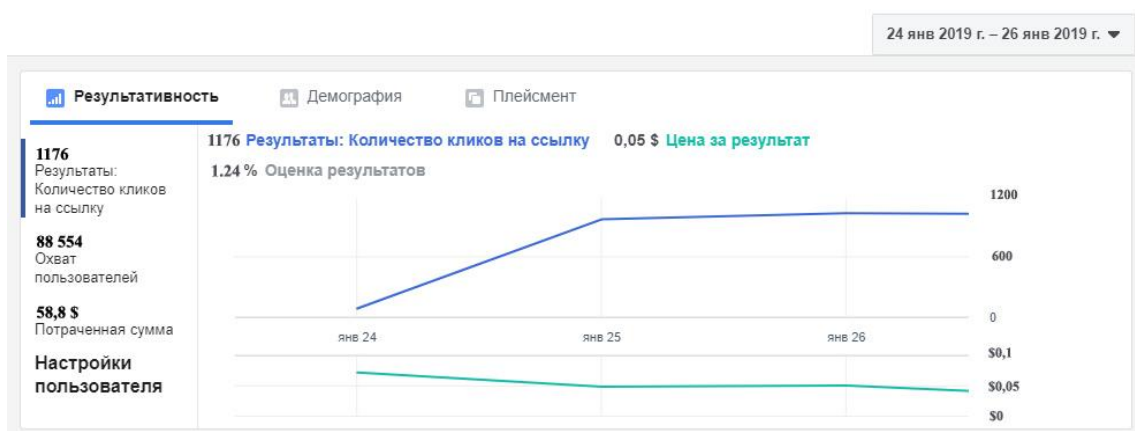


Рис. 7 – Приклад аналізу результативності уподобання одного з креативів

Підприємництво створює сприятливий ґрунт для практичної реалізації здібностей і талантів кожної людини, формує повагу до особистості як такої, стає способом життя багатьох людей. Цей проект наглядно демонструє, що розпочати підприємництво можна на будь-якому рівні незалежно від стартового капіталу, використовуючи систему дропшипінгу. Великі перспективи в цьому напрямку виникають саме у молодіжному середовищі, так як молодь швидко реагує та тонко відчуває сучасні зміни Інтернет простору. Для продажу у соціальних мережах обрана сфера імпульсних покупок та товар українського виробництва, з метою просування якісних вітчизняних виробів.

Будь-яке ефективне підприємництво повинно забезпечувати прибуток. Проведені у роботі розрахунки ефективності, на прикладі реально відпрацьованої рекламної кампанії «шляпка з вушками» (терміном 5 днів), свідчать про прибутковість та рентабельність просування і продажу товару у соціальних мережах шляхом створення творчих креативів: економічний ефект (прибуток) становить 3688 грн., ефективність – 1,57, точка беззбитковості – 9 одиниць.

Список літератури

1. Lyubov Pomytkina. Personal readiness of youth to making strategic life decisions. *European Applied Sciences*, Germany (Stuttgart), 2013, № 5. P. 155–157.
2. Літвиненко М.В., Зубкова Т.А. Створення сильних конкурентних позицій підприємства завдяки стратегічній силі маркетингу. *Матеріали IV міжнародної науково-практичної Інтернет конференції «Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики»*. Харків: НФаУ, 2016. С. 479–486.
3. Зарипова Н.Ш. Обучение предпринимательству в современном социокультурном пространстве. *Информация и образование: границы коммуникаций*. Москва, 2014. № 6 (14). С. 220–222.
4. Літвиненко О.О. Інтернет-магазин, як різновид успішного бізнесу. *Тези доповідей I Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції*. Луцьк, 2018. С. 259–261.
5. Державна цільова соціальна програма «Молодь України» на 2016–2020 роки. Постанова Кабінету Міністрів України від 18 лютого 2016 року №148 URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/148-2016-%D0%B.F>.
6. Літвиненко О.О., Літвиненко М.В., Чернобровкіна С.В., Великодна О.В. Дослідження особливостей формування програм мерчандайзингу компаніями-дистрибуторами. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» зб. наук. пр. Харків: НТУ «ХПІ», 2015. №33. С.39–43.*
7. <https://news.finance.ua/ru/news/-/413044/predprinimatelstvo-v-ukraine-vozmozhnosti-problemy-i-vyzovy>.
8. Літвиненко О.О. Реалізація підприємницького потенціалу шляхом спроби створення першого власного бізнесу / Літвиненко О.О., М.В. Літвиненко // *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. – Х.: НТУ «ХПІ». – 2018. № 48(1324). – С. 53–59.

References (transliterated)

1. Lyubov Pomytkina. Personal readiness of youth to making strategic life decisions. *European Applied Sciences*, Germany (Stuttgart), 2013, no 5. pp. 155–157.
2. Litvinenko M.V., Zubkova T.A. Stvorenniya sy'l'ny'x konkurentny'x pozy'cij pidpr'yemstva zavdyaky' strategichnij sy'ly' markety'ngu [Establishment of strong competitive positions strategic business ventures strategic marketing]. *Materialy' IV mizhnarodnoyi naukovo-prakty'chnoyi Internet konferenciyi «Menedzhment ta markety'ng u skladi suchasnoyi ekonomiky', nauky', osvity', prakty'ky'»* [Materials of the 4th International Internet Scientific Practical Internet Conference "Management and marketing at the warehouse of economics, science, education, practice"]. Kharkiv: NFaU, 2016. pp. 479–486.
3. Zary'pova N.Sh. Obuchenye' predpr'y'ny' matel'stvu v sovremennom socy'okul'turnom prostranstve [Entrepreneurship education in modern sociocultural space]. *Y'nformacya y' obrazovany'e: granycy kommuny'kacy'j*. Moscow, 2014. no. 6 (14). pp. 220–222.
4. Litvy'nenko O.O. Internet-magazy'n, yak riznovy'd uspishnogo biznesu [Internet-shop, yak rzidovid successful business]. *Tezy' dopovidey I Vseukrayins'koyi naukovo-prakty'chnoyi internet-konferenciyi* [Tezi dopovidey I Vseukrainsko i naukovo-praktichno internet-konferencii]. Lucz'k, 2018. pp. 259–261.
5. Derzhavna cil'ova social'na programa «Molod' Ukrainy'» na 2016–2020 roky' [State Social Program «Young Ukraine» for 2016–2020 Drops] Postanova Kabinetu Ministru Ukrainy' vid 18 lyutogo 2016 roku no.148 URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/148-2016-%D0%B.F>.
6. Litvy'nenko O.O., Litvy'nenko M.V., Chernobrovkina S.V., Vely'kodna O.V. Doslidzhennya osobly'vostey formuvannya program merchandajzy'ngu kompaniyamy' - dy'stry'butoramy' [Distribution of special features for merchandising by distributor companies]. *Visny'k Nacional'nogo texnichnogo universy'tetu «Xarkivs'ky'j politexnichny'j insty'tut» zb. nauk. pr.* Xarkiv: NTU «XPI» [Bulletin of the National Technical University "Kharkov Polytechnical Institute" zb. sciences. Kharkiv Ave.: NTU "KhPI"], 2015. no 33. pp.39–43.
7. <https://news.finance.ua/ru/news/-/413044/predprinimatelstvo-v-ukraine-vozmozhnosti-problemy-i-vyzovy>.
8. Litvy'nenko O.O. Realizaciya pidpr'yemny'cz'kogo potencialu shlyaxom sprob'y' stvorenniya pershogo vlasnogo biznesu / Litvy'nenko O.O., M.V. Litvy'nenko // *Visny'k Nacional'nogo texnichnogo universy'tetu «Xarkivs'ky'j politexnichny'j insty'tut» (ekonomichni nauky)*. – X.: NTU «XPI». – 2018. no. 48(1324). – pp. 53–59.

Надійшла(received) 24.03.2020

Відомості про авторів /Сведения об авторах / About the Authors

Літвиненко Олександра Олександрівна (Litvinenko Olexandra Olexandrivna) – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», студент; м. Харків, Україна; e-mail: dozeentt@gmail.com

Літвиненко Марія Владиславна (Litvinenko Marija Vladislavna) – кандидат технічних наук, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри економіки і маркетингу; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7422-8302>, e-mail: dozeentt@gmail.com

Мірошнік Марія Володимирівна (Miroshnik Marija Vladimirovna) – кандидат технічних наук, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри економіки і маркетингу; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7422-8302>, e-mail: dozeentt@gmail.com

О.І.КОЛОТЮК, М.В.МАСЛАК

**ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ, ПРАЦЮЮЧИХ У ГАЛУЗІ
ТУРИЗМУ, ЗА РАХУНОК ОПТИМІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ**

У статті розглянуто актуальні аспекти дослідження конкурентних переваг організацій, що працюють в сфері туризму. Особливу увагу приділено галузевій специфіці роботи в туризмі та оцінці діяльності організації з точки зору наявності внутрішніх і зовнішніх конкурентних переваг. Випробувана методика оцінки конкурентного потенціалу організації працює у сфері туризму з урахуванням оптимізації логістичних зв'язків. Об'єктами логістичного управління в туризмі є процеси формування, просування і реалізації туристичного продукту, а також пов'язані з ними фінансові та інформаційні потоки. Реалізація викладених в статті принципів сприяє оптимізації прийнятих рішень, що дозволяє туристичним фірмам зміцнювати свої конкурентні позиції на споживчому ринку. Посилаючись на складність бізнес процесів у туристичній сфері та з огляду на те, що аналізовані параметри важко порівнювати, слід використовувати ефективний математичний апарат. Також за допомогою математичної моделі слід знаходити слабкі ланки в логістичних ланцюжках. Визначивши слабкі ланки вибрати вектор дій для подальших управлінських рішень. Для забезпечення ефективного функціонування моделі автором запропоновано застосування методів таксонометричних відстаней, який передбачає можливість аналізу і порівняння безлічі параметрів для подальшого управління потоками в рамках управлінського обліку за ресурсною та функціональною ознакою, необхідною для відстеження центрів виникнення витрат в системі управління потоками.

Ключові слова конкурентний потенціал, логістика, оптимізація логістичних процесів, логістика в туризмі, таксонометричний метод, інноваційна логістика.

Е.И. КОЛОТЮК, М.В.МАСЛАК

**УСИЛЕНИЕ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ, РАБОТАЮЩИХ В СФЕРЕ
ТУРИЗМА, ЗА СЧЕТ ОПТИМИЗАЦИИ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ**

В статье рассмотрены актуальные аспекты исследования конкурентных преимуществ организаций работающих в сфере туризма. Особое внимание уделено отраслевой специфике работы в туризме и оценке деятельности организации с точки зрения наличия внутренних и внешних конкурентных преимуществ. Опробована методика оценки конкурентного потенциала организации работающей в сфере туризма с учетом оптимизации логистических связей. Объектами логистического управления в туризме являются процессы формирования, продвижения и реализации туристского продукта, а также связанные с ними финансовые и информационные потоки. Реализация изложенных в статье принципов способствует оптимизации принимаемых решений, что позволяет туристских фирмам укреплять свои конкурентные позиции на потребительском рынке. Ссылаясь на сложность бизнес процессов туристической сфере и учитывая то, что анализируемые параметры трудно сравнивать, следует использовать эффективный математический аппарат. Также с помощью математической модели следует находить слабые звенья в логистических цепочках. Определив слабые звенья выбирать вектор действий для дальнейших управленческих решений. Для обеспечения эффективного функционирования модели автором предложено применение методов таксонометрических расстояний, который предусматривает возможность анализа и сравнения множества параметров для дальнейшего управления потоками в рамках управленческого учета по ресурсному и функциональному признаку, необходимую для отслеживания центров возникновения затрат в системе управления потоками.

Ключевые слова конкурентный потенциал, логистика, оптимизация логистических процессов, логистика в туризме, таксонометрический метод, инновационная логистика.

O.KOLOTUK, M.MASLAK

**STRENGTHENING THE COMPETITIVE POTENTIAL OF THE ENTERPRISE WORKING IN THE
SPHERE OF TOURISM, THROUGH OPTIMIZATION OF LOGISTIC PROCESSES**

The article discusses the relevant aspects of the study of the competitive advantages of organizations working in the field of tourism. Particular attention is paid to the sectoral specifics of work in tourism and the assessment of the organization's activities in terms of the presence of internal and external competitive advantages. A methodology for assessing the competitive potential of an organization operating in the tourism sector has been tested, taking into account the optimization of logistics links. The objects of logistics management in tourism are the processes of formation, promotion and realization of the tourist product, as well as the related financial and information flows. The implementation of the principles outlined in the article contributes to the optimization of decisions made, which allows tourist firms to strengthen their competitive position in the consumer market. Referring to the complexity of business processes in the tourism industry and given that the analyzed parameters are difficult to compare, an efficient mathematical apparatus should be used. Also, with the help of a mathematical model, weak links should be found in logistic chains. Having identified weak links, choose an action vector for further management decisions. To ensure the effective functioning of the model, the author proposed to use methods of taxonomic distances, which provides the ability to analyze and compare a variety of parameters for further flow management as part of management accounting for the resource and functional characteristics necessary for tracking cost centers in a flow control system.

Keywords competitive potential, logistics, optimization of logistic processes, logistics in tourism, taxonomic method, innovative logistics.

Вступ. В даний час в умовах конкуренції і дефіциту фінансових ресурсів кожному підприємству для посилення конкурентних переваг необхідно вибрати більш досконалі способи розвитку, що гарантують йому вигідну конкурентну позицію на ринку для того, щоб

бути здатним виявляти, формувати і максимально задовольняти потреби покупців, отже, бути конкурентоспроможними.

Тенденцією оптимізації логістичних процесів, що лідирує є управління не тільки

матеріальними потоками, а й потоками послуг. Під потоками послуг в туризмі розуміється комплекс послуг з перевезення, розміщення, харчування туристів, екскурсійні пакети, а також послуги гідів-перекладачів і інші, що надаються в залежності від цілей подорожі.

Аналіз стану питання. Перспективний потенціал логістики туризму це можливості вирішення проблем управління логістичними ланцюгами. На підставі вивчення та узагальнення зарубіжного досвіду визначено перспективи подальших досліджень і розвитку логістики, фінансово-економічних інструментів та інформаційних технологій у туристичній сфері.

Постановка завдання. Проблеми підвищення конкурентного потенціалу підприємств працюючих у галузі туризму є особливо актуальними в даний час. Посилаючись на складність бізнес процесів туристичної сфери та враховуючи те, що параметри, які аналізуються, важко порівнювати, слід використовувати ефективний математичний апарат. Також за допомогою математичної моделі слід знаходити слабкі ланки у логістичних ланцюжках та давати напрямки для подальших управлінських рішень.

Мета дослідження. Метою статті є дослідження значущості та важливості підвищення конкурентного потенціалу, а також використання методу таксонометричних відстаней, щодо оптимізації логістичних процесів підприємств працюючих у галузі туризму.

Аналіз основних досягнень і літератури. Проблеми розвитку туризму розглядалися ще в працях А. Сміта та Д. Рікардо як вид діяльності на основі двосторонніх обмінів продуктами міжнародного туризму у результаті різниці цін на ресурси та валютних курсів у різних країнах. Сучасні підходи до управління підприємств що працюють у сфері туризму описано вченими Агафоновою Л.Г., Азаровим В.І., Арчером Б., Бабарицькою В.К., Бочаном І.О., Булом А., Волошиним Н.І. Гроздинською І.О., Гуляєвим Б.Г., Долішнім М.І., Коніщевою Н.Г., Кравцівим В.С., Мальською М.П. (територіальні, інфраструктурні та організаційно-економічні аспекти надання туристичних послуг), Меллом Р., Папіряном Г.А.(проблеми розвитку та ефективності туристичної діяльності). Вченими - Г.Л. Азоев, А.П. Челенковим, С.А. Головіхіна, В.А. Данилкін, Ж. Ламбенон, М. Портером, Р.А. Фатхутдіновим і ін., ними часто використовуються поняття «конкурентна перевага», характеристики переваг, більш сильних позицій на ринку в порівнянні з конкурентами [1; 2; 4; 5; 8].

Родоначальниками сучасних досліджень конкурентних переваг є роботи М. Портера [8] і Ж.Ламбен [5]. Найбільш повне дослідження було проведено М. Портером [8], що сформував теорію конкурентної переваги. Особливістю теорії М. Портера є застосування поняття «конкурентна перевага» як на макро, так і на мікрорівні. Ж. Ламбен представляє конкурентну перевагу як «характеристики, властивості товару або марки, які створюють для фірми певну перевагу над своїми прямими конкурентами». Ці атрибути або характеристики можуть бути самими різними і відноситися як до самого товару (базової

послуги), так і до додаткових послуг. Доцільність врахування впливу глобалізаційних факторів на здійснення логістичних процесів, значна роль застосування інформаційних технологій та програмних засобів згідно з конкретною сферою бізнесу та вирішеними завданнями обґрунтовується у дослідженнях зарубіжних вчених.

Виклад основного матеріалу. До складу логістичної системи підприємства, що працює в сфері туризму входять наступні складові:

1. Інформаційна - планування турів, обробка замовлень, прогнозування попиту;
2. Транспортна - вибір виду транспорту і компанії-перевізника;
3. Кадрова - обслуговування туристів;
4. Виробнича - підрозділи логістики, які обслуговують процес формування туру і надання послуг споживачеві.

Основна відмінність оптимізації логістичного підходу для поліпшення конкурентного потенціалу на основі інноваційної логістики від традиційного управління ресурсами полягає в інтегрованому підході до управління бізнес-процесами. При використанні такого підходу підприємство досягає необхідного рівня адаптивності до зовнішніх змін, пропонує необхідну кількість турпакетів на конкретному ринку, де вони стануть у пригоді в потрібний час, намагається досягти синхронізації замовлень і транспорту, зниження витрат. Логістична система, згідно інтегральної парадигми, розглядається як єдине ціле, як інтегрована система, що об'єднує весь життєвий цикл формування, виробництва і реалізації туристичного продукту відповідно до запитів споживачів. Отже, дана парадигма являє собою ситуаційну і комбіновану перспективу з організації туристичного бізнесу як на внутрішньофірмовому, так і на міжфірмовому рівнях. Посилення конкуренції в усіх сферах господарювання вимагає постійної трансформації і адаптації логістичних систем до безперервно мінливих внутрішніх і зовнішніх умов, що виражається в зростанні швидкості матеріальних, фінансових та інформаційних потоків, в ускладненні фінансових взаємовідносин між логістичними ланками, в зменшенні числа взаємозв'язків в рамках організаційно-економічних відносин в логістичних системах.

Впровадження і використання логістичних технологій в туристичній індустрії дозволяє:

- створювати єдину систему обліку та контролю над формуванням і рухом туристичного продукту;
- скорочувати тимчасові інтервали формування, просування і реалізації туристичного продукту;
- автоматизувати процеси обліку і контролю фінансових та інформаційних потоків;
- скорочувати час і підвищувати якість обслуговування споживачів туристичного продукту;
- скорочувати об'єм циркулюючої в системі документації та істотно зменшувати кількість помилок в обліково-звітної документації [1], [3], [4], [6].

Об'єктами логістичного управління в туризмі є процеси формування, просування і реалізації туристичного продукту, а також пов'язані з ними фінансові та інформаційні потоки. Ці складні процеси вимагають комплексного аналізу та оцінки ряду чинників:

- передбачуваного контингенту споживачів туристичного продукту (ділових, спортивно-оздоровчих, пізнавальних та інших турів);
- видів туристичних продуктів, що користуються найбільшим попитом в даний або найближчий час (зимовий або літній сезон);
- умов об'єкта розміщення (готелів, ресторанів, санаторно-курортних об'єктів, пансіонатів, будинків відпочинку, кемпінгів і т. П.);
- реалізації послуг та їх матеріально-технічного забезпечення;
- складових маркетингу (туроператорського каталогу; опису регіону; екскурсійних і торгових можливостей курортного міста, місця відпочинку; правил продажу туристичного продукту і т.д.);
- діючих тарифів (опублікованих, агентських, корпоративних, туроператорських, групових тарифів, апгрейду, цінового періоду і ін.);
- правил (умов) туру;
- фінансових розрахунків (форми і порядку розрахунків, повного і часткового авансу, оплати за фактом і ін.);
- якості наданих послуг і виконання зобов'язань перед туристами [рекламації об'єкту розміщення або туроператора, видачі товарів (спорядження) на прокат] (основним критерієм якості послуг, що надаються вважається відсутність скарг і претензій з боку туристів, мандрівників, екскурсантів);
- надійності надання послуг;
- повідомлень ЗМІ про конкретну політичну обстановку в цій країні або регіоні передбачуваного туру, військових дій в регіоні подорожей)

Для забезпечення ефективного функціонування моделі автором запропоновано застосування методів таксонометричних відстаней, який передбачає можливість аналізу і порівняння безлічі параметрів для подальшого управління потоками в рамках управлінського обліку за ресурсною і функціональною ознакою, необхідного для відстеження центрів виникнення витрат в системі управління потоками.

Таксонометричний метод, який є узагальненням методу відстаней, дозволяє елімінувати неявну значимість показників, що виникла за рахунок їх різної варіації, що є значною перевагою в рішенні логістичних завдань. Особливістю методу є те, що після розрахунку стандартизованої матриці послідовність збігається з методом відстаней.

Для оптимізації логістичної системи виділяють кілька характеристик структурних або функціональних ознак. Кожна ознака може характеризувати якийсь параметр або характеристику логістичної системи, від яких залежить вирішення завдання і досягнення основної мети.

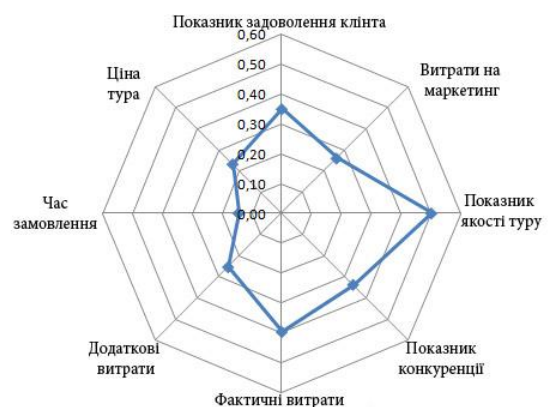
Після отримання безлічі різних можливих рішень, можна приступити до вибору оптимального рішення на основі критеріїв, обраних з відповідної системи

оціночних параметрів. Критерії вибору можна поділити на вимірні (об'єктивні), що виражаються числовими величинами, і невимірні, що залежать від погляду особи, що оцінює (суб'єктивні критерії).

Застосування таксонометричного методу для прийняття рішення в компанії необхідне для складання матриці витрат системи управління потоками, що дозволяє виявляти причини їх зростання. Впровадження даної системи аналізу логістичних ланцюгів на підприємствах працюючих у галузі туризму дозволить скоротити витрати, що в свою чергу вплине на формування цін і тим самим підвищити конкурентний потенціал і поліпшити якість турів, що пропонуються для кінцевих споживачів [9; 10].

В якості моделі аналізу економічної ефективності впроваджених напрямків логістизації пропонується метод мережевого планування. Рекомендується використовувати систему метричної оцінки ланцюга поставок, яка включає в себе:

- частку замовлень на надання туристичних послуг, виконаних відповідно до встановленого терміну;
- середні фактичні витрати на додаткове туристичне обслуговування, виражені у відсотках від доходу;
- час реакції на претензії туристів і їх задоволення, тобто середній термін між надходженням від них скарг і їх контактом з відповідним представником туроператора;
- час задоволення претензій туристів;
- планові розрахунки показників задоволення клієнтів та показник конкуренції;
- показник конкуренції;
- фактичні витрати організації туру;
- показник якості туру.



Малюнок1-Діаграма аналізу економічної ефективності

Оброблені дані таксонометричним методом наведені на малюнку1. Враховуючи багатофакторність показників за допомогою таксонометричного методу з'являються можливості моделювання найвигіднішої позиції оптимізації туристичного туру та у подальшому акцентувати

увагу на тому показнику який надає максимальний економічний ефект.

Висновки. З вищевикладеного випливає, що принципами логістики є пріоритети споживання, тому зміст і рівень сервісу, пропонованого клієнту, висувають на передній план, а скорочення часу і підвищення надійності виконання замовлення затверджується головною метою логістики.

Реалізація даних принципів сприяє оптимізації прийнятих рішень, що дозволяє туристським фірмам зміцнювати свої конкурентні позиції на споживчому ринку.

Враховуючи різноманітність показників застосування таксонометричного методу на практиці доводить його ефективність та наочність для виявлення та оцінки стратегічних рішень в логістичних операціях невеликої організації.

Список літератури

1. Балабанов И.Т., Балабанов А.И. *Экономика туризма*, И.Т. Балабанов, А.И. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2009. – 176 с.
2. *Гостиничный и туристский бизнес* / Под ред. проф. Чудновского А.Д. М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 2007. 352 с.
3. Концепція розвитку туризму до 2022 року. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws>.
4. Харківський організаційно-методичний центр туризму. Режим доступу <http://www.omctur.kh.ua>
5. Кабушкин Н.И. *Менеджмент туризма*. Н.И. Кабушкин. – Мн.: Новое Знание, 2010. – 432 с.
6. Любичева О.О. *Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти)* / О.О. Любичева. – К.: Альтерпрес, 2007. – 436 с.
7. Тринько Р.І. Туризм як фактор соціально-економічного відродження / Р.І. Тринько, Я.В. Григор'єва // *Науковий вісник НЛТУ України*. – 2012. – Вип. 22.8. – С. 54–63.
8. Нездоймінов С.Г. Наукова парадигма підприємництва в економічній системі туризму / С.Г. Нездоймінов // *Вісник ДІТБ. Серія "Економіка, організація і управління підприємствами" (в туристичній сфері)* / гол. ред.: д.е.н., проф., академік АЕН України М.М. Туріянська. – Донецький інститут туристичного бізнесу. – 2008. – № 12. – 2008. – С. 54–60.
9. Перерва П. Г. Формування конкурентних переваг підприємств туристичного бізнесу в умовах євроінтеграції / П. Г. Перерва, М. О. Попов, О. І. Колотюк // *Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток: матеріали 11-ї Міжнарод. наук.-практ. конф.*, 28-29 травня 2019 р. – Харків: ФОП Панов А. М., 2019. – С. 98-100.
10. Перерва П.Г., Косенко А.В., Маслак М.В., Матросова В.О., Долина І.В. Формування управлінської, маркетингової та інноваційної політики на підприємствах туристичної індустрії // *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут"* (економічні науки): зб. наук. пр. – Харків: НТУ "ХПІ", 2018. – № 47 (1323). – С. 114-120

References (transliterated)

1. Balabanov I.T., Balabanov A.I. *Jekonomika turizma*, [Tourism Economics] I.T. Balabanov, A.I. Balabanov. – Moscow.: Finansy i statistika, 2009. – 176 p.
2. *Gostinichnyj i turistskij biznes* [Hotel and tourist business] Pod red. prof. Chudnovskogo A.D. M.: Asociacija avtorov i izdatelej «TANDEM». Izdatel'stvo JeKMOS, 2007. 352 p.
3. *Koncepcija rozvitku turizmu do 2022 roku*. [Concept of tourism development until 2022] – [Elektronnij resurs]. – Rezhim dostupu: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws>.
4. Harkivs'kij organizacijno-metodichnij centr turizmu. Rezhim dostupu <http://www.omctur.kh.ua>
5. Kabushkin N.I. *Menedzhment turizma*. [Tourism Management] N.I. Kabushkin. – Minsk: Novoe Znanie, 2010. – 432 p.
6. Ljubiceva O.O. *Rinok turisticnih poslug (geoprostorovi aspekti)* [Rynok tourist services (geoprostori aspects)] – Kiev.: Al'terpres, 2007. – 436 p.
7. Trin'ko R.I. Turizm jak faktor social'no-ekonomichnogo vidrodzhennja [Tourism as a factor of social and economic development/] // *Naukovij visnik NLTU Ukraini* [Science Bulletin of the NLTU of Ukraine.] – 2012. – Vip. 22.8. – pp. 54–63.
8. Nezdojminov S.G. Naukova paradigma pidpriemnictva v ekonomichnij sistemi turizmu [Naukova paradigm pidpriemnistva in economic systems tourism] *Visnik DITB. Serija "Ekonomika, organizacija i upravlinnja pidpriemstvami" (v turistichnij sferi)* [Bulletin DITB. Series "Economics, Organization and Management of Enterprises" (in the tourism sector)] / gol. red.: d.e.n., prof., akademik AEN Ukraini M.M. Turijans'ka. – Donec'kij institut turistichnogo biznesu. – 2008. – no 12. – 2008. – pp. 54–60.
9. Pererva P.G. Formation of competitive advantages of tourism business enterprises in the conditions / P.G. Pererva, M.O. Popov, O.I. Kolotuk // *European vector of economic modernization: creativity, transparency and sustainable development: materials of the 11th Intern. scientific-practical conf.*, 28-29 May 2019 – Kharkov.: FOP Panov A.M., 2019. – pp. 98-100.
10. Pererva P.G., Kosenko A.V., Maslak M.V., Matrosova V.O., Dolina I.V., Formation of management, marketing and innovation policy at the enterprises of the tourist industry // *Natsional'nyy tekhnichnyy universytet "Kharkivs'kyj politekhnichnyy instytut". Visnyk NTU "KhPI"* [Bulletin of the National Technical University "KhPI"]. Kharkov, NTU "KhPI" Publ., 2018, no. 47 (1323), pp. 114–120.

Надійшла (received) 24.03.2020

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Колотюк Олена Іванівна (Kolotyuk Elena Ivanovna, Kolotyuk Elena Ivanovna) - Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», асистент кафедри менеджменту інноваційного підприємництва та міжнародних економічних відносин, м.Харків, Україна, ORCID: 0000-0002-7824-553X e-mail: kolotuk555@gmail.com

Маслак Марія Володимирівна (Maslak Mariya Vladimirovna, Maslak Mariya Vladimirovna) - Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», старший викладач кафедри менеджменту інноваційного підприємництва та міжнародних економічних відносин; ORCID:0000-0002-3322-740X; e-mail mariya.maslak2016@gmail.com

Н.С.СВИЩОВА, П.Г.ПЕРЕРВА

ПОТРИЙНІСТЬ ПОНЯТТЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ: АНАЛІЗ, УТОЧНЕННЯ, ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ

Проведено історичний аналіз щодо виникнення терміну «інтелектуальна власність» закордоном, за часів Радянського Союзу, в сучасній правовій Україні та встановлено необхідність уточнення розуміння цього поняття. Відсутність єдиного загальноприйнятого світового визначення поняття «інтелектуальна власність» та різноманіття ймовірних визначень створює великий економічно-правовий лаг для практичного здійснення інноваційної діяльності, коли кожний науковець, підприємець чи працівник розуміє дане визначення по-своєму, з огляду на свої вигоди. На законодавчому рівні закріплене лише узагальнене поняття, котре потребує також законодавчо закріплених пояснень щодо кожної групи об'єктів інтелектуальної власності, в тому числі для новітніх технологічних результатів четвертої промислової революції. Розглянуто різні визначення поняття «інтелектуальна власність», проведена оцінка недоліків цих визначень.

Проаналізовано найпопулярніші класифікації поняття інтелектуальної власності. Порушено питання щодо доцільності використання стандартної приналежності до промислового використання тільки об'єктів промислової власності, до науково-технічної та виробничої сфер додано використання об'єктів авторського та суміжних прав. Запропоновано нове визначення «інтелектуальної власності» з огляду на потрійний характер його структури та показане практичне застосування запропонованого визначення. Інтелектуальна власність ніколи не була обмежена рамками тільки правової охорони результатів інтелектуальної діяльності людини, але тепер, з використанням потрійної природи інтелектуальної власності, надає змогу дослідникам та практикам інтелектуальної власності більш комплексно розглядати традиційні категорії системи інтелектуальної власності та робити всебічний аналіз розроблених об'єктів інтелектуальної власності задля отримання максимального прибутку від інновацій.

Ключові слова: інтелектуальна власність, структура інтелектуальної власності, промислова власність.

Н.С.СВИЩЁВА, П.Г.ПЕРЕРВА

ТРОЙСТВЕННОСТЬ ПОНЯТИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ: АНАЛИЗ, УТОЧНЕНИЕ, ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СУЩНОСТЬ

Проведен исторический анализ относительно возникновения термина «интеллектуальная собственность» за рубежом, во времена Советского Союза, в современной правовой Украине и установлена необходимость уточнения понимания этого понятия. Отсутствие единого общепринятого мирового определение понятия «интеллектуальная собственность» и разнообразие возможных определений создает большой экономико-правовой лаг для практического осуществления инновационной деятельности, когда каждый ученый, предприниматель или работник понимает данное определение по-своему, учитывая свои выгоды. На законодательном уровне закреплено только обобщенное понятие, которое требует также законодательно закреплённых объяснений по каждой группе объектов интеллектуальной собственности, в том числе для новейших технологических результатов четвертой промышленной революции. Рассмотрены различные определения понятия «интеллектуальная собственность», проведена оценка недостатков этих определений.

Проанализированы самые популярные классификации понятия интеллектуальной собственности. Поднят вопрос о целесообразности использования стандартной принадлежности к промышленному использованию только объектов промышленной собственности, в научно-технической и производственной сферах добавлено использование объектов авторского и смежных прав.

Предложено новое определение «интеллектуальной собственности», учитывая тройственный характер его структуры и показано практическое применение предложенного определения. Интеллектуальная собственность никогда не была ограничена рамками только правовой охраны результатов интеллектуальной деятельности человека, но теперь, с использованием тройной природы интеллектуальной собственности, дает возможность исследователям и практикам интеллектуальной собственности более комплексно рассматривать традиционные категории системы интеллектуальной собственности и делать всесторонний анализ разработанных объектов интеллектуальной собственности для получения максимальной прибыли от инноваций.

Ключевые слова: интеллектуальная собственность, структура интеллектуальной собственности, классификация интеллектуальной собственности.

N.S.SVISHCHOVA, P.G.PERERVA

DIVERSITY OF THE CONCEPT OF INTELLECTUAL PROPERTY: ANALYSIS, REFINEMENT, ECONOMIC ESSENCE

A historical analysis is carried out regarding the emergence of the term “intellectual property” abroad, during the Soviet Union, in modern legal Ukraine and the need for clarifying the understanding of this concept is established. The absence of a single universally accepted world definition of the concept of “intellectual property” and the variety of possible definitions creates a large economic and legal lag for the practical implementation of innovative activities, when each scientist, entrepreneur or employee understands this definition in his own way, taking into account his own benefits. At the legislative level, only a generalized concept is fixed, which also requires legislatively fixed explanations for each group of intellectual property objects, including for the latest technological results of the fourth industrial revolution. Various definitions of the concept of “intellectual property” are examined, and the shortcomings of these definitions are evaluated.

The most popular classifications of the concept of intellectual property are analyzed. The question of the appropriateness of using standard affiliation with the industrial use of only industrial property objects has been raised; the use of copyright and related rights objects has been added in the scientific, technical and industrial fields.

A new definition of “intellectual property” is proposed, given the triple nature of its structure, and the practical application of the proposed definition is shown. Intellectual property has never been limited only to the legal protection of the results of human intellectual activity, but now, using the triple nature of intellectual property, it enables researchers and practitioners of intellectual property to more comprehensively examine the traditional categories of the intellectual property system and to conduct a comprehensive analysis of the developed intellectual property to obtain maximum profit from innovation.

Keywords: intellectual property, structure of intellectual property, classification of intellectual property.

© Н. С. Свищова, П. Г. Перерва, 2020

Вступ. В останні десятиріччя інновації набувають значної популярності серед різних напрямків бізнесу. Вміння не тільки створити новий продукт, але й правильно його захистити згідно діючого законодавства, оцінити, без понесення збитків, та застосувати з максимальною прибутковістю – головні питання керівників підприємств. Коли мова йдеться про матеріальний товар, питання, як оцінити собівартість, захистити від крадіжки та продати, не встає гостро, бо науково-дослідний простір в цьому напрямку має багаторічну історію, в той час щодо нематеріальних активів досі ведуться суперечки з цих приводів. Тому виникає необхідність уточнення методології та термінології інтелектуальної власності як економіко-правової категорії.

В умовах сучасного реформування сфери інтелектуальної власності в Україні та поступового переходу до індустрії четвертого покоління питання визначення, використання, захисту та економічної оцінки об'єктів права інтелектуальної власності набуває нового значення та є доцільним та своєчасним.

У різних правових системах світу права на об'єкти інтелектуальної діяльності визначаються по-різному. У Великобританії, Іспанії, Португалії, Франції, Німеччині, Японії, США та деяких інших країнах результати інтелектуальної діяльності визнаються об'єктами права власності.

В Австрії, Бельгії, Греції, Нідерландах, Скандинавських країнах, Швейцарії, Єгипті та деяких інших країнах ці ж результат визнаються об'єктами виключного права на використання [1].

Аналіз основних досягнень і літератури українських науковців аргументовано переконує, що питання інтелектуальної власності широка тема для досліджень, котра потребує багатогранного аналізу та методологічного опрацювання. Дослідженнями на цю тему займалися такі вчені як О. Орлюк, Г. Андрощук, П. Перерва, О. Косенко, О. Штефан, А. Дитц, Б. Прахов, В. Калятин, П. Цибульов, О. Чуприна та інші.

На даний час використовуються різноманітні категорії і поняття, які пояснюють поняття «інтелектуальна власність», однак погляди наукових різняться щодо його складу, функціонального та змістового наповнення, що обумовлено багатогранністю сутності даного поняття, представленої в науковій літературі.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями. Становлення поняття «інтелектуальна власність» в українському законодавстві та правовій науці відбувалося під впливом розглянутих концепцій, з урахуванням монопольного ставлення радянської держави до права власності взагалі. Поняття «інтелектуальна власність» упродовж багатьох десятиліть у діловому лексиконі, а особливо пересічного громадянина, було малозрозумілою абстракцією.

Слід зазначити, що поняття «інтелектуальна власність» спочатку було покликано виконувати роль лише формального відмежування від загальноновизнаної власності речової і не несло особливого смислового навантаження. Радянський енциклопедичний словник

визначає інтелектуальну власність як «юридичне поняття, що охоплює авторське право та інші права, які стосуються інтелектуальної діяльності в галузі виробництва, науки, літератури та мистецтва» [2]. Ще одну спробу розкрити поняття «інтелектуальна власність» було зроблено в юридичному енциклопедичному словнику СРСР, який під інтелектуальною власністю розумів «умовний, збірний термін, який використовується у міжнародних угодах, а також у законодавстві деяких держав, та містить у собі права, що мають відношення до літературних, художніх та наукових творів, виконавчої діяльності артистів, звукозапису, радіотелевізійних передач, прав, пов'язаних з різноманітними видами промислової власності, а також із захистом від несумлінної конкуренції» [3].

Виклад основного матеріалу дослідження. Під правом інтелектуальної власності у ст. 418 ЦК України розуміють право особи на результат інтелектуальної, творчої діяльності або на інший об'єкт права інтелектуальної власності.

Для подальшого ознайомлення з поняттям «Інтелектуальна власність» доцільно буде розглянути класифікацію об'єктів права ІВ, що запропонована В. Кундеусом [4], яка висвітлена в табл.1.

Таблиця 1 – Структура інтелектуальної власності

Інтелектуальна власність (ІВ)		
Об'єкти ІВ науково-технічної та виробничої сфер		Об'єкти ІВ гуманітарної сфери
Промислова власність	Об'єкти авторського права	Об'єкти авторського права
1) Винаходи 2) Корисні моделі 3) Промислові зразки 4) Товарні знаки 5) Селекційні досягнення 6) Ноу-хау	1) Програми ЕВМ 2) Бази даних 3) Топографії інтегральних мікросхем 4) Наукові публікації	1) Літературні твори 2) Музичні твори 3) Витвори мистецтва

Джерело: складено авторами

З огляду на практичне використання результатів нашого дослідження, такі об'єкти авторського та суміжних з ним прав як літературні та музичні твори, витвори мистецтва, сорти рослин та породи собак не виявляють цінності, тож розглядати їх немає сенсу. Детальніше ж зупинимося на об'єктах промислової власності та надамо їм характеристику.

Згідно статті 1 Паризької конвенції про охорону промислової власності від 20.03.1883 року, об'єктами охорони промислової власності є патенти на: винаходи; корисні моделі; промислові зразки; товарні знаки; знаки обслуговування; фірмові найменування; вказівки про походження чи найменування місця походження; припинення недобросовісної конкуренції.

Промислова власність розуміється в найбільш широкому значенні і розповсюджується не тільки на промисловість і торгівлю у власному значенні слова,

але також і на галузі сільськогосподарського виробництва і добувної промисловості та на всі продукти промислового чи природного походження, наприклад: вино, зерно, тютюновий лист, фрукти, худоба, копалини, мінеральні води, пиво, квіти, борошно [5].

Як зазначає Дорошко Г. К., з точки зору характеру використання об'єкти промислової власності можна поділити на дві групи: 1) об'єкти патентного права та 2) засоби індивідуалізації. Об'єкти патентного права – це результати науково-технічної творчої діяльності, які у разі відповідності встановленим законодавством вимогам засвідчуються патентом. Засоби індивідуалізації також приймають участь у господарському обігу. Вони формують імідж

підприємства завдяки розташуванню на товарах, упаковці, документації, рекламі. Обидві групи об'єктів промислової власності сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Об'єкти патентного права забезпечують модернізацію виробництва, а засоби індивідуалізації підкреслюють конкурентні переваги конкретного підприємства. Саме такий різний характер використання впливає на особливості керування цими об'єктами [6].

Державна політика у сфері інтелектуальної власності знайшла своє відображення і у відповідній навчально-науковій літературі, цивільно-правовій думці. До табл. 2 ми зібрали декілька різносторонніх визначень поняття «інтелектуальна власність» та зробили аналіз задля визначення недоліків

Таблиця 2 – Науково-метричний аналіз визначень терміну «Інтелектуальна власність»

Автор	Суть визначення	Недоліки
Камілі Ідріс	Інтелектуальна власність є комерційним застосуванням творчої думки для розв'язання технічного або художнього завдання. Вона не є продуктом сама по собі, а являє собою особливу ідею, що стоїть за цим продуктом, або спосіб, яким ця ідея виражена, або ж відмітний характер того, як цей продукт названий або описаний [7]	Не взято до уваги, що думка (ідея, спосіб вираження ідеї) не може бути об'єктом правової охорони, а, отже, не може бути ОІВ
Чухно А. А.	Сутність інтелектуальної власності полягає у перетворенні її із духовно-культурного поняття у визначальну складову системи виробничих відносин [8]	Поняття дуже нечітке, для практичного використання та розуміння терміну не підходить
Новікова І. Е.	Інститут інтелектуальної власності сприймається суспільством як сукупність певних правил, нормативно-правових положень, що регулюють соціально-економічні та організаційно-правові відносини, які складаються у процесі створення і використання продукту інтелектуальної праці [9]	Не взято до уваги комерціалізацію, до купи зі створенням та використанням продукту інтелектуальної праці
Безмолитвенний А. С.	Інтелектуальну власність - це особлива форма соціальних відносин, які виникають з приводу розпорядження об'єктами, структура яких визначається патентом або авторським свідоцтвом [10]	Не взято до уваги економіко-правові аспекти, а також ОІВ, котрі не охороняються патентом або свідоцтвом
Семенова В. Г.	Інтелектуальна власність відображає відносини правового (юридичного) та економічного характеру щодо створення, використання та комерціалізації результатів творчої діяльності [11]	Не взято до уваги, що далеко не всі результати творчої діяльності стають ОІВ і, отже, об'єктами правових відносин
Васильєв О.В.	Інтелектуальна власність – сукупність результатів розумової діяльності людини в науковій, художній, виробничій та інших сферах та пов'язаних з ними майнових та немайнових прав [12]	Не взято до уваги економічний аспект результатів розумової (інтелектуальної) діяльності, мова йдеться лише про правовий аспект, також відсутнє уточнення щодо сучасних техніко-технічних тенденцій
Цибульов П. М.	Інтелектуальна власність означає закріплені законом права на результати інтелектуальної діяльності у виробничій, науковій, літературній і художній областях [13]	
І.І. Верба, В.О. Коваль	Інтелектуальна власність – це права на результати розумової, творчої діяльності в науковій, художній, виробничій та інших областях діяльності [14]	
Святоцький О. Д	Інтелектуальна власність є результатом інтелектуальної, творчої діяльності, що відповідає вимогам чинного законодавства [15]	

Джерело: складено авторами

Перелік трактувань поняття „інтелектуальна власність” не обмежується наведеними вище, його можна продовжувати до безкінечності. У кожній монографії або навчальному посібнику автор/автори

подають власне тією чи іншою мірою обґрунтоване визначення поняття „інтелектуальна власність”. Підсумовуючи та узагальнюючи як наведені вище, так й інші тлумачення поняття інтелектуальна власність, є

всі підстави погодитися з Базилевичем В.Д. стосовно того, що більшість дослідників інтелектуальну власність визначають як:

- власність на результати інтелектуальної/розумової діяльності, які відповідають критеріям чинного законодавства і мають правову охорону;

- систему відносин щодо привласнення ідеальних об'єктів, виражених в об'єктивованих інтелектуальних продуктах, утілених у науково-технічній та літературно-мистецькій творчості індивідуалізуючих її суб'єктів;

- права на результати розумової діяльності людини у науковій, художній, виробничій та інших галузях, які є об'єктами цивільно-правових відносин у частині права кожного громадянина володіти, користуватися і розпоряджатися результатами своєї інтелектуальної творчої діяльності, що як блага зберігаються за своїм творцем і можуть використовуватися іншими особами лише за погодженням із ним, окрім випадків, передбачених законом;

- результат інтелектуальної творчої діяльності, певним чином об'єктивований, „сумісний” з матеріальним носієм, який може бути відтворений, вільно розмножений і відчужений від творця;

- відносини належності, володіння, розпорядження та використання продуктів інтелектуальної діяльності;

- сукупність виключних прав стосовно нематеріальних об'єктів, які мають економічну цінність і здатність вільно відчужуватися із урахуванням обмежень, установлених із метою захисту особистих прав творців відповідних об'єктів та суспільства у цілому [16].

Така неузгодженість, на нашу думку, зумовлена відсутністю в українському законодавстві у сфері інтелектуальної власності відповідних норм, чітко зазначеного терміну «інтелектуальна власність» (ЦК України надає поняття лише щодо терміну «право інтелектуальної власності») та окреслених критеріїв присвоєння статусу ОІВ. На практиці розмаїття тлумачень ускладнює розуміння сутності терміну інтелектуальної власності, його інститутів, особливо це впливає на підготовку фахівців у сфері інтелектуальної власності. Не заперечуючи в цілому проти вищезгаданих тлумачень поняття „інтелектуальна власність”, пропонуємо власне визначення.

Інтелектуальна власність – це система взаємовідносин створення об'єкту науково-технічної діяльності або літературно-мистецької творчості, юридичного захисту закріплених законом прав на результати інтелектуальної/розумової діяльності, які відповідають критеріям чинного законодавства та економічної комерціалізації створених об'єктів, котрі відповідають вимогам ринку та/або потребам споживачів.

Запропоноване визначення враховує недоліки, висвітлені у таблиці 2, бо взято до уваги сучасні тенденції до використання електронних, оцифрованих об'єктів, бо більшість підприємств ведуть свою

діяльність в тому числі через всесвітню мережу Інтернет, необхідність матеріального вираження думки (ідеї, способу вираження ідеї) для подальшого не тільки використання, але й комерціалізації за потребою правовласника, що є головною формою управління інтелектуальною власністю на виробничому ринку.

Враховуючи такий потрібний характер інтелектуальної власності, пропонується рис. 1, де зображено структуру інтелектуальної власності.



Рисунок 1 – Структура інтелектуальної власності

Джерело: складено авторами

Кожна складова доповнює інші, тим самим створює цілісний образ поняття «інтелектуальна власність». ОІВ народжуються з інтелектуальної діяльності людини, що виражає частина «винахідництво». З винахідницької діяльності починаються всі інновації, вона є фундаментом новітніх розробок, базується на аналізі рівня техніки вибраної області знань, рішення технічної проблеми або зменшення недоліків, посилення переваг існуючих об'єктів.

Далі йде складова «правова охорона», бо тільки таким чином можна зберегти лідируючу позицію першовідкривача, якими є винахідники. Звісно, обрана форма правової охорони залежить від типу ОІВ, галузі використання, цілей застосування тощо. Найчастіше в виробничій сфері це – патентування, отримання свідоцтва на торговий знак або ноу-хау.

Третя складова – «економічна комерціалізація», головна мета проведення наукових розробок. Комерціалізація може бути реалізована в двох основних формах – використання у власному виробництві або продаж іншим зацікавленим фірмам. На цьому етапі виникає багато складнощів, таких як пошук потенційних і реальних покупців, проведення економічної оцінки ОІВ, вибір типу договору на передачу або переуступку прав на ОІВ (видача ліцензії, договір купівлі-продажу, франчайзингу або лізингу), вибір виду платежів за придбання прав на ОІВ (роялті чи паушальний платіж) тощо.

Висновки. Прийняття єдиного світового та загальноживаного визначення поняття «інтелектуальної власності» потребує часу та дій з боку державного регулювання, науковці ж щороку працюють над покращенням та всебічним вивченням цього поняття. З розвитком четвертої промислової революції виникають нові задачі для спеціалістів сфери інтелектуальної власності, зокрема розробка класифікації та методології оцінки науково-технічного рівня, доцільності практичного застосування,

економічної оцінки для подальшої прибуткової комерціалізації новостворених об'єктів інтелектуальної власності.

Запропоноване нове визначення є більш ефективними за рахунок охоплення всіх трьох напрямів роботи з інтелектуальною власністю. Також надає змогу дослідникам та практикам інтелектуальної власності більш комплексно розглядати традиційні категорії системи інтелектуальної власності та робити всебічний аналіз розроблених ОІВ задля отримання максимального прибутку від інновацій. Здобутки цього дослідження будуть покладені в основу подальших праць з роботою над удосконаленням поняття «інтелектуальна власність», а також створення нової методології економічної оцінки об'єктів інтелектуальної власності.

Список літератури

- Орлюк О.П., Андрощук Г.О., Бутнік-Сіверський О.Б. Право інтелектуальної власності: Підручник для студ. вищ. навч. закл. / За ред. О.А.Підпригори, О.Д.Святоцького. - К. «Форум», 2002.- 240 с., с. 63
- Советский энциклопедический словарь. - М. «Советская энциклопедия», 1979.- 540с., с. 81.
- Шершеневич Г.Ф. Авторское право на литературные произведения. - Казань. «Дело». - 1891 - 210 с.
- Кундеус В.В. Класифікація об'єктів інтелектуальної власності. - Режим доступу: <http://masters.donntu.edu.ua/2012/fimm/kundeus/library/article4.htm>
- Парижська конвенція про охорону промислової власності. / [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <https://www.wipo.int/treaties/en/ip/paris/index.html>
- Дорожко Г.К., Балашова О.В., Воліков В.В. Об'єкти промислової власності: економічна сутність та особливості оцінки // *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелект. власності*. - 2014. - Вип. 1 (10), Том 2. - С. 131 - 136.
- Ідріс К. Інтелектуальна власність – потужний інструмент економічного зростання. – К.: Укрпатент, 2006, – 372с.
- Чухно А. Інтелектуальна власність, її сутність та економічна роль // *Інтелектуальна власність у науково-дослідних установах та вищих навчальних закладах: теоретичні та практичні аспекти управління та оцінки*: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції. – К.: „Прінт Сервіс”, 2011. – С. 4 – 11.
- Новікова І. Інститут інтелектуальної власності та його роль у розвитку ВНЗ // *Інтелектуальна власність у науково-дослідних установах та вищих навчальних закладах: теоретичні та практичні аспекти управління та оцінки*: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції. – К.: „Прінт Сервіс”, 2011. – С. 73–76.
- Безмолитвенный А.С. Социально-философские аспекты интеллектуальной собственности в сети Интернет: автореф. дис. канд. фил. наук: 09.00.11. — М.: МГУ, 2010. — 17 с
- Семенова В.Г. Дослідження сутності інтелектуальної власності в сучасних економічних умовах // *Технологический аудит и резервы производства*. - 2015. - №6 (26). - С. 74-77.
- Васильєв О.В. Інтелектуальна власність: визначення, структура та роль у сучасних економічних умовах / О.В.Васильєв // *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. - Вип. № 6 – 2016. - С. 53 – 57.
- Цибульов П.М. Основи інтелектуальної власності. - К.: *Інт. інтел. власн. і права*, 2006. - 124с.
- Верба І.І., Коваль В.О. Основи інтелектуальної власності: навчальний посібник/ за ред. С.В.Чікіна.– 2-е вид., перероб. і доп. – К.: *НТУУ «КПІ»*, 2013. – 262 с.
- Святоцький О.Д., Сімсон О.Е. Реформування відносин власності у інтелектуальній сфері: правові проблеми // *Право України*. - 2006. - №2. - С. 58–61.
- Базилевич В. Інтелектуальна власність. – К.: *Знання*, 2008. – 431 с.
- Перерва П.Г. Комплаєнс-программа промышленного предприятия: сущность и задачи / П.Г.Перерва // *Вісник НТУ «ХПІ»*: зб. наук. пр.- Сер. : Економічні науки. – Харків : НТУ «ХПІ», 2017.– № 24 (1246).– С. 153-158.
- Глізнуца М.Ю., Перерва П.Г. Бенчмаркінг як метод оцінювання інтелектуального потенціалу регіонів // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. - 2015. - № 4. - С. 11-19.
- Кравчук А.В., Перерва П.Г. Ефективність як економічна категорія // *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки)* : зб. наук. пр. – Харків : НТУ «ХПІ», 2018. – № 15 (1291). – С. 137-143.
- Перерва П.Г. Економіко-організаційні засади інноваційної та інвестиційної діяльності підприємства // *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки)* : зб. наук. пр. – Харків : НТУ «ХПІ», 2017. – № 45 (1266). – С.51-55.
- Марчук Л.С., Перерва П.Г. Інтелектуальний потенціал як економічна категорія // *НТУ «ХПІ» (економічні науки)* : зб. наук. пр. – Харків : НТУ «ХПІ», 2018. – № 15 (1291). – С. 53-63.
- Перерва П.Г. Інформаційна діяльність підприємства: управлінська, цінова та маркетингова складові // *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки)* : зб. наук. пр. – Х.: НТУ „ХПІ”. - 2018. - № 37(1313).- С. 27-32 .
- Косенко А.В., Кобелєва Т.О., Перерва П.Г., Маслак М.В. Системний підхід до дослідження цінових, маркетингових, інвестиційних та інноваційних характеристик трансферу технологій промислової продукції // *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки)* : зб. наук. пр. – Харків : НТУ «ХПІ», 2018. – № 19 (1295). – С. 121-126.
- Перерва П.Г., Кобелєва Т.О. Управління маркетингом інноваційної продукції на засадах життєвого циклу товару // *НТУ «ХПІ» (економічні науки)* : зб. наук. пр. – Харків : НТУ «ХПІ», 2016. – № 28 (1200). – С. 26-30.
- Кобелєва Т.О., Перерва П.Г. Якість інноваційної продукції як складова маркетингової політики та конкурентоспроможності підприємства // *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки)* : зб. наук. пр. – Харків : НТУ «ХПІ», 2016. – № 28 (1200). – С. 70-74.
- Косенко А.В., Маслак М.В., Перерва П.Г., Матросова В.О., Долина І.В. Розвиток організаційно-економічного механізму управління розвитком індустрії туризму та гостинності // *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки)* : зб. наук. пр. – Харків : НТУ «ХПІ», 2018. – № 48 (1324). – С. 121-127.
- Перерва П.Г. Практический маркетинг / П.Г.Перерва. - Выпуск 2. Маркетинг на промышленном предприятии. - М.: НПО «Реклама, информация, маркетинг», 1991. - 80 с.
- Ткачова Н.П., Перерва П.Г. Розвиток методів аналізу фактичного стану конкурентних переваг підприємства // *Економіка розвитку*. – 2011. – № 4 (60). – С. 116-120.
- Перерва П.Г. Практический маркетинг / П.Г.Перерва. - Выпуск 6. Управление сбытом промышленной продукции в системе маркетинга. - М.: НПО «Реклама, информация, маркетинг», 1991. - 93 с.
- Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. – К.: *Знання*, 2009. – 1070 с.
- Перерва П.Г. Практический маркетинг / П.Г.Перерва. - Выпуск 1. Термины и определения / Справочник менеджера промышленного предприятия. - М.: НПО «Реклама, информация, маркетинг», 1991. - 96 с.
- Товажнянский В.Л., Перерва П. Г., Кобелєва Т.О. // Банкротство, санация та реструктуризація підприємства як економічні категорії антикризового управління / *Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ»* : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. – Харків : НТУ «ХПІ», 2015. – № 59 (1168). – С. 148-152.

References (transliterated)

- Pravo intelektualnoi vlasnosti: Pidruchnyk dlia stud. vyshch. navch. zakl. / Za red. O.A. Pidopryhory, O.D. Sviatotskoho. - K. «Forum», 2002.- 240 s., s. 63.
- Sovetskyi zntsyklopedycheskyi slovar. - M. «Sovetskaia yntseklpedyia», 1979.- 540s., s.81.
- Shershenevych H. F. Avtorskoe pravo na lyteraturnye proyzvedeniya. - Kazan. «Delo». - 1891 - 210 s.
- Kundeus V.V. Klyasyfikatsiia obektiv intelektualnoi vlasnosti. - Rezhym dostupu: <http://masters.donntu.edu.ua/2012/fimm/kundeus/library/article4.htm>
- Paryzka konventsiiia pro okhoronu promyslovoi vlasnosti. / [Elektronnyi resurs]. - Rezhym dostupu : <https://www.wipo.int/treaties/en/ip/paris/index.html>

6. Dorozhko H.K., Balashova O.V., Volikov V.V. Obiekti promyslovoi vlasnosti: ekonomichna sutnist ta osoblyvosti otsinky // *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelekt. vlasnosti*. – 2014. – Vyp. 1 (10), Tom 2. – S. 131 – 136
7. Idris K. Intelektualna vlasnist – potuzhnyi instrument ekonomichnoho zrostantia. – K.: Ukrapatent, 2006. – 372s.
8. Chukhno A. Intelektualna vlasnist, yii sutnist ta ekonomichna rol // *Intelektualna vlasnist u naukovykh doslidnykh ustanovakh ta vyshchykh navchalnykh zakladakh: teoretychni ta praktychni aspekty upravlinnia ta otsinky*: Materialy Vseukrainskoi naukovy-praktychnoi konferentsii. – K.: „Print Servis“, 2011. – S. 4 – 11.
9. Novikova I. Instytut intelektualnoi vlasnosti ta yoho rol u rozvytku VNZ / I. Novikova // *Intelektualna vlasnist u naukovykh doslidnykh ustanovakh ta vyshchykh navchalnykh zakladakh: teoretychni ta praktychni aspekty upravlinnia ta otsinky*: Materialy Vseukrainskoi naukovy-praktychnoi konferentsii. – K.: «Print Servis», 2011. – S. 73–76.
10. Bezmolymyenyi, A.S. Sotsyalno-filosofsky aspekt yntelektualnoi sobstvennosti v sety Ynternet : avtoref. dys. ... kand. fyl. nauk: 09.00.11. — M.: MHU, 2010. — 17 s
11. Semenova V.H. Doslidzhennia sutnosti intelektualnoi vlasnosti v suchasnykh ekonomichnykh umovakh // *Tekhnolohycheskyi audyt y rezervy proyzvodstva*. – 2015. – №6 (26). – S. 74-77.
12. Vasyliov O.V. Intelektualna vlasnist: vyznachennia, struktura ta rol u suchasnykh ekonomichnykh umovakh / O. V. Vasyliov // *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu*. – Vyp. № 6 – 2016. – S. 53 – 57.
13. Tsybulov PM. Osnovy intelektualnoi vlasnosti. - K.: *In-t. intel. vlasn. i prava*, 2006. - 124s.
14. Verba I.I., Koval V.O. Osnovy intelektualnoi vlasnosti: navchalnyi posibnyk / za red. S.V. Chikina. – 2-he vyd., pererob. i dop. – K.: NTUU «KPI», 2013. – 262 s.
15. Sviatotskyi O.D., Simson O.E. Reformuvannia vidnosyn vlasnosti u intelektualnii sferi: pravovi problemy // *Pravo Ukrainy*. – 2006. – № 2. – S. 58–61.
16. Bazylevych V. Intelektualna vlasnist. – K.: *Znannia*, 2008. – 431 s.
17. Pererva P.G. Komplaens-prohramma promyshlennoho predpryiatyia: sushchnost y zadachy [Compliance program of an industrial enterprise: essence and tasks] // *Visnyk NTU "KhPI" (ekonomichni nauky)* : zb. nauk. pr. [Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" : Sb. sciences Ave]. – Kharkiv : NTU "KhPI", 2017. – No. 24 (1246). – P. 153-158.
18. Gliznutsa M.Yu., Pererva P.G., Benchmarkinh yak metod otsynuvannya intelektualnoho potentsialu rehioniv [Benchmarking as a method of assessing the intellectual potential of the regions] // *Marketynh i menedzhment innovatsiy*. – 2015. – № 4. – S. 11-19.
19. Kravchuk A.V., Pererva P.G. Efektyvnist yak ekonomichna katehoriya [Efficiency as an economic category] // *Visnyk NTU "KhPI" (ekonomichni nauky)* : zb. nauk. pr. [Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" : Sb. sciences Ave]– Kharkiv : NTU "KhPI", 2018. – № 15 (1291). – S. 137-143.
20. Pererva P.G. Ekonomiko-orhanizatsiyni zasady innovatsiynoi ta investysynoi diyalnosti pidpryemstva [Economic and organizational principles of innovative and investment activity of the enterprise] // *Visnyk NTU "KhPI" (ekonomichni nauky)* : zb. nauk. pr. [Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" : Sb. sciences Ave]– Kharkiv : NTU "KhPI", 2017. – № 45 (1266). – S.51-55.
21. Marchuk L.S., Pererva P.G. Intelektualnyi potentsial yak ekonomichna katehoriya [Intellectual potential as an economic category] // *Visnyk NTU "KhPI" (ekonomichni nauky)* : zb. nauk. pr. – Kharkiv : NTU "KhPI", 2018. – № 15 (1291). – C. 53-63.
22. Pererva P.G. Informatsiyna diyalnist pidpryemstva: upravlinnska, tsinova ta marketynhova skladovi [Information activity of the enterprise: management, price and marketing components] // *Visnyk NTU "KhPI" (ekonomichni nauky)*. – Kharkiv : NTU „KhPI“. – 2018. – № 37(1313). – S. 27-32 .
23. Kosenko A.V., Kobyelyeva, T.O., Pererva P.G., Maslak M.V. Systemnyi pidkhid do doslidzhennia tsinovyykh, marketynhovykh, investysynnykh ta innovatsiynykh kharakterystyk transferu tekhnolohiy promyslovoi produktsiyi [System approach to the study of price, marketing, investment and innovation characteristics of technology transfer of industrial products] // *NTU "KhPI" (ekonomichni nauky)* : zb. nauk. pr. [Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" : Sb. sciences Ave]– Kharkiv : NTU "KhPI", 2018. – № 19 (1295). – S. 121-126.
24. Kobyelyeva T.O., Pererva P.G. Upravlinnya marketynhom innovatsiynoi produktsiyi na zasadakh zhyttyevoho tsykladu tovaru [Management of marketing of innovative products on the basis of the product life cycle] // *Visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytetu "KhPI" (ekonomichni nauky)* : zb. nauk. pr. – Kharkiv : NTU «KhPI», 2016. – № 28 (1200). – S. 26-30.
25. Pererva P.G., Kobyelyeva T.O. Yakist innovatsiynoi produktsiyi yak skladova marketynhovoi polityky ta konkurentospromozhnosti pidpryemstva [Quality of innovative products as a component of marketing policy and competitiveness of the enterprise] // *Visnyk NTU "KhPI" (ekonomichni nauky)* : zb. nauk. pr. [Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" : Sb. sciences Ave] – Kharkiv: NTU «KhPI», 2016. – № 28 (1200). – S. 70-74.
26. Kosenko A.V., Maslak M.V., Matrosova V.O., Pererva P.G., Dolyna I.V. Rozvytok orhanizatsiyno-ekonomichnoho mekhanizmu upravlinnya rozvytkom industriyi turyzmu ta hostynnosti [Development of organizational and economic mechanism for managing the development of the tourism industry and hospitality] // *NTU "KhPI" (ekonomichni nauky)* : zb. nauk. pr. [Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" : Sb. sciences Ave]– Kharkiv : NTU "KhPI", 2018. – № 48 (1324). – S. 121-127.
27. Pererva P.G. Praktychesky marketynh [Practical Marketing].- Issue 2. Marketing at an industrial enterprise.- M.: NGO "Advertising, Information, Marketing", 1991.- 80 p.
28. Tkachova NP, Break P.G. Development of methods of analysis of the actual state of competitive advantages of the enterprise // *Economics of development*. - 2011. - № 4 (60). - pp. 116
29. Pererva P.G. Praktychesky marketynh [Practical Marketing].- Issue 6. Management of sales of industrial products in the marketing system.- M.: NGO "Advertising, information, marketing", 1991.- 93 p.
30. Starostina A.O. Marketynh: teoriya, svitovyy dosvid, ukraïnska praktyka: pidruch [Marketing: theory, world experience, Ukrainian practice: under the leadership]. – K.: *Znannya*, 2009. – 1070 s.
31. Pererva P.G. Praktychesky marketynh [Practical Marketing].- Issue 32. Terms and definitions / Directory of the manager of an industrial enterprise.- M.: NGO "Advertising, information, marketing", 1991.- 96 p.
33. Tovozhnyansky V.L., Pererva P.G. Kobielieva T.O. // Bankrot stvo, sanatsiya ta restrukturyzatsiya pidpryemstva yak ekonomichni katehoriyi antykrizovoho upravlinnya [Bankruptcy, rehabilitation and restructuring of the enterprise as economic categories of anti-crisis management] / *Visnyk NTU "KhPI" zb. nauk. pr. Temat. vyp. : Tekhnichnyy prohres ta efektyvnist' vyrobnytstva* [Bulletin Nat. tech. Univ "KPI": coll. of sciences. Theme. vol. : Technical progress and production efficiency]. – Kharkiv: NTU "KPI", 2015. – № 59 (1168). Pp. 148-152.

Надійшла(received) 24.03.2020

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Свищова Наталія Сергіївна (Svishchova Nataliia) – аспірантка 2 курсу Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»; м. Харків, Україна; e-mail: svishchova.natasha@gmail.com.

Перерва Петро Григорович (Pererva Petr Grigorovich, Pererva Petro) – д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту інноваційного підприємництва та міжнародних економічних відносин Національного технічного «Харківський політехнічний інститут», м. Харків, Україна; e-mail: ppererva@gmail.com.

О. Ю. ЛИНЬКОВА**МЕНЕДЖМЕНТ ТА РЕЗУЛЬТАТИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ**

В роботі проаналізовано виклики глобальної економіки до менеджменту: глобалізація, інтернаціоналізація, інформатизація, інтеграція, міграція, екологізація. Структуровано особливості світового менеджменту: постійне управління змінами (технології, менеджмент, цінності, потреби, культура, структура, ефективність, імідж, соціальна відповідальність); ініціювання змін бізнесом через оновлення товару (для протистояння світовій конкуренції). Виділено складові оцінки результатів організаційного розвитку: якість, терміни, кадровий потенціал та конкурентоспроможність. Класифіковано напрями змін в Україні в зв'язку з європейською інтеграцією: соціально-економічна система; інтегративність менеджменту (розвиток професійних вимог); світові стандарти господарювання. Вивчено особливості сучасного вітчизняного менеджменту з метою підвищення його результатів: ігнорування потреб споживачів; неефективне конкурування, невміння ефективно співпрацювати на ринку; неповне використання можливостей нових технологічних прийомів; низький професійний рівень топ-менеджменту; слабкий розвиток корпоративної культури; проблеми структур управління; ігнорування менеджментом необхідності змін; упереджене ставлення до консалтингу. Систематизовані пріоритети розвитку менеджменту підприємств за основними стратегічними напрямками кадрового потенціалу та ринкової позиції: запровадження світових стандартів менеджменту; сучасні методи менеджменту; розвиток навичок менеджерів та персоналу. Що в свою чергу дозволить: прискорити розвиток конкурентоспроможного бізнесу; перейти від директивного менеджменту до консультативного; оптимізувати витрати менеджменту; ефективно управляти інноваціями на основі створення споживчої цінності товару; ефективно управляти мотивацією персоналу через формування корпоративної культури організації; забезпечити найвищий рівень соціальної відповідальності бізнесу на основі ціннісного управління. Зазначені питання для проведення подальших досліджень: організація заходів співпраці з конкурентами; посилення ефективності взаємодії функціональних підрозділів підприємства.

Ключові слова: глобалізація економіки, інформатизація, менеджмент підприємств, світові стандарти менеджменту, консалтинг, потенціал менеджменту.

Е. Ю. ЛИНЬКОВА**МЕНЕДЖМЕНТ И РЕЗУЛЬТАТЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ**

В работе проанализированы вызовы глобальной экономики к менеджменту: глобализация, интернационализация, информатизация, интеграция, миграция, экологизация. Структурированы особенности мирового менеджмента: постоянное управление изменениями (технологии, менеджмент, ценности, потребности, культура, структура, эффективность, имидж, социальная ответственность); инициирование изменений бизнесом через обновление товара (для ведения международной конкурентной борьбы). Выделены составляющие оценки результатов организационного развития: качество, сроки, кадровый потенциал и конкурентоспособность. Классифицированы направления изменений в Украине в связи с европейской интеграцией: социально-экономическая система; интегративность менеджмента (развитие профессиональных требований); международные стандарты хозяйствования. Изучены особенности современного отечественного менеджмента с целью повышения его результатов: игнорирование потребностей потребителя; неэффективная конкуренция; неумение эффективно взаимодействовать на рынке; неполное использование возможностей новых технологических приемов; низкий профессиональный уровень топ-менеджмента; слабое развитие корпоративной культуры; проблемы структур управления; игнорирование менеджментом необходимости изменений; субъективное отношение к консалтингу. Систематизированы приоритеты развития менеджмента предприятий по основным стратегическим направлениям кадрового потенциала и рыночного положения: внедрение международных стандартов менеджмента; современные методы менеджмента; развитие навыков менеджеров и персонала. Что в свою очередь позволит: ускорить развитие конкурентоспособного бизнеса; перейти от директивного менеджмента к консультационному; оптимизировать затраты менеджмента; эффективно управлять инновациями на основе создания потребительской ценности товара; эффективно управлять мотивацией персонала через формирование корпоративной культуры организации; обеспечить наивысший уровень социальной ответственности бизнеса на основе ценностного управления. Указаны вопросы проведения дальнейших исследований: организация мероприятий по сотрудничеству с конкурентами; усиление эффективности взаимодействия функциональных подразделений предприятия.

Ключевые слова: глобализация экономики, информатизация, менеджмент предприятий, мировые стандарты менеджмента, консалтинг, потенциал менеджмента.

Е. Y. LINKOVA**MANAGEMENT AND RESULTS OF ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT**

The paper analyzes the challenges of the global economy to management: globalization, internationalization, informatization, integration, migration, greening. The features of world management are structured: continuous change management (technology, management, values, needs, culture, structure, efficiency, image, social responsibility); initiating business changes through product updates (for conducting international competition). The components of evaluating the results of organizational development are highlighted: quality, timelines, staffing potential and competitiveness. The directions of changes in Ukraine are classified in connection with European integration: socio-economic system; integrative management (development of professional requirements); international business standards. The features of modern domestic management were studied with the aim of increasing its results: ignoring the needs of the consumer; inefficient competition; inability to effectively interact in the market; incomplete use of the capabilities of new technological priyoms; low professional level of top management; poor development of corporate culture; problems of governance structures; management ignoring the need for change; subjective attitude to consulting. The priorities for the development of enterprise management in the main strategic areas of human resources and market position are systematized: the introduction of international management standards; modern management methods; developing the skills of managers and staff. Which in turn will allow: accelerate the development of a competitive business; move from directive management to consulting; optimize management costs; effectively manage innovation through the creation of consumer value of goods; effectively manage staff motivation through the formation of the corporate culture of the organization; ensure the highest level of business social responsibility based on value management. Issues of further research are indicated: organization of measures for cooperation with competitors; strengthening the effectiveness of the interaction of the functional units of the enterprise.

Keywords: globalization of economy, informatization, enterprise management, world standards of management, consulting, management potential.

Вступ. Глобалізація призводить до ринкового у всіх сферах життєдіяльності, що в свою чергу впливає на уряд становлення універсальних структур та зв'язків між ними в країн для гармонізації національної економічної політики з

потребами конкурентів (ефективність національних економік, участь у глобальному ринку, інтеграція в глобальну економіку). Розвиток глобалізації, поширення інформатизації, посилення рівня конкуренції впливає на менеджмент підприємств. Результати бізнесу визначаються результатами управління організаційним розвитком. Організаційний розвиток як якісні зміни, що визначаються нововведеннями [1, с. 8] для можливостей вирішення внутрішніх проблем та адаптації (зміни соціальних відносин) до вимог ринку [2, с. 138]. Мета менеджменту – досягти найкращого стану керованої системи. Для її реалізації, з прискоренням темпів змін на ринку [3], постійно ускладнюється комплекс вимог до менеджерів. Серед яких (розуміння об'єктивних законів, досвід помилок і досягнень, оцінка можливостей) на перше місце виходить мистецтво розуміти обстановку і передбачати зміни [4, с. 96].

Аналіз основних досягнень і літератури.

Зернецька О.В. акцентує увагу на глобальній комунікації як основі світового розвитку, при цьому не досліджено елементи адаптації підприємств за такого глобального впливу [5, с. 249]. Філіп Котлер акцентує увагу на вплив на результати управління бізнесом інформатизації суспільства при цьому не враховує національні особливості сучасних інструментів маркетингу [6, с. 302]. Буковинська М.П. вивчає особливості вітчизняного бізнесу та значення для його подальшого розвитку корпоративної соціальної відповідальності але потребує поглиблення вивчення впливу рівня соціальної відповідальності на соціально-психологічну орієнтацію персоналу [7, с. 115]. Ліпін М. В. систематизує роль освіти для різних сфер економіки та її модернізацію, але практичні особливості підвищення кваліфікації персоналу вимагають адаптації наукових положень [8, с. 261]. Лукашова Л. В. вивчає фасилітацію як інструмент розвитку за сучасних умов господарювання, при цьому детального аналізу потребує вивчення особливостей даного інструменту в роботі менеджерів [9, с. 46]. Чан Кім В. та Рене Моборн пропонують новий рівень ведення конкурентної боротьби, що змінює методи менеджменту і при цьому потребує поглиблення дослідження зв'язку з навичками менеджерів [10, с. 301].

Поряд з широким дослідженням актуальних питань менеджменту, залишається не вирішеною проблема пристосування вітчизняного менеджменту до світових викликів та забезпечення організаційного розвитку.

Існуючі методи розв'язання задачі: система управління організаційним розвитком, формування потенціалу персоналу.

Мета роботи (дослідження): визначення пріоритетів менеджменту підприємств за часів європейської інтеграції як запорука покращення результатів організаційного розвитку.

Постановка задачі (проблеми): систематизувати особливості ринкових умов господарювання за часів європейської інтеграції України, визначити критерії оцінки результатів організаційного розвитку та напрямки їх покращення. **Методи дослідження:** систематизації, порівняння, гіпотетико-дедуктивний, аналізу та синтезу, абстрагування, узагальнення, моделювання.

Виклад основного матеріалу.

Менеджмент постійно реагує, на вимоги ринку, зв'язки з різними суб'єктами та потенційні можливості, реалізацією змін. Бізнес, як активно виступає ініціатором змін, через постійне оновлення товару, так, і пасивно пристосовується до викликів, пов'язаних із світовою конкуренцією. На практиці

зміни носять інтегральний характер, тобто виникають у певній функціональній сфері, а призводять до кардинальної перебудови цілої системи бізнесу (технології, менеджмент, цінності, потреби, культура, структура, ефективність, імідж).

Проходження етапу розвитку глобальної економіки стикається з новими викликами:

екологічна криза (зміни клімату, рельєфу, кордонів);
демографічна криза (в Україні смертність перевищує народжуваність);

техногенні аварії та катастрофи (радіоактивне, хімічне, бактеріальне зараження місцевості);

транспортні катастрофи призводять до зростання кількості жертв;

військові конфлікти з використанням нової зброї (ядерна, лазерна, плазмове силове поле, акустична (нейронна), біологічна (інфікування патогенними мікроорганізмами), психотропна (впливає на свідомість людини), соціальна (соціальні мережі));

зростання кількості невиліковних хвороб та хворих (онкологія, віруси);

тероризм (використання насильства для досягнення мети).

Перераховані виклики потребують об'єднання зусиль держави, суспільства, менеджменту господарюючих суб'єктів для їх попередження і подолання.

Особливості світового менеджменту:

посилення тенденцій щодо відмови менеджерів працювати за наймом (бажання керувати власною справою) [12, с. 74];

перехід від директивного менеджменту до консультативного;

зменшення ієрархічних рівнів менеджменту;

зростання ролі нематеріальних активів у створення споживчої цінності товару;

усвідомлення найманими працівниками ролі власного внеску в отриманні прибутку і постійне зростання вимог до менеджерів;

мультикультурний аспект управління персоналом.

Організаційний розвиток складається з оцінки поточного стану та реалізації заходів щодо його оновлення (зміна поведінки працівників). Організаційний розвиток потребує стратегічного підходу з урахуванням діджиталізації бізнесу. Розробка стратегії організаційного розвитку має дві складові: посилення кадрового потенціалу та ринкова позиція. Базовими варіантами стратегії організаційного розвитку можуть бути комбінації за шкалою слабка та сильна: 1) слабкий кадровий потенціал та ринкова позиція; 2) сильний кадровий потенціал та ринкова позиція; 3) слабкий кадровий потенціал але сильна ринкова позиція; 4) сильний кадровий потенціал при слабкій ринковій позиції. Виходячи із запропонованої стратегії: 1) потребує заходів спрямованих на підсилення кадрового потенціалу як зовні (прийом нового персоналу) так і внутрі підприємства (навчання); та ринкової позиції (через ініціацію нових бізнес-проектів); 2) заходи спрямовані на довго строкове закріплення позицій на ринку та утримання сильного кадрового потенціалу; 3) заходи щодо переважання системи роботи з персоналом за рахунок отриманих фінансових бонусів від сильної ринкової позиції; 4) пошук напрямків посилення ринкової позиції за рахунок кадрового потенціалу. Результати організаційного розвитку [11, с. 347] оцінюються за стратегією, якістю, термінами, кадровим потенціалом (оцінка кількісних і якісних

показників: продуктивність праці, ефективність використання робочого часу, особистий потенціал працівника, соціально-психологічна орієнтація; ступінь відповідності якостей працівника професійним вимогам: підбір, навчання, адаптація персоналу та підвищення кваліфікації (динаміка робочої сили); рівень використання кадрового потенціалу) та конкурентоспроможністю. Заходи з організаційного розвитку стосуються постійного оновлення організаційної культури, адаптації персоналу до змін, керівництво нововведеннями, сприяння навчанню, розвиток духу суперництва, забезпечення благополуччя працівників, покращення вирішення проблем. Фасилітація – це інструмент, який дозволяє менеджеру організувати роботу в групі щодо вирішення проблем. Використовувати зазначений інструмент доречно коли в групі є різні точки зору на проблему, у разі пасивності групи, необхідно вирішити нове завдання, конфліктні ситуації.

При визнанні Україною напрямку європейської інтеграції вітчизняний бізнес стикається з певними змінами умов господарювання:

зміна соціально-економічної системи (міграція фахівців інтелектуальної діяльності, посилення міжнародної конкуренції через зростання імпорту товарів, мультикультурність персоналу підприємств, бідність населення);

менеджмент торкається всіх сфер діяльності підприємства (економічної, технологічної, психологічної), що призводить до зростання потреби в якісних менеджерах;

встановлення світових стандартів господарювання (не виконання яких обмежує можливості експорту вітчизняних товарів).

Особливості вітчизняного менеджменту за часів європейської інтеграції:

ігнорування потреб споживачів (посилення факторів глобалізації економіки призводить до світової конкуренції на вітчизняних ринках, що вимагає прискорення реакції на зміни вимог споживачів до товару, отже, час урахування зміни потреб стає конкурентною перевагою вітчизняних виробників);

неефективне конкурування, невміння ефективно співпрацювати на ринку (це стосується укладання довгострокових логістичних контрактів, освоєння нових технологій та інше);

неповне використання можливостей нових технологічних прийомів (кожен менеджер має певний професійний досвід, який накладається на майбутні стратегії поведінки при використанні нових прийомів, що значно обмежує отримання позитивних результатів; ліквідація зазначеного обмеження потребує постійного навчання, при залученні у бізнес нових прийомів управління, метою якого є не стільки освоєння новачі з управління, а індивідуальна корективка можливої поведінки менеджера при його використанні на практиці);

низький професійний рівень топ-менеджменту не дозволяє використовувати творчий підхід до вирішення проблем (організаційний розвиток має складне спрямування, зумовлене стадією життєвого циклу підприємства, досвідом менеджменту, ринковою позицією, тому отриманий як найвищий і заморожений професійний рівень менеджера з плином часу стає низьким, так звана гіперінфляція професійних навичок; вирішення зазначеної проблеми вимагає участі партнерів не тільки на підприємстві в особі

власників, а й участі державних структур, які через системи освіти, фінансову та інші політики формують умови мотивації постійного розвитку менеджерів) (як приклад, відсутня поширена світова практика розподілу успіху з працівниками);

слабкий розвиток корпоративної культури (виступає механізмом регулювання поведінки персоналу через сприйняття певних правил) та мотивації персоналу (оцінити можливо тільки за результатами роботи; мотивація дозволяє підприємствам залучати кращих працівників та утримувати їх, при цьому економити ресурси);

проблеми структур управління: низька гнучкість; висока централізація управління; слабка інтеграція відділів; бюрократизація (створюють комунікаційні проблеми та витрачання додаткового часу на виконання завдань; вирішення структурних проблем потребує аудиту бізнес-процесів через призму ринкового попиту та пропозицій);

ігнорування менеджментом необхідності змін (організаційний розвиток – це механізм, який потребує постійної уваги з боку менеджерів, у вигляді планового запровадження необхідних змін та ситуативного – реагування на ринкові зміни; управління змінами вимагає від менеджерів певного професійного терпіння, щодо подолання опору змінам та доведення персоналу до стадії отримання позитивного результату і прийняття змін; процес управління змінами призводить до психологічного перевантаження менеджерів через лавиноподібне зростання обміну інформацією, що поребує певного графіку інформаційного оздоровлення менеджерів компанії та підтримки персоналу у вигляді політики підприємства щодо адаптації до змін);

упереджене ставлення до консалтингу (звернення у разі фінансових проблем, а не звернення превентивно). Залучення професійних консультантів до вирішення операційних задач бізнесу дозволяє створити рятувальну інформаційну базу для прискорення адаптації до змін та підвищення ефективності управління ризиками за умов невизначеності. Тільки участь в новітніх ситуаціях консультанта, як особи, що має неупереджене ставлення, дозволяє налагодити нові комунікаційні мережі з урахуванням власного та світового досвіду та вивести з обмеженого погляду на виклики ринку. Інформаційна економіка вимагає нового ставлення менеджменту до процесу обміну інформацією, зокрема, з консультантами. Не дивлячись, на класифікацію інформації, як одного з самих рентабельних ресурсів, але на відміну від класичних ресурсів (фінанси, матеріальні, природні) він зростає саме після його опрацювання, а не зменшується. Довготривале ставлення до ресурсів як до вичерпного елементу економіки на сьогодні має певну психологічну проблему в професійній діяльності менеджерів (щодо обмеження доступу до інформації). Запровадження змін та реалізація новачі в організаційному розвитку передбачає індивідуальну зміну ставлення менеджерів щодо інформаційного обміну як на підприємстві так і зовні.

Пріоритети розвитку менеджменту підприємств за часів європейської інтеграції:

використання світових стандартів управлінської діяльності (потребує державної підтримки у напрямку запровадження практики роботи індустріальних парків: фінансова та робота зі сертифікації товарів);

запровадження сучасних методів управління через використання управлінського консалтингу [13, с. 428] (спочатку для вирішення функціональних проблем

підприємства: фінанси, маркетинг, кадри, а потім на стратегічній основі взаємодії);

усвідомлення менеджерами власних проблем (проведення круглих столів із залученням фахівців та ротатції керівників для запобігання зайвого консерватизму в професійній діяльності);

розвиток інтелектуального потенціалу менеджерів за рахунок постійного самовдосконалення та навчання (забезпечення відбору на керівні посади особистостей, які мають схильність до навчання; використання коучингу, як інструменту навчання);

підвищення кваліфікації персоналу через залучення до інноваційних проектів підприємства [14, с. 301].

Комплексна реалізація встановлених пріоритетів розвитку вітчизняного менеджменту вимагає від власників бізнесу позитивної оцінки реформ, які проводяться в країні: правової; фінансової; медичної; освітньої та інших.

Результати досліджень. Основними елементами організаційного розвитку підприємства є: менеджмент; потенціал персоналу; стратегічна спрямованість бізнесу.

Висновки: Інформаційна економіка підсилює вплив на результати роботи підприємства не тільки ефективно організованих його елементів (фінанси, технології, люди), а головне взаємозв'язків між ними, які забезпечуються менеджментом. Розвиток вітчизняного менеджменту значно відстає від світового в силу особливостей економіки, структури наповнення ВВП (промисловість 24 %, торгівля 16 %, сільське господарство 12 %, будівництво 3 %); державної політики; системи освіти; соціальних цінностей. Для зростання експорту вітчизняних товарів та забезпечення розвитку економіки першочерговим завданням є модернізація менеджменту за рахунок: запровадження світових стандартів управлінської діяльності та сучасних методів управління; навчання менеджерів засобом забезпечення змін діяльності; підвищення кваліфікації персоналу. Що в свою чергу дозволить: прискорити розвиток конкурентоспроможного бізнесу; перейти від директивного менеджменту до консультативного; оптимізувати витрати менеджменту; ефективно управляти інноваціями на основі створення споживчої цінності товару; ефективно управляти мотивацією персоналу через формування корпоративної культури організації; забезпечити найвищий рівень соціальної відповідальності бізнесу на основі ціннісного управління.

Наукова (практична) новизна, викладена у роботі: комплексна реалізація запропонованих пріоритетів розвитку менеджменту підприємств, на основі урахування в стратегії ринкових змін, дозволить максимально реалізувати потенціал підприємства та отримати очікувані результати організаційного розвитку.

Напрямки для проведення подальших досліджень: організація заходів співпраці з конкурентами; посилення ефективності взаємодії функціональних підрозділів підприємства.

Список літератури

1. Дорошук Г.А. Управління організаційним розвитком: теоретичні та концептуальні основи: монографія / під ред. С.К. Харічкова – Одеса: Бондаренко М.О., 2016. – 196 с.

2. Wacławski J., Church A. H. Organization Development: A DataDriven Approach to Organizational Change. Pfeiffer, 2001. – 400 p.
3. Hiatt J. ADKAR, A model for change in business, government and our community, Prosci Research, 2006.
4. Piers Myers, Sally Hulks, and Liz Wiggins Organizational Change: Perspectives on Theory and Practice – Oxford University press. – 2004. – 365 p.
5. Зернецька О.В. *Глобальна комунікація: монографія*. Київ, Наукова думка, 2017. 350 с.
6. Филип Котлер *Основи маркетинга*. Краткий курс. К.: Діалектика-Вільямс. – 2020. – 496 с.
7. *Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу*: монографія / Під ред. Буковинської М. П. – К.: ЦП «Компринт». – 2015. – 297 с.
8. Липін М. В. *Освіта в модифікаціях сучасного світу*: монографія. – Київ: Київський національний торговельно-економічний університет. – 2018. – 340 с.
9. Лукашова Л. В. *Мале підприємництво: методологія та практика фасилітації розвитку*: монографія. – Київ: Київський національний торговельно-економічний університет. – 2019. – 448 с.
10. Чан Кім В., Рене Моборн Стратегія блакитного океану. К.: Книжковий клуб "Клуб Сімейного Дозвілля". – 2016. 384 с.
11. Трут О.О. *Теоретико-методологічні засади управління результативністю організації*: монографія / О. О. Трут. – Львів: вид-во ЛТЕУ, 2018. – 420 с.
12. Джейсон Фрайд, Девід Хейнмейер Ханссон Характеристики Rework. К.: Книжковий клуб "Клуб Сімейного Дозвілля". – 2016. – 176.
13. Джон Вітмор Коучинг. *Основні принципи і практики коучинга і лідерства*. К.: Паблішер. – 2018. – 320 с.
14. *Технології управління персоналом*: монографія/ О.А.Гавриш, Л.Є.Довгань, І.М.Крейдич, Н.В.Семенченко. – Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». – 2017. – 528 с.

References (transliterated)

1. Doroshuk G.A. *Upravlinnya organizatsijny'm rozvytkom: teoretychni ta konceptual'ni osnovy* [Management of organizational development: theoretical and conceptual bases]: monografiya / pid red. S.K. Harichkova – Odessa: Bondarenko M.O., 2016. – 196 p.
2. Wacławski J., Church A. H. Organization Development: A DataDriven Approach to Organizational Change. Pfeiffer, 2001. – 400 p.
3. Hiatt J. ADKAR, A model for change in business, government and our community, Prosci Research, 2006.
4. Piers Myers, Sally Hulks, and Liz Wiggins Organizational Change: Perspectives on Theory and Practice – Oxford University press. – 2004. – 365 p.
5. Zemetka O.V. *Hlobalna komunikatsiia*: [Global communication] monohrafiia. Kyiv, Naukova dumka, 2017. 350 p.
6. Filip Kotler Osnovy marketinga. [Marketing basics] Kratkij kurs. Kiev: Dialektika-Vil'jams. – 2020. – 496p.
7. *Korporatyvna social'na vidpovidal'nist' biznesu* [Corporate social security business.]: monografiya / Pid red. Bukovy'ns'koyi M. P. – K.: CzP «Kompry'nt». – 2015. – 297 p.
8. Lipin M. V. *Osvita v modyfikacijax suchasnogo svitu* [Education in the modifications of the modern world]: monografiya. – Ky'yiv: Ky'yivs'ky'j nacional'ny'j torgivel'no-ekonomichny'j univ'ersytet. – 2018. – 340 p.
9. Lukashova L. V. *Male pidpr'yemny'czto: metodologiya ta prakty'ka fasy'litatsiyi rozvy'tku* [Small business: methodology and practice of development facilitation]: monografiya. – Ky'yiv: Ky'yivs'ky'j nacional'ny'j torgivel'no-ekonomichny'j univ'ersytet. – 2019. – 448 p.
10. Chan Kim V., Rene Mobom Strategiya blaky'ntogo okeanu. Kiev: Kny'zhkovy'j klub "Klub Simejnogo Dozvyillya". – 2016. 384 p.
11. Trut O.O. *Teoretyko-metodologichni zasady upravlinnya rezul'tatyvnisty organizatsiyi* [Theoretical and methodological principles of managing the effectiveness of the organization]: monografiya / O. O. Trut. – L'viv: vy'd-vo LTEU, 2018. – 420 p.
12. Dzhejson Frajd, Devid Xejnmejer Xansson Xaraktery'sty'ky' Rework. K.: Kny'zhkovy'j klub "Klub Simejnogo Dozvyillya". – 2016. – 176.
13. Dzhon Vitmor Kouching. *Osnovnye principy i praktiki kouchinga i liderstva* [The basic principles and practices of coaching and leadership.]. Kiev: Publisher. – 2018. – 320 p.
14. *Tehnologiyi upravlinnya personalom* [Personnel management technologies]: monografiya/ O.A.Gavry'sh, L.Ye.Dovgan', I.M.Krejdych, N.V.Semenchenko. – Ky'yiv: NTUU «KPI imeni Igorya Sikors'kogo». – 2017. – 528 p.

Надійшла(received) 24.03.2020

Відомості про авторів /Сведения об авторах / About the Authors

Линькова Олена Юрійвна (Линькова Елена Юрьевна, Linkova Elena Yurievna) – кандидат економічних наук – доцент; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8971-6176>; e-mail: ukr19759@gmail.com

Р. О. ПОБЕРЕЖНИЙ, Н. М. ПОБЕРЕЖНА, О. В. МЕЛЕНЬ

**ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ТА МІСЦЕ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ В МЕНЕДЖМЕНТІ,
БУХГАЛТЕРСЬКОМУ ОБЛІКУ ТА ЗВІТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО СЕРЕДНЬОГО ТА
ВЕЛИКОГО БІЗНЕСУ**

Виділено різноманітні функції праці в житті людини та суспільства, а саме: спосіб задоволення матеріальних та духовних потреб людини; засіб створення суспільного багатства; функція формування суспільного прогресу; визначальна сфера соціалізації людини в суспільстві та ін. Визначено головні фактори впливу на загальну чисельність персоналу сучасних національних підприємств малого, середнього та великого бізнесу до яких віднесено: демографічні тенденції; загальні тенденції розвитку економіки країни, середньомісячну заробітну плату, кількість підприємств та рівень їх рентабельності, відсоток збиткових підприємств до їх загальної кількості; рівень безробіття та ін.

На основі аналізу загальних показників діяльності підприємств за видами економічної діяльності за 2014–2018 роки визначено тенденції їх змін та визначено, що розвиток трудових ресурсів України залежить головним чином від рівня життя населення, який визначає можливість відтворення працездатного населення. Сформульовано фактори впливу на розвиток та відтворення персоналу підприємства, серед яких основними запропоновано вважати заробітну плату працівника та витрати підприємства на персонал.

Розглянуто погляди різних науковців на визначення терміну «трудові ресурси» та «персонал». Сформульовано особливості у підході до поняття трудових ресурсів при вирішенні управлінських питань з їх менеджменту, бухгалтерського обліку та відображення у звітності підприємства.

Запропоновано найсуттєвішими факторами ефективного формування, використання, нарощування та розвитку трудових ресурсів підприємства вважати три головні фактори: ефективний менеджмент, своєчасний і безпомилковий бухгалтерський облік та формування фінансової та управлінської звітності підприємства. Для покращення організації аналітичної управлінської роботи запропоновано створення відділу інформаційного забезпечення на базі бухгалтерського, кадрового та інших відділів підприємства.

Ключові слова: трудові ресурси, розвиток персоналу, творчий потенціал, відтворення трудових ресурсів, ефективний менеджмент, наукова організація праці, бухгалтерський облік трудових ресурсів, звітність підприємств.

Р. О. ПОБЕРЕЖНИЙ, Н. Н. ПОБЕРЕЖНАЯ, Е. В. МЕЛЕНЬ

**ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СУЩНОСТЬ И МЕСТО ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ В МЕНЕДЖМЕНТЕ,
БУХГАЛТЕРСКОМ УЧЕТЕ И ОТЧЕТНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ МАЛОГО СРЕДНЕГО И
КРУПНОГО БИЗНЕСА**

Выделены функции труда в жизни человека и общества: способ удовлетворения материальных и духовных потребностей человека; средство создания общественного богатства; функция формирования общественного прогресса; определяющая сфера социализации человека в обществе и др.

Определены главные факторы влияния на общую численность персонала современных национальных предприятий малого, среднего и крупного бизнеса к которым отнесены: демографические тенденции; общие тенденции развития экономики страны, среднемесячная заработная плата, количество предприятий и уровень их рентабельности, процент убыточных предприятий к их общему количеству; уровень безработицы и др.

На основе анализа общих показателей деятельности предприятий по видам экономической деятельности за 2014 - 2018 годы определены тенденции их изменения и определено, что развитие трудовых ресурсов Украины зависит главным образом от уровня жизни населения, который определяет возможность воспроизведения трудоспособного населения. Сформулированы факторы влияния на развитие и воспроизводство персонала предприятия, среди которых основными предложено считать заработную плату работника и расходы предприятия на персонал.

Рассмотрены взгляды различных ученых на определение термина «трудовые ресурсы» и «персонал». Сформулированы особенности в понятии трудовых ресурсов при решении управленческих вопросов по их менеджменту, бухгалтерскому учету и отражению в отчетности предприятия.

Предложено существенными факторами эффективного формирования, использования, наращивания и развития трудовых ресурсов предприятия считать три главных фактора: эффективный менеджмент, своевременный и безошибочный бухгалтерский учет, и формирование финансовой и управленческой отчетности. Для улучшения организации аналитической управленческой работы предложено создание отдела информационного обеспечения на базе бухгалтерского, кадрового или других отделов предприятия.

Ключевые слова: трудовые ресурсы, развитие персонала, творческий потенциал, воспроизводство трудовых ресурсов, эффективный менеджмент, научная организация труда, бухгалтерский учет трудовых ресурсов, отчетность предприятий.

R. POBEREZHNYY, N. POBEREZHNAYA, O. MELEN

**ECONOMIC ESSENCE AND PLACE OF LABOR RESOURCES IN THE MANAGEMENT,
ACCOUNTING AND REPORTING OF SMALL MEDIUM AND LARGE ENTERPRISES**

There were highlighted functions of labor in the life of the individual and in society: how to meet the material and spiritual needs of the individual; a mean of creating wealth; the function of the formation of social progress; the sphere which determines human socialization in society, etc.

The main factors of influence on the total number of personnel of modern national enterprises of small, medium and large businesses are determined. They are: demographic trends; general trends in the development of the country's economy, average monthly wages, the number of enterprises and their level of profitability, the percentage of loss-making enterprises in relation to the total number of enterprises; unemployment rate, etc.

Based on the analysis of general indicators of enterprises' activities by type of economic activity for 2014–2018 the trends of their changes are determined. It is founded that the development of the labor resources of Ukraine depends mainly on the living standards of the population, which determines the ability to reproduce the able-bodied population. The factors influencing the development and reproduction of the enterprise employees are formulated, among which the main ones are the salary of the employee and the expenses of the enterprise on the employees.

The views of various scientists on the definition of the term «labour resources» and «personnel» are considered. There were defined the features in the concept of labor resources when solving managerial issues in their management, accounting and reporting in the enterprise.

© Р. О. Побережний, Н. М. Побережна, О. В. Мелень, 2020

It was proposed to consider three main factors as essential factors for the effective formation, use, expansion and development of the enterprise's labour resources: efficient management, timely and infallible accounting, formation of financial and management reporting. In order to improve the organization of analytical management work, it was proposed to establish an information management division based on the accounting, personnel or other divisions of the enterprise.

Keywords: labor resources, personnel development, creativity, labour reproduction, effective management, scientific management, accounting of human resources, enterprise accounting.

Вступ. Економічні реформи, які відбуваються в Україні, суттєво змінили статус трудових ресурсів підприємства та погляд на його працю. Сьогодні праця людини розглядається як засіб самовираження та самоствердження особистості, реалізації її інтелектуального та творчого потенціалу, моральної гідності. Саме людський фактор сьогодні визначає науково-технічний та соціальний прогрес. Проста формула «продуктивність – від людини» найбільш точно визначає головну умову ефективної роботи процвітаючого підприємства. Таким чином, праця людини – це процес усвідомленої трудової діяльності людини, який здійснюється заради одержання корисного результату і є, з одного боку, процесом взаємодії людини з засобами, предметами праці у межах певної технології та організації, а, з іншого боку, – процесом суспільної взаємодії між людьми [1, с. 48].

Значення праці в житті людини і суспільства виявляється у багатьох різноманітних її функціях:

- праця є основним, природним, суспільно визнаним, моральним способом задоволення всіх матеріальних і дуже багатьох духовних потреб як окремої людини, так і людства в цілому;

- праця створює суспільне багатство, пристосовує природні умови для зручності людей, опосередковує, регулює, контролює одержання людиною природних благ;

- праця формує спільноти людей, суспільство загалом і визначає суспільний прогрес. Праця та її результати визначаються суспільством як природна основа соціальної диференціації, вони є серцевиною всіх соціальних відносин;

- праця та підготовка до неї стає основною рушійною силою розвитку людини. Створюючи та вдосконалюючи матеріальні й духовні блага, людина набуває знань, трудових навичок, вмінь ефективно взаємодіяти з іншими людьми. Праця – це визначальна сфера соціалізації людини в суспільстві;

- в праці і завдяки праці люди пізнають як закони свого розвитку, так і закони природи. Інтелектуальна, творча праця відкриває кожній окремій людині та людству загалом шлях до свободи, включаючи свободу від природних небезпек, від хвороб, від матеріальних нестатків [1, с. 49–50].

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями.

Необхідно зазначити, що «...ефективність функціонування організації та її структурних підрозділів найбільшою мірою залежить від людини – безпосереднього учасника та керівника всіх процесів. В такому разі на перший план виходять інтелектуальні та професійні здібності, які визначають можливості підприємства ефективно функціонувати, тобто

раціонально розподіляти ресурси і одержувати відповідний ефект. Рівень розуміння керівництвом значимості людського фактору у розвитку організації має визначальний вплив на ефективність праці, а отже і на ефективність роботи підприємства в цілому» [2, с. 73].

Зважаючи на те, що персонал підприємства є визначальним для діяльності підприємства видом ресурсу, від якого залежать використання всіх інших видів ресурсів і результати його діяльності, зростає роль менеджменту та обліку (і в першу чергу – бухгалтерського) трудових ресурсів на підприємствах малого середнього та великого бізнесу в умовах сьогодення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. В Україні питанням менеджменту, обліку, аналізу, контролю та управління трудовими ресурсами підприємств останнім часом присвячується велика кількість досліджень.

Зокрема Н. В. Починок провела дослідження сутності категорій «трудові ресурси», «людські ресурси», «потенціал людини», «трудова потенція», «людський капітал»; визначила і згрупувала сукупність джерел формування кількісних та якісних характеристик персоналу [3].

Л. Й. Білоус визначила важливість управління процесами професійного навчання робітничих кадрів як складової стратегії розвитку персоналу підприємства та запропонувала ряд його послідовних етапів, серед яких: 1) планування професійної підготовки робітничих кадрів; 2) проведення (реалізація) навчальних заходів; 3) контроль за якістю та ефективністю професійної підготовки кадрів [4, с. 47].

Привертають увагу наукові дослідження Н. М. Побережної, М. С. Пантелєєва та В. О. Гаркуши [5], які запропонували рекомендації щодо оцінки якості людського капіталу підприємства проводити з врахуванням показників: освітнього рівня персоналу; чисельності працівників, які мають науковий ступінь; кількості працівників які навчено новим професіям та таким, що підвищили кваліфікацію; кількості винахідників та раціоналізаторів; витрат на професійне навчання.

Аналізуючи наукові літературні джерела та дослідження науковців, можна сказати, що питання місця трудових ресурсів в менеджменті, бухгалтерському обліку та звітності підприємств малого, середнього та великого бізнесу є актуальними і сьогодні. Тому дане питання потребує подальших наукових досліджень.

Мета статті полягає у визначенні економічної сутності поняття «трудові ресурси», аналізі їх ролі та особливого місця в сучасному процесі життєдіяльності

підприємства через управління, облік та формування звітності.

Викладення основного матеріалу дослідження.

Носієм результатів праці є трудові ресурси – частина населення країни, що за своїм фізичним розвитком, розумовими здібностями і знаннями здатна працювати в сучасному господарстві та володіє особистим трудовим потенціалом, який складається з окремих компонентів: здоров'я, освіти, професіоналізму, досвіду, творчого потенціалу, здібностей до навчання, креативного мислення, вміння до спілкування та активної життєвої позиції. «... Ресурси робочого часу оцінюються кількістю працездатного населення, рівнем безробіття, кількістю відпрацьованих людино-годин за рік тощо» [1, с. 86–85].

На жаль, демографічні тенденції, та зміни загальноекономічних показників розвитку економіки, які спостерігаються останнім часом в Україні, негативно впливають на чисельність населення, а отже й трудових ресурсів (табл.1 та табл.2).

Таблиця 1 – Динаміка формування трудових ресурсів підприємств малого, середнього та великого бізнесу *

Показники	Роки				
	2014	2015	2016	2017	2018
Чисельність населення України, млн. чол.	45,6	45,4	42,9	42,8	42,6
Економічно активне населення України, млн. чол.	21,980	19,920	18,097	17,955	17,854
Чисельність зайнятих в Україні, млн. чол.	20,404	18,073	16,443	16,276	16,156
Чисельність безробітних в Україні, млн. чол.	15,765	18,476	16,547	16,782	16,980
Економічно неактивне населення України, млн. чол.	11,861	12,023	10,925	10,934	10,945
Облікова чисельність працівників, всього, тис. чол.	10164	8959	8065	7868	7630,6
Середньомісячна заробітна плата в Україні, грн.	3265	3480	4195	5183	7104
Кількість підприємств: усього, од.	393327	341001	343561	306470	338341

* складено за [6]

Відповідно до даних таблиці 1, чисельність населення України, яке є основою формування трудових ресурсів за період 2014–2018 роки постійно зменшується. Так якщо чисельність населення в 2014 році складала 45,6 млн. чол., то вже в 2018 році цей показник зменшено до рівня 42,6 млн. чол. Основною причиною такої негативної тенденції зменшення населення є завелика смертність, рівень якої випереджає народжуваність. Такі негативні зміни вплинули й на кількість економічно активного населення, а за результатами даних таблиці 1, спостерігаємо:

- зменшення економічно активного населення з 21,980 млн. чол. в 2014 році до 17,854 млн. чол. в 2018 році – майже на 4 млн. 126 тис. чол.;

- зменшення чисельності зайнятого населення з 20,404 млн. чол. в 2014 році до рівня 16,156 млн. чол. – майже на 20,8%;

- збільшення чисельності безробітних з 15,765 млн. чол. в 2014 році до 16,98 млн. чол. в 2018 році, що складає 1,215 млн. чол.

При цьому, також спостерігаємо зменшення загальної кількості національних підприємств за період 2014–2018 рр. з 393327 одиниць підприємств в 2014 році до рівня 338341 одиниць в 2018 році, що на 54 тис. 986 підприємств менше. Таким чином, можна зазначити, що на зменшення загальної чисельності трудових ресурсів в Україні вплинуло не тільки зменшення економічно активного населення та зростання рівня безробіття, але й зменшення кількості підприємств.

Таблиця 2 – Загальні показники діяльності підприємств за видами економічної діяльності *

Вид діяльності	2014	2015	2016	2017	2018
Рівень рентабельності (збитковості), %					
Усього	3,9	-4,1	1,0	7,4	8,8
с/г	11,3	20,6	41,7	32,4	22,4
промисл.	3,0	1,6	0,9	4,2	6,8
будівницт.	0,0	5,8	-7,6	-0,4	1,6
Підприємства, які одержали збиток, у % до загальної кількості підприємств					
Усього	34,1	33,7	26,3	26,6	27,2
с/г	20,1	15,8	11,5	12,2	13,8
промисл.	36,7	36,7	27,1	27,2	28,2
будівницт.	37,7	37,3	28,9	29,2	28,5
Кількість найманих працівників, тис. осіб					
Усього	7285,6	6193,0	5930,0	5849,6	5844,9
с/г	652,1	596,0	569,4	583,4	558,1
промисл.	2912,8	2419,3	2241,4	2168,4	2142,6
будівницт.	362,1	278,2	239,2	241,7	251,9
Витрати на персонал підприємства, млн. грн.					
Усього	378223	354424	392558	434790	569937
сільське г/во	23128	23558	28502	32994	43799
промисл.	176528	158300	169362	182065	230500
будівницт.	13681	15182	11628	12612	18167

* складено за [6]

Аналіз таблиці 2, дає змогу визначити, що в 2018 році для загальної сукупності підприємств по Україні показник рентабельності дорівнює 8,8%. При цьому кількість підприємств, які одержали збиток по Україні має тенденцію до зменшення з 34,1% в 2014 році до 27,2% в 2018 році. що є свідомством того, що більшість з них мають достатньо фінансових ресурсів задля формування необхідного фонду оплати праці для своїх трудових ресурсів, для достойних та справедливих

мотиваційних виплат та виплат на утримання та розвиток персоналу.

Підтвердженням того, що у підприємств є можливості до залучення, навчання, утримання та відтворення своїх трудових ресурсів є динаміка зростання такого важливого показника, як витрати на персонал (табл. 2).

Проведений аналіз статистичних даних підтверджує доцільність розробки управлінських заходів щодо формування, аналізу, управління та відображення таких витрат в обліку, менеджменті та звітності сучасного підприємства, підгрудним чого є необхідність розкриття економічної сутності поняття «трудові ресурси» як в бухгалтерському обліку так і в менеджменті.

На наш погляд, привертає увагу, проведений в роботі [7, с. 40] аналіз обліково- економічної сутності категорії «трудові ресурси», «робоча сила» та «людський капітал», за яким автором запропоновано врахування критеріальних меж для застосування наведеної вище термінології:

1) рівень управління: (країна, регіон; вид економічної діяльності (галузь); підприємство, структурні підрозділи);

2) основні характеристики: (кількісні параметри; якісні параметри; вартість (ціна));

3) зайнятість у суспільній праці (зайняті; усі працездатні; зайняті та ті, які бажають працювати; незайняті);

4) атрибутивні ознаки: (трудові можливості, особисті потреби та інтереси;

5) ступінь охоплення працівників підприємства: усі працюючі: (управлінський персонал; промислово-виробничий персонал (працівники основного та

допоміжного виробництва); непромисловий персонал) [7, с. 40].

В таблиці 3 наведено згруповані нами за роботами [8-15] визначення поняття «трудові ресурси» та «персонал» зарубіжних та вітчизняних авторів.

Розгляд різних тлумачень терміну «трудові ресурси» та «персонал» надає можливість зробити висновок, що поки ще єдиного визначення не існує.

Враховуючи пропозиції науковців вважаємо доцільним використовувати такі особливості трудових ресурсів при вирішенні управлінських питань з їх менеджменту, бухгалтерського обліку та відображення у звітності підприємства:

1) трудові ресурси підприємства є головним ресурсом кожного підприємства, від якості і ефективності використання якого багато в чому залежать результати діяльності підприємства і його конкурентоспроможності;

2) трудові ресурси приводять в рух матеріально-речові елементи виробництва, створюють продукт, вартість і додатковий продукт у формі прибутку;

3) трудові ресурси підприємства – основний штатний склад працівників підприємства які володіють необхідною кваліфікацією і виконують різноманітні виробничо-господарські функції.

4) здібності кожного працівника підприємства до праці визначаються величиною його трудового потенціалу як сукупності набутих властивостей (знань, навичок, вмінь), які в результаті матеріальних і нематеріальних інвестицій, наявності мотивацій, досвіду та кваліфікації, а також при використанні для виробництва товарів і послуг, перетворюються в людський капітал всього підприємства.

Таблиця 2 – Визначення поняття «трудові ресурси» та «персонал» (згруповано за [3, 8–15])

Автор	Визначення поняття «інновації в туризмі»
Цал-Цалко Ю. С. [8, с. 106]	Персонал (кадри) підприємства – це сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку і забезпечують господарську діяльність
Балабанова Л. В., Сардак О. В. [9, с. 17]	Персонал підприємства як сукупність його працівників (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють по найму та мають трудові відносини з роботодавцем
Гетьман О. О., Шаповал В. Н. [10, с. 120]	Сукупність працівників підприємства, що входять до його облікового складу
Починок Н. В. [3, с. 23]	Персонал підприємства як сукупність фізичних осіб, які перебувають із ним у трудових взаємовідносинах, виконуючи свої професійні обов'язки з метою забезпечення досягнення цілей підприємства та отримання винагороди
Мельничук Д. П. [11]	«Персонал (від лат. – особистий) – особовий склад підприємства, установи, організації тощо; сукупність кадрів однієї професійної категорії»
Лібанова Е. М. [12, с. 15]	Особливістю категорії «трудові ресурси» є, по-перше, орієнтація виключно на працездатність населення працездатного віку та зайнятість (тобто реалізувати економічну активність) населення непрацездатного віку – пенсіонерів та підлітків.
Гриньова В. М., Ястремська О. М. [13, с. 9]	Частина населення, яка має природжені й набуті здібності працювати в певній сфері діяльності, проживає на певній території і відповідає вимогам чинного трудового законодавства
Акулов М. Г., Драбаніч А. В., Євась Т. В. [14]	Трудові ресурси – це частина працездатного населення, що за своїми віковими, фізичними, освітніми даними відповідає тій чи іншій сфері діяльності
Давидюк Т. В. [15, с. 33]	Трудові ресурси є формою вираження переважної частини людських ресурсів, це частина населення країни, яка, маючи відповідні психофізіологічні, фізичні та інтелектуальні якості, здатна виробляти матеріальні та духовні блага й послуги, щоб здійснювати корисну діяльність

При цьому глобалізація та інноваційні технології відкривають нові можливості для розвитку малого, середнього та великого бізнесу, а прийняті нормативно-правові та законодавчі акти з питань бухгалтерського обліку та контролю трудових ресурсів та оплати праці забезпечують їх законодавчу та інформаційну підтримку.

Найсуттєвішими факторами ефективного формування, використання, нарощування та розвитку трудових ресурсів підприємства вважаємо три головні фактори: ефективний менеджмент, своєчасний і безпомилковий бухгалтерський облік та формування фінансової і управлінської звітності підприємства.

Побудову ефективного менеджменту персоналу на підприємстві вважаємо доцільним пов'язувати із науково обгрунтованою організацією праці, основними елементами якої є:

- поділ і кооперування праці, що передбачає науково-обгрунтований розподіл працівників за систематизованими трудовими функціями, машинами, механізмами, робочими місцями;

- нормування праці, що передбачає ретельний розрахунок норм витрат праці на виробництво продукції і послуг як основу для організації праці та визначення ефективності виробництва;

- організація і обслуговування робочих місць, що включає їх раціональне планування та оснащення згідно з антропометричними та фізіологічними даними та естетичними смаками людини, атестацію та раціоналізацію робочих місць;

- організація добору персоналу та його розвиток, що включає планування потреби робочій силі, профорієнтацію і профвідбір, наймання персоналу, розробку концепції розвитку персоналу на її реалізацію;

- покращення умов праці, що передбачає усунення шкідливості виробництва, надлишкових фізичних, психологічних і емоційних навантажень;

- ефективне використання робочого часу, оптимізації режиму праці і відпочинку;

- планування і облік праці;

- мотивація праці;

- зміцнення дисципліни праці [1, с. 336–337].

Інструмент управління витратами на формування, використання та відтворення людського капіталу працівників підприємства вважаємо пов'язувати із системою бухгалтерського обліку, в якій формується інформація щодо всіх видів витрат на працівників. Він має наступні переваги:

- дозволяє систематизувати витрати на людський капітал з метою управління ними;

- виступає методичною основою планування та аналізу складу і структури витрат на людський капітал компанії;

- є інструментом управління персоніфікованими витратами на людський капітал з використанням бухгалтерських рахунків, в яких відображатимуться не тільки витрати на формування, використанням та відтворення людського капіталу працівників підприємства;

- забезпечує узгодження завдань і дій структурних підрозділів компанії, що здійснюють управління персоналом [15].

Прийняття доречних, дієвих та ефективних управлінських рішень щодо управління трудовими ресурсами вважаємо доцільним пов'язувати із формуванням, аналізом та використанням інформаційних даних управлінської та фінансової звітності підприємства. При цьому, для покращення організації аналітичної управлінської роботи доцільним буде створення відділу інформаційного забезпечення на базі бухгалтерського, кадрового та інших відділів, що здійснюють збір, накопичення та узагальнення інформації про персонал підприємства.

Висновки. За результатами проведеного дослідження [1–16] в роботі:

- визначено фактори впливу на загальну чисельність персоналу сучасних національних підприємств малого, середнього та великого бізнесу до яких віднесено: демографічні тенденції, загальні тенденції розвитку економіки країни, середньомісячну заробітну плату, кількість підприємств та рівень їх рентабельності, рівень безробіття, тощо;

- на основі аналізу загальних показників діяльності підприємств за видами економічної діяльності за 2014–2018 роки визначено їх тенденції та фактори впливу на розвиток та відтворення персоналу підприємства, до яких основним запропоновано відносити витрати на персонал;

- розглянуто погляди різних науковців на визначення терміну «трудові ресурси» та «персонал». Сформульовано особливості трудових ресурсів при вирішенні управлінських питань з їх менеджменту, бухгалтерського обліку та відображення у звітності підприємства;

- запропоновано найсуттєвішими факторами ефективного формування, використання, нарощування та розвитку трудових ресурсів підприємства вважати три головні фактори: ефективний менеджмент, своєчасний і безпомилковий бухгалтерський облік та формування фінансової і управлінської звітності підприємства.

Список літератури.

1. Грішнова О. А. *Економіка праці та соціально-трудові відносини* : підручник. Київ: Т-во «Знання», КООО, 2007. 559 с.
2. Залуїні В. Ф., Бородін В. Ф., Кравченко В. В. Проблеми та перспективи розвитку трудових ресурсів в Україні. *Молодий вчений*, 2016. №4(3). С.73–76.
3. Починок Н. В. Обліково-аналітичне забезпечення управління персоналом будівельних підприємств : дис... канд. екон. наук: 08.00.09 / Наталія Володимирівна Починок ; Тернопільський національний економічний університет: керівник: Задорожний З-М. В. – Тернопіль. – 2012. – 227 с.
4. Білоус Л. Й. Управління підготовкою робітничих кадрів для підприємств харчової галузі : дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / Білоус Любомир Йосипович ; Тернопільський національний економічний університет: керівник: Брич В. Я. – Тернопіль. – 2018 – 214 с.
5. Побережна Н. М., Пантелєєв М. С., Гаркуша В. О. Трудові ресурси та їх роль в інноваційному розвитку сучасного підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 17. С. 122–128.

6. Ринок праці в I півріччі 2019 року [Електронний ресурс] / *Доповідь державної служби статистики*. – URL: <http://ukrstat.gov.ua>
7. Покинчерда В. В. Трудові ресурси, робоча сила, людський капітал: обліково-економічна сутність категорій. *Економіка та держава*. 2018. №8. С. 35-41.
8. Цал-Цалко Ю. С. *Економіка підприємства*: навч.-метод. посібник. Житомир: ЖДТУ, 2000. 388 с.
9. Балабанова Л. В., Сардак О. В. *Управління персоналом*: навч. посіб. Київ: Професіонал, 2006. 512 с.
10. Гетьман О. О., Шаповал В. Н. *Економіка підприємства*: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2010. 488 с.
11. Мельничук Д. П. Трудовий потенціал в системі оцінки людського капіталу України. *Вісник ЖДТУ. Економічні науки*. 2007. № 4 (42). С. 224-231.
12. Лібанова Е. М. *Ринок праці*: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2013. 224 с.
13. Гриньова В. М., Ястремська О. М. *Проблеми управління трудовими ресурсами підприємства*. Харків: вид. ХНЕУ, 2006. 192 с.
14. Акулов М. Г., Драбаніч А. В., Євась Т. В. *Економіка праці і соціально трудові відносини*: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2012. 328 с.
15. Давидюк Т. В. Трудові ресурси, трудовий потенціал, робоча сила, людський капітал: взаємозв'язок категорій. *Вісник ЖДТУ: Економічні науки*. Житомир: ЖДТУ. №1(47). 2013. С. 32-35.
16. Фортмюллер Р., Побережний Р. О., Побережна Н. М. та ін. *Підприємництво: інноваційна діяльність, маркетинг, логістичні процеси, облік та оподаткування*: підручник; ред. О. І. Савченко; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Харків: Планета-принт, 2016. 600 с.
5. Poberezhna N. M., Panteliev M. S., Harkusha V. O. Trudovi resursy ta yikh rol v innovatsiynomu rozvytku suchasnoho pidpriemstva [Labor resources and their role in innovative development of modern enterprise]. *Prychornomorski ekonomichni studii*. 2017, no. 17. pp.122-128.
6. Rynok pratsi v I pivrichchi 2019 roku. *Dopovid derzhavnoi sluzhby statystyky* [Labor market in the first half of 2019]. Available at: <http://ukrstat.gov.ua>. (accessed 16.02.2020)
7. Pokyncherda V. V. Trudovi resursy, robocha syl, liudskiy kapital: oblikovo-ekonomichna sutnist katehorii [Labor, labor, human capital: accounting and economic nature of categories]. *Ekonomika ta derzhava*. 2018. no. 8. pp. 35-41.
8. Tsai-Tsalko Yu. S. *Ekonomika pidpriemstva: navch.-metod. posibnyk* [Business Economics]. Zhytomyr: ZhITI Publ., 2000. 388 p.
9. Balabanova L. V., Sardak O. V. *Upravlinnia personalom: navch. posib.* [Personnel management]. Kyiv: Profesional Publ, 2006. 512 p.
10. Hetman O. O., Shapoval V. N. *Ekonomika pidpriemstva: navch. posib.* [The economy of the enterprise]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury Publ., 2010. 488 p.
11. Melnychuk D. P. Trudovi potentsial v systemi otsinky liudskoho kapitalu Ukrainy [Labor potential in the human capital assessment system of Ukraine]. *Visnyk ZhDTU* [Bulletin Zhytomyr State Technological University. Ekonomichni nauky]. Zhytomyr: ZhDTU Publ., 2007. no. 4 (42). pp. 224-231.
12. Libanova E. M. *Rynok pratsi: navch. posib.* [Labor market]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury Publ., 2013. 224 p.
13. Hrynova V. M., Yastremska O. M. *Problemy upravlinnia trudovymi resursamy pidpriemstva* [Problems of management of labor resources of the enterprise]. Kharkiv: KhNEU Publ., 2006. 192 p.
14. Akulov M. H., Drabanich A. V., Yevas T. V. *Ekonomika pratsi i sotsialno trudovi vidnosyny: navch. posib.* [Labor economics and social labor relations] Kyiv: TsUL Publ., 2012. 328 p.
15. Davydiuk T. V. Trudovi resursy, trudovi potentsial, robocha syl, liudskiy kapital: vzaiemoz'iazok katehorii [Manpower, manpower, labor, human capital: the relationship of categories]. *Visnyk ZhDTU* [Bulletin Zhytomyr State Technological University. Ekonomichni nauky]. Zhytomyr: ZhDTU Publ., no. 1(47). 2013. pp. 32-35.
16. Fortmuller R., Poberezhnyi R. O., Poberezhna N. M. et. al. *Pidpriemnytstvo: innovatsiina diialnist, marketing, lohistychni protsesy, oblik ta opodatkuvannia: pidruchnyk* [Entrepreneurship: innovation, marketing, logistics, accounting and taxation]. Kharkiv: Planeta-prynt Publ., 2016. 600 p.

References (transliterated):

1. Hrishnova O.A. *Ekonomika pratsi ta sotsialno-trudovi vidnosyny*: pidruchnyk [Labor economics and social-labor relations]. Kyiv, T-vo «Znannia» Publ., 2007. 559 p.
2. Zalunin V. F., Borodin V. F., Kravchenko V. V. Problemy ta perspektyvy rozvytku trudovykh resursiv v Ukraini [Problems and prospects of development of labor resources in Ukraine]. *Molodyi vchenyi*. 2016. no. 4(3). pp.73-76.
3. Pochynok N. V. *Oblikovo-analitychne zabezpechennia upravlinnia personalom budivelnnykh pidpriemstv: dis. ... kand. ekon. nauk: 08.00.09* [Accounting and analytical support of personnel management of construction enterprises. Candidate econ. sci. diss. (Ph. D)]. Ternopil, 2012. 227 p.
4. Bilous L. Y. *Upravlinnia pidhotovkoiu robotnychykh kadrov dlia pidpriemstv kharchovoi haluzi: dys... kand. ekon. nauk: 08.00.04* [Management of training of workers for the enterprises of the food industry. Candidate econ. sci. diss. (Ph. D)]. Ternopil, 2018. 214 p.

Надійшла (received) 24.03.2020

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Побережний Роман Олегович (Побережний Роман Олегович, Poberezhnyi Roman Olegovich) – кандидат економічних наук, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри менеджменту інноваційного підприємництва та міжнародних економічних відносин; м. Харків, Україна; <https://ORCID:0000-0001-9844-1004>; e-mail: pobrom@gmail.com.

Побережна Наталія Миколаївна (Побережная Наталья Николаевна, Poberezhna Nataliia Mykolaivna) – кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри економічного аналізу та обліку; м. Харків, Україна; <https://ORCID:0000-0001-8186-2216>; e-mail: poberezhna.nn@gmail.com.

Мелень Олена Валентинівна (Мелень Елена Валентиновна, Melen Olena Valentynivna) – кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри економічного аналізу та обліку; м. Харків, Україна; <https://ORCID:0000-0002-7482-4235>; e-mail: olena.melen@gmail.com.

N.V. SHYRIAIEVA, A.O. SOLYANIK, V.V. KOVAL

STATS TOOLS FOR REVENUE ANALYSIS OF FORTUNE 500 LEADING SECTORS

This research is dedicated of tracing business tendency on the global market. The purpose of work is the analysis the Top 10 list of Fortune 500 over the last 10 years that represents economic indicators of the leading companies. In the paper, an overview of the list of the largest corporations, both public and private, in USA, which was published by Fortune 500, is presented. Moreover, Fortune 500 list gives information about profits for the fiscal year, change in revenues and profits, number of employees, sector, industry and location (city and state) of the corporations of interest. Therefore, this investigation illustrates an analyze of given data and a research of shifts between revenue and profit of different companies and changing a dominance of spheres of its business. Information from Fortune 500 allows to use visualization as a tool, that helps to conduct a comparative analysis across multiple companies of the list. It was selected the first 10 companies among 500 for analysis, which is only 5% of total, but the influence of their performance on the economy is colossal. It was analyzed revenue and quantity of selected industries. These data were handled and visualized using the program MS Excel. It is notable that the dynamic shifts the industries during 10 years are significant. It was found that the Health Care industry has been extremely "grown" and took 40% of the first 10 positions in Fortune 500. The Health Care industry was considered in details. It also was analyzed the positions of Health Care companies in precious years for representing boosted popularity of this industry clearly. All changes in the top are connected with modernization and technical development in the world that influence on increasing or decreasing a revenue and profit of corresponding companies. A demonstrative example of the stable rising is considered a retailing industry – Walmart corporation, and Health Care sector gains popularity. It is caused by a booming interest of people's life and an appearance of a global pandemic – COVID-19, that influence not only the local market but also the global market.

Keywords: Fortune 500, leading sectors, statistical tools, profit, revenue, comparative analysis.

Н.В. ШИРЯЕВА, А.О. СОЛЯНИК, В.В. КОВАЛЬ

СТАТИСТИЧЕСКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ АНАЛИЗА ДОХОДНОСТИ ВЕДУЩИХ ОТРАСЛЕЙ ПО ВЕРСИИ FORTUNE 500

Данное исследование посвящено прослеживанию бизнес-тенденций на мировом рынке. Целью работы является анализ топ-10 списка Fortune 500 за последние 10 лет, который демонстрирует экономические показатели ведущих компаний, которые указывают на тенденции секторов и отраслей, находящихся в топе. Эта статья представляет собой обзор списка крупнейших корпораций, как государственных, так и частных, в США, который был опубликован в Fortune 500. Более того, список Fortune 500 предоставляет информацию о прибыли за финансовый год, изменениях в доходах и прибыли, количестве работников, секторе, индустрии и местонахождении (город и штат) исследуемых корпораций. Таким образом, данное исследование наглядно иллюстрирует анализ исходных данных и изучение изменений между доходами и прибылью различных компаний, а также изменение доминирования в сферах их среды бизнеса. Информации из Fortune 500 позволяет использовать визуализацию как инструмент, который помогает проводить сравнительный анализ по нескольким компаниям из списка. Для проведения анализа были выбраны 10 первых компаний из 500, что составляет 5% от общего количества, но влияние их деятельности на экономику колоссальное. Были проанализированы прибыль, доход и количество выбранных индустрий. Эти данные были обработаны и визуализированы с помощью программы MS Excel. Примечательно, что динамика изменений в индустриях за 10 лет значительна. Выяснилось, что индустрия здравоохранения чрезвычайно «выросла» и заняла 40% первых 10-ти позиций в Fortune 500. Индустрия здравоохранения была рассмотрена более подробно. Также были проанализированы позиции компаний здравоохранения за предыдущие года так, чтоб наглядно продемонстрировать возрастающую популярность индустрии. Все изменения в топе связаны с модернизацией и техническим развитием в мире, которые влияют на увеличения или уменьшение дохода и/или прибыли соответствующих компаний. Наглядным примером стабильного роста оказалась отрасль розничной торговли – компания Walmart, а индустрия здравоохранения набирает всё большую популярность, что вызвано бурным увеличением заинтересованности людей насчёт здоровья и появление глобальной пандемии – COVID-19, которая влияет не только на местный рынок, но и на мировой рынок.

Ключевые слова: Fortune 500, ведущие индустрии, средства статистического анализа, прибыль, выручка, сравнительный анализ.

Н.В. ШИРЯЄВА, А.О. СОЛЯНИК, В.В. КОВАЛЬ

СТАТИСТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ АНАЛІЗУ ПРИБУТКОВОСТІ провідних галузей за версією FORTUNE 500

Дане дослідження присвячене простежуванню бізнес-тенденцій на світовому ринку. Метою роботи є аналіз топ-10 списку Fortune 500 за останні 10 років, який демонструє економічні показники провідних компаній, які вказують на тенденції секторів і галузей, які знаходяться в топі. Ця стаття являє собою огляд списку найбільших корпорацій, як державних, так і приватних, в США, який був опублікований в Fortune 500. Більш того, список Fortune 500 надає інформацію про прибуток за фінансовий рік, зміни в доходах і прибутку, кількості працівників, секторі, індустрії та місцезнаходження (місто і штат) досліджуваних корпорацій. Таким чином, дане дослідження наочно ілюструє аналіз вихідних даних і вивчення змін між доходами і прибутком різних компаній, а також зміну домінування в сферах їхнього середовища бізнесу. Інформація з Fortune 500 дозволяє використовувати візуалізацію як інструмент, який допомагає проводити порівняльний аналіз по декільком компаніям зі списку. Для проведення аналізу були обрані 10 перших компаній з 500, що складає 5% від загальної кількості, але вплив їх діяльності на економіку колосальне. Були проаналізовані прибуток, дохід і кількість обраних індустрій. Ці дані були оброблені і візуалізовані за допомогою програми MS Excel. Примітно, що динаміка змін в індустріях за 10 років значна. З'ясувалося, що індустрія охорони здоров'я надзвичайно «виросла» і зайняла 40% перших 10-ти позицій в Fortune 500. Індустрія охорони здоров'я була розглянута більш докладно. Також були проаналізовані позиції компаній охорони здоров'я за попередні роки так, щоб продемонструвати зростаючу популярність індустрії. Всі зміни в топі пов'язані з модернізацією і технічним розвитком в світі, які впливають на збільшення або зменшення доходу та / або прибутку відповідних компаній. Наочним прикладом стабільного зростання виявилася галузь роздрібної торгівлі - компанія Walmart, а індустрія охорони здоров'я набирає все більшої популярності, що викликано бурхливим збільшенням зацікавленості людей щодо здоров'я та поява глобальної пандемії - COVID-19, яка впливає не тільки на місцевий ринок, а й на світовий ринок.

Ключові слова: Fortune 500, провідні компанії, засоби статистичного аналізу, прибуток, виручка, порівняльний аналіз.

Introduction:

«This year's Fortune 500 marks the 65th running of the list. In total, Fortune 500 companies represent two-thirds of the U.S. GDP with \$13.7 trillion in revenues, \$1.1 trillion in profits, \$22.6 trillion in market value, and employ 28.7 million people worldwide» as it was posted on official page of Fortune 500 magazine [1].

Most people in their regular life don't know much about Fortune 500, unless the person is a businessman or he is somehow connected to the international business and looks for the trends and global changes of financial flows. Fortune 500 is a list which annually published by Fortune Magazine, which ranked companies by their total revenue at first. Additionally, it allows users to receive information about many other economic characteristics. That is why many researches find the data from the list confident and use them for trends analysis as well as to draw conclusions about the movements of the industries.

One of the most straight-forward and easiest analyses using Fortune 500 is the visualization of revenues of the largest multinational companies and detection the leaders. It means that these corporations are considered as the most top-requested and a consequence of that is a high demand on their products in the USA and worldwide.

The first picture (Figure 1) shows nowadays leaders in the USA regarding to the revenue. According to the diagram, it is safe to say that Walmart is an absolute dominant and takes 20% of the top 10 companies by the revenue.

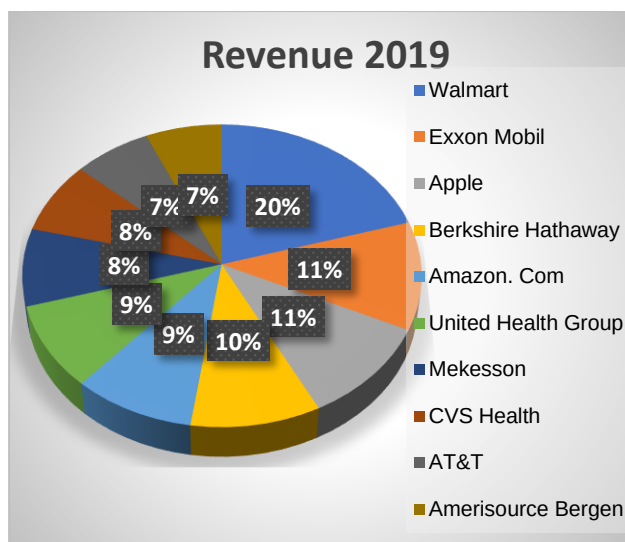


Figure 1: Revenue of the top 10 companies in 2019.

Consider the success story of the Walmart company as the following. The Walmart is a leader in Fortune 500 from 2003 except 2009 and 2006. It was opened in 1962 in Rogers town by Sam Moore Walton. The company appeared in Fortune list 25 years ago. The Walmart is the biggest retailer shop in the world. Its head office is in Bentonville town. The President, Chief Executive Officer & Director is Douglas McMillon. They have extended their borders long time ago and became international company. Their industry is called General Merchandisers. They

distribute a great amount of different brands and not only in food sphere but also clothes etc. The company also sell products via the internet, so everybody can order it online and after that get it from the nearest building of Walmart. The company is now innovating with things like a personal shopping service and self-driving delivery vans.

The success of this market is clear because of their revenue. They are very successful in competing with Amazon that takes the 5th place in the top list. They keep trying to provide many modern and new technologies to compete with Amazon. Walmart has significant changes in their global portfolio over the last year. They attracted thousands of people to visit their store and managed to use online business as well. They experiment with a Jetblack that is a personal shopping service using an artificial intelligence (AI) component. As we can see they do their best in a good way so it gives them a priority in the midst of retailer shopping business. Now they operate above 11 700 stores in 28 countries.

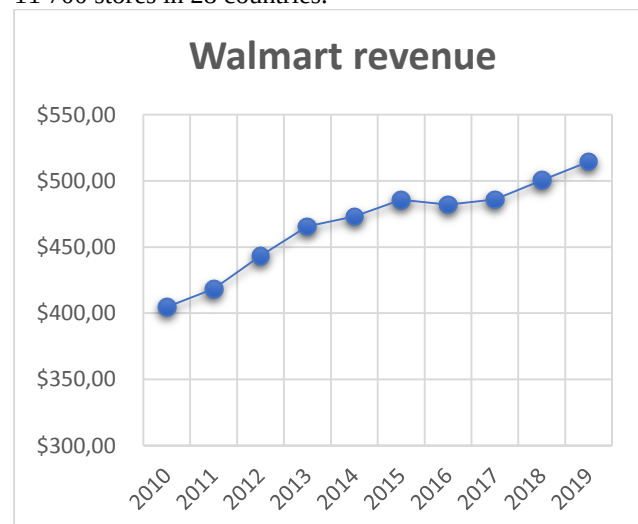


Figure 2: Revenue of Walmart from 2010 until 2019

The Walmart is representative of sector of retailing. In recent years retailing industry is so popular, because like in any time people want to buy a lot of different products and find products with loyal prices, but don't want to spend much time to search it in the different shops, furthermore convenience, money and time are the most important criteria for consumers nowadays. Not surprisingly that this sector is in the top of Fortune 500 in 2019.

The second company of retailing sphere presented in Figure 1 is Amazon.com. It started as a startup and has been referred to as "one of the most influential economic and cultural forces in the world". The headquarter is located in Seattle, Washington, US. The Chairman, President & Chief Executive Officer of company is Jeff Bezos. It is started as an online marketplace for books but later they expanded a scale. They started to distribute a great amount of products such as food, toys, jewelry, software, video games and many others. In such case it's become widespread. Amazon also spreads downloads and streaming of music, video and audiobooks. And one day its revenue increases by 31% to \$233 billion in 2018. So, it was a booming in business. Now it has almost successful and stable situation and it is continuously boosting year by

year. It is because of the demand of such type of products distribution. More and more people buy goods and services online. Because of the quarantine people are obliged to sit at home and, in these circumstances, using the internet for shopping is the best solution to get necessary products. Thus, this industry is expected to gain posterity and headway.

The energy sector takes the second place in the top and Exxon Mobil Company represents this sector. During the last 10 years (researching period) Exxon Mobil doesn't go less than the 4th place and in 2012 they took the first place in the list. So, it is quite a good achievement. The diagram demonstrates changes in revenue from 2010 until 2019 (Figure 3).

Exxon Mobil has been on the list of top Fortune 500 companies for 65 years. Their location is in Irving, Texas. The Chairman & Chief Executive Officer is Darren W. Woods. It appeared as the result of integration of two corporations – Exxon and Mobil. The company provides its services for six continents and makes strategic steps in trading energy traditionally an area dominated by its rivals. It can be seen (Figure 3) that the revenue of the Exxon Mobil decreases from 2011 until 2017, but the previous amounts are not reached yet by 2019. It shows that industry of energy becomes less profitable through the years, but scale of production does not allow having the huge changes in revenue.

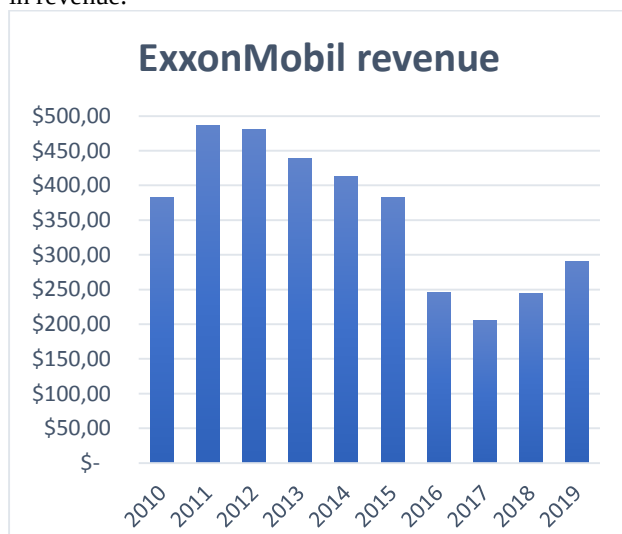


Figure 3: Tendency of ExxonMobil revenue from 2010 until 2019.

The third top position is taken up by Apple company, the representative of technology industry. Apple is a total leader in the sphere of production. Their gadgets bring them popularity all over the world. This brand is known everywhere. The quality of products is so high and also the price increases every year. However, when the new product is putted on the market, the prices decline.

It firstly appeared on Fortune 500 list 37 years ago. They have a high profit compared with their rivals in the top list. Such success is caused because of the modernization in the whole world and a high demand for technical products. Now it is a quite difficult to find a person without gadgets. So, such tendency gave them opportunity to have a big revenue and profit in business

operation: Apple's revenue has been increasing each year from 2010 (\$65,225) to nowadays (2019- \$260,174).

Healthcare is one of the highest growth industries in the entire world. Four companies in Fortune 500 are the agents of Health Care sector: McKesson, CVS Health, Amerisource Bergen and United Health Group. In this sector is noticeable a significant increase in a demand of Health Care and consequently growing the revenues, that is illustrated by a chart (Figure 5). Over \$200 billion of revenue was generated last year by the Health Care sector in the United States. Health Care sector includes many industries such as the life sciences, biotechnology, pharmaceuticals, services, and healthcare equipment. Nevertheless, this does not mean that these industries work separately. They work together to provide medical care to people worldwide.

At least two companies among the HealthCare corporations in Fortune 500 were in the top five of this industry during the last four years. It becomes more and more popular to monitor one's health. Because of the appearance of many dangerous diseases people start to use this service and buy goods frequently. McKesson is the largest drug distributor in the USA. Its revenue is growing constantly, because of the two reasons: (1) the prices growth on drugs and (2) enormous quantity of clients trusted the quality of McKesson products.

CVS Health is a pharmacy business, which now has downward price pressure, but thanks to more network claims and increased prescription volume, it is continued to be one of the companies of Fortune 500. The revenue dynamics shows positive trend for Health Care sector by its top performers in 2019. This is illustrated by Figure 4.

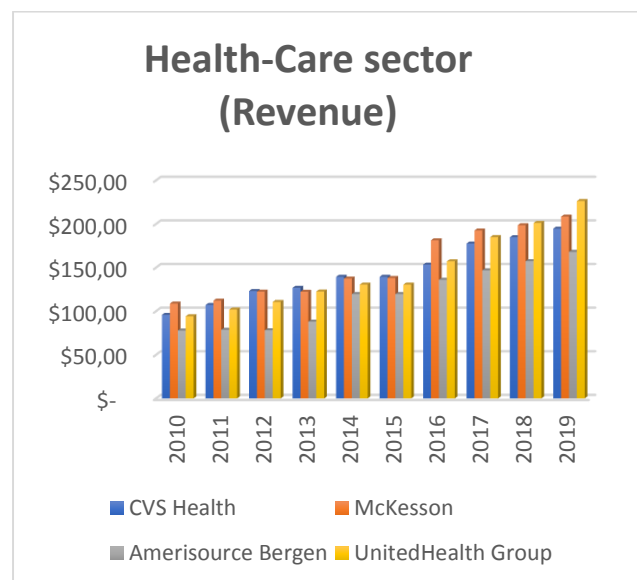


Figure 4: Tendency of Health Care sector from 2010 till 2019.

It should be noted also that the profits of some of these companies are strangely negative or weird small as contrasted with their revenue. For example, CVS Health had a negative profit of -594 \$ in 2019, and Amerisource Bergen met the same problem in 2018 – its profit was - 3864 \$. The negative profit means that the company has more expenditures then they received money from selling. It happens because some extra situations like increasing in

taxes, changings in currency, inflation is occurred. Of course, it is a problem for corporations but they cannot expect it to prevent such force majeure. It is clear that even big companies can meet financial problems, but it does not mean that their future of business is closed.

Due to the growing and aging population, rising prevalence of chronic diseases, Health Care sector is potentially attractive and thus, it is faster growing and developing sector now and in the nearest future. It can be confirmed by simple analysis of sectors, which were in-demanded ten years ago in comparison to 2019 (Figures 5 and 6).

It is not an overstatement to say that during the last ten years Health Care sector is expanded on a grand scale. The pie chart diagram for 2010 (Figure 5) does not include any of the companies from the Health Care sector. In 2010, the Energy sector was the dominant in the USA. Now it is obviously to establish the fact of fast growing and gaining popularity of the Health Care sector starting from 2015. That forced out Energy sector of its main position. Furthermore, because of pandemic situation of Covid-19 in the world, it is expected a high increase in the Health Care sector in 2020. Therefore, some experts believe that a rapidly growth in revenue and profit in this industry of business will happen.

Currently, HealthCare sector is complete leader in industry composition of the USA. However, it can be expected that the same situation is taken place in the rest of the Earth, because, nobody will mind, that Health Care is always requested by humanity.

In addition, Figures 5 and 6 explore the tendency of sectors, which are in the top list during 10 years. Nowadays there has been a shift of sectors. Such as Motor vehicles & Parts has already disappeared from the top companies of Fortune 500, though it was popular in previous years. Now, Health Care is dominant because there are four corporations in Fortune 500 list in 2019.

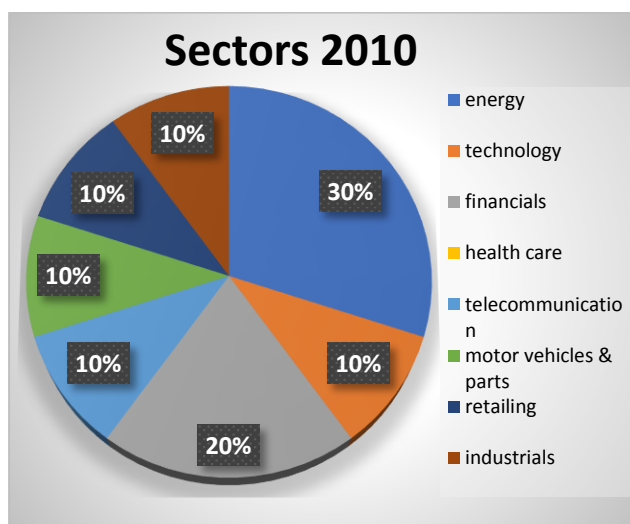


Figure 5: Sectors percent composition in the USA in 2010.

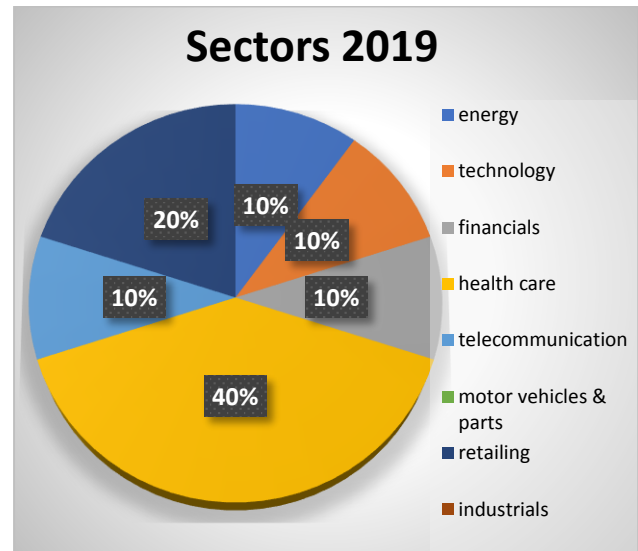


Figure 6: Sectors percent composition in the USA in 2019.

Retailing sector also becomes demanded and established itself as a leading choice in the list. Energy gradually decreases its tend, but stays in the third place like in the previous years. In 2015 Energy sector in the USA faced with few financial problems, such as low price of gas and a global oil glut. The USA oil and gas companies were forced to lay off workers and some even removed their headquarters abroad. However, these problems were solved during few years and now Energy sector try to maintain stability and keep the Fortune 500 list.

Industrials disappeared from the top 10 list, mostly because of it is time of post-industrial societies, that offers mainly services, force out of industrial society, that based mainly on industrial manufacturing. All know that in our time the information is the main asset, so processes with it are preferred. Nevertheless, it does not mean that Industrials is completely disappeared.

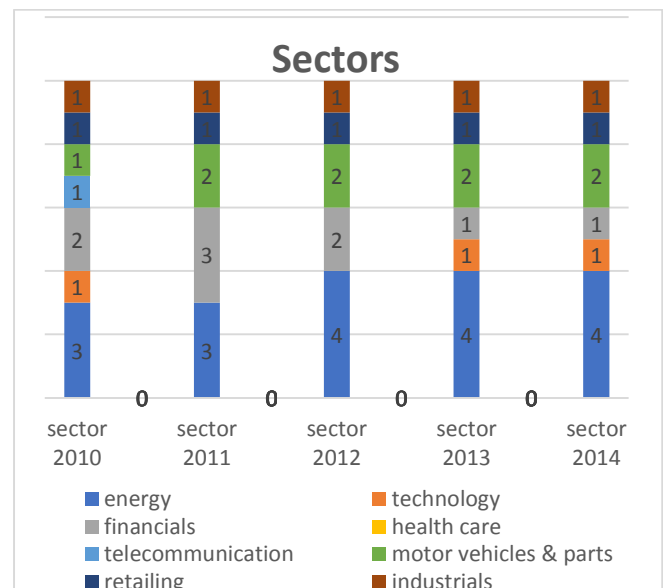


Figure 7: Sectors movement from 2010 till 2014.

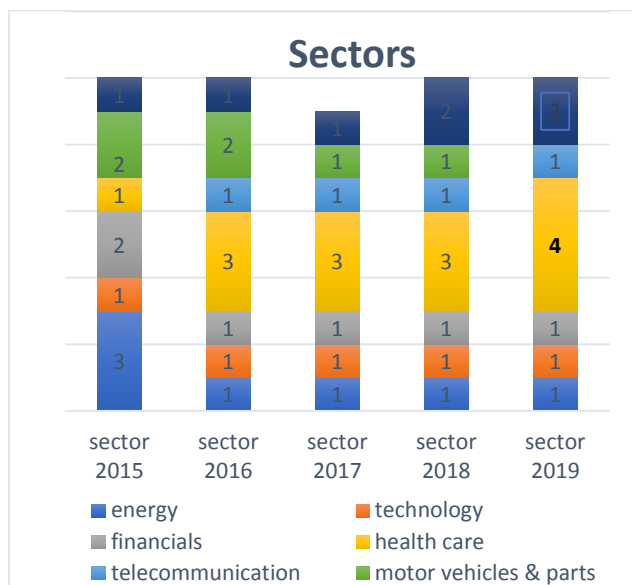


Figure 8: Sectors movement from 2015 till 2019.

Conclusion:

In the paper, the revenue analyses of the top 10 companies of Fortune 500 list was performed for the last 10 years period. It gives an understanding of situation in demanding and supplying markets not only in the borders of one country (in this case – the USA), but also in a global way. Just to have understanding about up to day activities, it was applied Fortune 500 list and made inferences. It may be said that the Figures 1-8 are the helpful tools to visualize needed information, which help not only to see what companies are the most successful in the USA, but also it imparts an understanding what sectors of production are the biggest in-demanded, what spheres of business have

the higher revenue and make sure about starting own business choosing among the most popular industries to succeed. Moreover, the great impact on shift of sectors is influenced by natural and technical changes, inventions and breakthroughs; a high demand of different new Health Care products is caused by the appearance of dangerous illnesses, broadened around the world, and the spread of “the cult” of healthy lifestyle.

In the future, global changes can become the reasons of reshaping the composition of sectors and industries. Firstly, a change in needs of humankind. It will mainly be reflected by shifts in demand of products. Some of goods may withdraw of markets, and some will substitute the previous one or that one which is good will combine the capacities of few commodities and so forth. Secondly, evolution of equipment will take fewer difficulties with manufacturing and services business. Furthermore, advancement of education of rising generation can influence on growth and shifts of sectors, because the more well-educated people humanity have, the more progress will be.

References

1. Journal “Fortune”. Official site. Access link: <https://fortune.com/fortune500/>;
2. Research platform about economic indicators. Access link: <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/ABC>;
3. Claudia Ogrea [A Snapshot of the World of Global Multinationals – An Industry Based Analysis of Fortune Global 500 Companies]. Lucian Blaga University of Sibiu, Sibiu, Romania. Volume 12 (2017): Issue 2 (Aug 2017), Journal Studies in Business and Economics.
4. Stella Kim [A comparative tool for Fortune 500 data]; Post on <https://nycdatascience.com/blog/student-works>, Feb 4, 2019.

Received (надійшла) 24.03.2020

About the Authors/ Відомості про авторів /Сведения об авторах

Ширяєва Наталя Володимирівна (Ширяева Наталья Владимировна, Shyriaieva Natalia Volodumyryvna)

– кандидат технічних наук, доцент кафедри міжнародного бізнесу та фінансів НТУ «ХПІ»; м. Харків, Україна; e-mail: natalia.shyriaieva@gmail.com.

Соляник Алєся Олегівна (Соляник Алєся Олеговна, Solyanik Alesia Olegivna) – студентка першого курсу

Навчально-наукового інституту економіки, менеджменту і міжнародного бізнесу, НТУ «ХПІ»; м. Харків, Україна; e-mail: galesyasol@gmail.com.

Коваль Валерія Віталіївна (Коваль Валерия Витальевна, Koval Valeria Vitaliyivna) – студентка першого

курсу Навчально-наукового інституту економіки, менеджменту і міжнародного бізнесу, НТУ «ХПІ»; м. Харків, Україна; e-mail: leralove370@gmail.com.

М.В. МИРОШНИК, М.В. СЕРДЮК, Е.Д. БАЗАРОВА**БІЗНЕС - ПРОЦЕСИ МАРКЕТИНГ - ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ**

Підприємства харчової промисловості, утворюючи потужне конкурентне середовище, дотримуються певної ринкової орієнтації своєї господарської діяльності та мають значну різновекторність розвитку ринкових бізнес-процесів. В статті деталізовано, що певні групи бізнес-процесів маркетинг - орієнтованого управління підприємств утворюють основні, підтримуючи бізнес-процеси та бізнес-процеси розвитку й управління. Визначено, що основними моделями їх аналізу виступають наступні: модель AS-IS, яка позиціонує сучасний стан бізнес-процесів підприємства; модель TO-BE, завдання якої аналіз та впровадження перспективних пропозицій керівництва підприємства, його співробітників, експертів і системних аналітиків з метою забезпечення стійкого функціонування й розвитку бізнес - процесів маркетинг - орієнтованого управління підприємством на стратегічну перспективу; ERP система, програма якої адаптована під український облік, контроль та аналіз всіх основних економічних бізнес - операцій підприємства; WMS система, до основних функцій якої належить управління складськими бізнес - процесами; TMS система, завданням якої є автоматизація бізнес процесів транспортної логістики та CRM система як система управління ефективністю взаємин із клієнтами за рахунок автоматизації всіх бізнес - процесів комунікаційної спрямованості компанії. Практична реалізація означених моделей та систем може бути здійснена на основі функціонального методу моделювання (формат опису бізнес-процесу - IDEF0); моделювання потоків даних (нотація DFD) або потоків робіт (нотація IDEF3). Проведено соціологічні дослідження щодо визначення значущості створення бізнес - процесів на маркетинг - орієнтованому підприємстві та параметрів, які у якості головних завдань їх моделювання, виступають домінуючими.

Ключові слова: бізнес-процес, маркетинг - орієнтоване підприємства, процесний підхід, управління, моделі бізнес-процесів

М.В. МИРОШНИК, М.В. СЕРДЮК, Э.Д. БАЗАРОВА**БИЗНЕС - ПРОЦЕССЫ МАРКЕТИНГ - ОРИЕНТИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ УКРАИНЫ**

Предприятия пищевой промышленности, образуя мощную конкурентную среду, придерживаются определенной рыночной ориентации своей хозяйственной деятельности и имеют значительную разновекторность развития рыночных бизнес - процессов. В статье детализировано, что определенные группы бизнес - процессов маркетинг - ориентированного управления предприятием образуют основные, поддерживающие бизнес-процессы и бизнес - процессы развития и управления. Определено, что основными моделями их анализа выступают следующие: модель AS-IS, которая позиционирует современное состояние бизнес - процессов предприятия; модель TO-BE, задача которой анализ и внедрение перспективных предложений руководства предприятия, его сотрудников, экспертов и системных аналитиков с целью обеспечения устойчивого функционирования и развития бизнес - процессов маркетинг-ориентированного управления предприятием на стратегическую перспективу; ERP система, программа которой адаптирована под украинский учет, контроль и анализ всех основных экономических бизнес - операций предприятия; WMS системы, к основным функциям которых относится управление складскими бизнес - процессами; TMS система, задачей которой является автоматизация бизнес - процессов транспортной логистики и CRM система как система управления эффективностью взаимоотношений с клиентами, за счет автоматизации всех бизнес-процессов коммуникационной направленности компании. Практическая реализация данных моделей и систем может быть осуществлена на основе функционального метода моделирования (формат описания бизнес-процесса - IDEF0) моделирования потоков данных (нотация DFD) или потоков работ (нотация IDEF3). Проведено социологическое исследование по определению значимости создания бизнес - процессов для маркетинг - ориентированного предприятия и параметров, которые в качестве главных задач их моделирования, выступают доминирующими.

Ключевые слова: бизнес-процесс, маркетинг - ориентированное предприятие, процессный подход, управление, модели бизнес-процессов

M.V. MIROSHNIK, M. Y. SERDIUK, E. D. BAZAROVA**BUSINESS PROCESSES OF MARKETING - ORIENTED MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE KHAR-CHOVY INDUSTRY OF UKRAINE**

Food industry enterprises, forming a powerful competitive environment, adhere to a certain market orientation of their economic activities and have a significant diversity of development of market business processes. The article details that certain groups of business processes of marketing - oriented enterprise management form the main, supporting business processes and business processes of development and management. It is determined that the main models for their analysis are the following: AS-IS model, which positions the current state of the enterprise's business processes; TO-BE model, the task of which is the analysis and implementation of promising proposals of the enterprise management, its employees, experts and system analysts in order to ensure the stable functioning and development of business processes of marketing-oriented enterprise management for a strategic perspective; ERP system, the program of which is adapted for Ukrainian accounting, control and analysis of all major economic business operations of the enterprise; WMS systems, the main functions of which include managing business processes in a warehouse; TMS system, the task of which is to automate the business processes of transport logistics and the CRM system as a system for managing the effectiveness of customer relationships, by automating all business processes of the company's communication focus. The practical implementation of these models and systems can be carried out on the basis of a functional modeling method (business process description format - IDEF0) for modeling data flows (DFD notation) or work flows (IDEF3 notation). A sociological study was carried out to determine the significance of creating business processes for a marketing-oriented enterprise and parameters that dominate as the main tasks of their modeling.

Keywords: business process, marketing - oriented enterprise, process approach, management, business process models

харчової промисловості України, який включає в себе понад сорока різноманітних галузей і виробництв є складною, динамічною системою, функціонування якої здійснюється в умовах відсутності державної фінансової підтримки, нестачі власних коштів, великих втрат на нововведення, істотного погіршення стану матеріально-технічної бази, зростання імпортозалежності та, як результат, зниження конкурентоспроможності продукції та підприємства, рівня маржинальності тощо.

В цілому понад 5000 підприємств, виробляють широкий асортимент продуктів харчування, який забезпечує продовольчу безпеку країни та виступає індикатором соціальної стабільності суспільства в цілому. Однак на тепер на вітчизняному ринку харчової промисловості пропозиція значно перевищує споживання, тому відбувається постійне поглиблення процесів конкуренції, що змушує вітчизняні підприємства активізувати маркетингову складову своєї діяльності та впроваджувати нові методи і моделі бізнес - процесів маркетинг - орієнтованого управління підприємством, адаптованих до змін зовнішнього економічного середовища.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ. Дослідженню проблем функціонування суб'єктів ринку харчової промисловості в контексті активізації їх бізнес - процесів присвячено низку наукових праць вітчизняних та зарубіжних вчених. Так, концептуальні орієнтири промислової політики України розглянуто у працях А. І. Амоша, Б. Д. Данілішина, Е. І. Шелудько; питання розвитку харчової промисловості в умовах активізації інтеграційних та глобалізаційних процесів, в тому числі загальним проблемам їх розвитку в умовах активізації інтеграційних процесів присвячені праці Л. В. Дейнеко, Л. Є. Довгань, П. М. Купчак та ін. [1,6,7,10,12,26]; бачення організаційно-економічного механізму розвитку підприємств харчової промисловості, в тому числі, їх інноваційно - інвестиційного потенціалу висвітлювали А. А. Коваль, О. М. Паламрачук, Т. В. Полозова, І. М., Хвостіна, Є. М. Шерман [11,16,17,22,28]. Базою до визначення теоретичних основ бізнес - процесів та ефективності їх впровадження стали праці зарубіжних та вітчизняних вчених Б. Андерсена, О. Ареф'євої, Х. Біннера, О. Віноградової, Т. Лепейко, М. Хаммера, Л. Шемаєвої, та ін. [2-5,13,21,27].

Однак, незважаючи на значний обсяг публікацій з даної проблематики, певні завдання концептуального характеру функціонування бізнес - процесів маркетинг - орієнтованого управління підприємством харчової промисловості є недостатньо розвинутими.

Вищевикладене дозволяє стверджувати, що питання активізації маркетингової складової існуючих бізнес - процесів на ринку харчової промисловості, що здійснюються в умовах глобальних викликів сьогодення, потребують проведення подальших досліджень з маркетинг - орієнтованого управління підприємством, що й зумовило вибір напрямку дослідження та його мету.

ФОРМУЛЮВАННЯ МЕТИ ДОСЛІДЖЕННЯ.

Метою роботи стало теоретичне обґрунтування існуючих бізнес - процесів маркетинг - орієнтованого управління підприємством харчової промисловості та конкретизація його бізнес – процесів як підґрунтя для прийняття виважених управлінських рішень в умовах глобальних викликів сьогодення.

Об'єктом дослідження є бізнес - процеси маркетинг - орієнтованого управління підприємством.

Предметом дослідження виступили теоретико - методологічні засади бізнес - процесів маркетинг - орієнтованого управління підприємством харчової промисловості.

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження склали системний аналіз, методи маркетингових досліджень.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ. Суттєві групи бізнес - процесів підприємств харчової промисловості, що формують групу бізнес - процесів маркетинг - орієнтованого управління утворюють *основні бізнес - процеси* (вхідна та вихідна логістика, операційна діяльність, а саме: постачання, виробництво, маркетинг та продажі); *підтримуючі бізнес - процеси*, основу яких становить підтримка процесів розвитку та створення інфраструктури підприємства; та *бізнес-процеси розвитку та управління*, які представлені розвитком стратегії, місії підприємства та системи управління фінансовими, матеріальними, інформаційними, людськими ресурсами та бізнес - моделлю підприємства тощо[8,9,24,25].

На тепер на вітчизняному ринку харчової промисловості України функціонує велика кількість підприємств, галузева структура яких представлено на рис. 1.

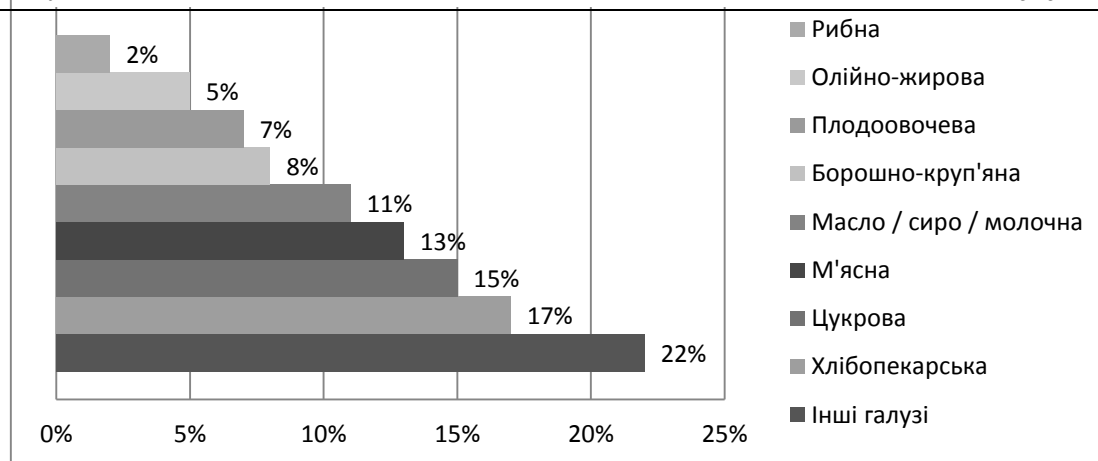


Рис. 1. Галузева структура харчової промисловості України (деталізовано авторами за [17,28])

Підприємства означених галузей харчової промисловості утворюють потужне конкурентне середовище, дотримуючись певної ринкової орієнтації своєї господарської діяльності та мають значну

різновекторність розвитку ринкових бізнес-процесів, що сформувалися за рахунок певних трансформаційних процесів, які мали місце в економіці України в останні роки. рис. 2.

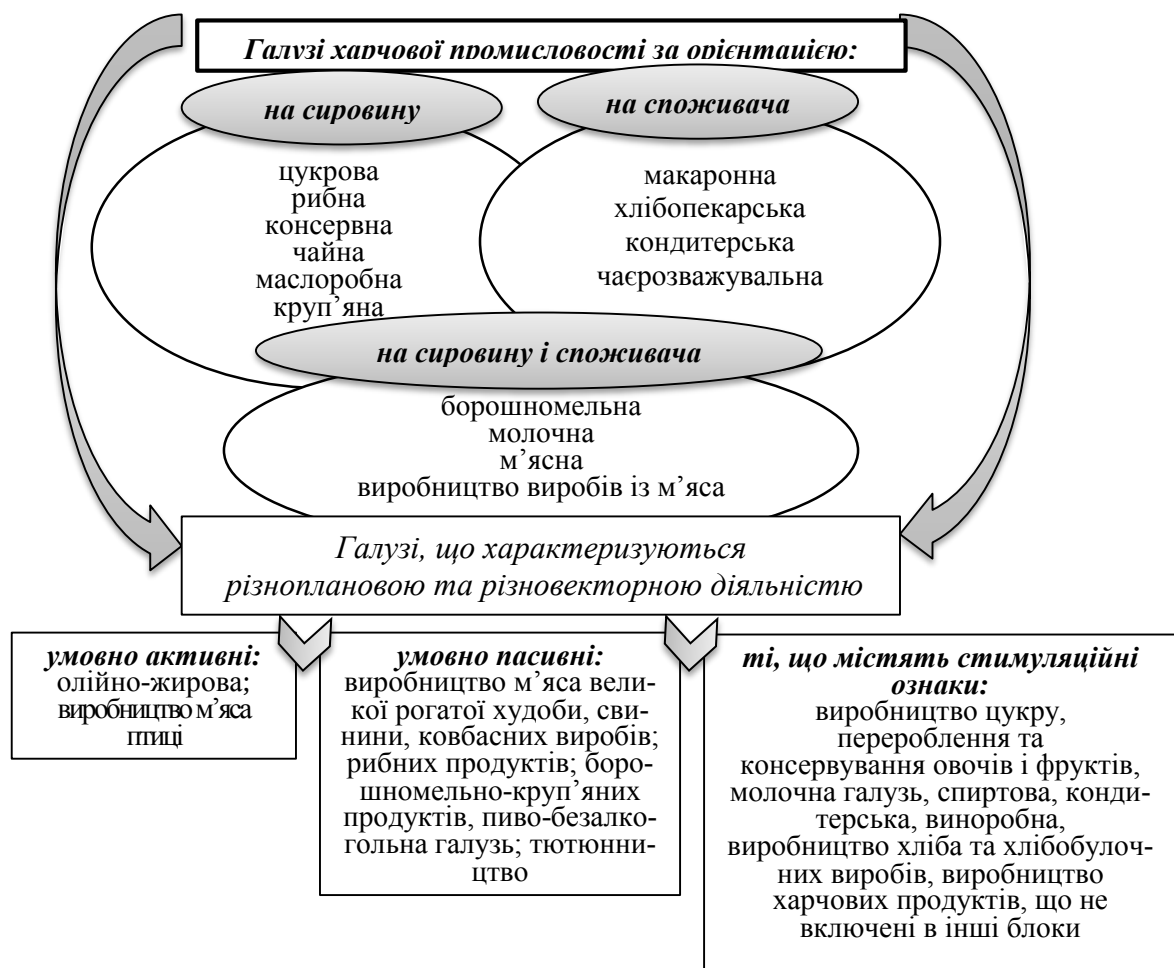


Рис. 2. Галузі харчової промисловості за чинниками ринкової орієнтації та різновекторністю діяльності (деталізовано авторами за [23])

№ 2020-2021 констатувати, що практично всі підприємства харчової промисловості функціонують на засадах процесного підходу до здійснення комерційної діяльності, сьогодення якого потребує від суб'єктів ринку застосування новітніх технологій управління бізнес - процесами. Отже, для підтримки конкурентоспроможності та отримання певного економічного результату, вітчизняним підприємствам необхідно вести постійний моніторинг та оптимізацію бізнес - процесів маркетинг - орієнтованого управління.

Аналіз літературних джерел дозволив нам визначити основні функції бізнес - процесів маркетинг - орієнтованого управління підприємствами харчової промисловості, деталізацію яких ми проводили за двома чинниками ринкової орієнтації підприємств - орієнтація на сировину та орієнтація на споживача, оскільки функції бізнес - процесів підприємств, що орієнтовані одночасно на сировину і споживача еквівалентні функціям попередніх двох ринкових орієнтацій [3,8,9,24,27].

Функції бізнес - процесів на підприємствах з орієнтацією на сировину:

- формування обсягів постачання сировини від агропромислового комплексу країни;
- моніторинг споживання продуктів агропромислового господарства;
- впровадження новітніх технологій обробки сировини, з мінімізацією відходів, та, як результат, зниження її вартості й ціни на продукцію;
- аналіз та порівняння цін дистриб'юторів, які функціонують на ринку харчової продукції;
- вибір дистриб'юторів на основі аналізу економічних та маркетингових складових;

Функції бізнес-процесів на підприємствах з орієнтацією на споживача:

- виявлення та формування обсягів споживання товарів харчування;
- формування асортименту харчових товарів;
- формування замовлень (оптового та роздрібного ринку);
- доставка товарів (до оптової бази та у роздрібну мережу);
- оприбуткування і передпродажна підготовка товарів (на оптових базах та у роздрібній мережі);
- розрахунок розмірів запасів (на оптовому та роздрібному ринках);
- логістика оптового сектору;
- переміщення товарів у межах роздрібною мережі;
- контроль термінів придатності;
- формування бази даних ринкових показників харчових товарів;
- переміщення товарів у межах торгівельного залу роздрібною мережі;

На основі систематизації означених функцій бізнес - процесів ми виділили такі основні бізнес-процеси, що мають місце у маркетинг - орієнтованого управління підприємствами харчової промисловості:

Аналітичні бізнес процеси (АБП): Маркетингові дослідження попиту, пропозиції, асортименту, кон'юнктури ринку, ємності ринку, платоспроможності споживачів. *Результат:* формування показників динаміки ринку.

орієнтоване управління асортиментом продукції, замовленнями, транспортуванням, розміщенням, запасами, сервісним обслуговуванням, інформаційним забезпеченням, автоматизація бізнес - процесів маркетинг - орієнтованого управління підприємством для підтримки процесу прийняття управлінських рішень з використанням спеціального програмного забезпечення. *Результат:* формування витрат на зберігання продукції, підвищення маржинального доходу за рахунок залучення додаткових споживачів, зростанні частки ринку та активізації ефективності управлінських рішень.

Економічні бізнес процеси (ЕБП): Управління ціноутворенням харчової продукції, її диференційне цінове позиціонування для лобіювання попиту споживачів і збільшення продажів, облік ступеню впливу цінового фактору на економічні показники діяльності підприємства, здійснення оперативного реагування на зміни цін конкурентів, формування економічного результату діяльності тощо. *Результат:* підвищення прибутковості підприємства за рахунок ефективної цінової, товарної політик підприємства, формування інформаційної підтримки бізнес - процесів, впровадження їх автоматизації.

Бізнес-процеси маркетинг - орієнтованого управління підприємством мають функціонувати у взаємозв'язку, оскільки ефективність кожного залежить від ефективності реалізації інших бізнес - процесів. Причому, у якості основної мети формування бізнес - процесів маркетинг - орієнтованого управління підприємством харчової промисловості виступає створення певної основи для забезпечення їх ринкової сталості, яку можливо досягнути за рахунок відтворення реальної картини поточних проблем функціонування та можливостей їх вирішення; процесів, що відбуваються у ньому та їх активізації для подальшого розвитку, постійного вдосконалення й поліпшення керування підприємством. За таких умов вважаємо за доцільне застосування наступних моделей аналізу та моделювання бізнес-процесів [14,15]:

- *модель AS-IS*, яка позиціонує стан бізнес - процесів підприємства - «як є» та виявляє й аналізує проблемні ситуації, переваги нових процесів і зміни, які повинно ввести до існуючої структури організації процесу. Означена модель будується за допомогою CASE-засобів (Computer-Aided Software Engineering), наприклад програмного продукту BPwin (AllFusion Process Modeler 7), остання версія якого (BPwin 2) є сучасним засобом моделювання та документування бізнес - процесів. Цей продукт використовує технологію моделювання IDEF0 (Integration Definition for Function Modeling) – найбільш поширений стандарт, який сьогодні прийнятий для моделювання бізнес-процесів практично усіма підприємствами різних галузей народного господарства. Маємо зауважити, що за допомогою означеного продукту можна також провести оптимізацію діяльності підприємства і здійснити перевірку на відповідність її стандартам ISO 9000; створити проект організаційної структури; виключити непотрібні операції; зменшити розмір витрат і збільшити ефективність;

Вісник НТУУ «ХПІ» - модель XTO-VE, яка позиціонує стан бізнес - процесів підприємства - «як буде» та є керуючим інструментом (по відношенню до моделі AS-IS) та інтегруючим фактором щодо визначення, аналізу та впровадження перспективних пропозицій керівництва підприємства, його співробітників, експертів і системних аналітиків з метою забезпечення стійкого функціонування й розвитку бізнес - процесів маркетинг - орієнтованого управління підприємством на стратегічну перспективу.

Практична реалізація означених моделей може бути здійснена на основі функціонального методу моделювання (формат опису бізнес-процесу - IDEF0); моделювання потоків даних (нотація DFD) або потоків робіт (нотація IDEF3).

Маємо констатувати, що в цілому спектр пропозицій ринку програмного забезпечення управління бізнес - процесами достатньо широкий. Окрім запропонованих вище моделей використовують й такі, що спрямовані безпосередньо на конкретні бізнес процеси підприємства, а саме [18-20] :

- ERP система ((Enterprise Resource Planning), програма якої розроблена в Литві, переведена на укра-

їнську мову і адаптована під український облік, контроль та аналіз всіх основних економічних бізнес - операцій підприємства;

- WMS система (Warehouse Management for Open Systems), до основних функцій якої належить управління складськими бізнес - процесами (розміщення товарів, їх рух, поповнення, відбір товарних одиниць, управління запасами і замовленнями);

- TMS система (Transport Management Software), завданням якої є автоматизація бізнес - процесів транспортної логістики;

- CRM системи (Customer Relationship Management) як системи управління взаємин із клієнтами за рахунок автоматизації всіх бізнес - процесів комунікаційної спрямованості підприємства.

Таким чином в залежності від функцій та складності бізнес - процесів обираються як стандартні програми, так і спеціально - розроблені, повністю адаптовані до специфіки підприємства [18]. Підсумовуючи розглянуті дефініції бізнес - процесів, моделей їх програмного управління, а також орієнтуючись на мету дослідження, нами ідентифіковано її ключові характеристики, які представлено на рис.3.

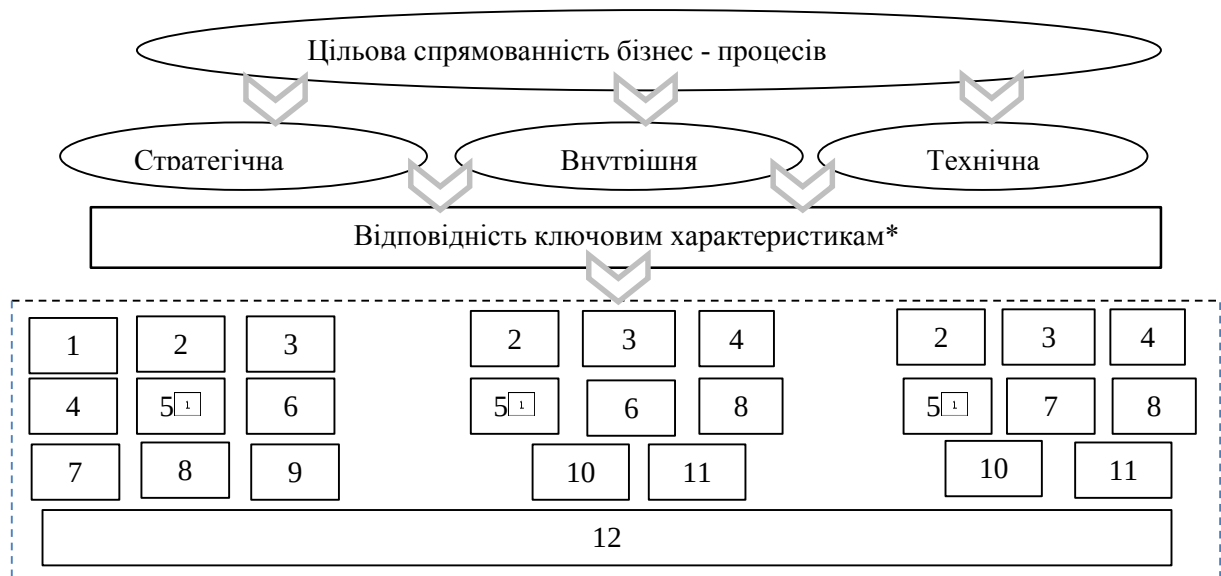


Рис. 3. Ідентифікація ключових характеристик бізнес-процесів підприємства (деталізовано авторами за [24])

*1 - бізнес-процеси, що формують додану вартість (споживчу цінність); 2 - взаємозалежність і взаємопов'язаність всіх бізнес-процесів на підприємстві; 3 - зосередження бізнес-процесів навколо однієї комплексної цілі; 4 - вимірність результату кожного бізнес-процесу; 5 - дискретність процесу (наявність початку, «входу» і закінчення, «виходу»); 6 - існування мети здійснення бізнес-процесів; 7 - безперервність бізнес-процесів; 8 - використання ресурсів підприємства для виконання бізнес-процесів; 9 - керованість бізнес-процесів; 10 - застосування гнучкої технології виконання бізнес-процесів; 11 - системність бізнес-процесів; 12 - зв'язок бізнес-процесів та бізнес-моделі підприємства

Резюмуючи вищезначене та з метою конкретизації впровадження автоматизації управління бізнес - процесами маркетинг - орієнтованого управління підприємством харчової промисловості України нами проведено соціологічні дослідження, респондентами якого виступили:

- представники структурних підрозділів заводів - виробників харчової продукції (керівники середнього та технічного рівнів управління);
- керівники оптового ланцюга харчового ринку (лінійні керівники, менеджери та маркетологи);

- працівники ритейлерів (керівники супермаркетів, їх замісники, маркетологи тощо).

Загальна чисельність респондентів становила 150 осіб з паритетним розподілом між трьома групами.

Респондентам було запропоновано провести за десяти бальною шкалою ранжування параметрів значущості створення бізнес - процесів та параметрів, які у якості головних завдань їх моделювання виступають домінуючими. Результати дослідження наведено в табл. 1.

Варіанти відповідей	Респонденти - представники		
	заводи – виробники	оптовий ланцюг	ритейл
Параметри значущості створення бізнес-процесів			
	Середньобальна оцінка		
• визначення керівника бізнес-процесу	6,4	5,2	3,5
• формулювання меж відповідальності та повноважень керівника бізнес-процесу	7,6	7,9	4,5
• визначення входів та постачальників бізнес-процесу	9,5	9,6	7,4
• визначення виходів та клієнтів бізнес-процесу	9,5	8,9	7,4
• визначення ресурсів, необхідних для виконання бізнес-процесу	10	9,7	5,5
• розробка показників, по яких оцінюється бізнес-процес, його результати й задоволеність клієнтів бізнес-процесу	10	9,5	5,2
• створення технології виконання бізнес-процесу	9,6	8,4	3,5
Чинники домінування головних завдань моделювання бізнес-процесів			
• створення передумови для постійного вдосконалення керування підприємством з метою забезпечення його стійкого функціонування, розвитку та конкурентоспроможності	9,5	8,0	7,5
• забезпечення прозорості всіх господарських операцій з метою отримання реальної картини функціонування підприємства та процесів, що відбуваються у ньому	10	9,6	8,6
• виявлення поточних проблем підприємства і можливості їхнього вирішення	10	8,5	7,4
• представлення діяльності підприємства у вигляді наочного подання схем бізнес-процесів з метою мотивації працівників до підвищення продуктивності праці	8,6	7,5	4,4%
• впорядкування інформаційних потоків (в тому числі документообігу всередині підприємства) та проектування специфікацій корпоративної інформаційної системи	9,7	9,3	5,5

Як показали результати дослідження респонденти – представники заводів - виробників та оптового ланцюга високо оцінюють практично всі параметри значущості створення бізнес - процесів (min – 7,6; max – 10, 0 балів), крім параметру «визначення керівника бізнес - процесу», який оцінено у 6,4 бали представниками заводів – виробників та у 5,2 бали респондентами оптових фірм. Представники ритейлерів ринку харчової промисловості виявили активну позицію відносно тільки двох параметри значущості створення бізнес - процесів, а саме – «визначення ресурсів, необхідних для виконання бізнес - процесу» та «розробка показників, за якими оцінюється бізнес - процес, його результати й задоволеність клієнтів бізнес - процесу», (оцінено у 5,5 та 5,2 бали відповідно). Така позиція ритейлу викликає певне занепокоєння, оскільки, по - перше: більшість інновацій в вітчизняному ритейлі йдуть з ринків розвинених країн, де інноваційність створення бізнес - процесів є нормою подальшого розвитку та існування на ринку; по-друге: вже сьогодні переможці ритейлу використовують чисельні технології у якості інтегральної частини клієнтського досвіду як для підтримки персональності свого бренду, так й для того, щоб спростити закупівельний шлях споживача, максимізувати для нього зручність та мінімізувати час проходження закупівель чи очікування доставки і, нарешті, по-третє: в майбутньому переможцями ритейлу будуть ті компанії, які намагаються покращити досвід таким чином, щоб це не можна було продублювати в онлайн. Все вище аргументоване потребує від суб'єктів роздрібного сектору ринку харчової промис-

ловості більш ретельного підходу до порозуміння значущості впровадження бізнес – процесів, особливо на етапі комунікаційних відносин зі споживачами, які хочуть купувати продукти, що максимально враховують їх індивідуальні, споживчі потреби та відповідають платоспроможності попиту.

Маємо зауважити, що практично всі респонденти (представники заводів - виробників, оптового та роздрібного секторів ринку харчової промисловості) достатньо високо оцінили чинників домінування головних завдань моделювання бізнес - процесів (min – 7,4; max – 10 балів). При особистому спілкуванні було визначено, що така позиція є результатом прозорості мети означених чинників та її значущості для конкурентоспроможності підприємства на ринку в цілому.

ВИСНОВКИ. Високий рівень конкуренції на ринку харчової промисловості вимагає від його суб'єктів посилювати маркетингові позиції своєї комерційної діяльності, використовуючи різнопланові моделі бізнес - процесів та програмні продукти, що спрямовані безпосередньо на їх активізацію, що дозволить підприємству укріпити власну ринкову позицію та сформувати на її основі оптимальну модель бізнес - процесів маркетинг - орієнтованого управління. Проведені соціологічні дослідження дозволили прийти до висновку, що представники заводів - виробників та оптового ланцюга високо оцінюють практично всі параметри значущості створення бізнес - процесів (min – 7,6; max – 10 балів), практично всі респонденти (представники заводів - виробників, оптового та роздрібного секторів ринку харчової промисловості) позиціонують високу оці-

функціонування головних завдань моделювання бізнес - процесів (min – 7,4; max – 10 балів) як результат прозорості мети означених чинників та її значущості для конкурентоспроможності підприємства на ринку в цілому. Однак, маємо констатувати, що представники ритейлерів ринку харчової промисловості виявили активну позицію відносно тільки двох параметри значущості створення бізнес - процесів, а саме – «визначення ресурсів, необхідних для виконання бізнес - процесу» та «розробка показників, за якими оцінюється бізнес - процес, його результати та задоволеність клієнтів бізнес - процесу», (оцінено у 5,5 та 5,2 бали відповідно). Дана позиція ритейлерів потребує від суб'єктів роздрібного сектору ринку більш ретельного підходу до порозуміння значущості впровадження бізнес – процесів, особливо на етапі комунікаційних відносин зі споживачами, які хочуть купувати продукти, що максимально відповідають не тільки їх попиту, а й його платоспроможності.

Список літератури:

- 1 Амоша А. Неоиндустриализация и новая промышленная политика Украины / А. Амоша, В. Вишневыский, Л. Збарзская // Экономика Украины. – 2012. – № 1-2. – С. 3-36; № 12.
- 2 Андерсен, Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования [Текст] / Б. Андерсен; пер. с англ. С. Ариничева. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. – 272 с.
- 3 Ареф'єва О.В. Бизнес-процеси підприємств сфери послуг: фактори, формування, конкурентоспроможність / О.В. Ареф'єва, Т.В. Луцька // Європейський ун-т. – К.: Вид. Європейського ун-ту, 2009. – 96с.
- 4 Биннер, Х. Ф. Управление организациями и производством: от функционального менеджмента к процессному [Текст] / Хартмут Ф. Биннер; пер. с нем. – М.: Альпина Бизнес Букс (Альпина Паблицерз), 2009(2010). – 282 с. – (Серия «Производственный менеджмент»).
- 5 Виноградова, О. В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті: монографія [Текст] / О. В. Виноградова. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2005. – 196 с.
- 6 Данилішин Б. М. Децентралізація у країнах ЄС: уроки для України / Б. М. Данилішин, В. В. Пилипів // Регіональна економіка. – 2016. – № 1. – С. 5. {Tktmhjybyq htcehc} Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek_2016_1_3
- 7 Дейнеко Л. В. Шляхи та перспективи оновлення потенціалу харчової промисловості України / Л. В. Дейнеко, Е. І. Шелудько // Економічний вісник університету. – 2013. – Вип. 21(1). – С. 82-89. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2013_21%281%29_14
- 8 Демиденко В. В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4517>
- 9 Денисенко Л. О., Шацька С. Є. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів, як основи формування бізнес-системи організації. [Електронний ресурс] / Л.О. Денисенко, С.Є. Шацька. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1558>
- 10 Довгань Л.Є., Дудукало Г.О. Формування організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємством [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ruh.znaimo.com.ua/index-27522.html>.
- 11 Коваль А.А. Особливості формування організаційно-економічного механізму управління інноваційною діяльністю підприємства [Текст] / Коваль А.А. // Вісник КНУТД. – 2011 р. – №2. – С.40-47.
- 12 Купчак П.М. Харчова промисловість України в умовах активізації інтеграційних та глобалізаційних процесів: монографія / За ред. Доктора економічних наук, професора Л.В. Дейнеко. — К.: Рада по вивч. прод. сил України НАН України, 2009. — 152 с.
- 13 Лепейко Т.І. Реінжиніринг бізнес-процесів: навч.-практ. посіб. у схемах і табл. / Т.І. Лепейко // Харківський національний економічний ун-т. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. – 80с.
- 14 Модели AS-IS и TO-BE <https://economy24info.com/upra>
- 15 Модели AS-IS и TO-BE https://economy24info.com/upravlencheskie-resheniya_999/modeli-65962.html

- 16 Паламарчук О.М. Сутність та функціонування економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс] / О.М. Паламарчук // Економічний вісник університету – 2011. – Вип. 17/2 – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Evu/2011_17_2/Palamarchuk.pdf
- 17 Полозова Т.В., Овсяченко Ю.В. Сутність організаційно-економічного механізму функціонування підприємств промисловості [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://http://archive.nbuv.gov.ua/articles/2005/05ptvfpp.html>
- 18 Ткачук О. В. Проектирование систем управления тяговыми электропередачами моторвагонных поездов : монография / Д. О. Кулагин. – Бердянськ : ФО-П Ткачук О.В., 2014. – 154 с
- 19 Топ 10 ERP систем для Украины <https://www.livebusiness.com.ua/tools/erp/>
- 20 ТОП 6 лучших CRM-систем в Украине <https://seoukraine.com.ua/top-6-crm-sistem-v-ukraine>
- 21 Хаммер, М. Реинжиниринг корпораций: манифест революции в бизнесе [Текст] / М. Хаммер, Дж. Чампи; пер. с англ. Ю. Е. Корнилович. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 287 с.
- 22 Хвостіна І. М. Механізм управління розвитком підприємства / І. М. Хвостіна // Інвестиції: практика та досвід. – 2015. – № 1. – С. 30-33.
- 23 Хрип'юк В. І. Харчова промисловість України: ретроспективний аналіз та сучасні проблеми розвитку. Економіка АПК. 2018. № 9. С. 77 — 86
- 24 Чернобай, Л. І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть [Текст] / Л. І. Чернобай, О. І. Дума // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2013. – № 769. – С. 125-131. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/VNULPM_2013_769_20.pdf.
- 25 Чернобай, Л. І. Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна модель / Л. І. Чернобай, О. І. Дума // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; – Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету "Економічна думка", 2015. – Том 22. – № 2. – С. 171-182;
- 26 Шелудько Е. І. Структурно-технологічні засади модернізації харчової промисловості України / Е. І. Шелудько // Ефективна економіка : електронний журнал. – Режим доступу : www.economy.nayka.com.ua
- 27 Шемаєва Л.Г. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві / Л.Г. Шемаєва, К.С. Безгін // Харківський національний економічний ун-т. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2011. – 240с.
- 28 Шерман Є.М. Вплив організаційно-економічного механізму на розвиток підприємств харчової промисловості / Ю.В. Ушкаренко, Є.М. Шерман // Стратегії економічного розвитку: держава, регіон, підприємство: колективна монографія. У 2 томах. – Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2015. – Т.2. – С. 391-403

References (transliterated)

1. Amosha A. Neoinustrializaciya i novaya promy`shlennaya politika Ukrainy` / A. Amosha, V. Vishnevskij, L. Zbarazskaya // E'konomika Ukrainy`. – 2012. – № 1-2. – С. 3-36; № 12.
- 2 Andersen, B. Biznes-processy`. Instrumenty` sovershenstvovaniya [Tekst] / B. Andersen; per. s ang. S. Arinicheva. – М.: РИА «Standarty` i kachestvo», 2003. – 272 s.
- 3 Aref'eva O.V. Biznes-procesi pidpriemstv sferi poslug: faktori, formuvannya, konkurentospromozhnist` / O.V. Aref'eva, T.V. Lucz'ka // Evropejs'kij un-t. – К.: Vid. Evropejs'kogo un-tu, 2009. – 96s.
- 4 Binner, X. F. Upravlenie organizacijami i proizvodstvom: ot funkcional'nogo menedzhmenta k processnomu [Tekst] / Hartmut F. Binner; per. s nem. – М.: Al'pina Biznes Buks (Al'pina Pablisherz), 2009(2010). – 282 s. – (Seriya «Proizvodstvennyj menedzhment»).
- 5 Vinogradova, O. V. Reinzhiniring biznes-procesiv u suchasnomu menedzhmenti : monografiya [Tekst] / O. V. Vinogradova. – Donec'k : DonDUET, 2005. – 196 s.
- 6 Danilishin B. M. Decentralizaciya u kraïnax ES: uroki dlya Ukraïni / B. M. Danilishin, V. V. Pilipiv // Regional'na ekonomika. - 2016. - № 1. - S. 5. {Tktmhjybyq htcehc}Rezhim dostupu:http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek_2016_1_3
- 7 Dejneko L. V. Shlyaxi ta perspektivi onovlennya potenczialu xarchovoï promislivosti Ukraïni / L. V. Dejneko, E. I. Shelud'ko // Ekonomichnij visnik universitetu. - 2013. - Vip. 21(1). - S. 82-89. - Rezhim dostupu: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2013_21%281%29_14
- 8 Demidenko V. V. Upravlinnya biznes-procesami yak skladova procesnogo pidxodu do upravlinnya pidpriemstvom [E'lektronnyj

- № 2/2020 – Rezhim dostupu: 20 TOP 6 luchshix ISSN 2519-4461 (print)
<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4517>
 9 Denisenko L. O., Shacz'ka S. C. Konceptual'ni zasady klasifikaczi biznes-procesiv, yak osnovi formuvannya biznes-sistemi organizaczi. [Elektronnyj resurs] / L.O. Denisenko, S.C. Shacz'ka. – Rezhim dostupu: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1558>
 10 Dovgan' L.C., Dudukalo G.O. Formuvannya organizacijno-ekonomichnogo mexanizmu efektnogo upravlinnya pidpriemstvom [Elektronnij resurs]. – Rezhim dostupu : <http://ruh.znaimo.com.ua/index-27522.html>.
 11 Koval' A.A. Osoblivosti formuvannya organizacijno-ekonomichnogo mexanizmu upravlinnya innovacij- noyu diyal'nistyu pidpriemstva [Tekst] / Koval' A.A. // Visnik KNUVD. – 2011 r. – №2. – S.40-47.
 12 Kupchak P.M. Xarchova promislolist' Ukraїni v umovax aktivizaczi integracijnix ta globalizacijnix procesiv: monografiya / Za red. Doktora ekonomichnix nauk, profesora L.V. Dejnego. — K.:Rada po vivch. prod. sil Ukraїni NAN Ukraїni, 2009. — 152 s.
 13 Lepejko T.I. Reinzhiniring biznes-procesiv: navch.-prakt. posib. u sxemax i tabl. / T.I. Lepejko// Xarkivs'kij nacziional'nij ekonomichnij un-t. – Xarkiv: Vid. XNEU, 2010. – 80s.
 14 Modeli AS-IS i TO-VE <https://economy24info.com/upra>
 15 Modeli AS-IS i TO-VE https://economy24info.com/upravlencheskie-resheniya_999/modeli-65962.html
 16 Palamarchuk O.M. Sutnist' ta formuvannya organizacijno-ekonomichnogo mexanizmu upravlinnya konkurentospromozhnistyu pidpriemstva [Elektronnij resurs] / O.M. Palamarchuk // Ekonomichnij visnik universitetu – 2011. – Vip. 17/2 – Rezhim dostupu: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Evu/2011_17_2/Palamarchuk.pd
 17 Polozova T.V., Ovsyuchenko Yu.V. Sutnist' organizacijno-ekonomichnogo mexanizmu funkcionuvannya pidpriemstv promislivos- ti [Elektronnij resurs]. – Rezhim dostupu : <http://archive.nbu.gov.ua/articles/2005/05ptvfp.html>
 18 Tkachuk O. V. Proektuvannya sistem keruvannya tyagovimi elektropredachami motorvagonnix poїzdiv : monografiya / D. O. Kulagin. – Berdyans'k : FO-P Tkachuk O.V., 2014. – 154 s
 19. Top 10 ERP sistem dlya Ukrainy` <https://www.livebusiness.com.ua/tools/erp/>
 20 TOP 6 luchshix ISSN 2519-4461 (print) <https://seoukraine.com.ua/top-6-crm-sistem-v-ukraїne>
 21 Xammer, M. Reinzhiniring korporacij: manifest revolyucii v biznese [Tekst] / M. Xammer, Dzh. Champi; per. s ang. Yu. E. Kornilovich. – M. : Mann, Ivanov i Ferber, 2006. – 287 s.
 22 Xvostina I. M. Mexanizm upravlinnya rozvitkom pidpriemstva / I. M. Xvostina // Investiczi: praktika ta dosvid. – 2015. – № 1. – S. 30-33.
 23 Xrip'yuk V. I. Xarchova promislolist' Ukraїni: retrospektivnij analiz ta suchasni problemi rozvitku. Ekonomika APK. 2018. № 9. S. 77 — 86
 24 Chernobaj, L. I. Biznes-procesi pidpriemstva: zagal'na xarakteristika ta ekonomichna sut' [Tekst] / L. I. Chernobaj, O. I. Duma // Visnik Nacziional'nogo universitetu "L'vivs'ka politexnika". Menedzhment ta pidpriemnicztvo v Ukraїni: etapi stanovlennya i problemi rozvitku. – 2013. – № 769. – S. 125-131. – Rezhim dostupu: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/VNULPM_2013_769_20.pdf.
 25 Chornobaj, L. I. Biznes-procesi pidpriemstva: klasifikacziya ta strukturno-ierarxichna model' / L. I. Chornobaj, O. I. Duma // Ekonomichnij analiz : zb. nauk. prac' / Ternopil's'kij nacziional'nij ekonomichnij universitet; –: Vidavnicho-poligrafichnij centr Ternopil's'kogo nacziional'nogo ekonomichnogo universitetu "Ekonomichna dumka", 2015. – Tom 22. – № 2. – S. 171-182;
 26 Shelud'ko E. I. Strukturno-technologichni zasady modernizaczi xarchovoї promislivosti Ukraїni / E. I. Shelud'ko // Efektivna ekonomika : elektronnij zhurnal. – Rezhim dostupu : www.economy.nayka.com.ua
 27 Shemaeva L.G. Upravlinnya yakistyu biznes-procesiv na pidpriemstvi / L.G. Shemaeva, K.S. Bezgin // Xarkivs'kij nacziional'nij ekonomichnij un-t. – Xarkiv: Vid. XNEU, 2011. – 240s.
 28 Sherman C.M. Vpliv organizacijno-ekonomichnogo mexanizmu na rozvitok pidpriemstv xarchovoї promislivosti / Yu.V. Ushkarenko, C.M. Sherman // Strategii ekonomichnogo rozvitku: derzhava, region, pidpriemstvo: kolektivna monografiya. U 2 tomax. – Xerson: Vidavnicnij dim «Gel'vetika», 2015. – T.2. – S. 391-403

Надійшла(received) 24.03.2020

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

МірошникМарія Володимірівна (Мирошник Мария Владимировна, Miroshnik Maria Vladimirovna) – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та маркетингу Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0902-7587>; e-mail: mar-iiamiroshnik77@gmail.com

Сердюк Максим Владиславович (Сердюк Максим Владиславович, Serdyuk Maxim Vladislavovich) - Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», студент; м. Харків, Україна; e-mail: serdukmaxs1@gmail.com

Базарова Ельвіра Джамахонівна (Базарова Эльвира Джамахоновна, Bazarova Elvira Dzhamakhonovna) - Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», студент; м. Харків, Україна; e-mail: elvira.bazarova97@gmail.com

Т.О.КОБЕЛЕВА**ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ АНТИМОНОПОЛЬНИМИ КОМПЛАЄНС-РИЗИКАМИ**

В статті доведено, що антимонопольний комплаєнс у даний час трактується, як система внутрішньо-корпоративного попередження порушень антимонопольного законодавства. Тому антимонопольний комплаєнс визначається, як система внутрішнього забезпечення відповідності вимогам антимонопольного законодавства (антимонопольний комплаєнс) - сукупність правових і організаційних заходів, передбачених внутрішнім актом (актами) господарюючого суб'єкта або іншої особи з числа осіб, що входять в одну групу осіб з таким суб'єктом господарювання, якщо такі внутрішні акти поширюються на такого господарюючого суб'єкта і спрямованих на дотримання ним вимог антимонопольного законодавства та попередження його порушення.

Обґрунтовано, що кількісна оцінка будь-якого виду діяльності і ризиків може бути досить складною задачею, тому до процесу управління ризиками важливо залучити фахівців у конкретній сфері діяльності з досвідом роботи в сфері управління ризиками і оцінкою ризиків, а також спеціалістів в антимонопольній сфері. Визначено найбільш характерні етапи оцінки ризиків підприємства і побудови системи управління ними в структурі антимонопольного комплаєнса.

Репутація підприємства стала реальним ринковим фактором, інвестори почали оцінювати ділові якості підприємств в цілому, їх підхід до рішень складних проблем, креативність, чесність, участь у вирішенні соціальних проблем суспільства. На перший план поступово виходять так звані «нематеріальні якості» - імідж товару і репутація, тому жодне підприємство не може ігнорувати такі фактори, як ділові взаємовідносини і громадську думку. Сильна позитивна репутація підприємства сприяє підвищенню його конкурентоспроможності, залучає до співпраці інвесторів, постачальників, споживачів, підтримує високу ринкову вартість акцій. Кожне послаблення репутації підприємства приносить суттєві матеріальні та іміджеві збитки промисловому підприємству.

Ключові слова: комплаєнс, антимонопольний комплаєнс, комплаєнс-ризик, монопольне законодавство, причини комплаєнс-ризиків, стратегії управління, промислові підприємства

Т.А.КОБЕЛЕВА**ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЙ УПРАВЛЕНИЯ АНТИМОНОПОЛЬНЫМИ КОМПЛАЕНС-РИСКАМИ**

В статье доказано, что антимонопольный комплаенс в настоящее время определяется как система внутреннего корпоративного предупреждения нарушений антимонопольного законодательства. Поэтому антимонопольный комплаенс предполагает наличие системы внутреннего обеспечения соответствия требованиям антимонопольного законодательства (антимонопольный комплаенс) - совокупность правовых и организационных мероприятий, предусмотренных внутренним актом (актами) хозяйствующего субъекта или другого лица из числа лиц, входящих в одну группу лиц с таким субъектом ведения хозяйства, если такие внутренние акты распространяются на такого хозяйствующего субъекта (предприятие или организацию) и направленных на соблюдение им требований антимонопольного законодательства и предупреждения его нарушения.

Обосновано, что количественная оценка любого вида деятельности и рисков может быть достаточно сложной задачей, поэтому к процессу управления рисками важно привлечь специалистов в конкретной сфере деятельности с опытом работы в сфере управления рисками и оценке рисков, а также специалистов в антимонопольной сфере. Определены наиболее характерные этапы оценки рисков предприятия и построения системы управления ими в структуре антимонопольного комплаенса.

Репутация предприятия стала реальным рыночным фактором, инвесторы начали оценивать деловые качества предприятий в целом, их подход к решениям сложных проблем, креативность, честность, участие в решении социальных проблем общества. На первый план постепенно выходят так называемые «нематериальные качества» - имидж товара и репутация, поэтому ни одно предприятие не может игнорировать такие факторы, как деловые взаимоотношения и общественное мнение. Сильная положительная репутация предприятия способствует повышению его конкурентоспособности, привлекает к сотрудничеству инвесторов, поставщиков, потребителей, поддерживает высокую рыночную стоимость акций. Каждое ослабление репутации предприятия приносит существенные материальные и имиджевые убытки промышленному предприятию.

Ключевые слова: комплаенс, антимонопольный комплаенс, комплаенс-риск, монопольное законодательство, причины комплаенс-рисков, стратегии управления, промышленные предприятия

T.O.KOBELIEVA**THE FORMATION OF ANTIMONOPOLY COMPLAINE-RISK MANAGEMENT STRATEGIES**

The article proves that antitrust compliance is currently interpreted as a system of intra-corporate antitrust violation. Therefore, antitrust compliance is defined as a system of internal compliance with the requirements of antitrust law (antitrust compliance) - a set of legal and organizational measures provided for by the internal act (s) of a business entity or other person from among persons belonging to one group of persons with such sub ' an economic act, if such internal acts extend to such an economic entity, and aimed at complying with it the requirements of antitrust law and preventing its violation .

It is substantiated that quantifying any type of activity and risk can be quite a challenge, so it is important to involve risk specialists in a specific area of expertise with experience in risk management and risk assessment, as well as experts in the antitrust field. The most characteristic stages of enterprise risk assessment and construction of a system for managing them in the structure of antitrust compliance are identified.

The company's reputation became a real market factor, investors began to evaluate the business qualities of enterprises as a whole, their approach to solving complex problems, creativity, honesty, participation in solving social problems of society. So-called "intangible qualities" are gradually coming to the fore - the image of the product and reputation, so no business can ignore such factors as business relationships and public opinion. A strong positive reputation of the company promotes its competitiveness, attracts investors, suppliers, consumers, supports the high market value of the shares. Every weakening of the company's reputation brings significant material and image losses to the industrial enterprise.

Keywords: compliance, antitrust compliance, compliance risk, monopoly legislation, causes of compliance risks, management strategies, industrial enterprises

Вступ. В останній час у всьому світі спостерігається різке збільшення кількості правових вимог, у тому числі вимог у сфері комплаєнс, що стосуються діяльності промислових підприємств.

Дане явище відображає стрімкий розвиток корпоративних цінностей, які лежать в основі регулювання та управління виробничо-комерційною діяльністю підприємства, а також зростання етичних очікувань суспільства в цілому. Проблема підвищення ефективності діяльності українських підприємств нерозривно пов'язана з дією такого, порівняльного нового для нашої країни інституту, як антимонопольний комплаєнс, що в загальному представляє систему інструментів і механізмів зниження ймовірності порушення антимонопольного законодавства на рівні підприємств (господарюючих суб'єктів).

Термінологічне поняття "комплаєнс" не вживається ізольовано, а має пряме відношення до інших понятійних категорій, в результаті чого використовуються словосполучення: "антимонопольний комплаєнс", "антикорупційний комплаєнс", "репутаційний комплаєнс", "налоговий комплаєнс", «комплаєнс персоналу» і т.п. Впровадження даної термінології здійснюється на рівні правових актів відповідних органів виконавчої влади України та конкретних відомств, а також на локальному рівні відповідних фінансових та бізнес-структур.

У зв'язку з цим слід зазначити, що кожний з спеціальних видів комплаєнс має певні особливості при його практичній реалізації, формуванні завдань та їх виконанні, визначенні ефективності та оцінювання рівня комплаєнс-ризиків. Наприклад, антимонопольні комплаєнс-ризики характеризують можливість (ймовірність) порушення антимонопольного законодавства країни. Економічна сутність даних порушень може бути охарактеризована відповідними діями підприємства-порушника.

Аналіз стану питання. Антимонопольний комплаєнс у даній час трактується як система внутрішньо-корпоративного попередження порушень антимонопольного законодавства [1]. Тому антимонопольний комплаєнс визначається як система внутрішнього забезпечення відповідності вимогам антимонопольного законодавства (антимонопольний комплаєнс) - сукупність правових і організаційних заходів, передбачених внутрішнім актом (актами) господарюючого суб'єкта або іншої особи з числа осіб, що входять в одну групу осіб з таким суб'єктом господарювання, якщо такі внутрішні акти поширюються на такого господарюючого суб'єкта, і спрямованих на дотримання ним вимог антимонопольного законодавства та попередження його порушення. Подальший розвиток поняття антимонопольного комплаєнса отримує вже в нормативних документах, що регламентують його функціонування (як системи) безпосередньо на підприємствах. Виникнення самого антимонопольного комплаєнса (у всякому разі для підприємств), яке випливає з нормативних документів і наукової літератури безпосередньо пов'язане з тими втратами, яке

підприємство несе (або може понести) внаслідок порушення антимонопольного законодавства. На наш погляд, це тільки одна сторона питання, необхідно розглянути економічні аспекти впровадження антимонопольного комплаєнса, тобто розглянути більш детально ризики антимонопольного комплаєнса.

На нашу думку, важливим мотивом для дотримання антимонопольного законодавства є бажання здійснювати виробничо-комерційну діяльність відповідно до етичних принципів та визнання цих зусиль. Незважаючи на те, що санкції за порушення вимог законодавства можуть бути значними, серйозну шкоду репутації підприємству завдає негативний суспільний резонанс, викликаний фактом порушення нею вимог закону.

Аналіз основних досягнень і літератури. Дослідженню сутності та економічного змісту комплаєнс-функції, зокрема антимонопольного комплаєнсу, присвячено наукові праці багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів. Серед них слід виділити наукові дослідження Глізнуці М.Ю. [2], Кравчук А.В. [3], Перерви П.Г. [4, 6, 11], Марчук Л.С. [5], Косенко А.В. [7, 13], Старостіної А.В. [14], Косенко О.П. [18], Верес Шомоші М. [22], Коціські Д. [23, 25] та ін.

Разом з тим, результати наукових досліджень, отримані вказаними дослідниками, в основному висвітлюють загальні питання комплаєнс-функції. У певній мірі поза увагою вчених залишилися питання антимонопольного комплаєнсу та комплаєнс-ризиків, які пов'язані з цим спеціальним видом комплаєнсу.

Мета роботи. Метою даного дослідження є попередження виникнення та максимальна мінімізація антимонопольних ризиків, що, в свою чергу, веде до зниження пов'язаних з цим відповідних антимонопольних санкцій.

Результати дослідження. У зв'язку з цим слід зазначити, що кожний з спеціальних видів комплаєнс має певні особливості при його практичній реалізації, формуванні завдань та їх виконанні, визначенні ефективності та оцінювання рівня комплаєнс-ризиків. Наприклад, антимонопольні комплаєнс-ризики характеризують можливість (ймовірність) порушення антимонопольного законодавства країни. Економічна сутність даних порушень може бути охарактеризована наступними діями підприємства-порушника.

1. Граничні конкурентні угоди (картелі, вертикальні і інші), узгоджені дії, координація економічної діяльності: оборотний або фіксований штраф, адміністративна та кримінальна (за картель) відповідальність посадових осіб.

2. Зловживання домінуючим становищем: оборотний штраф.

3. Недобросовісна конкуренція: оборотний або фіксований штраф.

4. Обмеження конкуренції, відповідні акти і дії державних органів.

5. Обмеження конкуренції при проведенні тендерних процедур та державних закупівель:

визнання угоди недійсною.

6. Економічна концентрація без узгодження з антимонопольним комітетом України (АМКУ): фіксований штраф, визнання угоди недійсною.

Антимонопольні комплаєнс-ризикі мають ряд специфічних відмінностей, які є надзвичайно важливими для ефективного використання комплаєнс-функції в практичній діяльності підприємств та організацій. Серед яких відзначимо наступні [1].

1. Велика ступінь невизначеності цього виду комплаєнс-ризиків, що пояснюється наступними положеннями: відсутність деталізованих методик аналізу окремих видів правопорушень; можливість АМКУ застосовувати різні підходи при визначенні ринків (у тому числі по географічним кордонам, по продуктам); можливість АМКУ в перекваліфікації порушень; різні підходи до кваліфікації порушень (у

т.ч. між центральним апаратом АМКУ і його територіальними управліннями); відсутність статистики щодо реалізації антимонопольних ризиків.

2. Безпосередній зв'язок антимонопольних ризиків з управлінськими рішеннями.

3. Високий розмір фінансових санкцій (оборотні штрафи розміром - до 15% від виручки від реалізації продукції, виготовленої з порушеннями антимонопольного законодавства).

4. Персональні ризикі підприємства та його керівництва (адміністративна та кримінальна відповідальність).

Наявність антимонопольних комплаєнс-ризиків зобов'язує підприємство певним чином реагувати на них. Схема реагування підприємства на появу антимонопольних ризиків представлена на рис.1.

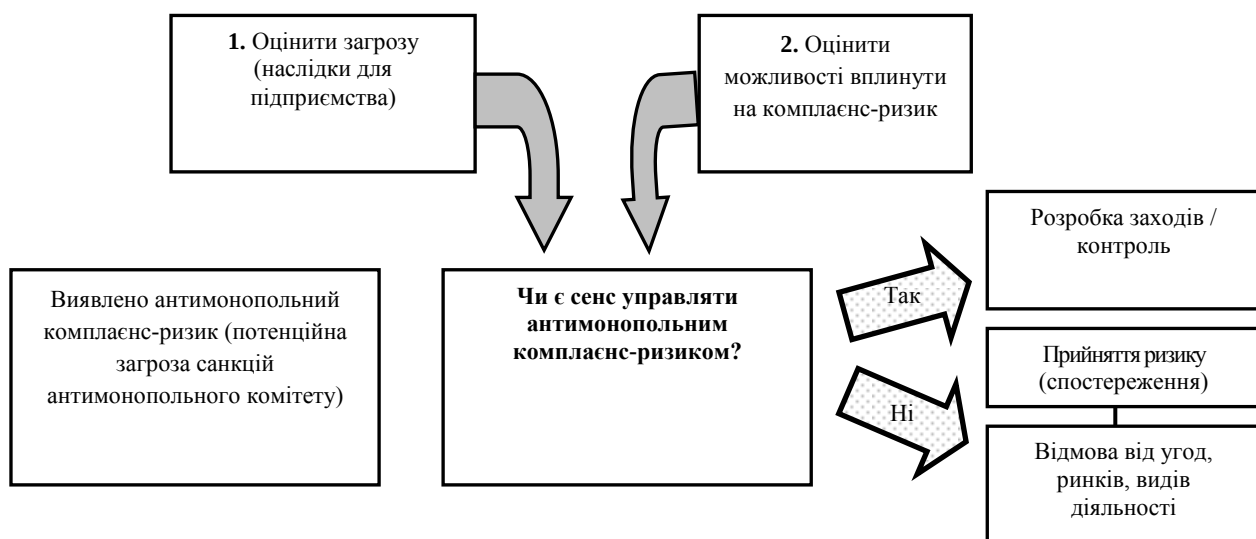


Рисунок 1 - Реагування підприємства на появу антимонопольних ризиків

Джерело: авторська розробка з використанням [1]

Основні стратегії управління антимонопольними та дії підприємства при їх виконанні, представлені в комплаєнс-ризиками на промисловому підприємстві табл. 1.

Таблиця 1 - Стратегії управління антимонопольними комплаєнс-ризиками

Стратегія	Дії підприємства по виконанню стратегії
Уникнення ризику	1. Відмова від видів діяльності, проектів, операцій, інших дій. 2. Перепозиціонування бізнесу. 3. Відмова від окремих сегментів ринків.
Прийняття ризику	1. Моніторинг антимонопольного комплаєнс-ризиків. 2. Зменшення активності (відмова) активних дій щодо попередження / зниження впливу антимонопольного ризику.
Передача ризику	1. Страхування відповідальності топ-менеджменту. 2. Включення відповідних пунктів до контрактів. 3. Порука і гарантії.
Контроль і попередження ризику (інструменти внутрішнього комплаєнс-контролю в складі антимонопольної комплаєнс-програми)	Адміністративні інструменти впливу: - вдосконалення внутрішніх контролів; - розробка заходів з управління ризиками; - визначення відповідальності керівників і співробітників підрозділів за прийняття рішень, що перевищують допустимі межі і / або встановлені ліміти; - встановлення порядку взаємодії підрозділів при управлінні антимонопольними ризиками; - створення матеріальних і фінансових резервів; - розробка і реалізація превентивних заходів, спрямованих на зниження ймовірності та / або наслідків ризику; - встановлення лімітів та допустимих значень показників ризику

Джерело: складено автором з використанням [1]

Виникнення антимонопольних ризиків є наслідком певних помилок і недоліків у роботі підприємства, серед яких слід виділити наступні.

1. Недостатній аналіз / розуміння процесу ціноутворення компанії (економічний аналіз) і маржинальність продуктів / послуг для різних ринків / клієнтів.

2. Недостатнє розуміння і сегментування ринків присутності компанії.

3. Різні підходи до надання знижок клієнтам.

4. Недостатнє опрацювання розкриття суттєвої інформації та виступів / заяв вищого керівництва.

5. Обмін інформацією з конкурентами.

6. «Небезпечні» формулювання в договорах і внутрішніх документах компанії. Недостатня формалізація та документування рішень, пов'язаних із взаємодією з контрагентами (наприклад, відмова від співробітництва, надання знижок / бонусів, вибір постачальників і т.п.).

7. Відсутність процедури антимонопольної експертизи і нерозуміння антимонопольних ризиків.

Антимонопольна комплаєнс-програма містить превентивні заходи щодо запобігання правопорушенням, а також заходи реагування при їх виявленні. Приклади заходів реагування на антимонопольні комплаєнс-ризики представлені в табл. 2.

Оцінка антимонопольних комплаєнс-ризиків може відрізнятися в залежності від зовнішніх і внутрішніх факторів, таких як:

а) макросередовище, яке має можливості впливати на ринок і робити його більш сприйнятливим до комплаєнс-порушень;

б) характер і ефективність вже наявних у компанії засобів контролю.

До типових антимонопольних ризиків, які доцільно враховувати, відносяться:

- можливі корупційні угоди між конкуруючими підприємствами, зокрема цінова змова, узгоджений розподіл ринків, нечесне проведення торгів, маніпулювання обсягами пропозиції і угодами щодо зменшення виробництва;

- інші антиконкурентні угоди;

- встановлення ціни перепродажу в країнах, де це заборонено;

- обмін інформацією, що впливає на комерційну діяльність / конкуренцію, яка може привести до висновку картельних угод;

- дії по виключенню конкуренції з боку кампаній, що володіють значною ринковою владою (наприклад, зловживання домінуючим становищем та інші заборонені односторонні дії).

Таблиця 2 - Приклади заходів реагування на антимонопольні комплаєнс-ризики

Ризик	Наслідки (санкції АМКУ)	Джерела	Можливі заходи реагування
Угода з конкурентами	Оборотні штрафи. Адміністративна та кримінальна відповідальність співробітників. Можлива перекваліфікація в більш серйозні порушення	Неналежне розкриття інформації. Недостатнє опрацювання розкриття суттєвої інформації та виступів / заяв вищого керівництва. Обмін інформацією з конкурентами.	Моніторинг та антимонопольна експертиза зовнішніх комунікацій. Заборона на розкриття окремих видів інформації без антимонопольної експертизи. Моніторинг публічних заяв конкурентів. Класифікація неприпустимих видів обміну інформацією з конкурентами.
Нав'язування невідповідних умов контрагентам	Оборотні штрафи. Адміністративна та кримінальна відповідальність співробітників	Різні підходи до надання знижок клієнтам. Недостатня формалізація взаємодії з контрагентами. «Небезпечна» термінологія у внутрішніх документах / договорах. Недостатній аналіз процесу ціноутворення і маржинальність для різних ринків / клієнтів	Розробка пам'ятки для співробітників про неприпустимість обміну інформацією з конкурентами. Доведення інформації і навчання співробітників процедур обміну інформацією. Розробка типових умов і застережень для договорів з окремими групами контрагентів. Застосування принципів конкурентного ціноутворення; антимонопольна експертиза і аналіз маржинальності. Проведення антимонопольної експертизи договорів; застосування єдиних підходів до ціноутворення і надання знижок клієнтам. Застосування єдиних правил формалізації і типових формулювань при взаємодії з контрагентами

Джерело: складено автором з використанням [1]

В області антимонопольного регулювання визначається відмінність між управлінням комплаєнс-ризиками порушень, визначених законодавчо і «сірими зонами», щодо яких підприємство може на законних підставах отримувати консультації з антимонопольних питань щодо практичної здійсненості/відповідності вимогам закону розглянутих варіантів здійснення комерційної діяльності (наприклад, можливого

звернення щодо стягнення коштів за майно в результаті здійснення певних торгових умов, або згідно зі статтею про спільну діяльність).

Кількісна оцінка будь-якого із вказаних раніше видів діяльності і ризиків може бути досить складною задачею, тому до процесу управління ризиками важливо залучити фахівців у конкретній сфері діяльності з досвідом роботи в сфері управління ризиками і оцінкою ризиків, а також спеціалістів в

антимонопоольній сфері. Найбільш характерні етапи оцінки ризиків підприємства і побудови системи

управління ними в структурі антимонопоольного комплаєнса представлені на рис. 2.

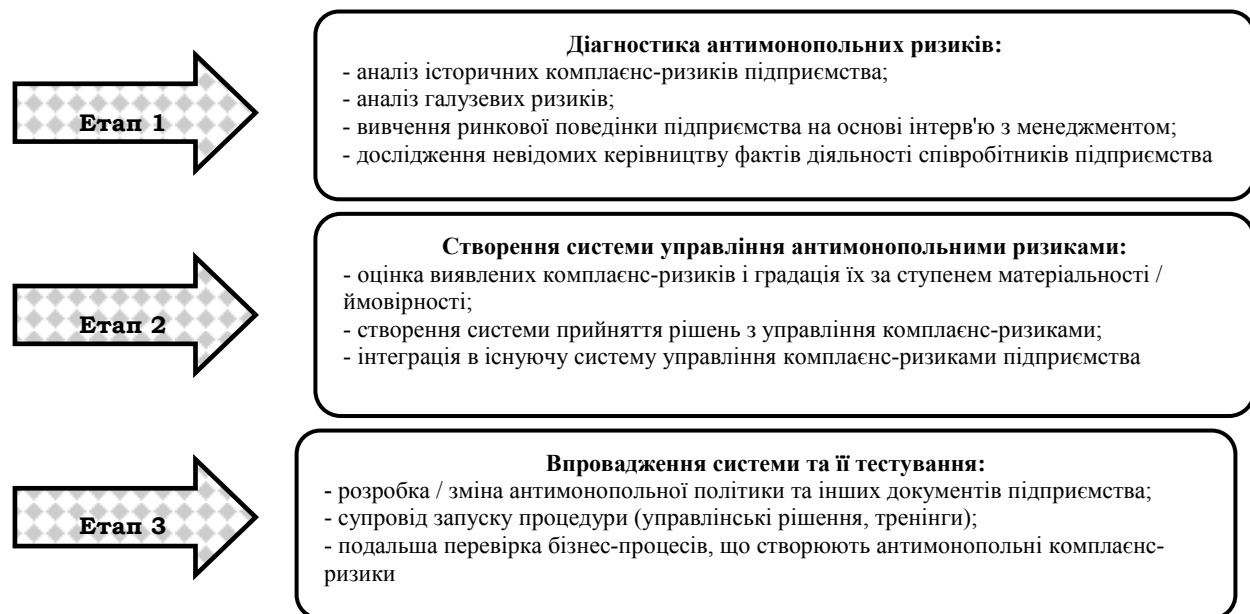


Рисунок 2 - Етапи оцінки антимонопоольних ризиків промислового підприємства і побудови системи управління ними в структурі антимонопоольного комплаєнса

Джерело: складено автором

Всіма визнається той факт, що оцінка і віднесення ризику до певної категорії залежно від ймовірності його виникнення і його впливу при заповненні журналу обліку ризиків є складною задачею. Показники, які є важливими для одного підприємства, можуть не визнаватися такими в іншому, тому ефективною, універсальною на всі випадки методики оцінювання комплаєнс-ризиків не існує. Відповідно до загальних принципів управління промисловим підприємством «критичним» може бути названий той рівень, коли генеральний директор або рада директорів повинні бути інформовані про можливий розмір штрафів або нарахувань, які необхідно сплатити в разі наявності ризиків виникнення комплаєнс-проблеми. А також, при оцінюванні та документуванні антимонопоольних комплаєнс-ризиків підприємства необхідно врахувати можливість оприлюднення цих документів і дослідити питання про необхідність їх захисту за допомогою розповсюдження на них норм про адвокатську таємницю.

Коректна імплементація системи антимонопоольного комплаєнса обіцяє бізнесу не менше вигод, ніж антимонопоольній службі. І тут слід пам'ятати про специфічні особливості антимонопоольного регулювання, які можуть впливати на комплаєнс-системи, формуючи вимоги до окремих їх елементів.

На наш погляд, єдиним методом, здатним убезпечити підприємство від антимонопоольних порушень, є побудова системи комплаєнса, яка передбачає впровадження антимонопоольних вимог у повсякденне життя підприємства, всіх її структурних підрозділів без винятку. Метою такої системи є підвищення антимонопоольної культури, зміна самого

ставлення до антимонопоольних обмежень - вони повинні сприйматися не як щось всіяне ззовні, а як зрозумілі, природні, розумні і обґрунтовані вимоги. Тільки в цьому випадку комплаєнс виступатиме гарантом максимального контролю менеджменту над ситуацією.

Висновки. Репутація підприємства стала реальним ринковим фактором, інвестори почали оцінювати ділові якості підприємств в цілому, їх підхід до рішень складних проблем, креативність, чесність, участь у вирішенні соціальних проблем суспільства. На перший план поступово виходять так звані «нематеріальні якості» - імідж товару і репутація, тому жодне підприємство не може ігнорувати такі фактори, як ділові взаємовідносини і громадську думку. Сильна позитивна репутація підприємства сприяє підвищенню його конкурентоспроможності, залучає до співпраці інвесторів, постачальників, споживачів, підтримує високу ринкову вартість акцій.

Список літератури

1. Antitrust Compliance in Consumer Sector Companies [Electronic resource] - Access mode: <https://docplayer.ru/71859046-Antimonopolnyy-komplaens-v-kompaniyah-consumer-sector-3-fevralya-2016-goda.html>
2. Глізнуца М.Ю., Перерва П.Г. Бенчмаркінг як метод оцінювання інтелектуального потенціалу регіонів // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. - 2015. - № 4. - С. 11-19.
3. Кравчук А.В., Перерва П.Г. Ефективність як економічна категорія // *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки) : зб. наук. пр.* - Харків : НТУ «ХПІ», 2018. - № 15 (1291). - С. 137-143.
4. Перерва П.Г. Економіко-організаційні засади інноваційної та інвестиційної діяльності підприємства // *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки) : зб. наук. пр.* - Харків : НТУ «ХПІ», 2017. - № 45 (1266). - С.51-55.
5. Марчук Л.С., Перерва П.Г. Інтелектуальний потенціал як економічна категорія // *НТУ «ХПІ» (економічні науки) : зб. наук. пр.* - Харків : НТУ «ХПІ», 2018. - № 15 (1291). - С. 53-63.
6. Перерва П.Г. Інформаційна діяльність підприємства:

управлінська, цінова та маркетингова складові // *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки)* : зб. наук. пр. – Х.: НТУ «ХПІ». – 2018. – № 37(1313). – С. 27-32.

7. Косенко А.В., Кобелева Т.О., Перерва П.Г., Маслак М.В. Системний підхід до дослідження цінних, маркетингових, інвестиційних та інноваційних характеристик трансферу технологій промислової продукції // *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки)* : зб. наук. пр. – Харків : НТУ «ХПІ», 2018. – № 19 (1295). – С. 121-126.

8. Перерва П.Г., Кобелева Т.О. Управління маркетингом інноваційної продукції на засадах життєвого циклу товару // *НТУ «ХПІ» (економічні науки)* : зб. наук. пр. – Харків : НТУ «ХПІ», 2016. – № 28 (1200). – С. 26-30.

9. Кобелева Т.О., Перерва П.Г. Якість інноваційної продукції як складова маркетингової політики та конкурентоспроможності підприємства // *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки)* : зб. наук. пр. – Харків : НТУ «ХПІ», 2016. – № 28 (1200). – С. 70-74.

10. Кобелева Т.О. Організаційна структура комплаєнс на промисловому підприємстві // *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки)* : зб. наук. пр. – Харків : НТУ «ХПІ», 2018. – № 47 (1323). – С. 121-127.

11. Перерва П.Г. Комплаєнс-програма промислового підприємства: сутність і задачі / П.Г.Перерва // *Вісник НТУ «ХПІ»*: зб. наук. пр.- Сер.: Економічні науки. – Харків : НТУ «ХПІ», 2017. – № 24 (1246). – С. 153-158.

12. Кобелева Т.О. Розробка рекомендацій по формуванню інтегрального показника комплаєнс-безпеки промислового підприємства // *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки)* : зб. наук. пр. – Харків : НТУ «ХПІ», 2018. – № 48 (1324). – С. 46-52.

13. Косенко А.В., Маслак М.В., Перерва П.Г., Матросова В.О., Долина І.В. Розвиток організаційно-економічного механізму управління розвитком індустрії туризму та гостинності // *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки)* : зб. наук. пр. – Харків : НТУ «ХПІ», 2018. – № 48 (1324). – С. 121-127.

14. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. – К.: Знання, 2009. – 1070 с.

15. Перерва П.Г. Практический маркетинг / П.Г.Перерва. – Выпуск 2. Маркетинг на промисловому підприємстві. – М.: НПО «Реклама, информация, маркетинг», 1991. – 80 с.

16. Ткачова Н.П., Перерва П.Г. Розвиток методів аналізу фактичного стану конкурентних переваг підприємства // *Економіка розвитку*. – 2011. – № 4 (60). – С. 116-120.

17. Перерва П.Г. Практический маркетинг / П.Г.Перерва. – Выпуск 6. Управление сбытом промышленной продукции в системе маркетинга. – М.: НПО «Реклама, информация, маркетинг», 1991. – 93 с.

18. Косенко О.П., Ткачова Н.П.; Перерва П.Г., Ткачов М.М. Формування конкурентного, інтелектуального і маркетингового потенціалу інноваційного підприємства // *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки)* : зб. наук. пр. – Харків : НТУ «ХПІ», 2018. – № 20 (1296). – С. 36-40.

19. Косенко А.В., Маслак М.В., Перерва П.Г., Матросова В.О., Долина І.В. Формування управлінської, маркетингової та інноваційної політики на підприємствах туристичної індустрії // *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки)* : зб. наук. пр. – Харків : НТУ «ХПІ», 2018. – № 47 (1323). – С. 114-120.

20. Pererva P.G., Kobeliyeva T.O. The formation of anti-crisis program of the industrial enterprise based on innovative monitoring // *НТУ «ХПІ» (економічні науки)* : зб. наук. пр. – Харків : НТУ «ХПІ», 2016. – № 48 (1220). – С. 41-44.

21. Kocziszky Gy., Pererva P.G., Somosi Veres M., Kobeliyeva T.A. Compliance program: [tutorial] / P.G.Pererva [et al.]; ed.: P.G.Pererva, G.Kocziszky, M. Veres Somosi. – Kharkov ; Miskolc : NTU "KhPI", 2019. – 689 p.

22. Kocziszky György, Veres Somosi M., Pererva P.G. Anti-corruption compliance in the enterprise's program // *Стратегічні перспективи розвитку економічних суб'єктів в нестабільному економічному середовищі*: зб. тез наук. робіт 2-ї Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. з міжнар. участю, 28-30 листопада 2017 р. / Кременч. нац. ун-т ім. Михайла Остроградського. – Кременчук, 2017. – С. 164-167.

23. Kocziszky György, Szakaly D., Pererva P.G., Somosi Veres M. Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI», 2012. – 668 p.

24. Sikorska M., Kocziszky György, Pererva P.G. Compliance service at guest services enterprises / M.Sikorska, // *Менеджмент розвитку соціально-економічних систем у новій економіці* : матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., м. Полтава, 19 жовтня 2017 р. – Полтава : ПУЕТ, 2017. – С. 389-391.

25. Kocziszky György, Veres Somosi M., Kobeliyeva T.O.

Reputational compliance // *Дослідження та оптимізація економічних процесів "Оптимум-2017"* : тр. 13-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 6-8 грудня 2017 р. / ред.: О. В. Манойленко, Є. М. Строков. – Харків : НТУ «ХПІ», 2017. – С. 140-143.

26. Перерва П.Г. Практический маркетинг / П.Г.Перерва. – Выпуск 1. Термины и определения / Справочник менеджера промышленного предприятия. – М.: НПО «Реклама, информация, маркетинг», 1991. – 96 с.

27. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ В.Л., Перерва П. Г., Кобелева Т.О. // Банкротство, санація та реструктуризація підприємства як економічні категорії антикризового управління / *Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ"* : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. – Харків : НТУ «ХПІ», 2015. – № 59 (1168). – С. 148-152.

References (transliterated)

1. Antitrust Compliance in Consumer Sector Companies [Electronic resource] .- Access mode: <https://docplayer.ru/71859046-Antimonopolnyy-komplaens-v-kompaniyah-consumer-sector-3-fevralya-2016-goda.html>

2. Gliznutsa M.Yu., Pererva P.G., Benchmarkinh yak metod otsinyuvannya intelektualnoho potentsialu rehioniv [Benchmarking as a method of assessing the intellectual potential of the regions] // *Marketynh i menedzhment innovatsiy*. – 2015. – № 4. – S. 11-19.

3. Kravchuk A.V., Pererva P.G. Efektyvnist yak ekonomichna katehoriya [Efficiency as an economic category] // *Visnyk NTU "KhPI" (ekonomichni nauky)* : zб. nauk. pr. [Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" : Sb. sciences Ave] – Kharkiv : NTU "KhPI", 2018. – № 15 (1291). – S. 137-143.

4. Pererva P.G. Ekonomiko-orhanizatsiyni zasady innovatsiynoyi ta investytsiynoyi diyalnosti pidpryyemstva [Economic and organizational principles of innovative and investment activity of the enterprise] // *Visnyk NTU "KhPI" (ekonomichni nauky)* : zб. nauk. pr. [Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" : Sb. sciences Ave] – Kharkiv : NTU "KhPI", 2017. – № 45 (1266). – S. 51-55.

5. Marchuk L.S., Pererva P.G. Intelektualnyy potentsial yak ekonomichna katehoriya [Intellectual potential as an economic category] // *Visnyk NTU "KhPI" (ekonomichni nauky)* : zб. nauk. pr. – Kharkiv : NTU "KhPI", 2018. – № 15 (1291). – С. 53-63.

6. Pererva P.G. Informatsiyna diyalnist pidpryyemstva: upravlinska, tsinova ta marketynhova skladovi [Information activity of the enterprise: management, price and marketing components] // *Visnyk NTU "KhPI" (ekonomichni nauky)*. – Kharkiv : NTU „KhPI“. – 2018. – № 37(1313). – S. 27-32.

7. Kosenko A.V., Kobyelyeva, T.O., Pererva P.G., Maslak M.V. Systemnyy pidkhid do doslidzhennya tsinovykh, marketynhovykh, investytsiynykh ta innovatsiynykh kharakterystyk transferu tekhnolohiy promyslovyoi produktsiyi [System approach to the study of price, marketing, investment and innovation characteristics of technology transfer of industrial products] // *NTU "KhPI" (ekonomichni nauky)* : zб. nauk. pr. [Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" : Sb. sciences Ave] – Kharkiv : NTU "KhPI", 2018. – № 19 (1295). – S. 121-126.

8. Kobyelyeva T.O., Pererva P.G. Upravlinnya marketynhom innovatsiynoyi produktsiyi na zasakh zhyt'yevoho tsykladu tovaru [Management of marketing of innovative products on the basis of the product life cycle] // *Visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytetu "KhPI" (ekonomichni nauky)* : zб. nauk. pr. – Kharkiv : NTU «KhPI», 2016. – № 28 (1200). – С. 26-30.

9. Pererva P.G., Kobyelyeva T.O. Yakist innovatsiynoyi produktsiyi yak skladova marketynhovoyi polityky ta konkurentospromozhnosti pidpryyemstva [Quality of innovative products as a component of marketing policy and competitiveness of the enterprise] // *Visnyk NTU "KhPI" (ekonomichni nauky)* : zб. nauk. pr. [Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" : Sb. sciences Ave] – Kharkiv: NTU «KhPI», 2016. – № 28 (1200). – S. 70-74.

10. Kobyelyeva T.O. Orhanizatsiyna struktura komplayens na promyslovomu pidpryyemstvi [Organizational Structure Compliance at the Industrial Enterprise] // *Visnyk NTU "KhPI" (ekonomichni nauky)* : zб. nauk. pr. [Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" : Sb. sciences Ave] – Kharkiv : NTU "KhPI", 2018. – № 47 (1323). – S. 121-127.

11. Pererva P.G. Komplaens-prohramma promyshlennoho predpryyatya: sushchnost y zadachy [Compliance program of an industrial enterprise: essence and tasks] // *Visnyk NTU "KhPI" (ekonomichni nauky)* : zб. nauk. pr. [Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" : Sb. sciences Ave]. – Kharkiv : NTU "KHPI", 2017. – No. 24 (1246). – P. 153-158.

12. Kobelyeva T.O. Rozrobka rekomendatsiy po formuvannu integralnogo pokaznyka komplayens-bezpeky promyslovoho pidpryyemstva [Development of recommendations for the formation of an integral index of compliance of safety of an industrial enterprise] // *Visnyk NTU "KhPI" (ekonomichni nauky) : zb. nauk. pr.* [Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" : Sb. sciences Ave]– Kharkiv : NTU "KhPI", 2018. – № 48 (1324). – S. 46-52.
13. Kosenko A.V., Maslak M.V., Matrosova V.O., Pererva P.G., Dolyna I.V. Rozvytok orhanizatsiyno-ekonomichnogo mekhanizmu upravlinnya rozvytkomindustriyi turyzmu ta hostynnosti [Development of organizational and economic mechanism for managing the development of the tourism industry and hospitality] // *NTU "KhPI" (ekonomichni nauky) : zb. nauk. pr.* [Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" : Sb. sciences Ave]– Kharkiv : NTU "KhPI", 2018. – № 48 (1324). – S. 121-127.
14. Starostina A.O. Marketynh: teoriya, svitovyy dosvid, ukrayinska praktyka: pidruch [Marketing: theory, world experience, Ukrainian practice: under the leadership]. – K.: *Znannya*, 2009. – 1070 s.
15. Pererva P.G. Praktycheskyy marketynh [Practical Marketing].- Issue 2. Marketing at an industrial enterprise.- M.: NGO "Advertising, Information, Marketing", 1991.- 80 p.
16. Tkachova NP, Break P.G. Development of methods of analysis of the actual state of competitive advantages of the enterprise // *Economics of development*. - 2011. - № 4 (60). - pp. 116
17. Pererva P.G. Praktycheskyy marketynh [Practical Marketing].- Issue 6. Management of sales of industrial products in the marketing system.- M.: NGO "Advertising, information, marketing", 1991.- 93 p.
18. Kosenko O.P., Tkachova N.P., Pererva P.G., Tkachov M.M. Formuvannya konkurentnogo, intelektualnogo i marketynhovoho potentsialu innovatsiynoho pidpryyemnytstva [Formation of Competitive, Intellectual and Marketing Potential of Innovative Entrepreneurship] // *Visnyk NTU "KhPI" (ekonomichni nauky) : zb. nauk. pr.* [Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" : Sb. sciences Ave]– Kharkiv : NTU "KHPI", 2018. – № 20 (1296). – S. 36-40.
19. Kosenko A.V., Maslak M.V., Pererva P.G., Matrosova V.O., Dolyna I.V. Formuvannya upravlinskoyi, marketynhovoyi ta innovatsiynoyi polityka na pidpryyemstvakh turystychnoyi industriyi [Formation of management, marketing and innovation policy at enterprises of the tourism industry] // *Visnyk NTU "KhPI" (ekonomichni nauky) : zb. nauk. pr.* – Kharkiv : NTU "KHPI", 2018. – № 47 (1323). – S. 114-120.
20. Pererva P.G., Kobielieva T.O. The formation of anti-crisis program of the industrial enterprise based on innovative monitoring [The formation of an anti-crisis program of industrial enterprises based on innovative monitoring] // *Visnyk NTU "KhPI" (ekonomichni nauky) : zb. nauk. pr.* [Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" : Sb. sciences Ave] – Kharkiv : NTU "KHPI", 2016. – № 48 (1220). – S.41-44.
21. Kocziszky Gy., Pererva P.G., Somosi Veres M., Kobielieva T.A. Compliance program: [tutorial] / P.G.Pererva [et al.]; ed.: P.G.Pererva, G.Kocziszky, M. Veres Somosi. – Kharkov ; Miskolc : NTU "KhPI", 2019. – 689 p.
22. Kocziszky György, Veres Somosi M., Pererva P.G. Anti-corruption compliance in the enterprises program // *Stratehichni perspektyvy rozvytku ekonomichnykh subyektiv v nestabilnomu ekonomichnomu seredovyshchi*: zb. tez nauk. robit 2-yi Vseukr. nauk.-prakt. internet-konf. z mizhnar. uchastyu, 28-30 lystopada 2017 r.[Strategic prospects for the development of economic actors in an unstable economic environment: Sb. thesis of sciences. Works of the 2nd Allukr. science-practice internet conf. from international Participation, November 28-30, 2017] / Kremench. nat univ im. Mikhail Ostrogradsky. -Kremenchuk, 2017. -p. 164-167.
23. Kocziszky György, Szakaly D., Pererva P.G., Somosi Veres M. *Technology transfer*. Kharkiv-Miskolc: NTU "KhPI", 2012. - 668 p.
24. Sikorska M., Kocziszky György, Pererva P.G. Compliance service at guest services enterprises // *Menedzhment rozvytku sotsialno-ekonomichnykh system u noviy ekonomitsi : materialy Mizhnar. nauk.-prakt. internet-konf., m. Poltava, 19 zhovtnya 2017 r.*[Management of the development of socio-economic systems in the new economy: materials International. science-practice Internet conf., Poltava, October 19, 2017].- Poltava: BULLS, 2017. - p.389-391.
25. Kocziszky György, Veres Somosi M., Kobielieva T.O.Reputational Compliance // *Doslidzhennya ta optymizatsiya ekonomichnykh protsesiv "Optimum-2017"* : tr. 13-yi Mizhnar. nauk.-prakt. konf., 6-8 hrudnya 2017 r. / red.: O. V. Manoylenko, YE. M. Strokov [Research and Optimization of Economic Processes "Optimum-2017": Tr. 13th International science-practice Conf., December 6-8, 2017 / ed.: O. V. Manoylenko, E. M. Strokov]. – Kharkiv : NTU "KHPI", 2017. – С.140-143.
26. Pererva P.G. Praktycheskyy marketynh [Practical Marketing].- Issue 1. Terms and definitions / Directory of the manager of an industrial enterprise.- M.: NGO "Advertising, information, marketing", 1991.- 96 p.
27. Tovozhnyansky V.L., Pererva P.G. Kobielieva T.O. // Bankrot-stvo, sanatsiya ta restrukuryzatsiya pidpryyemstva yak ekonomichni katehoriyi antykrizovoho upravlinnya [Bankruptcy, rehabilitation and restructuring of the enterprise as economic categories of anti-crisis management] / *Visnyk NTU "KhPI" zb. nauk. pr. Temat. vyp. : Tekhnichnyy prohres ta efektyvnist' vyrobnytstva* [Bulletin Nat. tech. Univ "KPI": coll. of sciences. Theme. vol. : Technical progress and production efficiency]. - Kharkiv: NTU "KPI", 2015. - № 59 (1168). Pp. 148-152.

Надійшла (received) 24.03.2020

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Кобелєва Тетяна Олександрівна (Кобелева Татьяна Александровна, Kobielieva Tetiana Oleksandrivna) - кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри менеджменту інноваційного підприємництва та міжнародних економічних відносин; м. Харків, Україна; ORCID: 0000-0001-6618-0380; тел. (097) 468-56-45, e-mail: tanja.kobeleva@gmail.com

Н.Ю. ЄРШОВА**РОЗВИТОК БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ В УМОВАХ ПЕРЕХОДУ ДО ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

В статті запропоновані напрями розвитку бухгалтерського обліку в умовах переходу до цифрової економіки. Обґрунтовані можливості, які надає інформаційна економіка для розвитку бухгалтерського обліку як частини соціально-економічного простору. Згруповані основні фактори, які впливають на розвиток бухгалтерського обліку. Представлено зміни в потребах потенційних користувачів звітної інформації, щодо результатів або наслідків управління діяльністю підприємства, які характеризуються отриманням інформації щодо майбутнього підприємства. На цій основі досліджено основи створення архітектури структурованої інформаційно-аналітичної системи підприємства. Доведено роль та значення інструментів інжинірингу для удосконалення методології бухгалтерського обліку в інноваційній економіці. Інструментами бухгалтерського інжинірингу визначені інноваційні методи у вигляді моделей, призначених для забезпечення фінансового, управлінського, податкового обліку, які характеризуються високим ступенем аналітичності; використанням математичного апарату (графіків, матриць, алгоритмів тощо); застосуванням структурованого робочого плану рахунків; використанням інформаційних технологій; можливістю обліку і аналізу численних факторів. Проаналізовані програмні продукти для представлення інформації системою бухгалтерського обліку з урахуванням нових ринкових умов, розроблена матриця відповідності інформаційної системи ієрархічному рівню управління на підприємстві. Визначено, що одним з напрямів розвитку бухгалтерського обліку в цифровій економіці є інформаційна безпека. Основними джерелами загроз інформації є внутрішні загрози, пов'язані з порушенням правил захисту інформаційних активів, які виходять від персоналу господарюючого суб'єкта. Розглянуто основні вимоги до професійних компетенцій бухгалтерів в нових економічних умовах.

Ключові слова: інформаційна економіка, бухгалтерський облік, управлінський облік, програмні продукти, компетенції, бухгалтер, інформація, інформаційна безпека

Н.Ю. ЕРШОВА**РАЗВИТИЕ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА В УСЛОВИЯХ ПЕРЕХОДА К ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ**

В статье предложены направления развития бухгалтерского учета в условиях перехода к цифровой экономике. Обоснованы возможности, которые предоставляет информационная экономика для развития бухгалтерского учета как части социально-экономического пространства. Сгруппированы основные факторы, влияющие на развитие бухгалтерского учета. Представлены изменения в потребностях потенциальных пользователей отчетной информации, относительно результатов или последствий управления деятельностью предприятия, которые характеризуются получением информации о будущем предприятия. На этой основе исследованы основы создания архитектуры структурированной информационно-аналитической системы предприятия. Доказаны роль и значение инструментов инжиниринга для совершенствования методологии бухгалтерского учета в инновационной экономике. Инструментами бухгалтерского инжиниринга определены инновационные методы в виде моделей, предназначенные для обеспечения финансового, управленческого, налогового учета, которые характеризуются высокой степенью аналитичности; использованием математического аппарата (графиков, матриц, алгоритмов), применением структурированного рабочего плана счетов; использованием информационных технологий; возможностью учета и анализа многочисленных факторов. Проанализированы программные продукты для представления информации системой бухгалтерского учета с учетом новых рыночных условий, разработана матрица соответствия информационной системы иерархическому уровню управления на предприятии. Определено, что одним из направлений развития бухгалтерского учета в цифровой экономике является информационная безопасность. Основными источниками угроз информации являются внутренние угрозы, связанные с нарушением правил защиты информационных активов, исходящие от персонала хозяйствующего субъекта. Рассмотрены основные требования к профессиональным компетенциям бухгалтеров в новых экономических условиях.

Ключевые слова: информационная экономика, бухгалтерский учет, управленческий учет, программные продукты, компетенции, бухгалтер, информация, информационная безопасность

N. Yu. IERSHOVA**ACCOUNTING DEVELOPMENT IN CONDITIONS OF TRANSITION TO DIGITAL ECONOMY**

In the article directions for the development of accounting in the transition to a digital economy are proposed. The opportunities that the information economy provides for the development of accounting as part of the socio-economic space are justified. The main factors affecting the development of accounting are grouped. Changes in the needs of users of reporting information regarding the results or consequences of managing the enterprise are presented. The fundamentals of creating the architectonics of a structured information-analytical system of an enterprise are investigated. The role and importance of engineering tools to improve the accounting methodology in a new economy is proven. Accounting engineering tools have identified innovative methods in the form of models designed to provide financial, managerial, tax accounting, which are characterized by a high degree of analyticity; using a mathematical apparatus (graphs, matrices, algorithms), using a structured working chart of accounts; the use of information technology; the ability to account for and analyze numerous factors. Software products for the presentation of information by the accounting system, taking into account new market conditions, are analyzed. The matrix of information system compliance with the hierarchical level of management at the enterprise is developed. It is determined that the direction of development of accounting in the digital economy is information security. The main sources of information threats are internal threats associated with a violation of the rules for protecting information assets coming from the personnel of an economic entity. The basic requirements for the professional competencies of accountants in the new economic conditions are considered.

Keywords: information economy, accounting, management accounting, software products, competencies, accountant, information, information security

Вступ. Глобальна інформатизація економічного простору діалектично взаємопов'язана з необхідністю адекватних змін в теорії і практиці бухгалтерського обліку, який є найважливішим елементом інформаційно-

аналітичного забезпечення управління господарською діяльністю підприємств. Позиціонування бухгалтерського обліку в новому інформаційному ландшафті, визначення його кордонів, підтвердження самодостатності як виду

соціально-економічної та управлінської практик це напрями сучасних досліджень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В цифровій аджетні України – 2020 визначені основні принципи «цифровізації» України, які визначають основи створення, реалізації та користування перевагами, що надають «цифрові технології» [1]. За оцінками провідних спеціалістів, більше ніж 60 % світових корпорацій уже розробляють власну стратегію digital-трансформації, яка спрямована на одночасне врахування технологічних змін та особливостей ринкового споживання [2]. Розкриттю сутності та змісту цифровізації присвячено наукові праці вітчизняних вчених [2–4 та ін.]. Питання розвитку бухгалтерського обліку в умовах діджиталізації досліджено в наукових працях Н. М. Хорунжак, Н. А. Канцедал, М. С. Попович, Н. Л. Шишкової та ін. [5–8]. Вченими проаналізовано наявні проблеми облікового відображення операцій в цифровій економіці, розроблено управлінську модель цифровізації бухгалтерського обліку, розкрито інформаційні компетенції бухгалтера та ін. Дійсно, цифровізація зумовлює зміни в системі збору, зберігання, обробки та надання економічної інформації про діяльність господарюючих суб'єктів. Тому, переосмислення ролі бухгалтерського обліку в цифровій економіці набуває особливого значення.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою даної статті є визначення напрямів та можливостей для розвитку бухгалтерського обліку в цифровій економіці.

Методи дослідження. Для проведення дослідження використані методи логічного узагальнення, аналізу та синтезу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасне суспільство перебуває на межі великих перетворень та глибоких трансформаційних процесів у цифровій сфері. «Цифрова» компетентність визнана однією з ключових компетенцій для повноцінного життя та діяльності людей у XXI столітті [9]. «Цифровізацію»

варто розглядати як інструмент...», саме так зазначено в цифровій аджетні України – 2020 [1]. В цьому ж документі визначені основні принципи «цифровізації» України, які визначають основи створення, реалізації та користування перевагами, що надають «цифрові технології». Філософія інформаційної економіки нерозривно пов'язана з осмисленням ролі інформації як такої філософської категорії, що у багатьох випадках виявляється первинною по відношенню до нових ідей, а також процесу їх впровадження, використання та поширення. Дійсно, управління економічним та соціально-культурним розвитком суспільства та економічною діяльністю суб'єктів господарювання може бути ефективним за умови наявності надійної, достовірної, повної, пертинентної, зручної для сприйняття та оцінювання інформації.

В. Nawarathna зазначає, що «...протягом останніх десятиліть бухгалтерський облік як наука і предметно-орієнтована практика переживає період переосмислення власної ролі в соціально-економічному середовищі і пошуку шляхів модернізації, внаслідок теоретичної неоднорідності і емпірично підтвердженого зниження релевантності звітних даних» [9, с. 19]. Науковці [10, 12] вважають, що основними напрямками розвитку методології бухгалтерського обліку і звітності в умовах цифрової економіки є: 1) нові облікові об'єкти (соціальна відповідальність, клієнтська база, інноваційні продукти, економічна безпека); 2) розширення інформації бухгалтерського обліку інформацію нефінансового характеру. Все частіше науковці та практики наголошують на посиленні інформативної функції бухгалтерського обліку, що потребує нових способів збору і обробки не тільки фінансової інформації, але її інтеграції з інформацією про інші сторони бізнесу із зовнішнього середовища.

Основні фактори, що впливають на розвиток бухгалтерського обліку та напрями його розвитку в умовах цифрової економіки наведені на рис. 1.

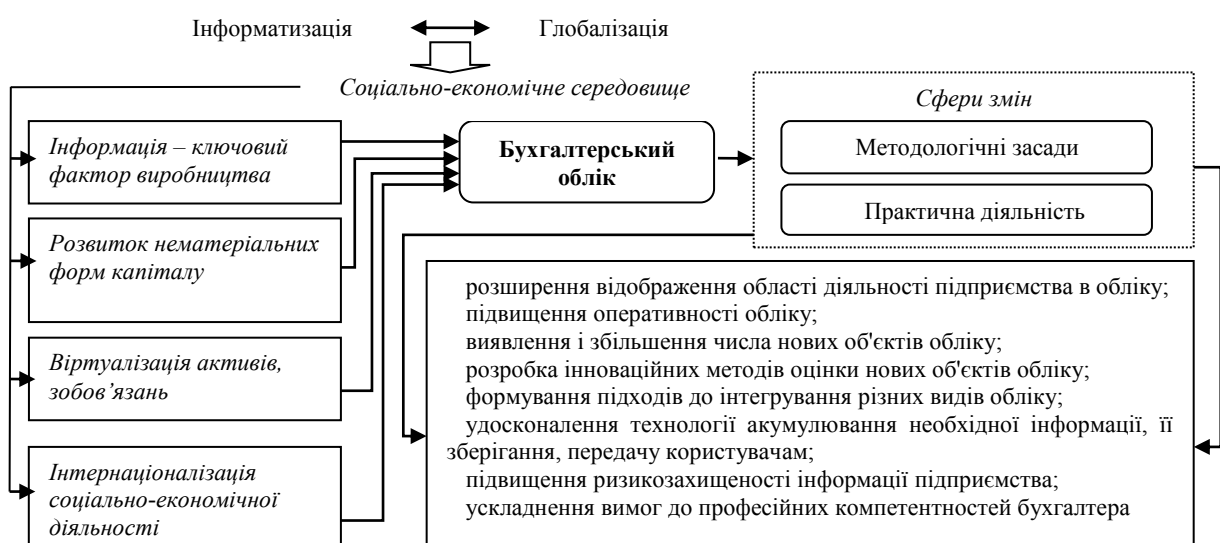


Рис. 1. Основні фактори, що впливають на розвиток бухгалтерського обліку в умовах цифрової економіки*

* авторська розробка

Ключові напрями змін в бухгалтерському обліку в цифровій економіці нами вбачаються у розширенні відображення області діяльності підприємства в обліку; формуванні підходів до інтегрування різних видів обліку; підвищенні оперативності обліку та ін. Важлива увага має бути приділена технологіям акумулювання (отримання) необхідної інформації, її зберігання, передачу зацікавленим користувачам. Аналіз наукових праць [10–13], присвячених даній проблемі, підтверджує, що розвиток теорії і вдосконалення практики ведення бухгалтерського обліку метафізично пов'язано з розширенням інформаційного потенціалу економічного простору підприємства. Інформаційний простір складається з головних компонентів: інформаційних ресурсів; структур, що забезпечують збір, обробку, зберігання, пошук і передачу інформації; засобів інформаційної взаємодії. В еру інформатизації експонентний приріст кількості інформації призводить до перетворення її в невід'ємний і цінний актив суб'єкта господарювання. Це один з факторів, який впливає на зміну потреб потенційних користувачів звітної інформації: їх інтереси вже не обмежуються історичними даними, щодо результатів або наслідків управління діяльністю підприємства, і характеризуються прагненням отримати інформацію щодо майбутнього підприємства. На думку потенційних інвесторів, економічний суб'єкт, який розраховує на додаткове інвестування власної діяльності, має надати в звітності переконливу в усіх відношеннях інформацію, яка поєднуватиме в собі дані підсистем бухгалтерського обліку: фінансового і управлінського.

Технологія підготовки такого звіту передбачає, з одного боку, збереження конфіденційної інформації про підприємство, з іншого – створення структурованої інформації про різні аспекти діяльності підприємства (соціальні, екологічні, економічні, а також в розрізі капіталу).

Генерування і інформаційне моделювання показників, одержуваних з різних підсистем бухгалтерського обліку, їх синтез і аналіз є основою створення архітектури структурованої інформаційно-аналітичної системи підприємства. Така система створюється на основі 1) концептуальних вимог, що пред'являються до звітності суб'єктів господарювання, 2) запитів груп користувачів з урахуванням їх специфічних вимог. В такому аспекті актуальними стають технології бухгалтерського інжинірингу. Інструментарій бухгалтерського інжинірингу стає затребуваним при побудові стратегічно орієнтованих облікових систем. Теоретичні та методичні засади бухгалтерського інжинірингу висвітлено у працях зарубіжних та вітчизняних вчених: К. Друрі, Д. Харрінгтона, М. Хаммера, Дж. Ф. Маршала, В. К. Бансала, В. М. Ткача, М. В. Шумейка, Р. Ф. Бруханського, І. А. Герасимовича [12–15]. Значна увага дослідниками приділяється дослідженню теоретико-методичних засад його

використання в обліковій практиці та аналізу розвитку інструментарію бухгалтерського інжинірингу, що використовується в управлінському, особливо, стратегічному обліку. На підставі аналізу наукових праць з даної теми можна зазначити, що систему інжинірингу бухгалтерського обліку визначають як інтегрований комплекс взаємопов'язаних розрахунково-аналітичних систем, які дозволяють управляти господарськими процесами підприємства, а також своєчасно отримувати актуальну інформацію про його фінансовий стан та приймати стратегічні управлінські рішення. Інструментами бухгалтерського інжинірингу призначені інноваційні методи у вигляді моделей, призначених для забезпечення фінансового, управлінського, податкового обліку, які характеризуються:

- високим ступенем аналітичності;
- використанням математичного апарату (графіків, матриць суміжності і робочих матриць, алгоритмів);
- застосуванням структурованого робочого плану рахунків;
- використанням інформаційних технологій;
- можливістю аналізу [12, 13].

Бухгалтерський облік як інформаційна технологія дозволяє в повній мірі використовувати цифровізацію для спостереження, систематизації та передачі інформації про господарську діяльність суб'єкта на будь-якій відстані і будь-якому користувачеві. Розвиток інформаційних технологій і потужний тренд діджиталізації вимагають використання сучасного інструментарію програмних продуктів для представлення інформації системою бухгалтерського обліку. При цьому, ІТ-технології викликають суттєві модифікації в прикладному напрямку науки про бухгалтерський облік: хмарні технології, відкриті технологічні платформи, електронні довідково-інформаційні системи, створення єдиного міжнародного формату та змісту фінансової звітності в електронному вигляді XBRL. Інформаційні системи постійно удосконалюються і їх розвиток можна розглядати:

1) з позицій розвитку техніки, появи нової технічної бази, що сприятиме розвитку нових інформаційних потреб;

2) з позицій вдосконалення самих автоматизованих інформаційних систем (AIC).

Інформаційна база бухгалтерського управлінського обліку має органічно інтегрувати зовнішні і внутрішні джерела інформації, які для формування цілісної і досить повної картини бізнесу мають аналізуватися взаємопов'язано і в сукупності їх складових компонентів. Процедури формування інформаційних потоків управлінського обліку пов'язані з програмно-технічним забезпеченням, яке також визначається рівнем управлінської ієрархії (рис. 2).



Рис. 2. Відповідність інформаційної системи ієрархічному рівню управління на підприємстві*

* авторська розробка

Бухгалтерський облік є однією з функцій управління, і обмін інформацією з іншими підсистемами в умовах тотальної комп'ютеризації управлінських процесів стає нагальною потребою. При цьому виникає проблема непорівнянності інформації, дублювання різних облікових операцій і необґрунтованого збільшення варіантів застосовуваного програмного забезпечення. Звіти, отримані з різних підсистем, проходять тривалий узгодження на всіх рівнях організаційної структури підприємства. Одним з напрямів розвитку бухгалтерського обліку в цифровій економіці є інформаційна безпека. Основними джерелами загроз інформації є внутрішні загрози, пов'язані з порушенням правил захисту інформаційних активів, які виходять від персоналу господарюючого суб'єкта. Частка таких загроз становить 60-80 % від усіх загроз [15, 16]. Питання ризикозахищеності пов'язані у більшості з бухгалтерським обліком як предметно-орієнтованою практикою. Такі проблеми виникають при відсутності адекватної політики щодо забезпечення безпеки інформації, оскільки інформатизація впливає на весь процес обробки даних.

Сучасні інформаційні технології і системи змінюють не тільки характер поведінки споживачів, але і професійний функціонал працівників економічної сфери. Історичний досвід застосування ІКТ при виконанні

посадових обов'язків працівниками бухгалтерських служб свідчить, що фахівці з бухгалтерського обліку є найбільш підготовленими до використання цифровізації у своїй професійній діяльності [16]. Швидкість проникнення цифрової реальності в практику ведення бухгалтерського обліку на підприємствах значна. На сьогоднішній день на ринку програмних продуктів представлена значна кількість цифрових програм для зручного ведення бухгалтерського обліку. Проте, на практиці бухгалтера стикаються з проблемою формування єдиного інформаційного простору, необхідністю побудови інтегрованої облікової системи. Під час виконання наукової теми «Розробка рекомендацій щодо удосконалення стратегічного управлінського обліку і аналізу для забезпечення економічної безпеки суб'єкта господарської діяльності в умовах адаптації до ринкових умов» проведено анкетування працівників бухгалтерських служб (більше ніж 50 підприємств різного масштабу і галузевої спрямованості). За результатами опрацювання результатів інтерв'юінга більше 60 % респондентів відзначали наявність технічних і методичних проблем в організації взаємодії різних інформаційних підсистем (при різному наборі самих підсистем).

В умовах цифрової економіки значно розширюються можливості бухгалтера, при цьому зростає коло необхідних йому компетенцій для вирішення професійних завдань. Це вимагає

посилення орієнтації підготовки бухгалтерів на вирішення актуальних завдань обліку, аналізу, оподаткування, аудиту. Майбутній фахівець з бухгалтерського обліку, крім принципів і правил, способів, прийомів ведення бухгалтерського обліку, має отримати знання і компетенції за якісними сучасними організаційно-технічними і технологічними рішеннями, пов'язаними з інтернет-технологіями, сучасною ІТ-інфраструктурою, аналітичними платформами, системами комунікацій, засобами ведення віддаленої документації для успішного виконання професійних функцій обліковця. Також, при підготовці фахівців за спеціальністю 071 «Облік і оподаткування» у вишах слід враховувати реалії соціально-комунікативного стану суспільства, типи мислення, рівень розвитку інформаційних технологій і систем, з урахуванням запитів сучасного бізнесу і способів його здійснення.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Для виявлення перспектив розвитку бухгалтерського обліку в цифровій економіці автором узагальнено основні фактори впливу на цей процес. Зазначено, що формування напрямів розвитку бухгалтерського обліку є кроком у підвищенні продуктивності наукових досліджень в області сучасної теорії та практики бухгалтерського обліку, приведенні їх у відповідність з об'єктивними умовами розвитку економіки. Увага приділена впливу цифрової економіки на методологію та організацію бухгалтерського обліку. Зазначено про необхідність накопичення досвіду ведення обліку і розкриття економічної інформації в звітності на основі кардинальних модифікацій в сфері отримання, обміну та обробки економічної інформації з використанням ІКТ. Розвиток інформаційних технологій і потужний тренд діджиталізації вимагають використання сучасного інструментарію програмних продуктів для представлення інформації системою бухгалтерського обліку в прийнятному електронному форматі.

Перспективами подальших досліджень у цьому напрямі є знаходження алгоритмів і процедур збору і обробки нефінансової інформації, розширення технічних можливостей передачі і зберігання даних. А також, теоретичні, методичні та організаційні основи інформаційної безпеки й захисту цінної для підприємства інформації.

Список літератури

1. Цифрова адженда України – 2020. Першочергові сфери, ініціативи, проекти «цифровізації» України до 2020 року. URL: <https://uccr.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf>
2. Гудзь О.Є. Цифрова економіка: зміна цінностей та орієнтирів управління підприємствами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 2(24). С. 4–12.
3. Краус Н. М., Голобородько О. П., Краус К. М. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного

- характеру розвитку. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/8.pdf.
4. Мешко Н. П., Сазонь О. М., Джусов О. А. та ін. *Стратегії високотехнологічного розвитку в умовах глобалізації: національний та корпоративний аспекти*. Монографія. Донецьк: Юго-Восток, 2012. 470 с.
 5. Хорунжак Н. М., Лукановська І. Р. Облік в умовах цифрової економіки: проблеми і перспективи. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 45. С. 175–179.
 6. Канцедаль Н. А. Бухгалтерський облік цифрової епохи: розширення термінологічних кордонів. *Бухгалтерський облік та фінанси*. 2019. № 1 (83). С. 29–34 URL: <http://www.afj.org.ua/ua/article/631>.
 7. Попович М. С. Застосування NFC технологій в бухгалтерському обліку. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2017. Вип. 1(49). Том 1. С. 351–355.
 8. Шишкова Н. Л. Перспективи іт-модернізації бухгалтерського учета: актуалізація теорії та практики. *Економічний вісник*. 2019. №3. С. 146–158.
 9. Nawarathna Banda. Digital Economy. Presentation. January 2019. 20 p. Режим доступа: <https://www.researchgate.net>
 10. Єршова Н. Ю. Інтегрована система обліково-аналітичного забезпечення процесів розробки та реалізації стратегій розвитку підприємства. 2016. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/23806/1/>
 11. Єршова Н. Ю. Концептуальні основи стратегічного управлінського обліку. *Проблеми економіки*. 2017. №1. С. 195–202.
 12. Бруханський Р. Ф. Бухгалтерський інжиніринг як метод побудови стратегічно орієнтованої системи обліку. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2014. Вип. 10. Т. 1. С. 59–66.
 13. Герасимович І. А. Механізми та інструменти бухгалтерського і фінансового інжинірингу в управлінні підприємством. *Облік і фінанси*. 2017. № 1. С. 26–32.
 14. Маршалл Дж. Ф., Бансал В. К. Финансовая инженерия. Полное руководство по финансовым нововведениям / пер. с англ. Москва: Инфра-М, 1998. 784 с.
 15. Lukka K. The Roles and Effects of Paradigms in Accounting Research. *Management Accounting Research*. 2010. no. 21. P.110–115. DOI: 10.1016/j.mar.2010.02.002.
 16. Єршова Н. Ю. Інформаційно-комунікаційне забезпечення прийняття управлінських рішень економічними суб'єктами. *Науковий вісник Ужгородського університету. Економіка*. 2013. № 39 (1). С. 96–101.

References (transliterated)

1. Tsyfrova adzhenda Ukrainy – 2020. Pershocherhovi sfery, initsiatyvy, proekty «tsyfrovizatsii» Ukrainy do 2020 roku (2016). Retrieved from <https://uccr.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf>.
2. Ghudzy O. J. Cyfrova ekonomika: zmina cinnostej ta orijentyriv upravlinnja pidpryjemstvamy [Digital economy: the meanings of values and the management of enterprises]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes.[Economy. Management. Business.]* 2018. no 2(24). pp. 4–12.
3. Kraus N. M., Holoborodko O. P., Kraus, K. M. (2018). Digital economy: trends and perspectives of the abangard change of development [Digital economy: trends and perspectives of avant-garde character]. *Efektivna ekonomika [Efficient economy]*. no1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/8.pdf.
4. Meshko N. P., Sazonecj O. M., Dzhusov O. A. ta in. *Strateghiji vysokotekhnologichnogho rozvytku v umovakh ghlobalizaciji: nacionalnyj ta korporatyvnyj aspekty* [Strategies for high-tech development in the minds of globalization: national and corporate aspects]. Monoghrafija. Donecj: Jugho-Vostok, 2012. 470 p.
5. Khorunzhak N. M., Lukanovsjka I. R. Oblik v umovakh cyfrovoji ekonomiky: problemy i perspektivy [Oblik in the minds of the digital economy: problems and prospects]. *Prychornomorsjki ekonomichni studiji*. 2019. №45. pp. 175–179.
6. Kancedal N. A. Bukhghaltersjkyj oblik cyfrovoji epokhy: rozshyrennja terminologichnykh kordoniv [Accounting

- region of digital era: extension of terminology cordons]. *Bukhghalterskyj oblik ta finansy*. 2019. № 1 (83). pp. 29–34. URL: <http://www.afj.org.ua/ua/article/631>.
7. Popovych M. S. Zastosuvannya NFC tehnologij v bukhhalterskomu obliku [Zastosuvannya NFC technology in the accounting region]. *Naukovyj visnyk Uzhgorodskogo universytetu*. 2017. Vol. 1(49). T.1. pp. 351–355.
 8. Shishkova N. L. Perspektivy it-modernizacii buhgalterskogo ucheta: aktualizacija teorii i praktiki [Prospects for it-modernization of accounting: updating theory and practice]. *Ekonomichnij visnik*. 2019. №3. pp. 146–158.
 9. Nawarathna Banda. Digital Economy. Presentation. January 2019. 20 p. Режим доступа: <https://www.researchgate.net>
 10. Iershova N. Ju. Integhrovana systema oblikovo-analitychnogho zabezpechennja procesiv rozrobky ta realizaciji strategij rozvytku pidpryjemstva. [Integrated system of regional-analytical care processes for development and realization of strategic development of enterprises]. 2016. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/23806/1/>
 11. Iershova N. Ju. Konceptualjni osnovy strategichnogho upravljinskogho obliku [The conceptual basis of the strategic management region]. *Problemy ekonomiky*. 2017. №1. pp. 195–202.
 12. Brukhanskyj R. F. Bukhghalterskyj inzhyniryngh jak metod pobudovy strategichno orijentovanoji systemy obliku [Accounting engineering method of incentive strategically organized system and region]. *Visnyk Volynskogo instytutu ekonomiky ta menedzhmentu*. 2014. Vol. 10. T. 1. pp. 59–66.
 13. Gherasymovych I. A. Mekhanizmy ta instrumenty bukhhalterskogho i finansovogho inzhynirynghu v upravlinni pidpryjemstvom [Mechanisms and tools of accounting and financial engineering in the management of business]. *Oblik i finansy*. 2017. № 1. pp. 26–32.
 14. Marshall Dzh. F., Bansal V. K. *Finansovaja inzhenerija. Polnoe rukovodstvo po finansovym novovvedenijam* [Financial engineering. A comprehensive guide to financial innovation]. / per. s angl. Moskva: Infra-M, 1998. 784 p.
 15. Lukka K. The Roles and Effects of Paradigms in Accounting Research. *Management Accounting Research*. 2010. no. 21. P.110–115. DOI: 10.1016/j.mar.2010.02.002.
 16. Iershova N. Ju. Informacijno-komunikacijne zabezpechennja pryjnjattja upravljinskikh rishenj ekonomichnymy sub'jektamy. *Naukovyj visnyk Uzhgorodskogo universytetu. Ekonomika*. 2013. №39 (1). pp. 96–101.

Надійшло (received 25.03.2020)

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Ершова Наталія Юріївна (Ершова Наталья Юрьевна, Iershova Natalia Yuriivna) – доктор економічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», професор; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3544-3816>; e-mail: iershova.ny@gmail.com

М.В.КАРМІНЬСКА-БЕЛОБРОВА, Н.М.ШМАТЬКО, М.С. ПАНТЕЛЄВ

ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ, ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ

У статті розглянуті проблеми прийняття управлінських рішень, що представляють собою результат творчої розумової діяльності суб'єкта управління, пов'язаної з ідентифікацією проблеми, аналізом та оцінкою ситуації, прогнозуванням тенденцій розвитку, соціально-економічним обґрунтуванням і вибором альтернатив поведінки і програм дій соціально-економічної системи з вирішення виниклої проблеми або досягнення поставлених цілей. Сучасні організації відрізняє від організацій старого типу наявність істотно більшого числа великих і гігантських організаційних систем, на яких роль управлінського рішення зростає. Зазначений факт обумовлений тим, що на відміну від організацій старого типу в сучасних організаціях велика кількість управлінців вищої і середньої ланки і професійним обов'язком кожного з яких є прийняття управлінського рішення відповідно до делегованих йому повноважень. Колективна робота і раціональність, в основі якої лежить професійне управлінське рішення, стали стрижнем сьогоденного менеджменту. Ефективне управління вимагає від сучасного менеджера контролю людських ресурсів, навколишнього середовища і матеріальних ресурсів для оптимального досягнення мети. Це може бути досягнуто тільки за рахунок належного використання відповідних інструментів для прийняття рішень. Сучасні інструменти і методи розробки і прийняття управлінських рішень мають універсальний характер і спрямовані на процеси модернізації економіки, що відбуваються в українській економіці. Дослідження присвячені поглибленому розгляду впливу чинників на специфіку вибору управлінського рішення. Пропонується використання менеджерами вищої ланки в сучасних організаціях нестандартних інструментів, а саме використання інструменту «сміттєвий контейнер».

Ключові слова: управлінська діяльність, методи прийняття управлінських рішень, організація, процес прийняття рішення.

М.В.КАРМИНСКАЯ-БЕЛОБРОВА, Н.М.ШМАТЬКО, М.С. ПАНТЕЛЕЕВ

ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ, КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ

В статье рассмотрены проблемы принятия управленческих решений, представляющие собой результат творческой умственной деятельности субъекта управления, связанной с идентификацией проблемы, анализом и оценкой ситуации, прогнозированием тенденций развития, социально-экономическим обоснованием и выбором альтернатив поведения и программ действий социально-экономической системы по решению возникшей проблемы или достижения поставленных целей. Современные организации отличаются от организаций старого типа наличием существенно большего числа крупных и гигантских организационных систем, на которых роль управленческого решения возрастает. Указанный факт обусловлен тем, что в отличие от организаций старого типа в современных организациях большое количество управленцев высшего и среднего звена, профессиональным долгом является принятие управленческого решения в соответствии с делегированными ему полномочиями. Коллективная работа и рациональность, в основе которой лежит профессиональное управленческое решение, стали стержнем сегодняшнего менеджмента. Эффективное управление требует от современного менеджера контроля человеческих ресурсов, окружающей среды и материальных ресурсов для оптимального достижения цели. Это может быть достигнуто только за счет надлежащего использования соответствующих инструментов для принятия решений. Современные инструменты и методы разработки и принятия управленческих решений имеют универсальный характер и направлены на процессы модернизации экономики, происходящих в украинской экономике. Исследования посвящены углубленному рассмотрению влияния факторов на специфику выбора управленческого решения. Предлагается использование менеджерами высшего звена в современных организациях нестандартных инструментов, а именно использование инструмента «мусорной контейнер».

Ключевые слова: управленческая деятельность, методы принятия управленческих решений, организация, процесс принятия решения.

M. KARMINSKA-BIELOBROVA, N.SHMATKO, M. PANTELIEIEV

ADMINISTRATIVE MANAGEMENT DECISIONS AS A TOOL TO INCREASE MANAGEMENT EFFICIENCY

The article considers the problems of making managerial decisions, which are the result of the creative mental activity of the subject of management related to the identification of the problem, analysis and assessment of the situation, forecasting development trends, socio-economic justification and the choice of alternatives for behavior and action programs of the socio-economic system to solve the problem or achieving your goals. Modern organizations are distinguished from organizations of the old type by the presence of a significantly larger number of large and gigantic organizational systems, on which the role of managerial decision increases. This fact is due to the fact that, unlike the old-type organizations in modern organizations, a large number of top and middle managers, the professional duty is to make a managerial decision in accordance with the delegated authority. Teamwork and rationality, which is based on a professional management decision, have become the core of today's management. Effective management requires a modern manager to control human resources, the environment and material resources for optimal achievement of the goal. This can only be achieved through the proper use of appropriate decision-making tools. Modern tools and methods for the development and adoption of managerial decisions are universal in nature and are aimed at the processes of economic modernization taking place in the Ukrainian economy. The studies are devoted to an in-depth examination of the influence of factors on the specifics of the choice of managerial decision. The use of non-standard tools in top-level organizations in modern organizations is proposed, namely, the use of the "garbage container" tool.

Key words: management activity, management decision-making methods, organization, decision-making process.

Вступ. Ефективність будь-якої управлінської діяльності залежить від вміння приймати правильні та своєчасні рішення. Ухвалення рішення здійснюється на всіх етапах управлінської діяльності і як би

© М.В. Кармінська-Белоброва, Н.М.Шматько М.С. Пантелєв, 2020

пронизує всі її функції, починаючи з постановки цілей і завдань і закінчуючи контролем. Результати праці колективу в значній мірі залежать від ступеня обґрунтованості управлінських рішень. У психологічному плані прийняття управлінського рішення розглядається як вольовий акт, результатом якого є формування тієї чи іншої мети і засобів її досягнення. Підсумок управлінського рішення повинен складатися в приведенні керованої системи у відповідність до намічених цілей. Будь-яке управлінське рішення зводиться до вибору того чи іншого варіанта з декількох можливих.

Сучасна наука про управління, а разом з нею теорія прийняття управлінських рішень виникли після того, як з'явилися організації в сучасному розумінні. Сучасні організації відрізняє від організацій старого типу велика кількість керівників вищої та середньої ланки, а також наявність порівняно невеликої кількості фахівців, які, не будучи керівниками, в силу делегованих їм повноважень повинні приймати важливі для організації управлінські рішення. Колективна робота і раціональність, в основі якої лежить професійне управлінське рішення, стали стрижнем сьогодишнього менеджменту.

Аналіз стану питання. Одне з основних досягнень науки про управління, перш за все школи наукового управління, яку очолював Ф. Тейлор, полягає в тому, що управлінські функції планування роботи та аналізу виробничої ситуації були відокремлені від самої роботи. Це означає, що прийняття управлінського рішення розглядається як самостійний управлінський процес. Наука про управлінські рішення в якості самостійної наукової дисципліни виникла на початку ХХ ст. Початком інтенсивного розвитку теорії прийняття управлінських рішень прийнято вважати 1940-егг.

Постановка завдання. Ефективне управління вимагає від сучасного менеджера контролю людських ресурсів, навколишнього середовища і матеріальних ресурсів (технології) для оптимального досягнення мети. Це може бути досягнуто тільки за рахунок належного використання відповідних інструментів для прийняття рішень.

Мета дослідження. Дослідити використання інструментів прийняття управлінських рішень для оптимального досягнення мети та вплив чинників на специфіку вибору управлінського рішення в сучасних організаціях.

Аналіз основних досягнень і літератури. Питанням теоретичних та практичних аспектів прийняття управлінських рішень присвячено безліч джерел вітчизняних та закордонних авторів. Серед відомих економістів можна виділити роботи Р. Акоффа, І. Ансоффа, О. С. Весніна, Д. Дерлоу Б. А та ін [1-4], які внесли вклад в розробку теоретичних і методологічних питань, що стосуються шляхів підвищення ефективності управління в умовах сучасної ринкової економіки. У науковій літературі з теми дослідження існує багато визначень [2], що характеризують сутність управлінського рішення. Багато з них заслуговують на позитивну оцінку, однак

є чимало визначень, що викликають неоднозначні думки. Аналіз окремих визначень дозволяє зробити висновок, що дати універсальну трактування поняття «управлінське рішення» неможливо, оскільки область його дослідження багатогранна. Можна погодитися з думкою більшості вчених, що управлінське рішення являє собою результат аналізу, виконаного на основі дослідження управлінської ситуації, підсумок вибору суб'єктом управління з усієї сукупності наявних альтернатив конкретного варіанту дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей. При цьому утримання управлінського рішення визначається метою управлінського впливу. Процес прийняття управлінських рішень, з огляду на його ключову роль в моделі управління підприємством, обумовлює високий ступінь складності прийняття ефективних управлінських рішень, їх максимальне розгорнення, індивідуальну і колегіальну форму, різноманітність етапів процесу прийняття рішень і їх методів, специфічність форм відповідальності за прийняті рішення.

Виклад основного матеріалу.

Для ефективного управління необхідно враховувати безліч інструментів і факторів, дотримуватися певних методологічних основи. Аналіз спеціальної літератури дозволив визначити метод прийняття управлінського рішення як сукупність способів і прийомів виконання процедур прийняття управлінського рішення, спрямованих на вирішення проблемної ситуації. З метою подальшого аналізу методів розробки та прийняття управлінських рішень, бачиться доцільним для початку розглянути класифікації методів, що існують в науковій практиці. У сучасній економічній науці наводиться безліч класифікацій методів, що застосовуються в процесі прийняття рішення. Так деякі дослідники пропонують всю сукупність методів розбити на наступні групи: [5]

1. Метод, заснований на інтуїції керуючого, яка зумовлена наявністю у нього раніше накопиченого досвіду і суми знань в конкретній галузі діяльності, що допомагає вибрати і прийняти правильне рішення;

2. Метод, заснований на прийнятті «здорового глузду», коли керуючий, приймаючи рішення, обґрунтовує їх послідовними доказами, зміст яких спирається на накопичений їм практичний досвід;

3. Метод, заснований на науково-практичному підході, що передбачає вибір оптимальних рішень на основі переробки великих кількостей інформації, допомагає обґрунтувати рішення. Цей метод вимагає застосування сучасних технічних засобів і насамперед електронно-обчислювальної техніки.

Проблема вибору керівником рішення-одна з найважливіших у сучасній науці управління. Вона передбачає необхідність всебічної оцінки самим керівником конкретної обстановки і самостійності прийняття ним одного з кількох варіантів можливих рішень.

В процесі розробки і прийняття управлінських рішень можуть застосовуватися різні методи, які прямо або побічно сприяють прийняттю оптимальних за різними критеріями рішень, представлених на рисунку 1.

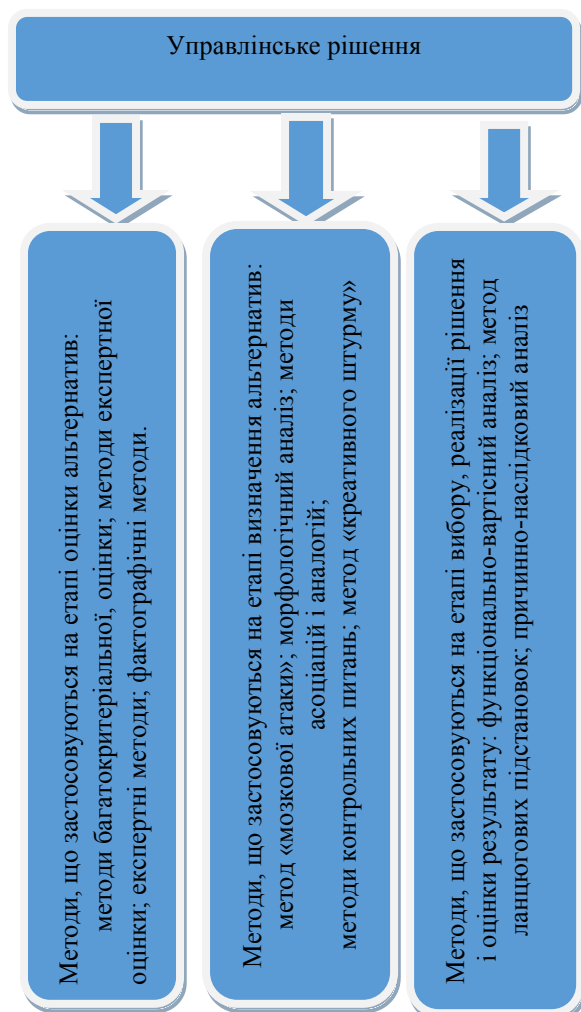


Рисунок 1. Методи прийняття управлінських рішень

Безумовно, деякі методи універсальні і можуть використовуватися на декількох або навіть всіх етапах процесу розробки і прийняття рішень.

Ефективне і дієве прийняття рішень менеджерами може гарантувати конкурентну перевагу підприємству. Це може бути досягнуто тільки за рахунок належного використання відповідних інструментів для прийняття рішень, беручи до уваги, що управління є одночасно мистецтвом і наукою. Слід зазначити, що ефективна розробка і прийняття управлінських рішень залежить від багатьох факторів. Для ефективного і дієвого процесу прийняття рішень, менеджери в різних організаціях повинні не тільки мати навички управління людськими відносинами, а й володіти технічною компетентністю. Крім таланту, особам, які приймають рішення, необхідний досвід і використання відповідних інструментів для прийняття рішень. У різних ситуаціях переважають різні характеристики результативності та витратності процесу розробки і прийняття управлінських рішень.

Специфічні особливості європейських, азіатських і американських практик розробки та прийняття управлінських рішень обумовлюють їх різну ефективність в різних ситуаціях. Основні типи управлінських ситуацій наведені у таблиці 1.

Таблиця 1. – Типи управлінських ситуацій

Основні типи управлінських ситуацій	Характеристика ситуації
<i>За рівнем невизначеності і ризику:</i>	
ситуація стабільності	зрозуміла і знайома менеджеру ситуація, яка не вимагає прийняття термінових рішень і передбачає низький рівень невизначеності і ризику;
ситуація кризи	- критична ситуація, незрозуміла і незнайома для менеджера, вимагає прийняття термінових рішень і передбачає високий рівень невизначеності і ризику.
<i>За рівнем управління організацією (ступінь відповідальності):</i>	
ситуація прийняття стратегічних рішень	-ситуація, пов'язана з високою відповідальністю, необхідністю орієнтації на довгостроковий ефект і інтереси зацікавлених сторін, економія ресурсів не потрібно;
ситуація прийняття тактичних рішень	-ситуація, пов'язана з низькою відповідальністю і необхідністю орієнтації на максимально можливу економію ресурсів.
<i>За ступенем рутинності (оригінальність):</i>	
рутинна ситуація	-стандартна ситуація, яка потребує від менеджера творчої активності, але сполучена з необхідністю орієнтації на максимально можливу економію ресурсів;
нестандартна ситуація	-незвичайна ситуація, що вимагає прийняття інноваційних рішень, економія ресурсів не потрібно.

Процес розробки управлінських рішень-один з найбільш важливих управлінських процесів. Від забезпечення його ефективності в значній мірі залежить успіх всієї справи. Вивчення цього допоможе керівнику, який володіє технологіями вироблення, прийняття і реалізації управлінського рішення, здійснити ефективне управління організацією в складній, постійно мінливій економічній обстановці. Необхідність прийняття рішень виникає на всіх етапах процесу управління, пов'язана з усіма ділянками та аспектами управлінської діяльності і є її квінтесенцією. Прийняті управлінські рішення завжди спроектовані в майбутнє, тому менеджер в момент прийняття

рішення не може з абсолютною впевненістю знати як буде змінюватися ситуація. Іншими словами, в момент прийняття управлінського рішення є значний елемент невизначеності і ризику. Умови невизначеності існують, коли керівник точно не знає результат, який буде мати кожен вибір. В умовах ризику ймовірність результату кожного рішення можна визначити з відомою вірогідністю. При прийнятті управлінських рішень в умовах невизначеності і ризику необхідно проводити аналіз ризиків. Після проведення аналізу ризиків в процесі розробки управлінські рішення використовуються спеціальні прийоми управління ризиком.

Всі управлінські рішення можна розділити на дві групи: запрограмовані і незапрограмовані. Кожна з цих груп пред'являє свої особливі вимоги до контролю як системі підтримки прийняття управлінських рішень [7]. Запрограмовані рішення приймають в стандартних ситуаціях відповідно до готовими процедурами, традиціями, звичками. Прикладами запрограмованих рішень можуть служити рішення про покупку матеріалів, рішення про рівень зарплати для нового співробітника і ін. Відповідно і система контролю орієнтується на стандартизацію, уніфікацію вихідної інформації і критеріїв прийняття запрограмованих рішень, розробку єдиних процедур, чітко описують дії в подібних ситуаціях. Незапрограмовані рішення приймають у нестандартних, слабо структурованих ситуаціях для вирішення нових, незвичайних проблем. Прикладами незапрограмованих рішень можуть бути рішення про вироблення маркетингової стратегії підприємства, рішення про інвестування тимчасово вільних фінансових ресурсів та ін. Для незапрограмованих рішень не існує і не може існувати готового алгоритму. Тому контроль тут має дослідницький, творчий характер; вихідна інформація, що надається системою контролю для прийняття незапрограмованих управлінських рішень, а також самі критерії прийняття таких рішень завжди, перш за все, орієнтуються на специфіку конкретного завдання [8].

Специфіка вибору управлінського рішення багато в чому пояснюється впливом маси факторів. Умовно такі фактори можна розділити на дві групи: ситуаційного характеру, пов'язані з усвідомленням проблеми, альтернатив її вирішення і їх наслідків, і поведінкового характеру (мотиви, ціннісні орієнтації, рівень вимог, готовність йти на ризик осіб, які розробляють і приймають рішення). Фактори першої групи діють на етапі, що передуює прийняттю рішень, і сприяють формулювання проблеми. До цієї групи відноситься вивчення ситуації, аналіз і прогнози, які використовуються методи, організація управління на підприємстві та ін. Фактори другої групи проявляються в поведінці керівника, його співробітників в ході розробки управлінських рішень.

У практиці прийняття рішень на окремих стадіях вплив цих групи факторів переплітається. [9] При прийнятті рішень щодо зміни на підприємствах увагу керівництва, як правило, акцентується на вплив зовнішніх і внутрішніх факторів. При цьому домінує технократичний підхід до управління змінами, які спрямовані на збільшення прибутку, скорочення витрат. Це дає позитивні результати на перших етапах проведення змін, при вирішенні питань організаційно-правового статусу, фінансових, виробничих питань. Однак реалізація наступних етапів може викликати у керівника труднощі. На нашу думку існує два основних пояснення цієї ситуації. По-перше, перевага команди в прийнятті оптимального рішення і, по-друге, донесення причин обґрунтування правильності рішення до працівників підприємства. Ці ситуації пов'язані зі швидкістю прийняття управлінських рішень в швидко мінливих умовах зовнішнього середовища. Реальні ситуації, які утворюються в сучасній політичному і громадському житті нашої країни і, зокрема, в економічній сфері, найчастіше можна охарактеризувати одним словом - складні. При розробці рішень в таких складних ситуаціях керівники всіх структур стикаються з рядом технологічних, методологічних і психологічних проблем. [10]

Крім розглянутих вище чинників і інструментів прийняття управлінських рішень, сьогодні існує також і нестандартні інструменти, найпопулярнішими з яких можна назвати: «Сміттевий контейнер». При появі будь-якої проблеми кожен співробітник підприємства може висунути своє рішення. У зв'язку з тим, що велика частина таких пропозицій не буде реалізована, даний інструмент і отримав назву «сміттевого контейнера». Однак серед них можуть опинитися ефективні варіанти вирішення конкретної проблеми. Використання дискреційної моделі, яка має на увазі не вирішення проблеми в цілому, а в розрізі її окремих складових. По кожному з етапів проводиться аналіз після його закінчення, тому всі рішення будуть актуальними в рамках конкретного етапу в конкретних умовах. Редукціонізм це інструмент, заснований на думці, що все явища або об'єкти можуть бути розділені на дрібні елементарні частини, а рішення, які прийняті для них, будуть прийнятними і для явища або об'єкта в цілому. Універсальне передбачення - це модель, яка стверджує, що з її використанням деякі явища можуть бути прогнозовані. Однак не варто забувати про наявність похибок при використанні такого інструменту прогнозування.

Висновки.

Ухвалення ефективних рішень одна з ключових умов ефективного існування і розвитку організації, важливий процес, що зв'язує основні функції управління: планування, організацію, мотивацію, контроль. Саме рішення, прийняті керівниками будь-якої організації, визначають не тільки ефективність її діяльності, а й можливість її сталого розвитку, виживання в швидкозмінних світі. Одже, ефективне

прийняття рішень це необхідна умова професійного виконання управлінських функцій і запорука досягнення поставлених цілей. Прийняття управлінських рішень є центральною ланкою в теорії і практиці менеджменту. Вимоги, що пред'являються до управлінських рішень, дозволяють керівнику вибрати оптимальної варіант його реалізації, спрямований на досягнення певної запланованої мети організації з урахуванням наявних посадових повноважень і компетенцій.

Таким чином, підбиваючи підсумки вищевикладеного, хотілося б відзначити, що сучасні інструменти і методи розробки і прийняття управлінських рішень мають універсальний характер і спрямовані на процеси модернізації економіки, що відбуваються в українській економіці.

Список літератури

1. Ансофф И. Стратегическое управление: сокр. пер. с англ. / И. Ансофф; науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. – Москва: Экономика, 1989. 519 с
2. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Старобубцева Е. Б. Современный экономический словарь (1200 терминов). 3-е изд. Москва: ИНФРА – М, 2000. 480с
3. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення: Технологія прийняття рішень: [пер. з англ.] / Д. Дерлоу – К.: Всеуито: Наукова думка, 2001. – 242 с.
4. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе/В. Р. Веснин. – Москва: Юрист, 2001. 496 с
5. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. / Ю. С. Петруня, В. Б. Говоруха, Б. В. Літовченко та ін.; за ред. Ю. С. Петруні. – 2-ге вид. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 216 с
6. Артюшин Л. М. Праця в особливих умовах / Л. М. Артюшин, С. П. Мосов, О. Р. Охрименко. – К.: Хімджест, 2004. – 94 с.
7. Шматко Н. М. Розвиток інноваційної політики України з використанням маркетингу інновацій / Н. М. Шматко, М. С. Пантелєєв // Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки) = Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2018. – № 37 (1313). – С. 50-56.
8. Shmatko N. The large-scale economic and industrial systems structural and organizational sustainability ensuring through enterprise engineering methodology / N. Shmatko // Nauka i Studia. – 2018. – № 14 (194). – Р. 3-13.
9. Шматко Н.М. Підходи до формування синергетичного ефекту в економіці [Текст] / Н.М.Шматко// Вісник економіки

транспорту і промисловості: Збірник науково-практичних статей. – Х. УкрДАЗТ –2013. – № 43. – С. 103–106

10. Пантелєєв М.С. Оцінка потенціалу інноваційного розвитку підприємства : практичний аспект / М.С.Пантелєєв, Н.М. Побережна, А.О.Ярошенко // Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ» : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. –Харків : НТУ «ХПІ». –2015. –№ 60 (1169). –С. 132–136

References (transliterated)

1. Ansoff I. *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management] soкр. per. s angl. I. Ansoff; nauch. red. i avt. predisl. L. I. Evenko. – Moscow, Jekonomika, 1989. 519 p.
2. Rajzberg B. A., Lozovskij L. Sh., Starobubceva E. B. *Sovremennyj jekonomicheskij slovar' (1200 terminov)*. [Modern economic dictionary (1200 terms)] 3-e izd. Moscow: INFRA-M, 2000.- 480 p.
3. Derlou D. Key management solutions : Technology Decision [lane. from English.] / D. Derlou - Kyiv Vseuvyto : Naukova Dumka , 2001. - 242 p.
4. Vesnin V. R. *Prakticheskij menedzhment personala: posobie po kadrovoy rabote* [Practical personnel management: manual for personnel work]. – Moscow: Jurist, 2001. 496 p.
5. Petrunya Y. Y., Govorukha V. B., Litovchenko B. V. et al. (2011). *Prynyattya upravlins'kykh rishen'* [Management decision making]. Kyiv: Tsentr uchbovoyi literatury, 2011. -216 p.
6. Artyushyn L. M., Mosov S. P., Okhrimenko O. R. (2004). *Pratsya v osoblyvykh umovakh* [Work in the special conditions] Kyiv: Khimdzhest ,2004.-94 p.
7. Shmat'ko N. M. Rozvy'tok innovacijnoy polity'ky` Ukrainy` z vy'kory'stannjam markety'ngu innovacij / N. M. Shmat'ko, M. S. Pantelyeyev // *Visny'k Nacional'nogo texnichnogo universy'tetu "XPI" (ekonomichni nauky)* = *Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences)* : zб. nauk. pr. – Xarkiv : NTU "XPI", 2018. – no 37 (1313). – pp. 50-56.
8. Shmatko N. *The large-scale economic and industrial systems structural and organizational sustainability ensuring through enterprise engineering methodology* / N. Shmatko // *Nauka i Studia*. – 2018. – № 14 (194). – pp. 3-13.
9. Shmat'ko N.M. Pidxody` do formuvannya sy`nergety`chnogo efektu v ekonomici [Tekst] / N.M.Shmat'ko// *Visny'k ekonomiky` transportu i promy`slovosti: Zbirny'k naukovo-prakty`chny'x statej*. – Х. UkrDAZT –2013. – № 43. – pp. 103–106
10. Pantelyeyev M.S. Ocinka potencialu innovacijnogo rozvy'tku pidpry'emstva : prakty`chny`j aspekt / M.S.Pantelyeyev, N.M.Poberezhna, A.O.Yaroshenko// *Visny'k Nacz. tehn. un-tu «XPI» : zб. nauk. pr. Temat. vy'p. : Texnichny`j progres ta efekty'vnist' vy'robny'cztva*. [Bulletin of the National. tech. Univ. "KPI": Coll. of sciences. Theme. vol. : Technical progress and production efficiency]–Хarkiv : NTU «ХPI». –2015. –№ 60 (1169). –pp. 132–136

Надійшла (received) 25.03.2020

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Кармінська-Белоброва Марина Володимирівна (Карминская-Белоброва Марина Владимировна, - Karminska-Bielobrova Maryna Volodymyrivna) - кандидат наук з державного управління, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри менеджменту інноваційного підприємництва та міжнародних економічних відносин, м.Харків, Україна, ORCID:0000-0001-7978-866X, e-mail: masha_kb@ukr.net

Шматко Наталія Михайлівна (Шматко Наталья Михайловна, Shmatko Nataliia Mihailovna) - доктор економічних наук Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри менеджменту інноваційного підприємництва та міжнародних економічних відносин, м.Харків, Україна, ORCID 0000-0002-4909-252X e-mail: shmatko.khpi@gmail.com

Пантелєєв Михайло Сергійович (Пантелеев Михаил Сергеевич, Mykhailo Sergijovy`ch Pantelieiev) – кандидат технічних наук, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри менеджменту інноваційного підприємництва та міжнародних економічних відносин, м.Харків, Україна, ORCID 0000-0001-7452-4710 e-mail: panteliev.khpi@gmail.com

П.Г.ПЕРЕРВА, В.А.САДОВСКИЙ, Г.В.СЕМЕНЧЕНКО

ЭФФЕКТИВНОСТЬ МАТЕМАТИЧЕСКОГО МОДЕЛИРОВАНИЯ ПЛАНОВ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ

В статье рассмотрены методические положения математического моделирования производственных процессов на предприятии при оптимизации производственной программы и оценке производственного потенциала развития предприятия. Рассмотрена структура универсальной экономико-математической модели планирования производства и вариантов использования производственных ресурсов для достижения поставленной экономической цели. Приведены положения по организации изучения материала в высших учебных заведениях студентами экономических специальностей.

Ключевые слова: оптимизация производственной программы, критерии и ограничения оптимизации, ресурсы производства, производственный потенциал.

П.Г.ПЕРЕРВА, В.А.САДОВСЬКИЙ, Г.В.СЕМЕНЧЕНКО

ЕФЕКТИВНІСТЬ МАТЕМАТИЧНОГО МОДЕЛЮВАННЯ ПЛАНІВ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

У статті розглянуті методичні положення математичного моделювання виробничих процесів на підприємстві при оптимізації виробничої програми та оцінки виробничого потенціалу розвитку підприємства. Розглянуто структуру універсальної економіко-математичної моделі планування виробництва і варіантів використання виробничих ресурсів для досягнення поставленої економічної мети. Наведено положення щодо організації вивчення матеріалу у вищих навчальних закладах студентами економічних спеціальностей.

Ключові слова: оптимізація виробничої програми, критерії та обмеження оптимізації, ресурси виробництва, виробничий потенціал.

P.G. PERERVA, V.A. SADOVSKY, G.V. SEMENCHENKO

THE EFFECTIVENESS OF MATHEMATICAL MODELING PLANS PRODUCTION ACTIVITIES OF ENTERPRISES

The article discusses the methodological provisions of mathematical modeling of production processes at the enterprise while optimizing the production program and assessing the production potential of the enterprise. The structure of the universal economic and mathematical model of production planning and options for using production resources to achieve this goal is considered. Provisions for organizing the study of material in higher education by students of economic specialties are given.

Keywords: optimization of the production program, criteria and limitations of optimization, production resources, production potential.

Общие положения. Производственная программа и производственный потенциал промышленного предприятия являются сложной системой экономических показателей. Они обладают определенной внутренней структурой и системным единством составляющих элементов, позволяющих предприятию формировать эффективные управленческие решения.

Следует согласиться с тем, что отсутствие среди исследователей единого подхода к определению понятия «оптимальная производственная программа» и производственный потенциал» нашло отражение во множественности подходов к структуре данных категорий и их основным элементам. В этой связи, при определении этих категорий для конкретных предприятий следует придерживаться определенной трактовки, учитывающей специфику отрасли и производства.

Постановка проблемы. В обобщенном виде математическая модель планирования производства включает два вида критериев оптимизации планов. Первый связан с необходимо определить оптимальные объемы производства с целью достичь максимума прибыли или объемов реализации продукции и другой критерий связан минимизацией затрат на производство продукции.

Ограничениями по выпуску продукции могут быть: прогнозируемый спрос на продукцию

предприятия, потребность рынка в продукции предприятия и данные о достигнутых предприятием объемов производства в базисном периоде.

Ограничение – выпуск продукции не меньше, чем объемы производства в базисном периоде и одновременно не больше, чем прогнозируемый спрос рынка в плановом периоде имеет вид

$$A_i \leq \sum_{\delta=1}^N x_i^{\delta} \leq B_i.$$

Ограничение по выпуску продукции в ассортиментном соотношении базисного периода можно представить как,

$$\sum_{\delta=1}^N x_i^{\delta} - y_0 A_i = 0;$$

а по выпуску продукции в ассортиментном соотношении прогнозируемого спроса рынка как.

$$\sum_{\delta=1}^N x_i^{\delta} - z_0 B_i = 0,$$

где x_i^{δ} – оптимальный объем производства i – го продукта, изготовленного δ – тым технологическим способом;

y_0 – коэффициент загрузки мощности производства в плановом периоде;

z_0 – коэффициент загрузки мощности

производства в условии удовлетворения потребности рынка в плановом периоде.

Основным ограничением производства являются ресурсы предприятия. Это материальные, трудовые, технические, технологические и финансовые ресурсы.

Ограничения по используемым ресурсам имеют вид:

$$\sum_{\delta=1}^N \sum_{i=1}^I R_{ij}^{\delta} x_i^{\delta} \leq Q_j, \text{ для } j = 1, \dots, J,$$

где R_{ij}^{δ} – норма расхода j -го ресурса на производство единицы i -го продукта δ -тым технологическим способом; Q_j – прогнозируемые объемы j -го ресурса, выделенного для производства продукции в плановом периоде.

Многовариантность задачи обусловлена взаимозаменяемостью однородных ресурсов и используемых технологических способов производства продукции. Это могут быть: квалификация работников, взаимозаменяемость используемых материалов, топливо, энергетические ресурсы, технологическое оборудование, финансовые средства.

Одну из конечных целей предприятия можно сформулировать в следующем виде: *Необходимо разработать план, ориентирующий производство на максимальное удовлетворение потребностей рынка при минимальных производственных затратах, обоснованных финансовых рисках и оптимальной устойчивости предприятия.*

Сразу возникает вопрос, какая из выше рассмотренных модификаций математических ограничений позволит решить эту задачу?

Естественно, можно подготовить тестовый пример и опробовать различные модели. Но менеджер должен обладать опытом разработки моделей, который позволил бы найти тот единственный вариант, который максимально будет адекватен поставленной генеральной цели.

Математические модели с максимизирующей целевой функцией, например, максимум прибыли от реализации продукции, позволяет разработать более или менее приемлемые планы для производства, но они не удовлетворяют требованиям генеральной стратегии предприятия – *максимум удовлетворения потребности рынка при минимальных затратах и предсказуемом поведении предприятия на рынке.*

Математические модели с минимизирующей целевой функцией не дают возможность получить более или менее приемлемый производственный план, поскольку он рассчитывается на ранее определенные объемы производства.

Рассматривая оптимальную производную программу как программу, рассчитанную по узкому звену производственного потенциала предприятия, определяются показатели резервов производства по всем ресурсам предприятия, вовлеченных в производственный процесс. Он выступает как интегральный показатель оптимального функционирования предприятия.

Материалы исследования. Прибыль от реализации продукции, как известно, является функцией трех переменных – удельных затрат на производство продукции, объемов производства продукции и рыночных цен на продукцию предприятия, т.е.

$$\Pi = F(c, x, u).$$

Искомой переменной математического программирования являются оптимальный объем производства продукции в заданном ассортименте. На производство продукции влияет множество факторов: техническое состояние оборудования, уровень технологических процессов, конкурентоспособность продукции, инвестиционная привлекательность продукции и другие факторы.

Цены на продукцию складываются тоже под влиянием многих факторов. Это и инфляционные процессы, конкурентность продукции, кредитно-банковские показатели, инвестиционная деятельность, экспортная деятельность,

Еще более сложным показателем является себестоимость единицы продукции. Она зависит от уровня использования ресурсов производства: производительности труда, удельных затрат ресурсов, цен на ресурсы, инфляции, кредитной деятельности и других факторов.

В моделях оптимизации производственной программы наиболее часто используются показатели прибыльности единицы продукции и себестоимости единицы продукции. Эти показатели используются при формализации целевых функций. Они являются

коэффициентам при искомым переменных (x_i^{δ}).

В ограничениях типа:

$$\sum_{\delta=1}^N x_i^{\delta} + z_i = B_i$$

$$\sum_{\delta=1}^N x_i^{\delta} - y_i = A_i;$$

используются переменные y_i , экономический смысл которых заключается в объемах дополнительного производства продукции по сравнению с объемами производства в базисном периоде или объемах неудовлетворенной потребности в продукции предприятия z_i по сравнению с заявленными потребностями рынка. В выше рассмотренных моделях в целевой функции эти переменные не использовались. Однако, очевидно, что дополнительные объемы производства связаны с дополнительными ресурсными затратами. Неудовлетворенная потребность рынка – это дополнительные потери производства. Более полный учет условий производства будет отражать целевые функции вида

$$\sum_{\delta=1}^N \sum_{i=1}^I P_i^{\delta} x_i^{\delta} + \sum_{i=1}^I S_i y_i \Rightarrow \max$$

или

$$\sum_{\delta=1}^N \sum_{i=1}^I C_i^{\delta} x_i^{\delta} + \sum_{i=1}^I S_i y_i \Rightarrow \min,$$

где S_i – штрафной (поощрительный) коэффициент производства дополнительного объема i -го продукта или неудовлетворенной потребности рынка в i -ом продукте.

Выражение $\sum_{i=1}^I S_i y_i$ называется

штрафной функцией. Ввод его в целевую функцию значительно расширяет класс математических моделей оптимизации планов производства. По сути, мы снимаем ограничения при оценке производственного потенциала предприятия.

Общая схема производственных возможностей предприятия показана на рис.1.

На переменную y_i могут накладываться ограничения типа:

- дополнительные объемы производства (неудовлетворенная потребность рынка) должны быть больше или равны нулю

- дополнительные объемы производства (неудовлетворенная потребность рынка) должны быть не меньше нуля и не больше разности между спросом и предложением на производство продукта

$$0 \leq y_i \leq B_i - A_i;$$

- дополнительные объемы производства (неудовлетворенная потребность рынка) должны быть в ассортиментном соотношении продукции, произведенной в базисном периоде

$$y_i - y_0 A_i = 0;$$

- дополнительные объемы производства (неудовлетворенная потребность рынка) должны быть в ассортиментном соотношении заявленной продукции рынком в плановом периоде

$$z_i - z_0 B_i = 0.$$

Поле оптимізації програми

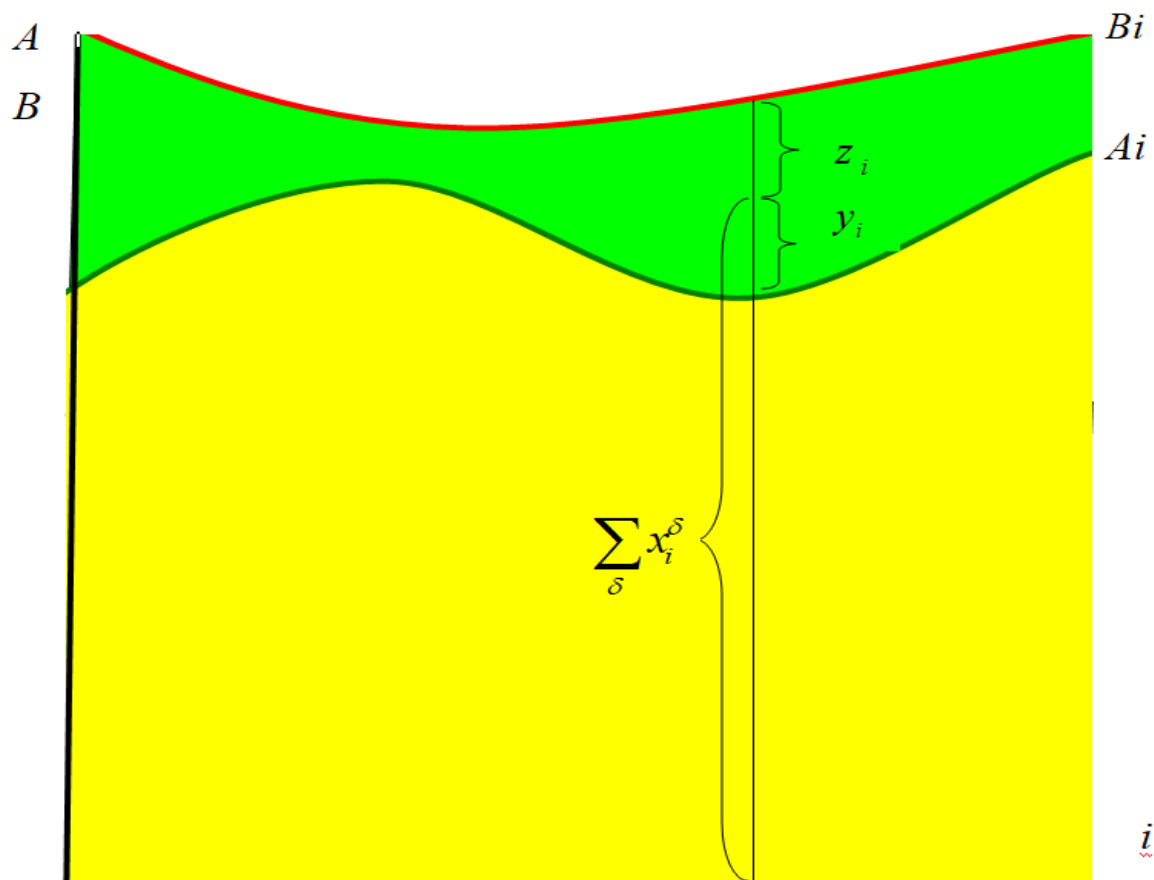


Рис.1. Схема производственных возможностей предприятия

Штрафной коэффициент S_i целевых функций может иметь значение любого фактора, влияющего на

прибыльность и себестоимость продукции. Значения показателей могут быть как больше, так и меньше нуля.

При этом, в моделях с максимизирующей целевой функцией при $S_i > 0$ он выступает как поощрительный коэффициент (поощряет дополнительные объемы производства, поощряет неудовлетворенную потребность рынка. Если же $S_i < 0$, то он выполняет как штрафной коэффициент. Он не стимулирует дополнительные объемы производства, и не стимулирует рост неудовлетворенной потребности рынка.

В моделях с минимизирующей целевой функцией этот коэффициент оказывает обратное воздействие. При $S_i > 0$

он выполняет штрафные функции. Он не поощряет дополнительные объемы производства продукции, не стимулирует рост неудовлетворенной потребности рынка. Наоборот, при

$$S_i < 0$$

Математическая модель, позволяющая выполнить все условия поставленной задачи, имеет вид:

- целевая функция

$$\sum_{\delta=1}^N \sum_{i=1}^I C_i^{\delta} x_i^{\delta} + \sum_{i=1}^I S_i y_i \Rightarrow \min,$$

где $S_i > 0$ и $|S_i| > |C_i^{\delta}|$.

- условия производства конечной продукции

$$\sum_{\delta=1}^N x_i^{\delta} - y_i = A_i;$$

$$\sum_{\delta=1}^N y_i - y_0 B_i = 0;$$

- ограничения по используемым ресурсам

$$\sum_{\delta=1}^N \sum_{i=1}^I R_{ij}^{\delta} x_i^{\delta} \leq Q_j, \text{ для } j=1, \dots, J.$$

Внешний вид оптимального плана производства представлен на рис. 2. Этот план ориентирует производство на удовлетворение потребности покупателей в продукции предприятия (B_{pi}). В план включены технологические способы производства продукции с минимальными затратами.

Учитывая возможные ограничения по выпуску конечной продукции, ограничения по выпуску дополнительных объемов продукции,

он поощряет дополнительные объемы производства продукции, стимулирует величины неудовлетворенной потребности рынка.

Очевидно, поощрительное действие коэффициента будет осуществляться при $|S_i| > |P_i^{\delta}|$ и $|S_i| > |C_i^{\delta}|$.

В противном случае этот коэффициент будет выполнять корректирующее воздействие. План будет зависеть от прибыльности или себестоимости выпускаемой продукции.

Ввод в целевую функцию штрафного элемента позволяет реализовать решение задачи, которая сформулирована в начале этого раздела. Модель оптимизации производственной программы должна позволять минимизировать производственные затраты, ориентировать предприятие на максимальное удовлетворение потребностей внешних потребителей продукции и демонстрировать стабильность развития производства. Оптимальные объемы производства продукции должны быть не меньше, чем в базисном периоде. Дополнительные объемы производства должны быть в ассортиментном соотношении заявленной продукции.

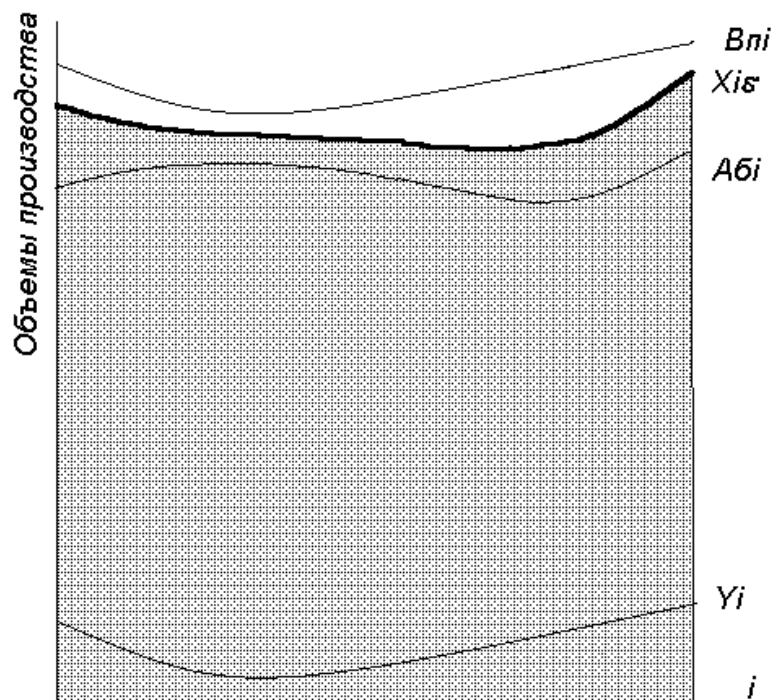


Рис. 2. Оптимальный план с штрафной функцией

ограничений по неудовлетворенной потребности в продукции предприятия, а также разновидности целевой функции можно составить 160 модификаций математических моделей. Этот перечень модификаций является универсальным при оптимизации производственных программ предприятий. Варианты моделей шифруются трехзначным кодом (см. рис. 3.)

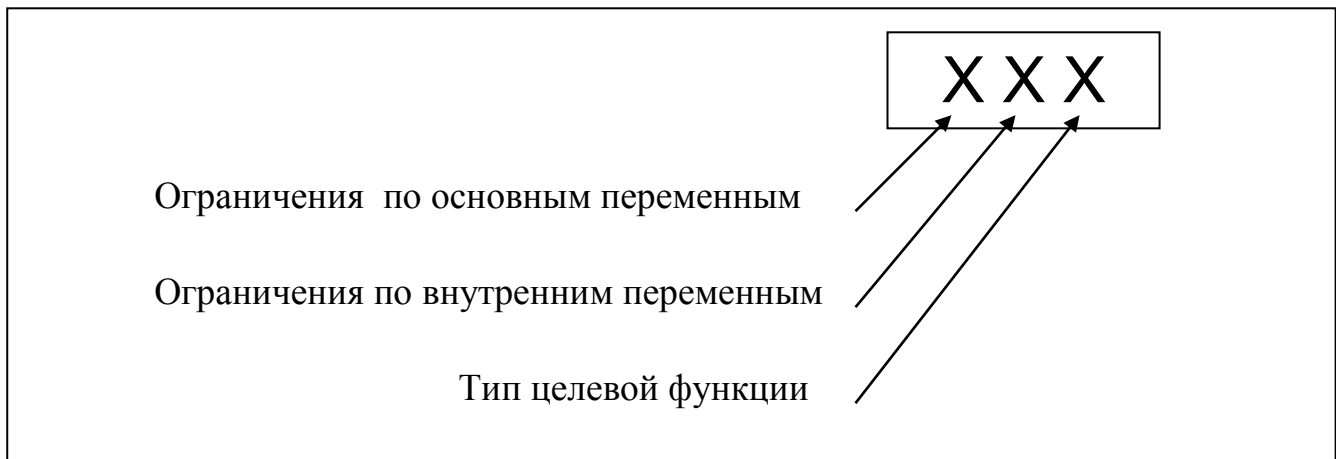


Рис. 3. Структура шифра модели

Варианты моделей сведены в таблицу 1. Имеется четыре модификаций моделей по основным ограничениям, четыре – по внутренним. Максимизированных целевых функций имеется пять типов – 0,1,2,3 и 4 и минимизирующих целевых функций – пять типов – 5, 6, 7, 8 и 9).

Анализ моделей представляет важный элемент обучения менеджера в принятии решений. В процессе тренинга, получив задание в виде трехзначного шифра модели, менеджер должен определить характер плана, который может быть сформирован по заданной модели. Например, модель 141 имеет следующий вид:

$$\sum_{i=1}^I x_i^{\delta} - y_i = A_i.$$

$$y_i - y_0 B_i = 0.$$

$$\sum_{\delta=1}^N \sum_{i=1}^I R_{ij}^{\delta} x_i^{\delta} \leq Q_j, \text{ для } j=1, \dots, J.$$

$$S_i > 0; |S_i| > |P_i^{\delta}|.$$

$$\sum_{i=1}^I \sum_{\delta=1}^N P_i^{\delta} x_i^{\delta} + \sum_i S_i y_i \Rightarrow \max;$$

В этой модели известны объемы спроса рынка в продукции предприятия и объемы производства этой продукции в базисном периоде. Располагаемый ресурс Q_j больше, чем был в базисном периоде, но недостаточен для полного удовлетворения спроса рынка. Модель стимулирует дополнительные объемы производства в плановом периоде, поскольку $S_i > 0$. Оптимальный план

производства будет определять штрафная функция, поскольку

Оптимальный план, рассчитанный по этой модели, будет иметь вид, представленный на рис. 3.

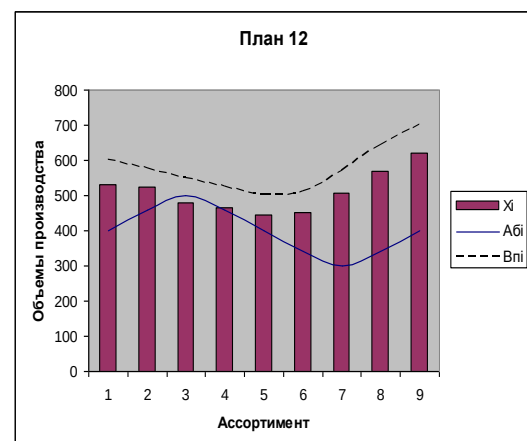


Рис. 3. Оптимальный план, рассчитанный по модели № 141

На рисунке отображаются кривые спроса рынка (B_i), объемы производства продукции в базисном периоде (A_i), дополнительные объемы производства в плановом периоде (y_i) и оптимальный план производства продукции в плановом периоде x_{δ} , рассчитанный по критерию оптимальности – максимум прибыли.

Таблица 1. Система вариантов математических моделей оптимизации производственной программы

Ограничения:	
1. $\sum_{i=1}^I x_i^{\delta} - y_i = A_i,$	1. $y_i \geq 0.$
2. $\sum_{i=1}^I x_i^{\delta} + y_i = B_i,$	2. $0 \leq y_i \leq B_i - A_i,$
3. $\sum_{i=1}^I x_i^{\delta} - y_0 A_i = 0.$	3. $y_i - y_0 A_i = 0.$
4. $\sum_{i=1}^I x_i^{\delta} - y_0 B_i = 0.$	4. $y_i - y_0 B_i = 0.$
Целевые функции:	
0. $\sum_{i=1}^I \sum_{\delta=1}^N P_i^{\delta} x_i^{\delta} + \sum_{i=1}^I S_i y_i \Rightarrow \max;$	$S_i = 0.$
1. $\sum_{i=1}^I \sum_{\delta=1}^N P_i^{\delta} x_i^{\delta} + \sum_{i=1}^I S_i y_i \Rightarrow \max;$	$S_i > 0; S_i > P_i^{\delta} .$
2. $\sum_{i=1}^I \sum_{\delta=1}^N P_i^{\delta} x_i^{\delta} + \sum_{i=1}^I S_i y_i \Rightarrow \max;$	$S_i > 0; S_i < P_i^{\delta} .$
3. $\sum_{i=1}^I \sum_{\delta=1}^N P_i^{\delta} x_i^{\delta} + \sum_{i=1}^I S_i y_i \Rightarrow \max;$	$S_i < 0; S_i > P_i^{\delta} .$
4. $\sum_{i=1}^I \sum_{\delta=1}^N P_i^{\delta} x_i^{\delta} + \sum_{i=1}^I S_i y_i \Rightarrow \max;$	$S_i < 0; S_i < P_i^{\delta} .$
5. $\sum_{i=1}^I \sum_{\delta=1}^N C_i^{\delta} x_i^{\delta} + \sum_{i=1}^I S_i y_i \Rightarrow \min;$	$S_i = 0.$
6. $\sum_{i=1}^I \sum_{\delta=1}^N C_i^{\delta} x_i^{\delta} + \sum_{i=1}^I S_i y_i \Rightarrow \min;$	$S_i > 0; S_i > C_i^{\delta} .$
7. $\sum_{i=1}^I \sum_{\delta=1}^N C_i^{\delta} x_i^{\delta} + \sum_{i=1}^I S_i y_i \Rightarrow \min;$	$S_i > 0; S_i < C_i^{\delta} .$
8. $\sum_{i=1}^I \sum_{\delta=1}^N C_i^{\delta} x_i^{\delta} + \sum_{i=1}^I S_i y_i \Rightarrow \min;$	$S_i < 0; S_i > C_i^{\delta} .$
9. $\sum_{i=1}^I \sum_{\delta=1}^N C_i^{\delta} x_i^{\delta} + \sum_{i=1}^I S_i y_i \Rightarrow \min;$	$S_i < 0; S_i < C_i^{\delta} .$

Выводы. Несмотря на то, что имеется 160 модификаций моделей оптимизации плана производства, далеко не все можно использовать для практических целей. Однако, для обучения студентов дневного, заочного и дистанционного образования инженерно-технических специальностей данный подход к анализу моделей планирования является весьма эффективным.

При графическом задании функции спроса рынка в продукции предприятия и достигнутых объемах

производства в базисном периоде, а также привлечении дополнительных ресурсов в плановом периоде, учащийся должен определить вид функции оптимального плана. По виду функции можно определить, как учащийся ориентируется в содержании и взаимосвязи экономических показателей производства.

Список літератури

1. Мур Джон, Уэдерфорд Л. *Экономическое моделирование в Excel*, 6-е изд. : Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 1024 с.
2. Уокенбах Джон. *Библия пользователя Excel 97*.: Пер. с англ. – К.: Дialeктика, 1997. – 624 с.
3. Уокенбах Джон. *Профессиональное программирование на VBA в Excel 2003*. Пер. с англ. – М. Издательский дом «Вильямс», 2005. – 800 с.
4. Шишкин Е.В., Чхартисвили А.Г. *Математические методы и модели в управлении*: Учеб. пособие. – 2-е изд. – М.: Дело, 2002. – 440 с.
5. Мищенко В.А., Садовский В.А. и др. *Математическое моделирование в управлении производством*: Учеб. пособие. – Харьков: НТУ «ХПИ», 2002. – 228 с.
6. Лившиц В.Н. *Выбор оптимальных решений в технологических расчетах*. – М., "Экономика", 1971. – 255 с.
7. Схрейвер А. *Теория линейного и целочисленного программирования*. Пер. с англ. – М.: Мир, 1991. – 360 с.
8. Чемерис А., Юринетс Р., Мишишин О. Ч-42 *Методи оптимізації в економіці*. Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури. 2006. – 152 с.
9. Садовский В.А., Семенченко Г.В. и др. *Анализ моделей планирования*. Учебн. пособие / Под редакцией В.А.Садовского, Харьков: НТУ «ХПИ», 2009. – 144 с. – На русск. яз.
10. Садовский В.А., Семенченко Г.В. и др. *Экономико-математические модели планирования производства*. Учеб.пособ. / Под ред. В.А.Садовского. – Харьков: НТУ «ХПИ», 2018. – 152 с. – На рус.яз.

References (transliterated)

1. Mur Dzhon, Uederford L. *Ekonomicheskoe modelirovanie v Excel* [Economic Modeling in Excel], 6-e izd. : Per. s angl. – Moscow: Izdatelskiy dom «Vilyams», 2004. – 1024 p.
2. Uokenbah Dzhon. *Bibliya polzovatelya Excel 97*. [Excel 97 User Bible]: Per. s angl. – Kiev: Dialektika, 1997. – 624 p.
3. Uokenbah Dzhon. *Professionalnoe programmirovaniye na VBA v Excel 2003* [Professional VBA Programming in Excel 2003]. Per. s angl. – Moscow: Izdatelskiy dom «Vilyams», 2005. – 800 p.
4. Shishkin E.V., Chhartishvili A.G. *Matematicheskie metody i modeli v upravlenii* [Mathematical methods and models in management]: Ucheb. posobie. – 2-e izd. – Moscow: Delo, 2002. – 440 p.
5. Mischenko V.A., Sadovskiy V.A. i dr. *Matematicheskoe modelirovanie v upravlenii proizvodstvom* [Mathematical modeling in production management]: Ucheb. posobie. – Kharkov: NTU "HPI", 2002. – 228p.
6. Livshiits V.N. *Vyibor optimalnykh resheniy v tehnologicheskikh raschetakh*. [Selection of optimal solutions in technological calculations] – Moscow, "Ekonomika", 1971. – 255 p.
7. Shreyver A. *Teoriya lineynogo i tselochislenogo programmirovaniya*. [Theory of linear and integer programming] Per. s angl. – Moscow: Mir, 1991. – 360 p.
8. Chemeris A., Yurinets R., Mischishin O. Ch-42 *Metodi optimizatsiyi v ekonomitsi*. [Methods of optimization in economy.] Navchalniy posibnik. – Kiev: Tsentr navchalnoYi literaturi. 2006. – 152 p.
9. Sadovskiy V.A., Semenchenko G.V. i dr. *Analiz modeley planirovaniya*. [Analysis of planning models] Uchebn. posobie, Kharkov: NTU «HPI», 2009. – 144p. – Na russk. yaz.
10. Sadovskiy V.A., Semenchenko G.V. i dr. *Ekonomiko-matematicheskie modeli planirovaniya proizvodstva*. [Economic-mathematical models of production planning] Ucheb.posob. – Kharkov: NTU «HPI», 2018. – 152 p. – Na rus.yaz.

Поступила (received) 25.03.2020 .

Сведения об авторах / Відомості про авторів / About the author

Перерва Петро Григорович (Перерва Петр Григорьевич, Pererva Petr Grigorievich) – доктор економічних наук, професор, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», завідувач кафедри менеджменту інноваційного підприємництва та міжнародних економічних відносин; тел.: (067) 940-16-81; e-mail: pgpererva@gmail.com

Садовский Виктор Артемович (Садовський Віктор Артемович, Sadovsky Victor) - кандидат экономических наук, Национальный технический университет «Харьковский политехнический институт», профессор кафедры менеджменту інноваційного підприємництва та міжнародних економічних відносин, г.Харьков. Тел. (057) 434-37-48, ORCID: 0000 0002 9748 4464, e-mail: noz@ukrpost.ua.

Семенченко Галина Владимировна (Семенченко Галина Володимирівна, Semenchenko Galina) - кандидат экономических наук, доцент Национального технического университета «ХПИ», Харьков. Тел. (057)738-58-17. e-mail: semenchenko@citynet.kharkov.ua.

О.О. НОСИРЕВ, І.Є. БАБІЧ, В.О. ПОПОВА

ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМ КАПІТАЛОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА У КРИЗОВИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

У статті проаналізовано сутність ефективного та дієвого управління оборотним капіталом промислового підприємства в умовах передкризового стану української та світової економіки. Виявлено, що раціональне використання оборотного капіталу та його оптимізація є одним з пріоритетних завдань будь-якого виробничого промислового підприємства для забезпечення безперервного процесу виробництва за умов інфляційних процесів, економічної кризи, збільшення конкуренції. Доведена гостра необхідність розробки універсального та дієвого механізму управління оборотним капіталом промислового підприємства, який би забезпечував не тільки безперервне виробництво, а й інші економічні потреби суб'єкта господарювання. Проаналізовані основні визначення сутності категорій «оборотні кошти», «оборотний капітал» та «оборотні активи» та виявлена необхідність розрізнення цих трьох понять та надання власних визначень категорій. Для підвищення ефективності діяльності промислових підприємств у науковому дослідженні розроблено механізм ефективного формування та використання оборотного капіталу. У розрізі механізму визначено головну мету промислового підприємства – максимізація прибутку та забезпечення сталого розвитку підприємства. Проаналізовані основні завдання та функції процесу формування та використання оборотного капіталу промислового підприємства, які поставлені згідно з основною метою. Доведено, що моніторинг, який є ключовим елементом розробленого механізму управління оборотним капіталом підприємства, повинен бути безперервним системним процесом спостереження, збору, аналізу, прогнозування, інтегральної оцінки кількісної і якісної інформації з використанням сучасних інформаційних систем із метою виявлення тенденцій і розробки стратегії економічного розвитку, підготовки й ухвалення управлінських рішень. Зроблено висновок, що сформований механізм управління оборотним капіталом промислового підприємства повинен доповнюватися визначеними у статті ефективними заходами оптимізації.

Ключові слова: оборотний капітал, оборотні активи, оборотні кошти, оцінка, прогнозування, контроль, моніторинг.

А.А. НОСЫРЕВ, И.Е. БАБИЧ, В.А. ПОПОВА

ФОРМИРОВАНИЕ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ОБОРОТНЫМ КАПИТАЛОМ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В КРИЗИСНЫХ УСЛОВИЯХ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ

В статье проанализированы сущность эффективного и действенного управления оборотным капиталом промышленного предприятия в условиях кризисного состояния украинской и мировой экономики. Выявлено, что рациональное использование оборотного капитала и его оптимизация является одной из приоритетных задач любого производственного промышленного предприятия для обеспечения непрерывного процесса производства в условиях инфляционных процессов, экономического кризиса, увеличения конкуренции. Доказана острая необходимость разработки универсального и действенного механизма управления оборотным капиталом промышленного предприятия, который бы обеспечивал не только непрерывное производство, но и другие экономические потребности субъекта хозяйствования. Проанализированы основные определения сущности категорий «оборотные средства», «оборотный капитал» и «оборотные активы» и выявлена необходимость разделения этих трех понятий и предоставления собственных определений категорий. Для повышения эффективности деятельности промышленных предприятий в научном исследовании разработан механизм эффективного формирования и использования оборотного капитала. В разрезе механизма определено главную цель промышленного предприятия – максимизация прибыли и обеспечение устойчивого развития предприятия. Проанализированы основные задачи и функции процесса формирования и использования оборотного капитала промышленного предприятия, которые поставлены в соответствии с основной целью. Доказано, что мониторинг, который является ключевым элементом разработанного механизма управления оборотным капиталом предприятия, должен быть непрерывным системным процессом наблюдения, сбора, анализа, прогнозирования, интегральной оценки количественной и качественной информации с использованием современных информационных систем с целью выявления тенденций и разработки стратегии экономического развития, подготовки и принятия управленческих решений. Сделан вывод, что сформированный механизм управления оборотным капиталом промышленного предприятия должен дополняться определенными в статье эффективными мерами оптимизации.

Ключевые слова: оборотный капитал, оборотные активы, оборотные средства, оценка, прогнозирование, контроль, мониторинг.

O. NOSYRIEV, I. BABICH, V. POPOVA

FORMATION OF A MECHANISM FOR MANAGING THE WORKING CAPITAL OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE IN CRISIS ECONOMIC CONDITIONS

The article analyzes the essence of effective and efficient management of working capital of an industrial enterprise in the conditions of the crisis state of the Ukrainian and world economy. It is revealed that the rational use of working capital and its optimization is one of the priority tasks of any industrial production enterprise to ensure a continuous production process in the conditions of inflationary processes, economic crisis, increased competition. There is an urgent need to develop a universal and effective mechanism for managing the working capital of an industrial enterprise, which would provide not only continuous production, but also other economic needs of the business entity. The main definitions of the essence of the categories "current assets", "working capital" and "current assets" are analyzed and the need to distinguish these three concepts and provide their own definitions of categories is revealed. In order to increase the efficiency of industrial enterprises, a mechanism for the effective formation and use of working capital has been developed in scientific research. In the context of the mechanism, the main goal of an industrial enterprise is defined - maximizing profits and ensuring sustainable development of the enterprise. The main tasks and functions of the process of forming and using the working capital of an industrial enterprise, which are set in accordance with the main goal, are analyzed. It is proved that monitoring, which is a key element of the developed mechanism for managing the working capital of an enterprise, should be a continuous system process of monitoring, collecting, analyzing, forecasting, integrated assessment of quantitative and qualitative information using modern information systems in order to identify trends and develop strategies for economic development, preparation and management decisions. It is concluded that the existing mechanism for managing the working capital of an industrial enterprise should be supplemented by effective optimization measures defined in the article.

Keywords: working capital, current assets, circulating assets, estimation, forecasting, control, monitoring.

Вступ. Стан оборотного капіталу у сучасних передкризових умовах господарювання відіграє важливу

роль, оскільки він формує основну «мобільну» частку в активах будь-якого промислового підприємства. Отже, здійснюючи свою діяльність в умовах ринкової конкурентної економіки промислове підприємство повинно забезпечувати стан своїх оборотних активів на такому належному рівні, щоб була можливість швидко та якісно реагувати на потреби мінливого ринку.

Також треба зазначити, що раціональне використання оборотного капіталу та його оптимізація є одним з пріоритетних завдань будь-якого виробничого промислового підприємства для забезпечення безперервного процесу виробництва за умов інфляційних процесів, економічної кризи, збільшення конкуренції. Це повинно впливати на можливість ефективного виконання виробничих планів промислового підприємства, дотримання зобов'язань перед постачальниками, забезпечення загального стійкого фінансового становища й створення умов для подальшого конкурентоспроможного розвитку промислового підприємства.

Постановка задачі. В умовах невизначеності ринку України та ризику функціонування промислових підприємств особливої важливості набуває забезпечення підприємства мобільним та ліквідним оборотним капіталом. Зазначимо, що безперервність процесу виробничої та загальної комерційної діяльності промислового підприємства потребує постійного інвестування коштів у елементи оборотних активів для здійснення розширеного та інноваційного виробництва якісної продукції. Надлишок або відсутність оборотних коштів призводить до часткового розбалансування руху матеріальних і фінансових ресурсів, недофінансування господарської діяльності, а отже фінансових ускладнень на підприємствах.

У зв'язку з цим, виникає гостра необхідність розробки універсального та дієвого механізму управління оборотним капіталом промислового підприємства, який би забезпечував не тільки безперервне виробництво, а й інші потреби суб'єкта господарювання. Все це зумовлює актуальність цього дослідження та його практичну значущість.

Мета роботи. Метою цього наукового дослідження є формування ефективного механізму управління оборотним капіталом промислового підприємства.

Аналіз основних досягнень і літератури.

Треба зазначити, що багато вчених-економістів часто ототожнюють поняття оборотний капітал з оборотними коштами чи оборотними активами.

Наприклад, А. Поддєрьогін надає таке визначення оборотним коштам: «...оборотний капітал (оборотні кошти) – це кошти, авансовані в оборотні виробничі фонди і фонди обігу для забезпечення безперервності процесу виробництва, реалізації продукції та отримання прибутку» [1, с. 187]. Таке визначення розкриває глибокий зміст цього поняття, але ототожнення оборотного капіталу з оборотними коштами є недоцільним, тому що гроші мають вартісну форму, а капітал за своєю природою має не тільки вартісну, але й

натурально-речову форму.

Цієї ж думки щодо визначення оборотних коштів дотримується проф. С. Покропивний, який визначає, що «...оборотні кошти – це сукупність грошових коштів підприємства, необхідних для формування й забезпечення кругообігу виробничих оборотних фондів та фондів обігу» [2, с. 149].

Також, Роштейн Л.О. вважає, що «...оборотні кошти – це грошові кошти, що знаходяться у розпорядженні об'єднання для створення запасів сировини, матеріалів та інших матеріальних цінностей» [3, с. 61]. Це визначення, на нашу думку, знову ж таки є неповним, тому що матеріальні цінності включають будь-які предмети, товари, майно, продукцію, а також обладнання, устаткування, транспортні засоби, які беруть участь у процесі виробництва тривалий час.

Треба відзначити, що Г.М. Азаренкова та інші вважають, що «...оборотні кошти – це грошові ресурси, які вкладено в оборотні виробничі фонди та фонди обігу для забезпечення безперервного виробництва та реалізації виготовленої продукції, які беруть участь у виробничому процесі один раз і повністю переносять свою вартість на собівартість продукції» [4, с. 126]. Визначення не є точним, оскільки кошти підприємства авансуються, вкладаються у виробництво, а не тільки переносять свою вартість на виготовлену продукцію.

В.В. Ковальов у своїй праці визначає, що оборотний капітал «...належить до мобільних активів підприємства, які є грошовими коштами або можуть бути перетворені у них протягом року або одного виробничого циклу» [5, с. 330]. Але мобільні активи – це оборотні активи, а отже, ототожнює мобільні активи підприємства з грошовими коштами, хоча вони є одними із елементів цих активів, а не є ними.

Український економіст М.Д. Білик надає наступне визначення [6, с.161]: «...оборотні активи виробничого підприємства – група мобільних активів із періодом використання до одного року, що безпосередньо обслуговують операційну діяльність підприємства і внаслідок високого рівня їхньої ліквідності мають забезпечувати його платоспроможність за поточними фінансовими зобов'язаннями». Також М.Д. Білик, О.В. Павловська, Н.М. Притуляк, Н.Ю. Невмержицька визначають оборотний капітал як «...сукупність майнових цінностей підприємства, що обслуговує господарський процес і повністю використовується протягом одного операційного (виробничо-комерційного) циклу» [7, с. 132].

Також таке визначення трактує відомий сучасний економіст І.О. Бланк: «...оборотні (поточні) активи як сукупність майнових цінностей підприємства, що обслуговують поточний господарський процес і повністю споживаються протягом одного операційного циклу» [8, с. 62].

На думку Є. Бріггема: «...оборотний капітал – інвестиція фірми у короткострокові активи – готівку, ліквідні цінні папери, товарно-матеріальні запаси і рахунки дебіторських заборгованостей» [9, с. 734].

Зві Боді та Роберт Мертон представили таке визначення: «...оборотні активи – суми грошових коштів компанії та усі інші статті балансу, які протягом року передбачається перетворити в гроші» [10, с. 114]. Формулювання оборотних активів, з погляду цих авторів, є невиправданим, оскільки статті балансу включають як оборотні, так і необоротні активи.

Таким чином, аналіз основних визначень сутності оборотних коштів, оборотного капіталу та оборотних активів, показав необхідність розрізнення цих трьох понять. Отже наше дослідження показало, що оборотні кошти – це кошти, які спрямовані на фінансування виробничого циклу з метою отримання додаткового прибутку, а оборотний капітал – об'єднує в собі як матеріальну-речову, так і вартісну форму капіталу, при тому, що оборотні кошти відображають тільки вартісну форму. Порівнюючи оборотні активи з оборотними коштами, необхідно виділити, що оборотні активи – це ширше поняття, оскільки грошові кошти є одними із елементів оборотних активів.

Викладення основного матеріалу дослідження.

Треба відзначити, що першочерговим завданням промислового підприємства залишається планування своєї діяльності у відповідності до складних кризових перетворень. Оборотний капітал є найбільш ліквідною частиною капіталу підприємства, а отже формування напрямків його ефективного використання має пріоритетне значення та особливу актуальність для відновлення фінансової стабільності промислових підприємств за сучасних умов [11].

Для підвищення ефективності діяльності промислових підприємств у нашому науковому дослідженні розроблено механізм ефективного формування та використання оборотного капіталу, який містить мету, принципи, завдання, функції й напрями вдосконалення управління оборотним капіталом підприємства. Структурну схему цього механізму для промислового підприємства надано на рисунку 1.

Мету формування та використання оборотного капіталу пов'язано з головною метою підприємства – максимізації прибутку та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Фінансові відносини, які виникають у процесі формування та використання оборотного капіталу, базуються на відповідних принципах. Принципи – це орієнтири, правила, які застосовують при формуванні економічної стратегії управління оборотним капіталом промислового підприємства.

Для досягнення основної мети, процес формування та використання оборотного капіталу повинен бути спрямовано на вирішення завдань, основними з яких є:

- аналіз структури оборотного капіталу, джерел та резервів його формування, оцінка ефективності використання оборотного капіталу;

- удосконалення планування оборотного капіталу;

- забезпечення оптимальної величини оборотного капіталу відповідно до наявного економічного потенціалу підприємству;

- забезпечення ефективного контролю за розподілом та використанням оборотного капіталу підприємства.

Із завданням процесу формування та використання оборотного капіталу тісно пов'язані функції, здійснення яких забезпечить реалізацію поставлених завдань.

До основних функцій формування та використання оборотного капіталу відносимо такі:

Функції аналізу та прогнозування. Реалізація цих функцій пов'язана зі створенням системи моніторингу фінансово-господарської діяльності підприємства, яка, зокрема, здійснює комплексну оцінку стану та ефективності оборотного капіталу; оцінку впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища на зміні оборотного капіталу; прогнозування динаміки складових оборотного капіталу.

Функція планування. Ґрунтуючись на результатах аналізу та прогнозування, а також урахуваючи визначену мету й завдання, підприємства розробляють короткострокового і середньострокового планів формування й використання оборотного капіталу, який визначає, чого треба досягти й за допомогою яких важелів.

Функція організації. Цю функцію зводять до об'єднання дій, спрямованих на реалізацію програмних заходів щодо формування системи управління оборотним капіталом при наявності необхідних ресурсів, оптимальної організаційної структури з урахуванням нормативно-правових вимог.

Функція мотивації. Ця функція стимулює працівників підприємства до дії для досягнення мети процесу формування та використання оборотного капіталу.

Функція контролю. Реалізація цієї функції пов'язана зі створенням системи постійного внутрішнього контролю за виконанням прийнятих рішень, пов'язаних з процесами формування та використання оборотного капіталу, а також порівняння досягнутих результатів роботи з планом.

Крім цього, необхідно передбачити наявність зовнішнього контролю з боку відповідних уповноважених органів, а також організацію регулярних аудиторських перевірок незалежними аудиторами [12].

Система управління, відповідно до принципу адаптивності, повинна підтримувати зворотний зв'язок, що дозволяє своєчасно реагувати на відхилення від планових показників і приймати управлінські рішення, що дозволяють усунути подібні відхилення.



Рисунок 1 – Механізм формування та використання оборотного капіталу промислового підприємства

Зазначимо, що моніторинг, який є ключовим елементом розробленого механізму управління оборотним капіталом підприємства, можна визначити як безперервний системний процес спостереження, збору, аналізу, прогнозування, інтегральної оцінки кількісної і якісної інформації з використанням сучасних інформаційних систем із метою виявлення тенденцій і розробки стратегії економічного розвитку, підготовки й ухвалення управлінських рішень. У нашому випадку, система моніторингу дозволяє за допомогою інформаційної бази даних підприємства здійснювати аналіз, комплексну оцінку і прогнозування показників, що характеризують оборотний капітал підприємства.

Інформаційна база даних, в першу чергу, формується за рахунок даних фінансового, податкового та управлінського обліку, а також інформації, отриманої із зовнішніх джерел, яка пов'язана з нормативно-правовим забезпеченням діяльності підприємства і аналітичними і аудиторськими звітами.

Висновки. У ході нашого дослідження щодо формування єдиного та універсального механізму управління оборотним капіталом промислового підприємства було:

1) уточнено економічну сутність поняття оборотний капітал, оборотні кошти та оборотні активи та виявлено, що оборотні кошти є коштами, спрямованими на фінансування виробничого циклу з метою отримання додаткового прибутку, а, свою чергу, оборотний капітал має об'єднувати в собі як матеріальну-речову, так й вартісну форму капіталу, при тому, що оборотні кошти відображають тільки вартісну форму активів. Якщо порівнювати оборотні активи з оборотними коштами, необхідно відзначити, що оборотні активи – це ширше поняття, оскільки грошові кошти є одними із елементів оборотних активів.

2) розроблено універсальний та дієвий механізм управління оборотним капіталом промислового підприємства та доведено, що цей механізм дозволяє приймати управлінські рішення, спрямовані на ефективне управління оборотним капіталом та підвищення прибутковості діяльності промислового підприємства з неухильним виконанням наступних заходів оптимізації, а саме: покращення положення з кредиторською та дебіторською заборгованістю: по-перше, усунення ситуації, яка призводить до несвоєчасної оплати рахунків; по-друге, порівняння умов сплати компанії із середніми або найкращими на ринку, спроба перегляду домовленостей з контрагентами; по-третє, максимальна автоматизація операцій; короткострокове планування руху грошових коштів по окремих підприємствах-контрагентах та по компанії в цілому; нормування та скорочення запасів,

запуск механізмів управління і контролю; забезпечення підтримки запасів на оптимальному рівні; впровадження ефективних механізмів управління оборотним капіталом і контроль його стану для підтримки необхідного рівня фінансових ресурсів, задіяних в операційному циклі

Список літератури

1. Поддєрьогін А.М., Білик М.Д., Буряк Л.Д. та ін. *Фінанси підприємств* / ред. М. Поддєрьогін. Київ: КНЕУ, 2006. 552 с.
2. Покропівний С.Ф. *Економіка підприємства*. Київ: КНЕУ, 2011. 528 с.
3. Роштейн Л.А. *Оборотные средства в промышленности*. Москва: ФинС, 2012. 93 с.
4. Азаренкова Г.М., Журавель Т.М., Михайленко Р.М. *Фінанси підприємств*. Київ: Знання-Прес, 2012. 287 с.
5. Ковалев В.В. *Финансы предприятий*. Москва: ООО «ВИТ+РЭМ», 2012. 352 с.
6. Білик М.Д. *Управління фінансами державних підприємств*. Київ: Знання, 2009. 312 с.
7. Білик М.Д., Павловська О.В., Пригуляк Н.М., Невмержицька Н.Ю. *Фінансовий аналіз*. Київ: КНЕУ, 2015. 592 с.
8. Бланк І.А. *Управление активами*. Київ: Ника-Центр: Ельга, 2002. 720 с.
9. Бригем С.Ф. *Основы финансового менеджмента*. Київ: Молодь, 1997. 1000 с.
10. Боди З., Мертон Р. *Финансы*. Москва: Вильямс, 2017. 592 с.
11. Андренко О.А., Склярчук Н.І. *Формування системи моніторингу соціально-економічного розвитку регіонів. Коммунальное хозяйство міст : наук.-техн. зб.* Київ: Техніка, 2009. Вип. 87. С. 207-215.
12. Пархоменко О.П. *Оборотный капитал в условиях глобальных вызовов: формирование та використання*. Луганськ. Вид-во «Ноулідж», 2012. 216 с.

References (transliterated)

1. Poddierohin A., Bilyk M., Buriak L. *Finansy pidpriemstv* [Finance of enterprises]. Kiev, KNEU, 2006. 552 p.
2. Pokropyvnyi S. *Ekonomika pidpriemstva* [Economics of enterprise]. Kiev, KNEU, 2011. 528 p.
3. Roshtein L. *Oborotnye sredstva v promyshlennosti* [Working capital in industry]. Moscow, FyS, 2012. 93 p.
4. Azarenkova H., Zhuravel T., Mykhailenko R. *Finansy pidpriemstv* [Finance of enterprises]. Kiev, Znannia-Pres, 2012. 287 p.
5. Kovalev V. *Finansy predpriyatij* [Finance of enterprises]. Moscow, ООО «ВИТ+РЕМ», 2012. 352 p.
6. Bilyk M. *Upravlinnia finansamy derzhavnykh pidpriemstv* [Financial management of state enterprises]. Kiev, Znannia, 2009. 312 p.
7. Bilyk M., Pavlovska O., Prytuliak N., Nevmerzhytska N. *Finansovi analiz* [Financial analysis]. Kiev, KNEU, 2015. 592 p.
8. Blank I. *Upravlenie aktivami* [Management of assets]. Kiev, Nika-Centr: El'ga, 2002. 720 p.
9. Brigham C.F. *Osnovi finansovogo menedzhmentu* [Fundamentals of financial management]. Kiev, Molod', 1997. 1000 p.
10. Bodi Z., Merton R. *Finansy* [Finance]. Moscow, Vilyams, 2017. 592 p.
11. Andrenko O., Skliaruk N. *Formuvannya systemy monitorynhu sotsialno-ekonomichnoho rozvytku rehioniv* [Formation of a system for monitoring socio-economic development of regions]. *Kommunalne hospodarstvo mist :auk-tekhn. zb.* [Municipal services of cities: science- tech. sat.] Kiev, Tekhnika, 2009, vol. 87, pp. 207-215.
12. Parkhomenko O. *Oborotnyi kapital v umovakh hlobalnykh vyklykiv: formuvannya ta vykorystannya* [Working capital in the context of global challenges: formation and use]. Lugansk. Vyd-vo «Noulidzh», 2012. 216 p.

Надійшла (received) 25.03.2020

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Носирєв Олександр Олександрович (Nosyriev Aleksandr Aleksandrovich, Nosyriev Alexander) – к.е.н., Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри міжнародного бізнесу та фінансів; м. Харків, Україна; e-mail: nosyriev.bf@khp.edu.ua

Бабіч Інна Євгенівна (Babich Inna Evgenyevna, Babich Inna) – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», ст. викл. кафедри міжнародного бізнесу та фінансів; Харків, Україна; e-mail: innbabich@gmail.com

Попова Валерія Олексіївна (Popova Valeriia Alekseevna, Popova Valeriia) – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», ст. гр. БЕМ-4166.е; Харків, Україна; e-mail: popova.valeriia073@gmail.com

В. О. АЛЕКСАНДРОВА, І.Є. ХАУСТОВА

СПІЛЬНІСТЬ І ВІДМІННОСТІ ПОНЯТІЙНОГО АПАРАТУ ОСНОВНИХ ФОРМ РЕФОРМУВАННЯ

У статті розглянуті визначення реформування діяльності підприємства. Для того, щоб підвищити результативність діяльності підприємства необхідно активізувати його внутрішні можливості, істотно змінити стратегію і створити нову ефективну систему управління, іншими словами, потрібне реформування. Реформування є одним з найпоширеніших засобів фінансового оздоровлення не тільки у вітчизняному практиці, а й у світовій. Виділяють наступні основні форми реформування: реорганізація, реструктуризація і реінжиніринг. Попри те, що цьому питанню приділена велика кількість публікацій і наукових досліджень вітчизняних і зарубіжних фахівців, досі ці поняття використовують як синоніми, що, без сумніву, є неправильним. У цій статті зроблена спроба формування точного понятійного апарату. А також автори в справжній роботі використовуючи дослідження теорій і концепцій учених, які приділили цій проблемі свої наукові праці, а також систематизувавши практичний досвід спробують розділити дані поняття і сформулювати основні терміни. Керівник повинен розглядати різні варіанти розвитку підприємства, передбачити на ринку перспективу розвитку свого підприємства. Організації в силу своєї специфіки зобов'язані самостійно визначити і спрогнозувати свої цілі в довгостроковій перспективі. Серйозне значення в діяльності підприємств має реструктуризація. Реструктуризація - це структурна перебудова чого-небудь. Реструктуризація підприємства - це структурна зміна підприємства, зміна його системи, положення основних елементів, а також компонентів, які формують бізнес під впливом чинників навколишнього середовища. На наш погляд, реформування і реструктуризація підприємств є найважливішим компонентом збільшення конкурентоспроможності, оскільки дає можливість досягти необхідного рівня діяльності.

Ключові слова: реформування, реорганізація, реструктуризація, реінжиніринг, управління змінами.

В. О. АЛЕКСАНДРОВА, И.Е. ХАУСТОВА

ОБЩНОСТЬ И РАЗЛИЧИЯ ПОНЯТИЙНОГО АППАРАТА ОСНОВНЫХ ФОРМ РЕФОРМИРОВАНИЯ

В статье рассмотрены определения реформирования деятельности предприятия. Для того, чтобы повысить результативность деятельности предприятия необходимо активизировать его внутренние возможности, существенно изменить стратегию и создать новую эффективную систему управления, другими словами, необходимо реформирование. Реформирование является одним из распространенных средств финансового оздоровления не только в отечественной практике, но и в мировой. Выделяют следующие основные формы реформирования: реорганизация, реструктуризация и реинжиниринг. Несмотря на то, что данному вопросу уделено большое количество публикаций и научных исследований отечественных и зарубежных специалистов, до сих пор эти понятия используют как синонимы, что, без сомнения, является неправильным. В данной статье предпринята попытка формирования точного понятийного аппарата. А также авторы в настоящей работе используя исследования теорий и концепций ученых, которые уделили данной проблеме свои научные труды, а также систематизировав практический опыт попытаются разделить данные понятие и сформулировать основные термины. Руководитель должен рассматривать разные варианты развития предприятия, предвидеть на рынке перспективу развития своего предприятия. Организации в силу своей специфики обязаны самостоятельно определить и спрогнозировать свои цели в долгосрочной перспективе. Серьезное значение в деятельности предприятий имеет реструктуризация. Реструктуризация – это структурная перестройка чего-либо. Реструктуризация предприятия – это структурное изменение предприятия, изменение его системы, положения основополагающих элементов, а также компонентов, которые формируют бизнес под воздействием факторов окружающей среды. На наш взгляд, реформирование и реструктурирование предприятий является важнейшим компонентом увеличения конкурентоспособности, поскольку дает возможность достичь необходимого уровня деятельности.

Ключевые слова: реформирование, реорганизация, реструктуризация, реинжиниринг, управление изменениями.

V. O. ALEKSANDROVA, I.E. KHAUSTOVA

THE GENERALITY AND DIFFERENCES OF THE CONCEPTUAL APPARATUS OF THE MAIN FORMS OF REFORM

The article discusses the definition of reforming the enterprise. In order to increase the effectiveness of the enterprise, it is necessary to intensify its internal capabilities, significantly change the strategy and create a new effective management system, in other words, reform is necessary. Reform is one of the common means of financial recovery, not only in domestic practice, but also worldwide. The following main forms of reform are distinguished: reorganization, restructuring and reengineering. Despite the fact that a large number of publications and scientific studies of domestic and foreign experts have been given to this issue, these concepts are still used as synonyms, which, without a doubt, is incorrect. This article attempts to form an accurate conceptual framework. As well as the authors in this work, using research on theories and concepts of scientists who devoted their scientific work to this problem, as well as systematizing practical experience, they will try to separate this concept and formulate the main terms. The leader must consider different options for the development of the enterprise, anticipate the development prospects of his enterprise on the market. Organizations, due to their specifics, are obliged to independently determine and predict their goals in the long term. The restructuring is of great importance in the activities of enterprises. Restructuring is the restructuring of something. Restructuring of an enterprise is a structural change in an enterprise, a change in its system, the position of fundamental elements, as well as components that form a business under the influence of environmental factors. In our opinion, the reform and restructuring of enterprises is an essential component of increasing competitiveness, since it makes it possible to achieve the required level of activity.

Keywords: reform, reorganization, restructuring, reengineering, change management.

Вступ. Для того, щоб підвищити активізувати його внутрішні можливості, істотно змінити стратегію і створити нову ефективну систему результативність діяльності підприємства необхідно

управління, інакше кажучи - його реформування, що припускає послідовні зміни, що ведуть від старої форми господарювання до нової, такої, що відповідає економічним умовам, що змінилися.

Постановка проблеми у загальному вигляді.

Попри те, що цьому питанню приділена велика кількість публікацій і наукових досліджень вітчизняних і зарубіжних фахівців, досі ці поняття використовують як синоніми, що, без сумніву, є неправильним. У цій статті зроблена спроба формування точного понятійного апарату. А також автори в справжній роботі використовуючи дослідження теорій і концепцій учених, які приділили цій проблемі свої наукові праці, а також систематизувавши практичний досвід спробують розділити дані поняття і сформулювати основні терміни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Дослідженню проблеми реформування діяльності господарюючих суб'єктів присвятили свої наукові праці багато українських і зарубіжних авторів. Серед зарубіжних дослідників слід виділити таких, як I. Ansoff, S. Booth, J. Champy, P.E. Connor, S. Fink, M. Hammer, J. Holusha, L.K. Lake, G.C. Meyers, D.D. Warrick, М. Аистова, С. Валдайцев, А. Глушецкий, Е. Гришпун, С. Ильдеменов, В. Ириков, Г. Мерзликина, І. Мазур, В. Шапиро, Ю. Тельнов, Т. Короткова, І. Макерова і ін. Значний внесок у розвиток теорії реформування внесли і вітчизняні учені - І.М. Акімової, А.С. Афоніна та В. П. Нестерчук, О. О. Терещенка та ін. Механізми вибору ефективного виду реструктуризації промислових підприємств досліджували Г. О. Портнова та І. Ю. Анохіна. У своїх роботах А.В.Череп, Ю.Ф. Тельнов, О. М. Гончарова, Н.М. Абдікєєв, Ткаченко І.М. дослідили теоретичні основи та підходи до визначення реінжинірингу бізнес - процесів та можливостей його застосування на прикладі світових корпорацій та підприємств - гігантів. Дослідженням проблеми реструктуризації підприємств та їх конкурентоспроможності займалися відомі економісти: Л. Бєлих, А. Юданов, Р. Фатхудинов, О. Терещенко, Д. Леміш, Е. Андрієвська, О. Амоша та інші.

Викладання основного матеріалу дослідження.

Основні напрями реформування діяльності підприємства - реорганізація, реструктуризація і реінжиніринг - розглянуті і проаналізовані в роботах названих учених і дослідників. Усі вказані поняття є можливими шляхами для збільшення конкурентної сили підприємства і, в кінцевому підсумку, підвищення прибутковості. У цьому, втім, і ховається проблема.

Реструктуризація підприємства - ця структурна зміна підприємства, зміна його системи, положення засадничих елементів, а також компонентів, які формують бізнес під впливом чинників довкілля.

На наш погляд, реформування і реструктурування підприємств є найважливішим компонентом збільшення конкурентоспроможності,

оскільки дає можливість досягти необхідного рівня діяльності. Наявні способи реструктурувати підприємства не завжди призводять до потрібних результатів.

Дані поняття мають на увазі зміну: реформування має на увазі зміна форми, реорганізація - зміна організації, реструктуризація - зміна структури, тобто уся відмінність між ними полягає саме в об'єкті вироблюваних змін.

Розглянемо вказані об'єкти.

– Форма (лат. forma) є «зовнішнім контуром, зовнішнім видом» [1].

– Структура (від лат. structura - будова, розташування, порядок) - «будова, внутрішній устрій» [1]. За визначенням [2], це «сукупність стійких зв'язків об'єкту, що забезпечують його цілісність і тотожність самому собі, тобто збереження основних властивостей при різних зовнішніх і внутрішніх змінах».

– Організація (франц. organization, від позднелат. organize - повідомляю стрункий вид, влаштовую) - внутрішня впорядкованість, узгодженість, взаємодія більш менш диференційованих і автономних частин цілого, обумовлених його будовою [2].

Відмітимо, що реформування організації - це сукупний і комплексний процес різних змін, метою якого є утворення умов, сприяючих ефективно управляти ресурсами організації і на цій підставі притягати інвестиції [3].

Важливе значення мають чинники, що чинять дію на поведінку підприємства в періоди економічного спаду. До них відносяться:

– політичні, тобто законодавство, стабільність, у тому числі і політичні форми власності;

– економічні: до них необхідно віднести рівень життя, капітал, постачальників, споживачів, кон'юнктуру ціни;

– ресурсні: до них відносяться люди, природні ресурси, територія, інфраструктура;

– технологічні: до них відносяться розвиток науки, розвиток технології;

– структурні: до них можна віднести структуру і функції, організаційні характеристики, управлінський персонал, методи рішення проблем, людські чинники, неформальну структуру організації.

Реструктуризація у такому разі - це окремий випадок реформування, оскільки вона має на увазі усю ту ж зміну властивостей об'єкту за рахунок зміни властивостей (характеру, порядку, кількості, якості і т. д.) його внутрішніх (стійких) зв'язків, що забезпечують цілісність об'єкту і його тотожність самому собі.

Реорганізація, у свою чергу, є часткою злучаємо як реформування, так і реструктуризації, оскільки має на увазі зміну внутрішньої будови об'єкту, а саме - його внутрішньої впорядкованості, узгодженості і взаємодії більш менш диференційованих і автономних частин цілого, що неминує веде до зміни внутрішніх зв'язків, структури, властивостей і форми об'єкту перетворень.

До основних способами реорганізації підприємства являються:

– злиття - виникнення нового суспільства шляхом передачі йому усіх прав і обов'язків двох або декількох суспільств з припиненням останніх;

– приєднання - припинення одного або декількох суспільств з передачею усіх їх прав і обов'язків іншому суспільству;

– розділення - припинення суспільства з передачею усіх його прав і обов'язків новостворюваним суспільствам;

– виділення - створення одного або декількох суспільств з передачею ним частини прав і обов'язків реорганізованого суспільства без припинення останнього;

– перетворення - в товариство з обмеженою відповідальністю, виробничий кооператив, некомерційне партнерство або іншу організаційно-правову форму.

– ліквідація - припинення суспільства без переходу прав і обов'язків в порядку правонаступництва до інших осіб.

Реорганізація - це серйозне потрясіння для компанії, її доцільно проводити тільки тоді, коли вона дійсно потрібна. Крім того, кожна компанія має свою унікальну ситуацію, на підставі якої приймається рішення. До здійснення реорганізації необхідно ретельно підготуватися, щоб виключити можливі облікові, податкові і фінансові проблеми у реорганізованого юридичної особи.

Обов'язковою умовою успішної реорганізації значної частини вітчизняних компаній в короткостроковому і довгостроковому періодах являється стійкий приплив капіталу.

Таким чином, термін реорганізація для господарюючого суб'єкта можна трактувати як проведення заходів, спрямованих на зміну організаційно-правової форми підприємства, злиття, поглинання або виділення підприємств з метою росту соціальної і економічної результативності діяльності компанії в умовах негативного впливу зовнішніх чинників.

Наступне поняття, на якому ми зупинимося, - реструктуризація.

У вітчизняній економічній літературі відсутнє чітке загальновизнане визначення поняття «реструктуризація». Його нерідко отождествляють з реорганізацією і реформуванням. Ці поняття є ширшими. Реорганізація і реформування, як правило, супроводжуються реструктуризацією.

Реструктуризація підприємства — ця цілеспрямована зміна структури компанії і елементів, що входять в неї, які формують її бізнес, у зв'язку з діями, що робляться чинниками зовнішнього або внутрішнього середовища.

В процесі реструктуризації може відбуватися вдосконалення системи управління підприємством, зміна фінансово-економічної політики, операційної діяльності, систем маркетингу, збуту і управління персоналом

Головною причиною, чому компанії прагнуть до реструктуризації, зазвичай являється низька ефективність їх діяльності, яка виражається в незадовільних фінансових показниках, у браку

обігових коштів, у високому рівні дебіторської і кредиторської заборгованості.

Втім, і успішні компанії часто проводять структурні перетворення. Адже будь-яка модифікація масштабів бізнесу або ринкових умов вимагає адекватної зміни системи управління і проведення програм реструктуризації.

Реструктуризація - це структурна перебудова підприємства в цілях забезпечення ефективного розподілу і використання усіх його ресурсів, що полягає в створенні комплексу бізнес-одиниць на основі розділення, з'єднання, ліквідації діючих і організації нових структурних підрозділів, приєднання до підприємства інших підприємств, придбання визначальної долі в статутному капіталі або акцій інших організацій [4].

Реструктуризація - комплексне перетворення діяльності організації (підприємства, компанії), що полягає в зміні структури виробництва, активів, пасивів, а також системи управління з метою підвищення стійкості, доходності, конкурентоспроможності, подолання збитковості, загрози банкрутства [5].

Таким чином, реструктуризація означає перебудову розподілу і використання усіх його ресурсів - матеріальних, фінансових, трудових, технологічних, інформаційних.

Таким чином, реструктуризація пов'язана з рішенням завдань антикризового управління, обумовленого наступними чинниками:

– незатребуваністю на ринку вироблюваної продукції і послуг внаслідок їх низької якості;

– сильною конкуренцією з боку компаній-монополістів і «просунутих» компаній (можливо, зарубіжних);

– незадовільною структурою витрат, пов'язаних з обслуговуванням фізично і морально застарілих виробничих фондів, об'єктів соціальної сфери, браком обігових коштів.

– зміною масштабів виробництва;

– підвищенням ефективності функціонування (процесів виробництва і управління), застосуванням нових технологій.

Реструктуризація, як правило, включає: вдосконалення системи управління, фінансово-економічної політики компанії, її операційної діяльності, системи маркетингу і збуту, управління персоналом.

Основним способом реструктуризації виступає «зміна організаційної системи шляхом створення комплексу бізнес-одиниць на основі розділення, з'єднання, ліквідації (передачі) діючих і організації нових структурних підрозділів, приєднання інших підприємств, придбання визначальної долі в статутному капіталі або акцій сторонніх організацій (створення нових видів бізнесу)» [6].

Реструктуризація потрібна у разі кризи (при рішенні завдань антикризового управління), при украй негативних результатах діяльності підприємства. Між тим в сучасних умовах підприємству необхідно для успішного функціонування в умовах конкуренції постійно

відшукувати нові, ефективніші способи роботи на ринку, удосконалювати свою операційну ефективність, що може бути досягнуто реструктуризацією господарюючого суб'єкта.

Таким чином, найточніше термін реструктуризація можна визначити як структурні зміни підприємства в цілях ефективнішої організації бізнес-процесів підприємства, росту операційної ефективності господарюючого суб'єкта, тобто виконання схожих операцій кращі, ніж це роблять інші контрагенти на ринку.

Помітимо, що реорганізація підприємства є наслідком зміни функцій і завдань управління, викликаного реструктуризацією, і включається складовою частиною в реструктуризацію.

В силу своєї специфічності термін «реінжиніринг» вимагає окремого розгляду. За визначенням авторів терміну М. Хамера і Дж. Чампи, реінжиніринг - це «фундаментальне переосмислення і радикальне, що перепроєктувало бізнеспроцесов для досягнення істотних поліпшень» в таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності, як витрати, якість, рівень обслуговування і оперативність [7].

Під терміном «фундаментальне» в даному випадку мається на увазі переосмислення поточних правил і положень ведення бізнесу. «Радикальна» зміна відноситься до усієї існуючої системи, а не до окремих її частин. Це не поверхневі зміни, а відкидання усього старого і винахід абсолютно нових процесів.

Очевидно, що, якщо у разі реструктуризації або реорганізації йдеться про зміну якого-небудь більш менш стійкого стану системи (структури або організації), то у разі реінжиніринга мова йде про процес. Таким чином, проведений аналіз дозволяє виділити три ключові відмінності в описі процесів реінжиніринга і реструктуризації.

По-перше, об'єкт змін, що проводяться. Як вже відзначалося, у разі реструктуризації зміні піддаються характеристики стану системи (структура організації), у разі реінжиніринга - внутрісистемні процеси.

Друга відмінність полягає в масштабах змін, що проводяться. Реінжиніринг в його «класичному» визначенні орієнтований на повну, абсолютну заміну існуючих процесів («з чистого аркуша» або з урахуванням колишнього досвіду). Реструктуризація ж має на увазі структурні перетворення як усієї системи (у масштабах реінжиніринга), так і окремих її підсистем і елементів. У цьому і полягає парадокс «обмеженості революційного прориву» реінжиніринга : він покликаний вирішувати ідеологічні проблеми, але не вирішує (і не повинен вирішувати) технічні, оперативні завдання.

Третя відмінність знаходить своє відображення в ступені формалізації процесу, а точніше - його головній меті. Так, реінжиніринг в його «класичному» визначенні має на увазі обов'язковий перехід до процесуальної схеми ведення бізнесу, з відмовою від функціональної структури, з впровадженням автономних міждисциплінарних робочих груп. Процес же реструктуризації не так

формалізований і припускає досить широкий діапазон кінцевих структур.

Таким чином, на думку авторів, реінжиніринг є процесом детального аналізу бізнес-процесів в організаційно-правовій структурі і їх зміною з урахуванням передового досвіду галузі, результатів господарської діяльності самого підприємства. В цілому реінжиніринг також потрібний для підвищення ефективності діяльності підприємства. Як видно з результатів проведеного аналізу, реінжиніринг і реструктуризація - це окремі, але взаємопов'язані процеси. При цьому поняття реструктуризації значно ширше, і в деяких випадках стратегічна реструктуризація може набувати форми реінжиніринга бізнес-процесів.

Висновки. В роботі автори на основі аналізу і розгляду теоретичних підходів і концепцій і систематизації практичного досвіду узагальнили поняття реформування, реорганізації, реструктуризації і реінжиніринга.

Необхідно відмітити, що в умовах зовнішнього і внутрішнього середовища, що постійно міняється, реформування підприємства набуває характеру об'єктивного, цілеспрямованого безперервного процесу комплексних перетворень діяльності підприємств. В той же час, в даному розділі економічної науки досі не сформувався чіткий понятійний апарат, не отримали наукового обґрунтування безліч теорій і концепцій, не систематизувався практичний досвід.

Складність, висока міра невизначеності результатів реформування діяльності підприємства обумовлюють необхідність подальшого теоретичного обґрунтування, методологічного і практичного рішення проблеми ефективного управління цим процесом.

Список літератури.

1. Ожегов С.И. *Словарь русского языка* / Под ред. Н.Ю. Шведовой. – 17-е изд., стереотип. – М.: Русский язык, 1985. – 940 с.
2. *Большой энциклопедический словарь*. – М.: Аст, 2006. – 1247 с.
3. Артамонов Д.А. Методика і технологія розробки стратегії і програми робіт по реформуванню підприємства // *Економічні і правові чинники стійкого розвитку соціальних систем* / Під общ. ред. А.И. Барановского. - Омськ: Вид-во Омського економічного інституту, 2006.
4. Водопьянов А.В. Реструктуризація промислового підприємства з використанням засобів маркетингу // *Економічні науки*. - 2008. - № 7. - С. 242-245.
5. Мазур И.И., Шапиро В. Д. *Реструктуризация предприятий и компаний*. – М.: Экономика, 2001. – 456 с.
6. Хаммер М., Чампи Дж. *Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе*. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007. – 288 с.
7. Александрова В. О. Визначення ключових бізнес-процесів підприємства / *Дослідження та оптимізація економічних процесів : кол. монографія* / ред. О. В. Манойленко, В. О. Матросова. – Харків : НТУ "ХПИ", 2012. – Розд. 2.2. – С. 107-124.
8. Манойленко О.В. Оцінка ефективності бізнес-процесів інтегрованих корпоративних структур /О.В. Манойленко, В. О. Александрова / *Проблеми економіки the problems of econoty* № 4 '2014 – С. 249-255.

References (transliterated):

1. Ozhegov S.Y. *Slovar russkogo yazyka* [Dictionary of the Russian language] / Pod red. N.Yu. Shvedovoi. – 17-e yzd., stereotyp. – Moscow: Russkyi yazyk, 1985. – 940 p.
2. *Bolshoi entsyklopedycheskyi slovar* [Great Encyclopedic Dictionary]. – Moscow.: Ast, 2006. – 1247 p.
3. Artamonov D.A. *Metodyka i tekhnolohiia rozrobky stratehii i prohramy robit po reformuvanniu pidpriemstva* [Methodology and technology of strategic development and programs for reforming business processes] // *Ekonomichni i pravovi chynnyky stiikoho rozvytku sotsialnykh system* [Methodology and technology of strategic development and programs for reforming business processes] / Pid obshch. red. A.Y. Baranovskoho. – Omsk: Vyd-vo Omskoho ekonomichnoho instytutu, 2006.
4. Vodopianov A.V. *Restrukturyzatsiia promyslovoho pidpriemstva z vykorystanniam zasobiv marketynhu* [Restructuring industrial production in the wake of marketing] // *Ekonomichni nauky*. [Economic sciences] - 2008. - no 7. - pp. 242-245.
5. Mazur Y.Y., ShapYRO V. D. *Restrukturyzatsiia predpriiaty y kompanyi* [Restructuring of enterprises and companies]. – Moscow: Ekonomika, 2001. – 456 p.
6. Khammer M., Champy Dzh. *Reynzhynrynh korporatsyy: Manyfest revoliutsyy v byznese* [Corporate Reengineering: A Manifesto of Business Revolution]. – Moscow: Mann, Yvanov y Ferber, 2007. – 288 p.
7. Aleksandrova V. O. *Vyznachennia kluchovykh biznes-protsesiv pidpriemstva* [Visiting of key business processes] // *Doslidzhennia ta optymizatsiia ekonomichnykh protsesiv: kol. monohrafiia* / red. O. V. Manoilenko, V. O. Matrosova. – Kharkiv : NTU "KhPI", 2012. – Rozd. 2.2. – pp. 107-124.
8. Manoilenko O.V. *Otsinka efektyvnosti biznes-protsesiv intehrovanykh korporatyvnykh struktur* [Evaluation of the effectiveness of business processes of integration of corporate structures] *Problemy ekonomiky* [The problems of economy] no 4 2014 – pp. 249-255.

Надійшла (received) 25.03.2020

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Александрова Вікторія Олександрівна (Александрова Виктория Александровна, Aleksandrova Viktorija Oleksandrivna) – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», старший викладач кафедри економічного аналізу та обліку; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3567-979X>, e-mail: vik_al07@ukr.net

Хаустова Ірина Євгенівна (Хаустова Ирина Евгеньевна, Khaustova Irene Eugen) – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», старший викладач кафедри економічного аналізу та обліку; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0004-9320-6902>, e-mail: hausti45@gmail.com

Н.М. ВОЛОСНИКОВА, Н.Н. ГУБАНОВА, С.О. КЛИМОВА

ГЛОБАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ЗАХІД БОРОТЬБИ З НЕГАТИВНИМИ ПРОЯВАМИ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

У статті розглядаються питання, пов'язані із суперечливістю процесу глобалізації, аналізуються його позитивні і негативні сторони. Описуються основні школи, які вивчають причинно-наслідкову динаміку глобалізації та її структурні результати: школа гіперглобалістів, скептиків і трансформістів; відображається їх бачення глобалізаційного процесу, а також їх позиції щодо ступеня впливу глобалізаційного процесу на добробут різних країн. Досліджується метод глобального управління, як основний метод, що сприяє зниженню негативних проявів глобалізаційного процесу, надається його визначення. Описуються існуючі концепції глобального управління, види його вимірювання, а також основні проблеми глобального управління. Розглядається одна зі шкіл, яка впритул підійшла до необхідності «управління поза рамками держави» - школа ліберального інтернаціоналізму, і яка представила якісний аналіз природи, форми логіки і недоліків сучасної системи глобального управління і можливості реалізації справжнього глобального управління. Показана необхідність формування світового координаційного центру, а також умови його ефективного функціонування, які засновані на тому, що: політика, якої дотримується даний центр, має ліберальний характер; більшість держав дотримуються політики демократії; забезпечується справедливість глобального управління.

Ключові слова: глобалізація, глобальна економіка, глобальне управління, негативні прояви глобалізації; управління поза рамками держави; ліберальний інтернаціоналізм.

Н.Н. ВОЛОСНИКОВА, Н.Н. ГУБАНОВА, С.О. КЛИМОВА

ГЛОБАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАК МЕТОД БОРЬБЫ С НЕГАТИВНЫМИ ПРОЯВЛЕНИЯМИ ГЛОБАЛИЗАЦИИ

В статье рассматриваются вопросы, связанные с противоречивостью процесса глобализации, анализируются его положительные и отрицательные стороны. Описываются основные школы, изучающие причинно-следственную динамику глобализации и ее структурные результаты: школа гиперглобалистов, скептиков и трансформистов; изображается их видение глобализационного процесса, а также их позиции относительно степени влияния глобализационного процесса на благосостояние разных стран. Исследуется метод глобального управления, как основной метод, способствующий снижению негативных проявлений глобализационного процесса, дается его определение. Описываются существующие концепции глобального управления, виды его измерения, а также основные проблемы глобального управления. Рассматривается одна из школ, которая вплотную подошла к необходимости «управления вне рамок государства» - школа либерального интернационализма, и которая представила глубокий анализ природы, формы логики и недостатков современной системы глобального управления и возможности реализации подлинного глобального управления. Показана необходимость формирования мирового координационного центра, а также условия его эффективного функционирования, которые основаны на том, что: политика, которой придерживается данный центр, имеет либеральный характер, большинство государств придерживается политики демократии; обеспечивается справедливость глобального управления.

Ключевые слова: глобализация, глобальная экономика, глобальное управление, негативные проявления глобализации; управление вне рамок государства; либеральный интернационализм.

N.M. VOLOSNIKOVA, N.N. GUBANOVA, S.O. KLYMOVA

GLOBAL MANAGEMENT AS A METHOD OF COMBATING WITH THE NEGATIVE EFFECTS OF GLOBALIZATION

The issues related to the inconsistency of the globalization process are considered, its positive and negative sides are analyzed. The main schools that study the causal dynamics of globalization and its structural results are described: the school of hyperglobalists, skeptics and transformists; their vision of the globalization process is depicted, as well as their position regarding the degree of influence of the globalization process on the welfare of different countries. The global management method as the main method that helps to reduce the negative manifestations of the globalization process is studied, its definition is given. It is defined as a complex of formal and informal institutions, mechanisms, relations and processes existing between and extending to states, markets, individuals and organizations, both intergovernmental and non-governmental, through which collective interests are determined at the global level, rights and obligations are established, the disputes are resolved. The existing concepts of global management, the types of its measurement, such as the polycentricity of global governance architecture; a variety of actors; a variety of forms of international cooperation; asymmetry of global governance; maximum versatility and multi-level; strong policy transformation and innovative institutionalization; as well as the main problems of global management are described. We consider one of the schools that came close to the need for "management outside the state" - the school of liberal internationalism, which presented a deep analysis of the nature, form of logic and shortcomings of the modern global management system and the possibility of realizing global management. The necessity of forming a world coordination center is described, as well as the conditions for its effective functioning, which are based on the fact: the policies followed by this center are liberal, most states follow to a policy of democracy; fair governance is ensured.

Keywords: globalization, global economy, global management, negative manifestations of globalization; management outside the state; liberal internationalism.

Вступ. Ступінь відкритості національних економік з кожним днем стає все більшою. Це є наслідком інтенсифікації процесів міжнародної торгівлі, міжнародного руху капіталу, міжнародної міграції робочої сили, обміну технологіями між країнами, та інше. Існують різні точки зору щодо того, яке найбільш

реальне концептуальне вираження глобалізації, як охарактеризувати її причинно-наслідкову динаміку і її структурні результати. Але насамперед, найбільш актуальним стає питання щодо боротьби з негативними проявами глобалізаційного процесу, зведення їх до мінімуму.

Протягом останніх десятиліть превалювала думка, що глобалізаційні процеси, окрім того, що уніфікують стандарти політичного і економічного життя, створюють умови для уніфікації культурних і духовних норм і цінностей в різних країнах. В деяких випадках навіть робилися прогнози щодо наслідків інтенсифікації глобалізаційних процесів: кардинальне стирання кордонів між країнами, скорочення соціальної стратифікації суспільства, вирівнювання доходів населення різних країн в силу більш ефективного розподілу світових ресурсів, зменшення технологічного розриву між розвинутими країнами і країнами третього світу за рахунок обміну технологіями та інше.

Але насправді, питання уніфікації багатьох стандартів життя суспільств різних країн внаслідок глобалізаційних процесів досить складне. В багатьох випадках існуюча реальність суперечить думкам великої кількості прибічників глобалізації. Так, збільшується розрив між рівнями доходів бідних та заможних країн, посилюються протиріччя між ними на економічному, політичному та релігійному ґрунті. Більшість міжнародних інститутів не може контролювати глобалізаційні процеси і впливати на їх негативні наслідки. Це пояснюється, з одного боку, стрімкими змінами, що відбуваються в інноваційному секторі на світовому ринку, з іншого боку, бюрократизованим характером, а також громіздкістю багатьох міжнародних організацій, які просто не встигають пристосуватися до цих змін. За висловлюванням президента Афінського клубу (організації, яка виступає за нові форми світового правління), «ми повинні зізнатися, що...створюючи відоме гасло "світ без кордонів", в інтересах прибічників вільних обмінів, ми породили також гасло "світ без правил"» [1].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням, пов'язаним зі знаходженням шляхів зниження негативних наслідків глобалізаційного процесу, а також необхідності формування єдиного світового координаційного центру, здатного управляти даними процесами, приділяється велика увага і присвячено багато робіт. Так, Д. Месснер в роботі «Архітектура світового порядку» описує різні можливі варіанти вимірювань глобального управління [2]. Проблеми, з якими може зіткнутися світова спільнота у разі реалізації проекту «Світового уряду» описує Олег Барабанов [3]. Девід Хелд і Ентоні Макґрю, будучи прихильниками ліберального інтернаціоналізму, розглядають можливість формування ефективного міжнародного управління та умов його дотримання [4]. Джагдиш Бхагваті стоїть на позиції захисту глобалізації. Він вніс значний вклад в розвиток економічної теорії, зокрема приділив багато уваги такій проблемі, як провали ринку (market failure). Виходячи з результатів своїх досліджень на цьому напрямку, він аналізує агітаційні гасла антиглобалістів і на численних прикладах демонструє, що проблеми, породжені нібито глобалізацією, насправді виявляються наслідком недостатнього розвитку економіки і неефективних методів управління нею. Більш того, він доводить, що найкращим способом вирішення подібних проблем є не

ізоляція економіки від світових ринків, а викорінювання причин, що їх зумовили. Для цього знову-таки ж потрібно ефективне управління і міжнародний координаційний центр. Глобалізація, на думку Джагдиша Бхагваті, допомагає усувати багато складностей, вносячи свій внесок у розвиток конкуренції і фінансових ринків, сприяючи притоку управлінських кадрів і нових технологій в країни, що розвиваються [5].

Постановка завдання. Більшість проблем, пов'язаних із розвитком глобалізаційного процесу і його негативними проявами, ставлять питання щодо необхідності формування світового координаційного центру, завданням якого стає координувати і регулювати процеси глобалізації, зводити негативні його прояви до мінімуму. Яким повинен бути цей центр, якими повинні бути його функції та завдання, на яких умовах він повинен працювати? Існують різні точки зору і підходи, які намагаються відповісти на всі ці питання. Ці питання обумовлюють необхідність аналізу існуючих підходів і подальшого дослідження даної проблеми.

Теоретичну і методологічну основу дослідження складають фундаментальні положення сучасної глобальної економіки, наукові праці і методичні розробки провідних вчених.

Виклад основного матеріалу дослідження. Якщо розглядати наслідки процесу глобалізації в цілому, то можна виділити його найбільш виражені позитивні і негативні сторони. До позитивних сторін процесу глобалізації відносять: 1) розширення прямих іноземних інвестицій, що супроводжується створенням робочих місць і сприяє зниженню бідності у світі; 2) зростання міжнародної торгівлі, що прискорило соціальні перетворення і зміцнило середній клас; 3) нові комунікаційні та інформаційні технології, що сприяли прискореному поширенню інформації в багатьох областях науки; 4) зв'язок став доступнішим і дешевшим (зниження витрат телефонного зв'язку, поява Skype, Viber та ін.); 5) можливість надання швидкої допомоги, наприклад, в моменти стихійних або рукотворних лих.

До негативних сторін процесу глобалізації відносять: 1) екологічна деградація внаслідок необмеженої промислової діяльності; 2) посилення проблеми соціальної диференціації суспільства; 3) пріоритет віддається забезпеченню прибутків, а не прав людини; 4) посилення макроекономічної нестабільності внаслідок відкритості фінансових ринків (держави втрачають контроль над фінансовими потоками); 5) зниження ролі національної держави, часткова втрата нею державної ідентичності, цілісності; 6) зростання проблема невинуватеного споживацтва, культа матеріальних цінностей, а не людських якостей; 7) інтернаціоналізація злочинності; 8) «подвійні стандарти» в аспекті захисту прав людини; 9) стрімке розповсюдження хвороб у глобальному

масштабі внаслідок зняття кордонів і вільного переміщення людей по всьому світу.

В силу описаних наслідків глобалізаційного процесу виникають наступні непрості питання, що стосуються вибору подальшої стратегії людства:

1) Наскільки дійсно глобалізаційні процеси є руйнівними?

2) Які заходи повинні бути зроблені урядами країн для боротьби з негативними проявами глобалізації?

3) Чи дійсно є необхідність створення єдиного світового координаційного центру, здатного контролювати і регулювати глобалізаційні процеси справедливо і без шкоди для тих чи інших країн?

Щоб відповісти на перше питання, розглянемо існуючі школи, які намагаються дати оцінку процесу глобалізації.

На цей час можна виділити три школи, які намагаються охарактеризувати причинно-наслідкову динаміку глобалізації і її структурні результати: 1) школа гіперглобалістів; 2) школа скептиків і 3) школа трансформістів. Кожна з цих шкіл намагається дати оцінку феномену глобалізації [4].

Гіперглобалісти асоціюють глобалізацію з початком нової епохи людської історії, коли «традиційні національні держави стають неприродними і навіть неможливими комерційними одиницями світової економіки» [6].

Прихильники даного підходу стоять на позиціях створення єдиного світового ринку і єдиних законів глобальної конкуренції. Гіперглобалісти вважають, що відбувається поступове витіснення національних держав, як первинних економічних і політичних утворень світової спільноти, новими формами соціальної організації. На їхню думку: 1) глобалізація – це економічне явище; 2) глобальна економіка все більше інтегрується; 3) вимоги глобального капіталу зобов'язують всі уряди дотримуватися неоліберальної економічної дисципліни, так, що політика є вже не «мистецтвом можливого», а лише практичним навиком «раціонального економічного управління».

Виникнення глобальної економіки, зародження всесвітніх інституцій управління і повсюдне злиття культур гіперглобалісти інтерпретують як незаперечний доказ появи абсолютно нового світового порядку, який передбачає кінець національної держави [7].

Скептики значною мірою схильні стверджувати, що глобалізація – це міф, що влада національних урядів, насправді, достатньо сильна, а система аргументів гіперглобалістів в корені непереконлива, оскільки вона недооцінює роль національних урядів у регулюванні міжнародної економічної діяльності. Уряди країн – не пасивні жертви інтернаціоналізації, а, навпаки, її головні архітектори. Який би вплив на національні уряди не чинили б зовнішні чинники, у них (урядів) завжди є можливість діяти.

Скептики спираються переважно на економічне уявлення про глобалізацію. Вони зіставляють статистичні дані, що характеризують світові потоки товарів, інвестицій і робочої сили з початку XIX століття з аналогічними потоками насьогодні, і

приходять до висновку, що рівень економічної взаємозалежності зараз не сильно відрізняється від аналогічного рівня на той час. Таким чином, глобалізація для них – це просто інтегрована світова економіка, в якій переважає закон «єдиної ціни». Більш того, на думку скептиків, досягнутий нині рівень економічної інтеграції менш значний у порівнянні з тим, що був наприкінці XIX століття. Звідси вони роблять висновок, що ступінь сучасної глобалізації в цілому перебільшений [8]. На їхню думку, за своїм географічним охопленням нинішня міжнародна економіка значно менш глобальна, ніж за часів світових імперій [9].

Трансформісти під глобалізацією розуміють випадковий за своєю суттю історичний процес, сповнений протиріч. На відміну від перших двох напрямів, школа трансформістів не намагається передбачити майбутній шлях розвитку глобалізації тою ж мірою, як і не намагається оцінити сучасне стосовно деякого ідеального «глобалізованого світу». Даний напрямок акцентує увагу на глобалізації як на тривалому історичному процесі, який несе в собі різні протиріччя і формується ситуативними факторами.

Глобалізація, згідно трансформістам, це основна рушійна сила, що стоїть за бурхливими соціальними, політичними та економічними змінами, які перетворюють форму сучасного суспільства і світового порядку [4]. І світу слід швидко адаптуватися до нових реалій, в яких немає чітких розмежувань між «зовнішніми» і «внутрішніми» справами. Можливість швидкої адаптації розглядається Гідденсом як «всебічне перетрушування» суспільств, економік, інститутів і світового порядку з не завжди позначеною спрямованістю [4].

Трансформісти завжди піднімали питання про те, чи може глобалізація бути основною рушійною силою світового розвитку і який тип світового порядку вона могла б замінити. Особливістю бачення процесу глобалізації трансформістами – є бачення глобального «розшарування» держав, в яких одні держави здебільше охоплюються глобальним порядком, в той час як інші відтісняються на задній план. Представники даної течії вважають, що саме сучасна глобалізація впливає на «перебудовування» і «переінакшування» влади, функцій і повноважень національних урядів, а також задає їм курс.

Фактично трансформісти поєднують два вищенаведених напрямки: гіперглобалістів і скептиків. Обидва напрямки вони розглядають з позиції «єдності і боротьби протилежностей». З одного боку, вони погоджуються зі скептиками в тому, що держава все ще залишається досить сильною, щоб впливати на те, що відбувається в межах її власних кордонів. З іншого боку, вони не спростовують аргументи гіперглобалістів про те, що влада держав змушена рахуватися зі зростаючою юрисдикцією інститутів міжнародного правління, а також з тиском міжнародного права. Особливо це проявляється в країнах ЄС, де суверенна влада

розділена між інтернаціональними, національними та місцевими органами, а також в діяльності СОТ [10]. Національні держави не є відтепер єдиними центрами або головними формами правління чи органами влади в світі [11].

Трансформісти стверджують, що сформувався новий «режим суверенітету», який замінює традиційні концепції державності як абсолютної, неподільної, територіально замкнутої громадської влади. Вони вважають, що суверенітет сьогодні найкраще розуміти «не стільки як бар'єр, що територіально обмежує, а як переговорний інструмент, необхідний для проведення політики, для якої в наш час характерні складні міжнаціональні відносини» [12].

Насьогодні, суверенітет, державна влада і територіальність перебувають в більш складних відносинах один до одного, ніж в ту епоху, коли формувалася сучасна національна держава.

Однак сказати беззастережно, що в результаті процесу глобалізації влада національних урядів однозначно зменшується, не можна. Трансформісти більш схильються до тієї думки, що відбувається не зменшення влади національних урядів, а, швидше, її перетворення і реструктуризація, в результаті чого вона пристосовується до більш складних процесів управління в світі, що пронизаний найтіснішими взаємозв'язками.

Таким чином, три вищенаведені школи по-своєму бачать процес глобалізації і, відповідно його вплив на процеси, що відбуваються у світі. Якщо скептики і гіперглобалісти займають жорстку, здебільше непохитну позицію стосовно більшої частини питань, то трансформісти дотримуються більш компромісного варіанту, з одного боку, погоджуючись з певними висновками обох шкіл, але з іншого боку, акцентуючи увагу на динамічному характері глобалізації з величезною кількістю суперечностей і ситуативних чинників.

Які ж заходи повинні вживатися урядами країн для зменшення негативних наслідків глобалізації? Одним з таких методів є глобальне управління.

Т. Вайсс і Р. Такур в роботі «ООН і глобальне управління: ідея і перспективи її втілення» пропонують наступне визначення даного терміну: «Глобальне управління - це комплекс формальних і неформальних інститутів, механізмів, відносин і процесів, що існують між і поширюються на держави, ринки, окремих громадян і організації, як міжурядові, так і неурядові, за допомогою яких на глобальному рівні визначаються колективні інтереси, встановлюються права і обов'язки, вирішуються спори» [13].

Д. Месснер в роботі «Архітектура світового порядку» виділяє шість вимірів глобального управління [2; 3]:

1) поліцентричність архітектури глобального управління: політика ґрунтується на колективних процесах пошуку рішень і взаєморозуміння урядів країн-учасниць, тобто апіорі базується на системі «поділених суверенітетів»;

2) різноманітність акторів: держави зберігають за собою монополію на закріплення і проведення тих чи інших політичних курсів, однак приватні актори грають

все більш вагомую роль на етапах визначення проблеми, аналізу проблемних зв'язків і безпосереднього виконання (наприклад, збір даних, проведення моніторингу, робота в приватно-громадських інститутах);

3) різноманітність форм міжнародного співробітництва: глобальне управління здійснюється на основі колективного визначення і вирішення проблем. Передбачається співпраця між громадським та приватним сектором; міжнародні організації в архітектурі глобального управління можуть здійснювати координуючі функції і сприяти виробленню глобальних способів розгляду і сприйняття проблем, завдяки чому можлива корекція національної обмеженості інших гравців;

4) асиметричність глобального управління: глобальне управління знаходиться на перетині національних інтересів, владних відносин і необхідності спільного вирішення проблем; необхідні спільні зусилля щодо вирішення проблем, які виходять за рамки окремих держав;

5) максимальна багатосторонність і багаторівневість: залучення якомога більшої кількості учасників глобального управління, а також багаторівнева політика архітектури глобального управління (локальний - національний - регіональний - міжрегіональний і міжнародний - глобальний);

6) рішуча трансформація політики та інноваційна інституціоналізація: інституційні та процедурні реформи на різних рівнях, мета яких полягає в адаптації інститутів управління окремих держав до нових реалій, перетворення існуючої системи глобального управління в життєздатну і ефективну.

В. Вільсон, ідеолог лібералізму першої половини ХХ ст. і прихильник цієї ідеї, вважав, що встановлення справедливого світопорядку можливо за дотриманням двох умов: 1) поширення демократії і 2) створення демократичної системи колективної безпеки у вигляді Ліги Націй, як першого великого експерименту в області сучасного глобального управління. Головною метою організації було з'ясування всіх конфліктних ситуацій за допомогою діалогу, без застосування сили, а також за дотриманням принципу рівності держав [3].

Одна зі шкіл, яка впритул підійшла до необхідності «управління поза рамками держави» - це школа ліберального інтернаціоналізму. Ліберальний інтернаціоналізм є досить розрізненим напрямком і являє собою, на думку Мейсона, «уявну інтелектуальну єдність при справжньому теоретичному плюралізмі» [14]. Проте ліберальний інтернаціоналізм залишається впливовим напрямком політичної думки і, мабуть, основним у вивченні глобального управління. Не можна применшувати його очевидні переваги. Ця теоретична школа перша всерйоз прийняла до уваги ідею проведення політики і управління поза рамками держави, представила глибокий аналіз природи, форми логіки і недоліків сучасної системи

глобального управління і можливості реалізації справжнього глобального управління [3].

Висновки з проведеного дослідження. На підставі проведеного дослідження, можна підвести наступний підсумок. Можливість створення єдиного світового координаційного центру часто обговорюється в наш час. Ця ідея має багато прихильників, але й чимало противників. Існує безліч протиріч і перешкод, пов'язаних з формуванням даного центру, але з певною часткою умовності можна сказати, що прообразом такого центру є зараз наднаціональні органи деяких міжнародних інтеграційних угруповань країн. Дані угруповання країн і їх наднаціональні органи є першим кроком на шляху до формування вищезгаданого координаційного центру. Роль міжнародних організацій при цьому дуже важлива, але вони не в змозі повною мірою забезпечувати всі необхідні функції, що стосуються управління, регулювання та контролю.

Можливість ефективного функціонування координаційного центру виникає за умови, якщо: 1) політика, якої дотримується даний центр, має ліберальний характер; 2) більшість держав дотримується політики демократії; 3) забезпечується справедливості глобального управління.

Список літератури

- Осьмова М.Н., Бойченко А.В. *Глобализация мирового хозяйства*, 2006. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://textbook.news/ekonomika-mirovaya/122-problema-obschestvennogo-kontrolya.html>.
- Месснер Д. *Архитектура мирового порядка* // Международная политика. 1998. № 11.
- Барабанов О. Проблемы глобального управления: выбор аналитической парадигмы [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://alleuropa.ru/?p=2600>.
- Хелд Д., Гольдблатт Д. и др. *Глобальные трансформации: Политика, экономика, культура* / Пер. с англ. В.В. Сапова и др. – М.: Праксис, 2004, 575 с.
- Jagdish Bhagwati *In Defense of Globalization* – New York: Oxford University Press, 2007, 330 p.
- Ohmae K. *The End of Nation State. The rise of regional economies.* – London: Harper Collins, 1995, 224 p.
- Luard E. *The Globalization of Politics* - London: Palgrave Macmillan, 1990, 195 p.
- Hirst P. 'The global economy: myths and realities'. – London: International Affairs, volume 73, 1997, p. 409–425.
- Gordon D. 'The global economy: new edifice or crumbling foundations?', New Left review, 168, 1988, p. 24–65.
- Goodman J. 'The European Union: reconstituting democracy beyond the nation-state', in McGrew, 1997.
- Rosenau J. *Along the Domestic-Foreign Frontier* – Cambridge: Cambridge University Press, 1997, 488 p.
- Keohane, R. 'Hobbes' dilemma and institutional change in world politics: sovereignty in international society', in H.H. Holm and G. Sorensen (eds), *Whose World Order?* Boulder: West-view Press, 1995, p.180.
- Weiss Th., Thakur R. *The UN and Global Governance: An Idea and its Prospects* – Bloomington, Ind.: Indiana University Press, 2010, 448 p.
- Mason A. *Community, Solidarity, and Belonging* – Cambridge: Cambridge University Press, 2009, 246 p.

References (transliterated)

- Osmova M.N., Boychenko A.V. *Globalizatsiya mirovogo hozyaystva [Globalization of the world economy]*, 2006. [Elektronniy resurs] – Rezhim dostupu: <http://textbook.news/ekonomika-mirovaya/122-problema-obschestvennogo-kontrolya.html>.
- Messner D. *Arhitektura mirovogo poryadka [The world order architecture]* // Mezhdunarodnaya politika. 1998. no 11.
- Barabanov O. *Problemy globalnogo upravleniya: vyibor analiticheskoy paradigmy [The problems of global management: the choice of an analytical paradigm]*, [Elektronniy resurs] – Rezhim dostupu: <http://alleuropa.ru/?p=2600>.
- Held D., Goldblatt D. i dr. *Globalnyie transformatsii: Politika, ekonomika, kultura [Global Transformations: Politics, Economics, Culture]* / Per. s angl. V.V. Sapova i dr. – Moscow: Praksis, 2004, 575 p.
- Jagdish Bhagwati *In Defense of Globalization* – New York: Oxford University Press, 2007, 330 p.
- Ohmae K. *The End of Nation State. The rise of regional economies.* – London: Harper Collins, 1995, 224 p.
- Luard E. *The Globalization of Politics* - London: Palgrave Macmillan, 1990, 195 p.
- Hirst P. 'The global economy: myths and realities'. – London: International Affairs, volume 73, 1997, pp. 409–425.
- Gordon D. 'The global economy: new edifice or crumbling foundations?', New Left review, 168, 1988, pp. 24–65.
- Goodman J. 'The European Union: reconstituting democracy beyond the nation-state', in McGrew, 1997.
- Rosenau J. *Along the Domestic-Foreign Frontier* – Cambridge: Cambridge University Press, 1997, 488 p.
- Keohane, R. 'Hobbes' dilemma and institutional change in world politics: sovereignty in international society', in H.H. Holm and G. Sorensen (eds), *Whose World Order?* Boulder: West-view Press, 1995, p.180.
- Weiss Th., Thakur R. *The UN and Global Governance: An Idea and its Prospects* – Bloomington, Ind.: Indiana University Press, 2010, 448 p.
- Mason A. *Community, Solidarity, and Belonging* – Cambridge: Cambridge University Press, 2009, 246 p.

Надійшло (received) 25.03.2020

Відомості про авторів /Сведения об авторах / About the Authors

Волоснікова Наталія Миколаївна (Волосникова Наталия Николаевна, Volosnikova Nataliia Mykolayivna) – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри загальної економічної теорії НТУ «ХПІ»; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9076-5231>; e-mail: volosnikova@ukr.net

Губанова Ніно Надарівна (Губанова Нино Надаровна, Gubanova Nino Nadarivna) – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри загальної економічної теорії НТУ «ХПІ»; м. Харків, Україна; <https://orcid.org/0000-0002-9253-2666>; e-mail: ninogubanova33@gmail.com

Климова Світлана Олегівна (Климова Светлана Олеговна, Klymova Svitlana Olegovna) – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри загальної економічної теорії НТУ «ХПІ»; м. Харків, Україна; <https://orcid.org/0000-0002-0041-6845>; e-mail: Voloncevichsveta@gmail.com

С.П.СУДАРКІНА, М.І.ЛАРКА**РОЛЬ ДЕРЖАВИ В ПРОЦЕСІ ВІДРОДЖЕННЯ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ В КРИЗОВИХ УМОВАХ**

Необхідність відтворення промисловості України в сучасних, кризових умовах є базовою потребою для держави, тому що саме промисловість, як основна галузь будь-якої господарчої системи, виконує кілька надважливих функцій. До них відносяться – по-перше, створення вітчизняної виробничої бази, яка спроможна забезпечити потреби у багатьох видах товарів як промислового призначення, так і побутового, інформаційного, тощо. По-друге, промисловість формує виробничі кадри високого професійного рівня, що є запорукою підйому культурного та інтелектуального стану держави в цілому. По-третє, розвинута промисловість забезпечує високу якість товарів та конкурентоспроможність їх на світових ринках. Четверте, розвинута промислова база створює позитивний імідж державі, що, в свою чергу, забезпечує сталі міжнародні відносини та повагу до держави в світі. П'яте – суттєво також, що саме промисловість забезпечує обороноздатність держави. За останні 30 років з суб'єктивних та об'єктивних причин промисловість держави зазнала значних втрат, які необхідно ліквідувати на новій науково-технологічній базі. Це потребує значних коштів, часу та інших видів ресурсів. Таким чином, можна стверджувати, що це – системна задача, яка потребує стратегічного підходу до її вирішення і особливої ролі держави в цьому процесі.

В статті розглядається система взаємопов'язаних заходів, необхідних для науково обґрунтованого підходу з вирішення цієї задачі та роль держави в цьому процесі. До системних факторів відносяться – розробка стратегічного плану відродження промисловості; зміни спеціалізації окремих виробництв; зміни в податковому законодавстві; заходи з підтримки та розвинення науки та технологій; удосконалення юридичної бази; удосконалення системи прийняття рішень на всіх рівнях управління; створення привабливого інвестиційного клімату в державі. Особлива увага приділяється ролі держави в цьому процесі, виходячи з принципового положення про необхідність жорсткого державного регулювання взагалі і особливо – в кризових умовах з обмеженими ресурсами та високими ризиками різного роду.

Ключові слова: відтворення промисловості; функції промисловості; стратегія відновлення промисловості; комплексна система факторів; роль держави в управлінні процесом.

С.П.СУДАРКІНА, Н.І.ЛАРКА**РОЛЬ ГОСУДАРСТВА В ПРОЦЕССЕ ВОССТАНОВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННОСТИ УКРАИНЫ В КРИЗИСНЫХ УСЛОВИЯХ**

Необходимость восстановления промышленности Украины в современных, кризисных условиях – это базовая потребность государства, потому что именно промышленность как основная составляющая любой хозяйственной системы выполняет несколько важнейших функций. К ним относятся: во-первых, наличие отечественной производственной базы, которая способна обеспечить потребности в значительном количестве товаров как промышленного, так и бытового, информационного назначения. Во-вторых, именно промышленность формирует высоко профессиональные производственные кадры, что, в свою очередь, является залогом подъема культурного и интеллектуального уровня государства в целом. В-третьих, развитая промышленная база обеспечивает высокое качество товаров и их конкурентоспособность на мировых рынках. Четвертое – развитая промышленность создает позитивный имидж государства, что, в свою очередь, обеспечивает устойчивые международные отношения и уважение к государству в мире. Пятое – именно промышленность является основой обороноспособности страны. За последние 30 лет по объективным и субъективным причинам промышленность страны значительно сократилась, понесла серьезные потери, которые необходимо ликвидировать на новой научной и технологической основе. Это требует огромных средств, времени и различных ресурсов. Поэтому можно утверждать, что это – системная задача, которая требует стратегического подхода при ее решении и особой роли государства в этом процессе.

В статье рассматривается система взаимосвязанных мер, необходимых для научно обоснованного подхода в решении этой задачи и роль государства в этом процессе. К системным факторам относятся – разработка стратегического плана возрождения промышленности; изменения специализации отдельных отраслей и производств; изменения в налоговом законодательстве; программы по развитию и поддержке науки и технологий; усовершенствование юридической базы; усовершенствование системы принятия решений на всех уровнях управления; создание привлекательного инвестиционного климата в государстве. Основное внимание уделяется роли государства в этом процессе, исходя из принципиального положения о необходимости жесткого государственного регулирования вообще, и в особенности, в кризисных условиях с ограниченными ресурсами и высокими рисками разного рода.

Ключевые слова: восстановление промышленности; функции промышленности; стратегия восстановления промышленности; комплексная система факторов; роль государства в управлении процессом.

S.P.SUDARKINA, M.I.LARKA**STATE ROLE IN THE RENEWAL PROCESS OF UKRAINE INDUSTRY IN CRISIS TERMS**

A necessity of renewal of industry of Ukraine for modern, crisis terms is a base necessity of the state, because exactly industry as a basic constituent of any economic system executes a few major functions. To them behave: firstly, presence of home productive base that is able to provide requirements in the far of commodities of both industrial and domestic, informative setting. Secondly, exactly industry forms high professional productive shots, that, in turn, is the mortgage of getting up of cultural and intellectual level of the state on the whole. Thirdly, the developed industrial base provides high quality of commodities and their competitiveness on world markets. Fourth - the developed industry produces a positive image of the state, that, in turn, provides steady international relations and respect to the state in the world. Fifth - exactly industry is basis of defensive capacity of country. For the last 30 on objective and subjective reasons industry of country considerably grew short, bore serious losses that must be liquidated on new scientific and technological basis. It requires enormous facilities, time and different resources. It is therefore possible to assert that it is a system task that requires strategic approach at her decision and special role of the state in this process. The system of associate measures necessary for scientifically reasonable approach in the decision of this task and role of the state in this process is examined in the article. To the system factors behave is development of strategic plan of revival of industry; changes of specialization of separate industries and productions; changes are in a tax law; programs on development

and support of science and technologies; improvement of legal base; improvement of the system of making decision at all levels of management; creation of attractive investment climate is in the state. Basic attention is spared to the role of the state in this process, coming from fundamental position about the necessity of hard government control in general, and in particular, in crisis terms with limit resources and high risks of different family.

Keywords : renewal of industry; functions of industry; strategy of renewal of industry; complex system of factors; role of the state in a management by a process.

Вступ. Питання ролі держави в управлінні господарством є досить складним, а головне, змінним в залежності від зовнішніх та внутрішніх обставин. Теоретично все ясно – держава має певні функції щодо координування та управління виробництва в цілому, виконання яких створює оптимальні умови для функціонування виробництв. Але в різні періоди вплив відповідних державних інституцій змінюється від авторитарного, жорсткого регулювання (періоди війни, форс мажорних обставин тощо) до визначення певних рамок, умов функціонування при мінімальному прямому втручанні в ці процеси. Це демократичний підхід, який доцільно реалізувати в період сталого, динамічного розвитку.

В теперішній ситуації, щоб ми не казали про демократію, свободи, в тому числі, і економічні, ситуація потребує суттєвого впливу та корегування виробництва з боку держави в усіх напрямках – стратегічному та поточному, технологічному, ресурсному, організаційному. Тим більш зараз в умовах карантину і майбутніх труднощів з відновленням хоча б попереднього стану економіки.

Історично Україна за останні 30 років пережила дуже важкі часи, починаючи з розвалу системи економічних і управлінських зв'язків в рамках бувшого СРСР і закінчуючи постійною перебудовою системи управління державою, її економікою, появою різного роду власників майна, не кажучи вже про прямі деструктивні впливи з різних боків. В цілому це призвело до того, що зникли або суттєво зменшили свої обсяги не тільки окремі підприємства, а й цілі галузі промислового виробництва. В цілому падіння промислового виробництва за період з 90-х років до теперішнього часу склало майже 50%, а окремі важливі галузі промисловості просто зникли. Наприклад, авіамоторобудування!

В таких умовах актуальним стає питання стратегічного напрямку розвитку держави – чи то буде країна другого ряду з невеликою часткою крупних промислових підприємств, чи, вважаючи на історичний аспект, наявність природних копалин, економічні та людські ресурси, Україна перетвориться на розвинену, сучасну країну, спроможну не тільки забезпечити свої потреби власним високоякісним продуктом, товарами та послугами, а й буде конкурентоспроможною і на світових ринках. При вирішенні цієї стратегічної задачі дуже важливою і неоднозначною є роль держави та її інституцій. Саме цій проблемі і присвячена ця стаття.

Актуальність проблеми. В наукових колах ведеться жвава дискусія щодо стратегічних напрямів розвитку України. Ці проблеми дискутуються та досліджуються такими вченими як В. Гєсць, В. Новицький, В.Семіноженко, А.Яковлев, П.Перерва, Р.Фатхутдінов, І.Черленяк, І. Михасюк, А. Мельник, Л. Дідківська та ін. Вважаючи на важливість проблеми,

з'явилися роботи та програми, розроблені колективами авторів, серед яких і робота «Нова індустріалізація – реальний шанс для України». [12], виконана під керівництвом В.Новицького у 2018 році. В ній системно, на базі нових підходів та сучасних методів управління складними процесами була розроблена концепція та стратегія відродження промисловості держави.

Треба також відзначити, що деякі автори вважають прийнятним курс на розширення сектору середнього та малого бізнесу, відводячи промисловості роль другорядного чинника – «Україна – аграрна держава!»

З нашої точки зору, такий підхід неприйнятний, тому що він звужує можливості держави динамічно розвиватися на рівні передових, вже постіндустріальних держав, включаючи і аграрний сектор. Мова йде про шостий технологічний рівень, який базується на новітніх технологіях, комп'ютеризації, діджиталізації не тільки процесів управління, а й самого виробництва. Такі технології найбільш ефективно використовувати в масштабних, розвинених підприємствах, які можуть бути конкурентоспроможними не тільки на внутрішньому, а й на зовнішніх ринках. В той же час середній та малий бізнес при цьому теж не залишиться збоку – не кажучи про сферу обслуговування, туризму, культури тощо, він може приймати участь і в промисловому виробництві як виконавець спеціальних робіт наукового, прикладного, виробничого характеру та бути у кооперації з базовим виробництвом, як це має місце в розвинених країнах промислового світу – Японія, Німеччина, США тощо. Більше того, підвищення рівня виробництва в цілому позитивно вплине на розвиток малого та середнього бізнесу, тому що матеріальна база таких підприємств також буде залежати і відповідати новим можливостям промисловості – як з боку виробника, так і користувача. [1 – 7]

Таким чином, стратегічним напрямом розвитку держави є саме нова індустріалізація [7], маючи на увазі використання нових технологій, форм організації виробництва, управління, тощо. Суттєвим, якщо не вирішальним в цьому сенсі, є питання ролі держави та її інституцій в вирішенні цієї серйозної задачі. Тут треба говорити про декілька аспектів, а саме: функції держави, як управлінської структури та власника фондів; необхідність та межі регулювання господарчих процесів з боку державних структур; взаємодія між органами державного управління та господарюючими суб'єктами (бізнесом).

Основна частина. Принципово держава, як офіційний представник народу у владі, має свої специфічні функції, які в класичному виразі включають: законодавчу; стабілізуючу; розподільчу. Наповнення цих функцій може змінюватися в залежності від конкретної ситуації, але саме держава через свої регуляторні органи повинна контролювати та

регулювати ці процеси, виходячи з інтересів більшості громадян і держави в цілому. Основна проблема – рівень та сила втручання держави в виробництво, а також – взаємодія між державними органами управління та самим бізнесом. З одного боку, держава повинна захищати виробника, створюючи найбільш прийнятні умови для його діяльності, а з другого, через систему податків та зборів їй треба виконати свої прямі обов'язки – соціальний захист населення. Крім того, залишаючись міцним власником фондів (суто державні підприємства та частина державних фондів в акціонерних товариствах різного типу), держава також має діяти в своїх інтересах, що ускладнює задачу, тому що треба звести та об'єднати приватні та суспільні інтереси.

І останнє – система взаємодії між державними інституціями і виробником постійно змінюється в залежності від змін в оточуючому середовищі. Тому необхідним є постійний моніторинг і корегування ситуації.

Сучасна ситуація з корона- вірусом виявила значні недоліки в керуванні та управлінні державними і не тільки підприємствами та галузями. Виявилась повна неготовність сучасної державної машини до форс-мажорних обставин – не тільки з боку фізичного

забезпечення обладнанням, персоналом, препаратами та Зн., а головне – з боку можливостей динамічно вирішувати конкретні та невідкладні завдання. При чому це стосується майже всіх держав світу, а не тільки України.

Але тут є і позитивні новини – саме для України. Виявилось, що не зважаючи на важкі і неконструктивні перетворення в багатьох галузях господарства, залишилися певні структури, інститути, виробництва, спеціалісти, які в змозі вирішувати та виробляти необхідні матеріали, обладнання, причому на сучасному рівні, тобто на базі нових технологій і існуючого виробничого устаткування. Мова йде про той же апарат ШВЛ, інше медичне обладнання, маски, ліки тощо.

Ці новації стикаються з необхідністю одержувати відповідні дозволи, сертифікати тощо, а це в теперішніх умовах потребує багато часу, якого вже нема. Така сучасна драматична ситуація.

Вирішення такої задачі потребує системи взаємопов'язаних, комплексних напрямів, дій та організацій (рис. 1). В цих умовах роль держави, як головного регулятора цих процесів, який до того ж має на це право і обов'язок, зростає суттєво.



Рис. 1 Комплексна система заходів щодо відновлення промисловості України

Вказана система це – лише схема, яка може бути доповнена додатковими напрямками, тобто це – відкрита система. Крім того, вказані фактори пов'язані між собою не тільки послідовно, як вказано на схемі, але й, так би мовити, матрично. В даному випадку це означає, що певні питання можуть вирішуватися паралельно з іншими, в будь-

якій послідовності, аби це відповідало цілям та стратегії вирішення питання. Крім того, можна говорити про певну синергію, коли розвиток одного напрямку підштовхує або поліпшує умови виконання інших напрямків. Наприклад, удосконалення податкових законів сприятимуть

розвитку науки, технологій, інвестиційному клімату в державі.

Треба визначити, що окремі напрями системи (підсистеми) можуть бути розкриті більш детально, тому що кожен з них повністю відповідає суті самого поняття «система».

Розглянемо окремі напрями цієї системи.

По-перше, необхідним є стратегічний план (хоча б на 3-5 років) розвитку промисловості, а саме – визначення пріоритетних напрямів в галузевому, програмному або програмно-цільовому та проектному вимірі, тому що потрібні великі ресурси, час, спеціалісти для відновлення промисловості в ринкових, конкурентних умовах.

Оскільки для виконання такої задачі потрібні великі кошти, а їх не вистачає, перше завдання стратегічного планування – це визначення цілей, пріоритетів, тих самих точок зростання, які будуть першими в черзі невідкладних завдань, куди будуть вкладатися необхідні кошти з різних джерел і які потягнуть за собою інші галузі та виробництва, що забезпечить той самий позитивний синергійний ефект. Зрозуміло, що при цьому необхідно враховувати цілу низку умов зовнішнього та внутрішнього характеру.

Особливістю визначення пріоритетів з розвитку промисловості в даний час, на наш погляд, є орієнтація на внутрішній ринок, тому що, з одного боку, є велика потреба в Україні в дуже широкій номенклатурі промислової продукції, починаючи з метизів і закінчуючи верстатами, турбінами, локомотивами, сільгосптехнікою тощо. З іншого боку, поки що Україна в змозі відродити промисловість на новому технологічному рівні – залишились кадри, традиції та інтелектуальний капітал, які при державній підтримці спроможні виконати ці задачі. Такий підхід в певному сенсі можна визначити як імпортозаміщення, яке базується на сучасному виробництві і вирішує цілу низку державницьких проблем, таких, наприклад, як забезпечення високого рівня зайнятості населення та пов'язаних з цим питань.

Зрозуміло, що це потягне за собою цілий ряд суттєвих змін – виховання нових технічних та менеджерських кадрів різного рівня, починаючи з робітників і закінчуючи керівниками підприємств та їх підрозділів, а також змін в інших сферах господарства. Також зрозуміло, що такі системні перетворення – це прерогатива держави як з чисто організаційної, так і з фінансової сторін, які треба відобразити в стратегічному плані. Тільки держава має такі кошти і інструменти розпорядження і управління ними.

Головне, що в визначенні пріоритетів треба виходити як з реальних можливостей на даний момент, так і з спокуси миттєвого переходу на нові прогресивні технології, що потребує значно більших коштів, часу і перетворень в оточуючому середовищі. Це – принципове положення, яке має специфічні рішення в кожному конкретному випадку. Загальний підхід, з нашої точки зору – це

економічні розрахунки, які дадуть змогу оцінити ефект в широкому сенсі від впровадження тих чи інших рішень. «Краще менше та краще». – цей девіз як мінімум треба враховувати при прийнятті стратегічних рішень, особливо на початкових етапах.

Перехід на зовнішній ринок, одержання експортної виручки – це наступний етап стратегічного плану розвитку промисловості. На початку треба забезпечити власне господарство якісною, принципово новою технікою, а потім вже виходити на світові ринки.

Роль держави в цьому процесі – вирішальна не тільки з боку фінансування, а, в основному, у встановленні цілей та пріоритетних напрямів розвитку, а також – в розробленні та імплементації правил гри і контролю за їх виконанням.

По-друге, згідно зі стратегічним планом треба визначити та змінити, якщо в цьому буде потреба, спеціалізацію окремих виробництв, орієнтуючись на сучасні потреби існуючого внутрішнього та зовнішнього ринків. Зміна спеціалізації виробництв залежить від ринкових особливостей на даний момент, а крім того, від наявного рівня та складу виробничих потужностей самого підприємства. Тут можна рекомендувати звичайний економічний підхід, а саме – які потрібні кошти, час, людські ресурси для зміни спеціалізації і модернізації виробництва, а також – який від цього буде економічний, соціальний, інституціональний ефект. Важливим фактором є рівень витрат та фактор часу, а також – їх співвідношення. Можуть бути ситуації, коли проект з високим рівнем ефективності потребує великих коштів та часу, яких немає. В таких випадках можна рекомендувати обирати менш масштабні проекти, а потім, при наявності успіху, переходити до середніх та крупних.

Оскільки така перебудова потребує значних коштів та часу, роль держави в даному випадку – сприяти виробникам та виконавцям проекту саме через послаблення податкового тиску та створення відповідних умов для роботи.

Третя умова – суттєвий підйом науки та технологій в рамках України, тому що сучасна промисловість базується саме на нових технологіях, які можна не тільки закуповувати зовні, а й розробляти та впроваджувати у вітчизняних наукових закладах та університетах.

Сьогоднішня ситуація з епідемією корона вірусу в країні наочно довела, що не можна покладатись тільки на зовнішні, навіть дуже привабливі умови та постачання вже готової продукції. Треба мати своє, сучасне і в необхідній кількості. Це також – відповідальність держави.

Перше слово в цьому ланцюжку має сказати наука, яка в теперішні часи у нас в занепаді. Але без неї просто неможливо ефективно вирішити перелічені завдання. Тут є своя низка дуже складних питань, і *своє слово тут повинна сказати держава – особливо на самому початку процесу.*

Пряме фінансування, кооперація з бізнесом, послаблення податкового тиску, стимулювання наукових розробок – це тільки перші заходи. Цей напрям неможливо реалізувати без фінансової, матеріальної та організаційної підтримки з боку держави, особливо на перших дослідницьких етапах процесу.

Четверте – зміни в податковому законодавстві, які б стимулювали розвиток внутрішнього виробника, орієнтованого як на випуск кінцевої готової продукції, так і на участь підприємств в міжнародній кооперації. Цей напрям – повна відповідальність держави та відповідних її інститутів. Як би не було важко, але саме держава повинна виробити умови для вкладання бізнесових коштів в дослідницьку роботу, інноваційні проекти та запровадження виробництва нових товарів, послуг тощо. Використовуючи всі фінансові, організаційні умови та можливості – пільгове кредитування, податкові канікули, захист бізнесу з боку держави тощо. *При вирішенні цих проблем держава виконує дві функції – розробку умов та правил інвестування в нові проекти, а також – контроль за їх виконанням з відповідними висновками організаційного та економічного характеру.*

Дуже важлива **п'ята умова**, а саме – наявність формального, юридичного захисту виробника від зовнішніх та внутрішніх загроз завдяки модернізації судової системи. Тут складність в тому, що, з одного боку, існує досить ретельно розроблені правила, виконання яких захищає бізнес, виробника, державу в цілому. Інше питання – як ці правила та закони виконуються.

З другого боку, саме наявність такої кількості обмежень та правил не дозволяє менеджерам, керівникам самостійно приймати оперативні рішення, стримує організаційну діяльність керівників не тільки державних, а й акціонерних підприємств. Таке становище характерне не тільки для вітчизняних виробництв, а й для зарубіжних – може ще в більшому ступеню. Вважаючи на це, необхідним є юридичний аудит вже прийнятих законів з ціллю спрощення умов функціонування бізнесу в рамках закону, підвищення його захищеності, зменшення необгрунтованого тиску на нього з боку державних інституцій.

Як бачимо, знову дилема – з одного боку – жорсткий контроль за виконанням законів та правил, з другого – якість цих самих законів, їх розумна жорсткість та, в той же час – необхідність сприяння розвитку та оновленню господарства та промисловості. *Ці перетворення повинна модерувати держава та її інституції.*

Шоста умова – оптимізація самої системи прийняття рішень, тобто – системи управління процесом перетворень у промисловості. Тут головне – розділення відповідальності між менеджерами різних рівнів, якість стратегічного та поточного планування, правила фінансування з використанням всіх наявних джерел коштів тощо. Умови для інвесторів повинні бути привабливими

та рівними для всіх учасників процесу – як зовнішніх, так і своїх, вітчизняних. Це формує довіру до держави та її інституцій не тільки з боку економіки, а й в соціально-психологічному аспекті.

Якщо розглядати це питання принципово і технологічно, треба казати про реалізацію диференційованого підходу до проектів різного рівня – крупних, структурних, середніх та малих, технологічних. Такий підхід дозволяє розділити не тільки джерела фінансування, а й методи організації та управління ними. [13, 14]

Для крупних, структурних проектів потрібен державний рівень управління через наявність спеціальних органів, наприклад, Комітету з управління інноваціями, тощо, який би був пов'язаний з міністерством промисловості, але мав би право на прийняття ключових рішень по різних напрямках розвитку та відповідальністю за якість прийнятих рішень. Для таких структурних проектів, які організаційно та технологічно пов'язані з іншими галузями та виробництвами, ефективним є використання сучасних методів управління проектами, а саме – проектний, програмний та програмно-цільовий. Ці методи відрізняються від галузевого, який використовувався раніше, тому що реалізація таких складних проектів потребує скоординованої роботи різних виробництв та, навіть, галузей. Основним плановим документом є єдиний структурований план, згідно якому і проводяться всі проектні, підготовчі роботи і саме виконання інтегрованого загально плану та обсягу робіт. Такий підхід дозволяє вирішувати державні задачі оптимальним образом, без паралельних шляхів, з економією коштів, часу та ресурсів.

Складність такого підходу в визначенні оптимального розміру структури, яка формує та реалізовує цей програмний комплекс. Зрозуміло, що такі підходи можуть бути реалізовані тільки під керівництвом відповідних державних інституцій та організацій.

Для середніх проектів достатньо галузевого рівня управління, для малих – рівень підприємства або території, якщо мова йде про соціальні проекти

Сьома умова – створення привабливого інвестиційного клімату в Україні, що призведе до прискореного розвитку не тільки промисловості, а й всього господарчого комплексу держави. Сама по собі ця умова – це результат всіх вище розглянутих факторів. Якщо всі попередні умови виконуються, то це автоматично забезпечує формування сприятливого інвестиційного клімату і виконання цільової функції всієї програми. Але така постановка проблеми недостатня – за останні роки, на жаль, в державі не сформовані принципи, сприятливі умови для інвестування в будь-які проекти. І самим критичним є те, що дуже часто економіка поєднується з політикою, від чого страждає як політика, так і економіка, а взагалі – держава, її розвиток, імідж тощо. Тут може бути тільки одна, але дуже серйозна та складна

рекомендація – контроль та корегування з боку найвищих органів управління та безпеки держави.

Таким чином, для вирішення в теперішніх умовах цільової задачі по відновленню промислового виробництва найбільш ефективною здається жорстка комбінована система управління, в якій держава встановлює та контролює закони та норми, та забезпечує комфортні умови для функціонування виробництв – як вітчизняних, так і зарубіжних або змішаних.

Висновки

1. Промисловість – це базова галузь господарчого комплексу країни, яка вирішує специфічні та важливі задачі, а саме: створення вітчизняної виробничої бази, яка спроможна забезпечити потреби у багатьох видах товарів як промислового призначення, так і побутового, інформаційного, тощо; формує виробничі кадри високого професійного рівня, що є запорукою підйому культурного та інтелектуального стану держави в цілому; забезпечує високу якість товарів та конкурентоспроможність їх на світових ринках; створює позитивний імідж державі, що, в свою чергу, забезпечує сталі міжнародні відносини та повагу до держави в світі; саме промисловість забезпечує обороноздатність держави.

2. В сучасних умовах промисловість України значно знизилася свої можливості і роль у господарстві держави завдяки цілому комплексу внутрішніх та зовнішніх причин. Це призвело до падіння долі промислової продукції в загальному обсязі виробництва, а також – до зношення виробничих фондів (більш, ніж на 70%), втратах ринків збуту, втратах та падінню якості виробничого персоналу тощо.

3. Стратегічним напрямом вирішення ситуації є відновлення промислового комплексу держави, враховуючи потреби господарства в цьому, розвинутий внутрішній ринок, а також наявність матеріальної бази – сировина, корисні копалини, залишки професійного виробничого та управлінського персоналу, а

саме головне – високий інтелектуальний рівень населення.

4. Роль держави в вирішенні цієї нагальної задачі – вирішальна, тому що відновлення промисловості на новому техніко-технологічному рівні – складна, багаторівнева, витратна проблема, яка потребує наявності якісного стратегічного плану і створення нових організаційних виконавчих структур під головуванням вищих державних органів управління.

5. Необхідним є комплекс взаємопов'язаних заходів для створення системи реалізації стратегічного плану, який складається з таких підсистем: розробка стратегічного плану розвитку окремих галузей промисловості; зміна спеціалізації окремих виробництв; зміни в податковому законодавстві; програма розвитку науки та

наукових досліджень; оновлена система юридичного захисту виробника; удосконалення системи прийняття рішень на державному рівні; створення та державна підтримка інвестиційного клімату в державі.

6. В теперішніх умовах в рамках вирішення цільової задачі по відновленню промислового виробництва найбільш ефективною здається жорстка комбінована система управління, в якій поєднується право держави встановлювати та контролювати закони та норми, в той же час забезпечуючи комфортні умови для функціонування виробництв – як вітчизняних, так і зарубіжних або змішаних.

Список літератури

1. Гесць В.М. Інноваційні перспективи України / В.М.Гесць, В.П.Семиноженко. – х.: Константа, 2006. – 272 с.
2. Федуллова Л.І. Стратегії соціально-економічного розвитку України / Л.І. Федуллова. – Київ : ІЕП НАНУ, 2011. – 656 с.
3. Дынкин А.А. Инновационная экономика / А.А. Дынкин, Н.И. Иванова – М.: Наука, 2004. – 352
4. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України [Електронний ресурс] : Закон України. – Режим доступу: www.rada.gov.ua.
5. Державне регулювання економіки: навч. посіб. / С. М. Чистов, А. С. Никифоров, Т. Ф. Куценко та бн.. – 2-ге вид. допов. і доопрац. – К.: КНЕУ, 2005. – 440 с.
6. Яковлев А.І. Проектний аналіз. Підручник. / А.І. Яковлев. – Харків: НТУ «ХПІ», 2015. – 340
7. Фатхудинов Р.А. Инновационный менеджмент / Р.А. Фатхудинов. – СПб.: Питер, 2011.
8. Васильев Ю.П. Инновационное управление развитием производства в США, или как повысить производительность труда / Ю.П. Васильев. – М.: Экономика, 2009. – 448 с.
9. І.Черленяк Політична відповідальність як категорія державного управління / Вісн. НАДУ – 2006 -№2 – с. 73-81
10. Нова індустріалізація – реальний шанс для України – експертна група під керівництвом Новицького В.С. антикризова рада громадських організацій України, Київ, 2018. Електронна версія - на сайті uspr.ua
11. Сударкіна С.П. Проблеми оцінювання ефективності інноваційних проектів різного рівня на стадії стратегічного планування. Кол. монографія «Стратегічні проблеми відновлення промислового виробництва України в сучасних умовах», за ред.. Сударкіної С.П., Х. Друк. Мадрид, 2020р., с. 54-72
12. Сударкіна С.П. Оцінка ефективності інноваційних проектів на початкових стадіях проектування //Вісник національного технічного університету «ХПІ». – Харків: НТУ «ХПІ», 2017. – № 46 (1267). – С. 123-126.
13. Якубовський М. Концептуальні основи стратегії розвитку промисловості України на період до 2017 р. / М. Якубовський, В. Новицький, Ю Кіндзерський // Економіка України – 2017 – №11. – с.4-20

References (transliterated)

1. Geyecz` V.M. Innovacijni perspektvy` Ukrayiny` / V.M.Geyecz`, V.P.Semy`nozhenko. – х.: Konstanta, 2006. – 272 p.
2. Fedulova L.I. Strategiyi social'no-ekonomichnogo rozvy'tku Ukrayiny` / L.I. Fedulova. – Ky`yiv : IEP NANU, 2011. – 656 p.
3. Dynky`n A.A. Y`nnovacy`onnaya ekonomy`ka / A.A. Dynky`n, N.Y`. Y`vanova – М.: Nauka, 2004. – 352 p.
4. Pro derzhavne prognovzuvannya ta rozroblennya program ekonomichnogo i social'nogo rozvy'tku Ukrayiny` [Elektronny`j resurs] : Zakon Ukrayiny`. – Rezhy`m dostupu: www.rada.gov.ua.

5. Derzhavne regulyuvannya ekonomiky: navch. posib. / S. M. Chy'stov, A. Ye. Ny ky'forov, T. F. 5. Kucenko ta n.. – 2-ge vy'd. dopov. I dooprach. – K.: KNEU, 2005. – 440 p.
6. Yakovlyev A.I. Proektny'j analiz. Pidruchny'k. / A.I. Yakovlyev. – Kharkiv: NTU «KhPI», 2015. – 340 p.
7. Fatxudty'nov R.A. Y'nnovacy'onnyj menedzhment / R.A. Fatxudty'nov. – SPb.: Py'ter, 2011. 435 p.
8. Vasy'l'ev Yu.P. Y'nnovacy'onne upravleny'e razvy'ty'em proy'zvodstva v SSHA, y'ly' kak povysyt' proy'zvoditel'nost' truda / Yu.P. Vasy'l'ev. – M.: Ekonomy'ka, 2009. – 448 p.
9. I.Cherlenyak Polity'chna vidpovidal'nist' yak kategoriya derzhavnogo upravlinnya / Visn. NADU – 2006 -#2 – 73-81p.
10. Nova industrializaciya – real'ny'j shans dlya Ukrainy – ekspertna grupa pid kerivny'ctvom Novy'cz'kogo V.S. anty'kry'zova rada gromads'ky'x organizacij Ukrainy, Ky'yiv, 2018. Elektronna versiya - na sajti uspp.ua
rivnya na stadiyi strategichnogo planuvannya. Kol. monografiya «Strategichni problemy' vidnovlennya promy'slovogo vy'robny'ctva Ukrainy' v suchasny'x umovax», za red.. Sudarkinoyi S.P.,X. Druk. «Madry'd», 2020r.,s. 54-72
11. Sudarkina S.P. Problemy' ocinyuvannya efekty'vnostiinnovacijny'x proektiv riznogo
12. Sudarkina S.P. Ocinka efekty'vnosti innovacijny'x proektiv na pochatkovy'x stadiyah proektuvannya / S.P.Sudarkina //Visny'k nacional'nogo texnichnogo universy'tetu «PI». – Kharkiv: NTU KhPI», 2017. – № 46 (1267). –123-126 p.
13. Yakubovs'ky'j M. Konceptual'ni osnovy' strategiyi rozvy'tku promy'slovosti Ukrainy' na period do 2017 r. / M. Yakubovs'ky'j, V. Novy'cz'ky'j, Yu Kindzers'ky'j // Ekonomika Ukrainy' – 2017 – №11..4 – 20 p.

Надійшла (reseived) 25.03.2020

Відомості про авторів / Відомості про авторів/ About the authors

Сударкіна Світлана Петрівна (Сударкіна Светлана Петровна, Sudarkina Svitlana Petrivna) – кандидат економічних наук, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» професор, кафедра економіки на маркетингу Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут», м. Харків, Україна; тел. 050902521; svetsud@gmail.com

Р.Г.МАЙСТРО, Д.С.НАЗАРЕНКО

АНТИКРИЗОВА СТРАТЕГІЯ УКРАЇНИ ПОДОЛАННЯ НЕГАТИВНИХ ЕКОНОМІЧНИХ НАСЛІДКІВ ЗАПРОВАДЖЕННЯ КАРАНТИНУ

Визначено шляхи недопущення поглиблення економічної кризи та подолання негативних економічних наслідків в Україні у зв'язку з пандемією коронавірусу та запровадження карантину. В сучасних умовах економіки стратегічним напрямком впливу держави на економіку є застосування антикризового регулювання економіки. Антикризову економічну політику держави можна визначити як комплекс заходів організаційно правового, інституціонального, економічного характеру впливу, спрямованих на регулювання коливань економічної активності у суспільстві в періоди передкризового стану, стабілізацію та згладжування негативного впливу кризи, зменшення її руйнівних наслідків, а також вжиття превентивних заходів у періоди економічного зростання з метою запобігання перегріву економіки. Досліджено принципи державного антикризового управління. Проаналізовано експертні думки щодо кризової ситуації в економіці та які першочергові рішення уряду повинні бути прийняті для зменшення негативного впливу карантинних заходів. Визначено, що можливе припинення роботи з МВФ найбільшою нинішньою загрозою для української економіки та фінансової системи, бо без грошей МВФ, силами одного лише державного бюджету Україна не зможе виконати свої боргові зобов'язання, причому пік виплат за кредитами припадає на найближчі три роки. Корисною є така співпраця і з точки зору інвестиційної привабливості України. Інвестори та західні кредитори вважають за можливе працювати з країною, якщо їй довіряє Міжнародний валютний фонд. Досліджено та представлено невідкладні заходи щодо зниження ризиків, пов'язаних із заходами щодо запобігання поширенню COVID-19, які було розроблено Національним інститутом стратегічних досліджень. Визначено можливості для активізації певних секторів економіки України в сучасних умовах. Визначено, що Україні необхідно інтенсивно розвивати внутрішній попит на продукцію українського виробництва, підтримувати реальний сектор економіки, не допускати дестабілізації на фінансовому та валютному ринках. Обґрунтовано тезу про те, що подолання кризи та подальший розвиток залежать від ефективності державного управління.

Ключові слова: державне регулювання економіки, антикризове управління, економіка, ризики, стабілізація.

Р.Г.МАЙСТРО, Д.С.НАЗАРЕНКО

АНТИКРИЗИСНАЯ СТРАТЕГИЯ УКРАИНЫ ПРЕОДОЛЕНИЯ НЕГАТИВНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОСЛЕДСТВИЙ ВВЕДЕНИЯ КАРАНТИНА

Определены пути недопущения углубления экономического кризиса и преодоления негативных экономических последствий в Украине в связи с пандемией коронавируса и внедрение карантина. В современных условиях экономики стратегическим направлением воздействия государства на экономику является применение антикризисного регулирования экономики. Антикризисную экономическую политику государства можно определить как комплекс мероприятий организационно-правового, институционального, экономического характера воздействия, направленных на регулирование колебаний экономической активности в обществе в периоды предкризисного состояния, стабилизации и сглаживания негативного влияния кризиса, уменьшения ее разрушительных последствий, а также принятия превентивных мер в периоды экономического роста с целью предотвращения перегрева экономики. Исследованы принципы государственного антикризисного управления. Проанализированы экспертные мнения по кризисной ситуации в экономике и какие первоочередные решения правительства должны быть приняты для уменьшения негативного влияния карантинных мероприятий. Определено, что возможное прекращение работы с МВФ является большой угрозой для украинской экономики и финансовой системы, ибо без денег МВФ, силами одного только государственного бюджета Украина не сможет выполнить свои долговые обязательства, причем пик выплат по кредитам приходится на ближайшие три года. Полезным такое сотрудничество является и с точки зрения инвестиционной привлекательности Украины. Инвесторы и западные кредиторы считают возможным работать со страной, если ей доверяет Международный валютный фонд. Исследованы и представлены неотложные меры по снижению рисков, связанных с мерами по предотвращению распространения COVID-19, которые были разработаны Национальным институтом стратегических исследований. Определены возможности для активизации определенных секторов экономики Украины в современных условиях. Определено, что Украине необходимо интенсивно развивать внутренний спрос на продукцию украинского производства, поддерживать реальный сектор экономики, не допускать дестабилизации на финансовом и валютном рынках. Обоснован тезис о том, что преодоление кризиса и дальнейшее развитие зависят от эффективности государственного управления.

Ключевые слова: государственное регулирование экономики, антикризисное управление, экономика, риски, стабилизация.

R. H. MAISTRO, D. S. NAZARENKO

ANTI-CRISIS STRATEGY OF UKRAINE TO OVERCOME THE NEGATIVE ECONOMIC CONSEQUENCES OF QUARANTINE

Ways to prevent the deepening economic crisis and overcome the negative economic consequences in Ukraine in connection with the coronavirus pandemic and the introduction of quarantine have been identified. In modern economic conditions, the strategic direction of the state's influence on the economy is the use of anti-crisis regulation of the economy. Anti-crisis economic policy of the state can be defined as a set of measures of organizational, legal, institutional, economic nature, aimed at regulating fluctuations in economic activity in society during the crisis, stabilizing and smoothing the negative impact of the crisis, reducing its destructive effects and taking preventive measures economic growth in order to prevent overheating of the economy. The principles of state anti-crisis management are studied. Expert opinions on the crisis situation in the economy and what priority decisions of the government should be taken to reduce the negative impact of quarantine measures are analyzed. It is determined that the termination of work with the IMF is the biggest current threat to the Ukrainian economy and financial system, because without IMF money, Ukraine will not be able to meet its debt obligations using the forces of the state budget only, and the peak of loan payments falls on the next three years. Such cooperation is also useful in terms of Ukraine's investment attractiveness. Investors and Western lenders consider it possible to work with the country if it is trusted by the International Monetary Fund. Urgent measures to reduce the risks associated with measures to prevent the spread of COVID-19, developed by the National Institute for Strategic Studies, have been investigated and presented. Opportunities for activation of certain sectors of the Ukrainian economy in modern conditions have been identified. It is determined that Ukraine needs to intensively develop domestic demand for

© Р.Г.Майстро, Д.С.Назаренко, 2020

Ukrainian products, support the real sector of the economy, prevent destabilization in the financial and foreign exchange markets. The thesis is substantiated that overcoming the crisis and further development depend on the efficiency of public administration.

Key words: state regulation of economy, anti-crisis management, economy, risks, stabilization.

Постановка проблеми. Сьогодні майже всі країни світу працюють в умовах існування пандемії коронавірусу та запровадженого у зв'язку з цим карантину, що негативно впливає на економіку та добробут населення.

Економічна криза вже відчувається в усіх сферах економіки: непрацюючий бізнес, невиконання бюджету України, зростання безробіття. Очевидно, що в таких реаліях надзвичайно важливим є застосування антикризового регулювання економіки з метою подолання наслідків карантину та недопущення поглиблення економічної кризи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значна кількість науковців переймалася дослідженням питань антикризового регулювання економіки. Проблематиці дослідження антикризового державного управління присвячена велика кількість праць. Вагомий внесок у цю сферу зробили такі науковці: Гальчинський А. С., Головін Р. Г., Дейнека О. В., Жовтун Д. Т., Капустін В. С., Маргасова В. Г., Пасхавер О. І., Чернявський А. Д., Майстро С.В., Мерзляк А.В. та інші.

Однак, не готовність України до кризи у зв'язку з пандемією та карантин, хаотичність дій органів державної влади, свідчить про те, що питання антикризового державного управління потребують поглибленого дослідження.

Метою статті є визначення шляхів недопущення поглиблення економічної кризи та подолання негативних економічних наслідків в Україні у зв'язку з пандемією коронавірусу та запровадження карантину.

Виклад основного матеріалу. Антикризову економічну політику держави можна визначити як комплекс заходів організаційно правового, інституціонального, економічного характеру впливу, спрямованих на регулювання коливань економічної активності у суспільстві в періоди передкризового стану, стабілізацію та згладжування негативного впливу кризи, зменшення її руйнівних наслідків, а також вжиття превентивних заходів у періоди економічного зростання з метою запобігання перегріву економіки [1]. Ефективною антикризова економічна політика держави буде лише у тому разі, якщо будуть дотримані принципи державного антикризового управління та проводитиметься антикризова політика протягом усього економічного циклу з метою профілактики та попередження кризових явищ в економіці.

Для більшого розуміння розглянемо основні принципи державного антикризового управління, до яких відносять такі:

- наукова обґрунтованість антикризових заходів;
- правове забезпечення антикризового управління;
- підтримка фінансової системи;
- надання допомоги найбільшим структуроутворюючим підприємствам;
- пріоритетність соціального захисту населення;
- запобігання масовим звільненням;
- підтримка малого бізнесу і розширення самозайнятості населення.

Аналіз публікацій з даного напрямку свідчить, що при розробці та реалізації антикризових заходів необхідно здійснювати комплексний підхід в управлінні. Для цього необхідно вибудувати систему заходів, що впливають на всі аспекти соціально-економічного розвитку територій. У залежності від глибини, швидкості поширення кризових явищ, можливостей держави мобілізувати ресурси для боротьби з кризою виділяються пріоритетні напрямки діяльності. У кожному конкретному випадку і для кожної держави вони повинні розроблятися індивідуально, але, тим не менш, можна провести узагальнення методів та інструментів, які застосовуються органами державного управління різних країн [2].

Нехтування попереджувальною антикризовою економічною політикою призводить до глибоких та затяжних економічних криз, складного та довготривалого виходу із них.

Сьогодні весь світ живе в умовах пандемії коронавірусу та запроваджених карантинних заходів, а отже існують загрози соціально-економічному становищу багатьох країн, в тому числі, України.

Так, старший економіст CASE-Ukraine Володимир Дубровський наголошує, що існує страх українців перед кризою, що призводить до панічних настроїв серед частини українських громадян, а також бізнесу та інвесторів і це є головним ризиком для української економіки. В Україні криза може посилюватися зміною уряду та окремих посадовців під час кризи.

Негативна реакція світових фінансових ринків внаслідок панічних настроїв відображається й в Україні, пише інвестиційний банкір Сергій Фурса.

Ймовірність того, що ринки переживуть коронавірус без скочування в фінансову кризу і рецесію – мінімальна. Якщо критична маса економічних агентів вирішить, що настав час кризи, то вони почнуть ухвалювати такі рішення, які цю кризу зроблять неминучою наголошує інвестиційний банкір.

В Україні такі «кризові очікування» виявилися в досить швидкому здешевленні гривні, після того, як вона стабільно зміцнювалася кілька місяців поспіль. Відтак за останній час Нацбанк витратив на валютні інтервенції близько мільярда доларів, і готовий робити це надалі, наголошує в НБУ. Проте офіційний курс долара від НБУ перевищив 26 гривень. Недавно він був майже на півтори гривні нижчим. Голова правління НБУ Яків Смолій пояснює, що причини такого падіння є суто психологічними. Також НБУ виказує готовність до стимулювання української економіки через зниження облікової ставки до 7%. [3].

Сьогодні тиражується багато інформації в суспільстві та й у експертному середовищі про ризик дефолту. Однією з причин культивування такої загрози є те, що на 2020 рік припадають пікові виплати України за державним боргом: за даними НБУ, держава (Нацбанк і уряд), а також підприємства і комерційні банки, що позичали під державні гарантії, мають повернути кредиторам понад 15 мільярдів доларів. Україна змогла частково «перекредитуватися», перевівши частину цього

боргу в ОВДП (гривневі запозичення), а в НБУ – накопичити найбільші за останні роки золотовалютні резерви. Однак в умовах бюджетного дефіциту та відсутності потужного економічного зростання, тягар виплат є завеликим для держави. Переважна більшість експертів говорить про те, що Україні загрожує дефолт у разі, якщо буде припинено співпрацю з Міжнародним валютним фондом, який дає Україні позики під найнижчий відсоток, за умови проведення реформ. Гальмування співпраці з МВФ відбувається, в тому числі, через заблокований процес так званого «банківського закону» 16000 поправками до нього у Верховній Раді України.

Підтверджує цю тезу і голова Комітету економістів України Андрій Новак, який називає можливе припинення роботи з МВФ найбільшою нинішньою загрозою для української економіки та фінансової системи, бо без грошей МВФ, силами одного лише державного бюджету Україна не зможе виконати свої боргові зобов'язання, причому пік виплат за кредитами припадає на найближчі три роки. Водночас голова правління Нацбанку Яків Смолій наголосив, що жодних підстав для дефолту України не бачить, однак НБУ в своїх прогнозах спирається на головне припущення: що Україна не припинить співпраці з МВФ. Корисною є така співпраця і з точки зору інвестиційної привабливості України. Інвестори та західні кредитори вважають за можливе працювати з країною, якщо їй довіряє Міжнародний валютний фонд. Тому в цих складних умовах органи державної влади повинні діяти злагоджено, чітко та професійно, щоб якомога швидше виконати вимоги МВФ та не допустити дефолту.

На жаль, неминучим для України є ризик падіння промисловості. Впродовж останніх восьми місяців в Україні падає промислове виробництво, хоча в цілому ВВП донедавна показував зростання, про що свідчить державна статистика. З одного боку, українська промислова продукція дешевшає з 2019 року, а це зменшує доходи галузі навіть за тієї ж кількості проданого товару. До цього і додається зміцнення гривні, яке тривало донедавна: промисловий товар, експортований за один долар, став приносити експортерів менше гривень. А це – менші доходи виробника та зменшення сплати податків, пояснюють експерти. Негативно впливає і зменшення попиту на ринках сировини, найбільше падіння у промисловості демонструє металургія. Окрім того, промисловість дає досить високу додану вартість і значну зайнятість українців, отже її падіння не може компенсувати краща ситуація в інших галузях.

Загрозою для стабільності економіки є й зменшення переказів від заробітчан. Українські заробітчани переказували до України по 12 мільярдів доларів на рік. Для порівняння, це в рази більше, ніж річний приплив прямих іноземних інвестицій. Крім того, ця сума на рік перевищує обсяг інвестицій, який іноземці вклали в українську промисловість за весь час. А також річні надходження від заробітчан є більшим, ніж трансфери МВФ, які Україна будь-коли отримувала впродовж року. І звісно, такий потік доларів та євро на український ринок зміцнював українську національну валюту. Однак саме зараз надходження від заробітчан зменшуватимуться,

прогнозують експерти. З одного боку, через коронавірус у Європі уповільниться економічне зростання. З іншого, пандемія призводить до того, що українці або вертаються з заробітків, або – не можуть на них поїхати. Наскільки зменшення заробітків українців за кордоном вплине на ситуацію – залежатиме від масштабів пандемії коронавірусу та від тривалості карантину в низці європейських країн.

НБУ називає ще кілька факторів ризику для української економіки. Це збільшення інтенсивності українсько-російського збройного конфлікту, наростання нестабільності на світових ринках, та навіть – можливий неврожай на тлі змін клімату.

Отже, враховуючи ризики функціонування економіки в режимі жорсткого карантину, має бути впроваджено систему адаптаційних заходів.

Національним інститутом стратегічних досліджень було розроблено невідкладні заходи щодо зниження ризиків, пов'язаних із заходами щодо запобігання поширенню COVID-19.

Пропонуються такі основні заходи.

Зниження ризиків для бізнесу:

- розширення меж економічної діяльності;
- додаткові заходи щодо зниження негативних наслідків зупинки діяльності бізнесу - скасування до кінця 2020 р. сплати єдиного податку фізичними особами підприємцями у разі документального підтвердження відсутності діяльності внаслідок карантинних заходів;
- надання додаткової кредитної підтримки бізнесу;
- розширення електронних сервісів для надання послуг бізнесу;
- стимулювання зовнішньоекономічної діяльності;
- забезпечення продовольчої безпеки;
- забезпечення функціонування транспорту, який міститиме об'єктивно обґрунтовані умови надання транспортних послуг при забезпеченні від можливого зараження;
- послаблення негативних соціальних наслідків заходів карантину - надати можливість фізичним особам – підприємцям тимчасово реєструватися у Державній службі зайнятості як безробітним без закриття ФОП.

Збереження стабільності фінансової системи:

- сприяння стабільності банківської системи;
- адаптація бюджетної політики - переглянути макроекономічний прогноз та Державний бюджет на 2020 рік.[4]

Які ж є можливості виходу з кризового стану для України? За думкою експертів в першу чергу це довіра донорів. Українська економіка може пройти світову кризу з мінімальними наслідками за умови збереження підтримки міжнародних донорів, передовсім – Міжнародного валютного фонду. Цю думку озвучують багато експертів, а також посадовці Нацбанку. Так, НБУ днями знизив облікову ставку до 10%, зважаючи на низькі показники інфляції та потребу підтримати українську економіку. Очікування фахівців Нацбанку щодо фінансової ситуації в Україні – стримано оптимістичні, попри кризові явища у світі. Водночас прем'єр Денис Шмигаль днями пообіцяв, що Україна виконає решту умов, висунутих МВФ, у найближчі тижні.

Також важливим важелем в стабілізації економіки є дерегуляція. Криза – це час для щонайшвидшого збільшення економічних свобод в Україні; це головний

крок, який треба зробити для зміцнення національної економіки в умовах кризи. На цьому наполягає віцепрезидент УСПП, викладач Kyiv-Mohyla Business School Валерій Пекар.

Терміново потрібні податкові канікули, мораторій на перевірки бізнесу, земельна реформа та реформа трудового законодавства, загалом спрощення податкової системи і запровадження податку на виведений капітал, який стимулюватиме економічне відновлення», – радить Валерій Пекар українському уряду. Подушкою безпеки в даних умовах для України є запас міцності. Загалом експерти говорять про те, що золотовалютні резерви України, близько 26 мільярдів доларів – найбільші з 2012 року. Банківський сектор, в якому усунуті дисбаланси, виведені з ринку проблемні та «схемні» банки. Структура економіки, зокрема, напрямки експорту є більш диверсифікованими, аніж кілька років тому, а низка нових галузей (ІТ) та базових (АПК і торгівля) показують зростання.

Також багато існує думок про те, що криза може слугувати стимулом для деяких галузей. Ринок продовольства, на якому Україна є лідером за низкою позицій, може зазнати меншого падіння, ніж економіка планети в цілому, а то й зберегти зростання. В Україні це можна побачити у локальному вимірі.

Висновки. Таким чином, коронавірус мимоволі став стимулом для деяких секторів виробництва і торгівлі: так, піковим став попит на засоби індивідуального захисту, антисептики та товари для спорту. У світі поширення коронавірусу вже призвело до значних інвестиційних впливів у медицину та науку. Окрім того, фахівці не виключають, що в умовах карантину отримують конкурентні переваги служби доставки товарів та послуг, а також ті компанії та цілі сектори, де є вищою автоматизація виробництва і частка персоналу, здатна працювати дистанційно. Україні необхідно змінити експортну орієнтацію промисловості та сільського господарства на обслуговування внутрішнього ринку, тобто інтенсивно розвивати внутрішній попит на продукцію українського виробництва, підтримувати реальний сектор економіки, не допускати дестабілізації на фінансовому та валютному ринках. [5]

Отже, подолання кризи та подальший розвиток великою мірою залежать від ефективності державного управління. Тож залишається сподіватись на виважені та продумані кроки органів влади держави, аби Україні вдалось вийти з мінімальними втратами із даної кризи.

Список літератури

1. Дишлева А.М. Бюджетна політика в умовах циклічного розвитку економіки / А. М. Дишлева // *Наукові праці НДФІ*. – 2010. – № 3(52). – С. 59–67.
2. Економіка України. URL: // http://uk.wikipedia.org/wiki/Економіка_України (дата звернення: 28.04.2020)
3. Дубровський В. П'ять загроз для української економіки. URL: // <https://www.radiosvoboda.org/a/30488065.html> (дата звернення: 29.04.2020)
4. Щодо подолання негативних соціально-економічних наслідків заходів, спрямованих на обмеження поширення Covid-19 в Україні. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/schodo-podolannya-negativnikh-socialno-ekonomichnikh-naslidkiv-zakhodiv>
5. Майстро С.В. *Причини та наслідки глобальної фінансово-економічної кризи* / Жижор О.Б., Майстро С.В. // Проблеми розвитку фінансово-кредитної системи України : монографія / авт. кол.; под. ред. д-ра екон. наук, проф. О.М. Тридіда, д-ра екон. наук, проф. Г.М. Азаренковой. – К.: УБС НБУ, 2014. – С. 153-164.

References (transliterated)

1. Dyshleva A.M. Byudzhetna polityka v umovakh tsyklichnoho rozvytku ekonomiky [Budget policy in the conditions of cyclical development of economy]. *Naukovi pratsi NDFI*. [Scientific works of NDFI] – 2010. – no 3(52). – pp. 59–67.
2. Ekonomika Ukrainy [Economy of Ukraine]. Available at: http://uk.wikipedia.org/wiki/Економіка_України. (accessed on: 28.04.2020)
3. Dubrovskyy V. P'ять zahroz dlya ukraïns'koyi ekonomiky. [Five threats to the Ukrainian economy]. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/30488065.html> (accessed 29.04.2020)
4. Shchodo podolannya nehatyvnykh sotsial'no-ekonomichnykh naslidkiv zakhodiv, spryamovanykh na obmezhenня poshyrennya Covid-19 v Ukraini. [Overcoming the negative socio-economic consequences of measures to curb the spread of Covid-19 in Ukraine]. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/schodo-podolannya-negativnikh-socialno-ekonomichnikh-naslidkiv-zakhodiv> (accessed 27.04.2020)
5. Maystro S.V., Zhychor O.B. *Prychyny ta naslidky hlobal'noyi finansovo-ekonomichnoyi kryzy* [Causes and consequences of the global financial and economic crisis]. *Problemy rozvytku finansovo-kredytnoyi systemy Ukrainy* : monohrafiya / avt. kol.; pod. red. d-ra ekon. nauk, prof. O.M. Trydida, d-ra ekon. nauk, prof. G.M. Azarenkoy. – Kiev. UBS NBU, 2014. – pp. 153-164.

Надійшло (received) 25.03.2020

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Майстро Руслана Григорівна (Майстро Руслана Григорьевна, Maistro R.) - кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри економіки та маркетингу Національного технічного університету «ХПІ», м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3645-0279>; e-mail: maistroorg@gmail.com

Назаренко Дарина Сергіївна (Назаренко Дарина Сергеевна, Nazarenko D.) - Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», студент, м. Харків, Україна; e-mail: darinamaystro@gmail.com

*Г. М. КОПТЕВА***КАДРОВА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ, СКЛАДОВІ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ**

Рушійною силою створення, функціонування та розвитку підприємства є діяльність людей, що пов'язана з інтересами, міра узгодження яких формує певний рівень економічної безпеки. Персонал підприємства впливає на всі сфери його життєдіяльності, в тому числі й на економічну безпеку. Це пов'язано з тим, що основні ризики підприємства, найчастіше, генеруються її власними кадрами. Крім того, інтереси та очікування різних стейкхолдерів мають різний вектор спрямування, неврахування яких може призвести до порушення партнерських відносин, конфліктів, ділової репутації тощо. Питання взаємодії підприємства із персоналом пов'язані як з можливістю розвитку бізнесу за умови гармонізації їх інтересів, так і з можливістю виникнення ризиків, небезпек та загроз в умовах наявності конфлікту інтересів. Отже, виникає необхідність у забезпеченні економічної безпеки підприємства в сучасних умовах складного середовища, що і обумовило актуальність проведення дослідження за зазначеним напрямком. Метою статті є дослідження суті, змісту та основних складових кадрової безпеки підприємства, а також визначення рекомендацій щодо її забезпечення. У статті досліджено сутність поняття «кадрова безпека підприємства», виділені основні підходи науковців до її розуміння. Проведений аналіз підходів дає можливість дійти висновку, що кадрова безпека розглядається з позицій системного, процесного, ресурсного і функціонального підходів. Запропоноване авторське визначення поняття «кадрова безпека». За результатами проведеного дослідження визначено, що більшість вітчизняних та зарубіжних авторів до основних складових кадрової безпеки відносять фізичну і психологічну безпеку, а також безпеку здоров'я, фінансову, інтелектуальну і кар'єрну. Інші складові кадрової безпеки є менш популярними серед науковців і вивчаються переважно в контексті більш вузьких досліджень. Наведена загальна характеристика відповідальних стейкхолдерів (власників і персонал підприємства), їх інтереси і очікування, а також характер їх впливу на діяльність підприємства з позиції безпеки. Отже, необхідно максимально використати потенційні можливості конструктивного впливу відповідальних стейкхолдерів і нівелювати деструктивний вплив.

Ключові слова: кадрова безпека, персонал, управління персоналом, складові кадрової безпеки, відповідальні стейкхолдери.

*Г. Н. КОПТЕВА***КАДРОВАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ: СУЩНОСТЬ, СОСТАВЛЯЮЩИЕ И ОБЕСПЕЧЕНИЕ**

Движущей силой создания, функционирования и развития предприятия является деятельность людей, связанная с интересами, мера согласования которых формирует определенный уровень экономической безопасности. Персонал компании влияет на все аспекты его жизнедеятельности, в том числе и на экономическую безопасность. Это связано с тем, что основные риски предприятия, как правило, генерируются его собственным персоналом. Вопросы взаимодействия руководства предприятия и персонала всегда связаны с возможностью развития бизнеса при гармонизации их интересов, а также с возможностью возникновения рисков, опасностей и угроз при наличии конфликта интересов. Следовательно, возникает необходимость обеспечения экономической безопасности предприятия в современных условиях, что обусловило актуальность исследования в этой области. Целью данной статьи является изучение сущности, содержания и основных составляющих кадровой безопасности предприятия, а также определение методических рекомендаций по ее обеспечению. На основе представленного анализа дефиниций выявлено, что в науке не сформировался единый подход к сущности кадровой безопасности предприятия, что обусловлено сложностью данного экономического явления. Поэтому автор статьи предлагает собственное определение понятия "кадровая безопасность", выделяет подходы ученых к пониманию его сущности. По результатам проведенного исследования было установлено, что большинство отечественных и зарубежных авторов считают основными составляющими кадровой безопасности физическую и психологическую безопасность, а также безопасность здоровья, финансовую, интеллектуальную и карьерную безопасность. Другие компоненты кадровой безопасности менее популярны среди ученых и изучаются в основном в контексте более узких исследований. Дана общая характеристика ответственных стейкхолдеров (собственников и работников предприятия), их интересов и ожиданий, а также характера их влияния на деятельность предприятия с точки зрения обеспечения безопасности. Следовательно, необходимо максимально использовать потенциальные возможности конструктивного влияния ответственных стейкхолдеров и нивелировать деструктивное влияние.

Ключевые слова: кадровая безопасность, персонал, управление персоналом, составляющие кадровой безопасности, ответственные стейкхолдеры.

*Н. М. КОПТИЕВА***PERSONNEL SECURITY OF THE ENTERPRISE: THE ESSENCE, COMPONENTS AND PROVISION**

The driving force behind the creation, operation and development of an enterprise is the activity of people who are associated with interests, the measure of coordination of which forms a certain level of economic security. The company's personnel affect all aspects of its life, including economic security. This is due to the fact that the main risks of an enterprise are usually generated by its own personnel. Issues of interaction between the company and internal stakeholders are always connected with the possibility of business development when their interests are harmonized, as well as with the possibility of risks, dangers and threats in the presence of a conflict of interests. Consequently, there is a need to ensure the economic security of the enterprise in modern conditions of a complex environment, which has caused the relevance of the study in these areas. The purpose of the article is to study the essence, content and main components of personnel security of an enterprise, as well as to determine methodological recommendations for its provision. Personnel security is a rather complex and multifaceted concept, the essence of which determines the pluralism of approaches to understanding its essence. Thus, based on the presented analysis of definitions, a unified approach to the essence of personnel security of the enterprise has not been formed in science, which is due to the complexity of this economic phenomenon. Therefore, the author of the article offers its own definition of the concept of "personnel security", highlighted the approaches of scientists to understanding its essence. Based on the results of the research, it was determined that the majority of authors consider physical and psychological security, as well as health, financial, intellectual and career security to be the main components of personnel security. Other components of personnel security are less popular among scientists and are studied mainly in the context of narrower research. The General characteristics of responsible stakeholders (owners and employees of the enterprise), their interests and expectations, as well as the nature of their influence on the company's activities from the point of view of security are given.

Keywords: personnel security, personnel management, components of personnel security, responsible stakeholders.

© Г.М. Коптева, 2020

Вступ. Рушійною силою створення, функціонування та розвитку підприємства є діяльність людей, що пов'язана з інтересами, міра узгодження яких формує певний рівень економічної безпеки. Персонал підприємства впливає на всі сфери його життєдіяльності, в тому числі й на економічну безпеку. Це пов'язано з тим, що основні ризики підприємства, найчастіше, генеруються її власними кадрами. Крім того, інтереси та очікування різних стейкхолдерів мають різний вектор спрямування, неврахування яких може призвести до порушення партнерських відносин, конфліктів, ділової репутації тощо.

Постановка проблеми. Питання взаємодії підприємства із внутрішніми стейкхолдерами пов'язані як з можливістю розвитку бізнесу за умови гармонізації їх інтересів, так і з можливістю виникнення ризиків, небезпек та загроз в умовах наявності конфлікту інтересів. Отже, виникає необхідність у забезпеченні економічної безпеки підприємства в сучасних умовах складного середовища, що і обумовило актуальність проведення дослідження за зазначеним напрямком.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемні аспекти інтелектуально-кадрового забезпечення економічної безпеки підприємства досліджені у працях таких вчених, як О.М. Герасименко [1], З.Б. Живко [2], А.І. Мареніч, Н.Г. Мехеда [3], С.П. Міщенко [4], Г.В. Козаченко, В.П. Пономарьов, О.М. Ляшенко [5], Н.В. Кузнецова [6], Н. Логінова [7], Т.В. Руда [8], О.О. Сосновська [9], Л.М. Томаневич [10], Н.В. Чередниченко [11], І.І. Цветкова [12], А. Шаваєв [13], І.Г. Чумарін [14], О.Ф. Яременко [15] та інші. Проте, питання взаємозв'язку кадрової безпеки та економічної безпеки підприємства, залишаються не достатньо вивченими. Адже кадрова безпека підприємства, є однією з найважливіших складових економічної безпеки, яка має на меті виявлення, нівелювання, запобігання, відвернення та попередження загроз, небезпек і ризиків, як зовнішніх, так і внутрішніх.

Метою статті є дослідження суті, змісту та основних складових кадрової безпеки підприємства, а також визначення рекомендацій щодо її забезпечення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Кадрова безпека – це досить складне та багатогранне поняття, визначення якого обумовлює плюралізм підходів до її розуміння. Огляд наукових джерел з питань трактування поняття “кадрова безпека підприємства” дозволяє виділити наступні підходи науковців до розуміння її сутності:

— як процес запобігання негативних впливів на економічну безпеку підприємства за рахунок ризиків і загроз, пов'язаних з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами [5;14] (процесний підхід);

— як найважливіша складова економічної безпеки підприємства, яка має на меті виявлення, знешкодження, запобігання, відвернення та попередження загроз, небезпек і ризиків, які спрямовані на персонал та його інтелектуальний

потенціал, і ті, які йдуть безпосередньо від нього, що повинно проявлятися в системі управління трудовими ресурсами та в кадровій політиці підприємства [7, с.375-376] (структурний підхід);

— як сукупність соціально-економічних, управлінських, соціальних та психологічних процесів, скерованих на убезпечення діяльності підприємства від загроз, зумовлених людським чинником [16, с.276] (функціональний підхід);

— як стан захищеності суспільно прогресивних інтересів організації з розвитку й удосконалення її людського капіталу, підтримки ефективної системи управління людськими ресурсами й мінімізації ризиків компанії, пов'язаних із її складовою [13] (цільовий підхід).

Проведений аналіз підходів дає можливість дійти висновку про те, що кадрова безпека розглядається з позицій системного, процесного, ресурсного і функціонального підходів.

На наш погляд, недоцільно кадрову безпеку поєднувати тільки лише із забезпеченістю підприємства кадровими ресурсами або формуванням ефективної системи управління персоналом та кадрової політики, оскільки сама наявність усіх складових не гарантує відсутності впливу на них кадрових загроз, ризиків і небезпек.

Погоджуємося із думкою прихильників цільового підходу, які безпеку визначають як стан захищеності від загроз і небезпек в системі управління трудовими ресурсами. Зважаючи на те, що поняття «кадрова безпека» підприємства є похідним від поняття «безпека», під кадровою безпекою слід розуміти саме стан захищеності.

Також, на наш погляд, є слушним твердження деяких авторів [5;14], що кадрова безпека пов'язана не тільки з ризиками і загрозами в процесі трудових відносин з персоналом, а також з інтелектуальним потенціалом. Розвиваючи це твердження, необхідно додати, що персонал, пов'язаний із процесом створення доданої вартості, додаткової цінності кожним співробітником за рахунок інтелектуального потенціалу, і колективом в цілому за рахунок корпоративної моделі організаційної поведінки та організаційної культури. А отже, ризики і загрози необхідно розглядати у контексті створення доданої вартості, додаткової цінності.

Вважаємо за доцільне дати таке уточнене визначення: кадрова безпека підприємства – це характеристика стану захищеності підприємства на всіх рівнях його економічних відносин від впливу загроз, зумовлених інтелектуально-кадровим чинником.

Визначення кадрової безпеки з позиції структурного підходу визначає її місце в системі економічної безпеки та структуру такої безпеки, та, на жаль, не розкриває сутності самого поняття. Проте, дослідники цього підходу розглядають кадрову безпеку підприємства як сукупність її складових (табл. 1).

Таблиця 1 - Систематизація складових кадрової безпеки

Складові безпеки	Автори (рік)								
	Чередниченко Н.В. (2009) [11]	Томаневич Л.М. (2009) [10, с.6]	Яременко О.Ф. (2016) [15]	Живко З.Б. (2012) [2, с.117]	Руда Т.В. (2013) [8, с.21]	Маренич А.І., Мехед Н.Г. (2011) [3, с.128-129]	Герасименко О.М. (2012) [1, с.32]	Кузнєцова Н.В. (2014) [6, с.54]	Цвєткова І.І. (2014) [12, с.82]
Безпека здоров'я	+	+		+	+	+			
Фізична безпека	+	+	+	+	+	+		+	+
Безпека праці		+		+					
Інформаційна		+		+					+
Інтелектуальна	+	+	+		+	+			
Пенсійно-страхова	+	+		+		+			
Фінансова	+	+		+	+	+			
Кар'єрна	+	+		+	+	+			
Технологічна	+				+	+			
Технічна									+
Естетична	+	+				+			
Адміністративна	+	+		+		+			
Психологічна	+	+	+	+	+	+	+	+	
Патріотична	+	+		+		+			
Комунікаційна	+	+		+		+			
Соціальна			+		+		+	+	
Матеріальна			+						
Професійна			+				+	+	
Етична				+					
Корпоративна					+				
Антиконфліктна						+			
Життєдіяльності							+		
Мотиваційна							+		
Економічна								+	+
Правовий захист									+

Джерело: систематизовано автором на основі [1-3;6;8;10-12;15]

Структура кадрової безпеки залежить від специфіки та мети підприємства, проте, серед основних її складових автори найчастіше виділяють фізичну і психологічну безпеку (88,9 % авторів), 55,5 % авторів виділяють безпеку здоров'я, фінансову, інтелектуальну і кар'єрну. Інші складові кадрової безпеки є менш популярними серед науковців і вивчаються переважно в контексті більш вузьких досліджень, що між тим жодним чином не заперечує їх важливості.

Для підприємств роздрібної торгівлі, з нашої точки зору, серед елементів кадрової безпеки можна виділити такі основні складові, як: фізична безпека, безпека здоров'я, психологічна безпека, матеріальна і фінансова безпека.

Кадрова безпека є комбінацією перелічених складових, які пов'язані між собою різноманітними зв'язками та впливами. Відтак, впливаючи на кожну складову кадрової безпеки, можна забезпечити її високий рівень.

Кадрову безпеку доцільно розглядати з таких позицій: як безпеку діяльності персоналу підприємства; як безпеку підприємства від деструктивних дій персоналу.

Персонал підприємства одночасно виступає як об'єктом, так і суб'єктом потенційних ризиків, загроз і небезпек економічній безпеці. У свою чергу, ризики і загрози можуть бути зовнішніми (не залежати від дій/бездіяльності персоналу) і внутрішніми (умисні/ненавмисні дії персоналу) (табл. 2).

Таблиця 2 – Загальна характеристика відповідальних стейкхолдерів

Група	Інтереси та очікування	Вид кадрової безпеки	Характер впливу	
			конструктивний	деструктивний
Власники	Можливості розширення бізнесу, зростання прибутковості і вартості гудвіл	Фізична, економічна, соціальна, професійна, адміністративна, корпоративна	Задоволення інтересів та очікувань персоналу	Контроль через недовіру, звільнення некваліфікованого персоналу, прийняття необґрунтованих рішень
Персонал	Належна заробітна плата, сприятливі умови праці, справедливе відношення, соціальні гарантії, можливості самореалізації, кар'єрного зростання	Майнова, інформаційна, інтелектуальна, фінансова, антиконфліктна	Високий рівень креативності, професійна зацікавленість у підвищенні прибутковості роботодавця та ринкової вартості підприємства, створення цінності	Низька активність, висока плинність кадрів, відсутність мотивації та заохочення, розголошення комерційної таємниці, порушення трудової дисципліни, саботаж

Джерело: авторська розробка

Головними цілями забезпечення кадрової безпеки підприємства є: запобігання ризикам, небезпекам і загрозам; захист інтересів і майна підприємства від протиправних дій; запобігання втрати матеріальних та нематеріальних ресурсів; забезпечення нормального функціонування всіх підрозділів підприємства тощо (рис. 1).

Умовами забезпечення кадрової безпеки підприємства є легітимність усіх видів діяльності персоналу, використання системного підходу до забезпечення економічної безпеки підприємства та відповідне ресурсне забезпечення.

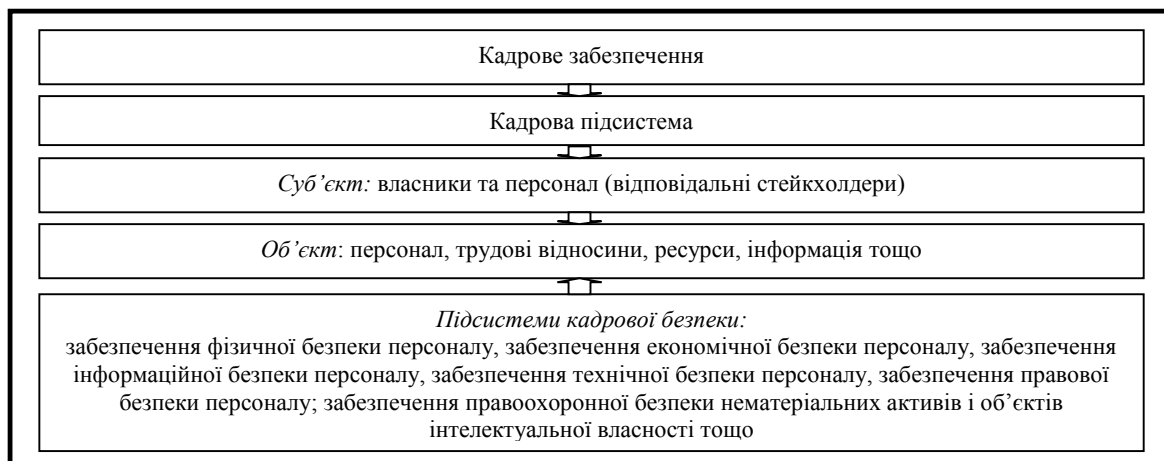


Рис.1. Структурна характеристика кадрового забезпечення підприємства

Джерело: авторська розробка

Складовими механізму кадрового забезпечення економічної безпеки підприємства є: об'єкт, що піддається небезпеці; суб'єкт, що забезпечує безпеку; фактори, які загрожують безпеці об'єкта; інструменти, методи і засоби забезпечення безпеки. При цьому, під кадровим забезпеченням розуміється система принципів, форм і методів формування необхідного кількісного та якісного складу персоналу, спрямована на вдосконалення кадрового потенціалу та ефективне його використання.

Створення системи кадрового забезпечення на підприємстві вимагає вирішення комплексу заходів економічного, правового, інформаційного і правоохоронного характеру з метою захисту економічних інтересів, майна та прав власності підприємства.

У законодавчих та нормативних документах України, а також у Кодексі законів про працю України зазначено низку документів, що безпосередньо впливають на безпеку підприємства. При цьому головним завданням служби персоналу є обов'язок забезпечити їх наявність, правильність, регламентацію і організацію документообігу, і відсутність негативних юридичних наслідків. До внутрішніх регламентаційних документів відносять: трудовий договір (контракт), правила внутрішнього трудового розпорядку, договір про повну індивідуальну (колективну) матеріальну відповідальність, посадову інструкцію, документацію з охорони праці, положення про комерційну таємницю та інші.

Отже, кадрове забезпечення залежить від того, наскільки адекватно виконуються функції з управління

персоналом та його інтелектуальним потенціалом, формується кадрова політика підприємства та відбувається розвиток людського капіталу. Виходячи з цього, в сучасних умовах забезпечення кадрової діяльності як діяльності з продукування, обміну, використання людських ресурсів, вона виступає пріоритетною складовою безпеки розвитку персоналу та економічної безпеки.

Висновки. Таким чином, виходячи з представленого аналізу дефініцій в науці не сформувався єдиного підходу до сутності кадрової безпеки підприємства, що обумовлено комплексністю даного економічного явища. Тому, автором статті запропоновано власне визначення поняття «кадрова

безпека». За результатами проведеного дослідження визначено, що більшість авторів до основних складових кадрової безпеки відносять фізичну і психологічну безпеку, а також безпеку здоров'я, фінансову, інтелектуальну і кар'єрну. Інші складові кадрової безпеки є менш популярними серед науковців і вивчаються переважно в контексті більш вузьких досліджень, що жодним чином не заперечує їх важливості. Наведена загальна характеристика відповідальних стейкхолдерів, їх інтереси і очікування, а також характер їх впливу на діяльність підприємства з позиції безпеки. Метою подальших досліджень є розробка методичного підходу до оцінки рівня кадрової безпеки підприємства.

Список літератури:

1. Герасименко О.М. Кадрова безпека в системі економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності. *Кадрова безпека суб'єктів господарської діяльності: менеджмент інсайдерів*: монографія / за ред. проф. Сідака В.С., проф. Мігуса І.П. Черкаси, 2012. С. 17-37.
2. Живко З.Б. Економічна безпека підприємства: сутність, механізм забезпечення та управління: монографія. Львів, 2012. 256 с.
3. Маренич А.І, Мехеда Н.Г. Виявлення та запобігання загроз кадровій безпеці. Розвиток і формування економіки та соціологія праці. Фінансовий простір № 3(3). 2011. С.127-132.
4. Міщенко С. П. Інтелектуально-кадрова складова економічної безпеки підприємств залізничного транспорту: напрямки забезпечення. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. Вип.52. С.45-52. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2015_52_8. (дата звернення 15.04.2020).
5. Козаченко Г.В., Пономарьов В.П., Ляшенко О.М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: монографія. Київ : Лібра, 2003. 280 с.
6. Кузнецова Н.В. Методы противодействия угрозам кадровой безопасности организации. *Известия Иркутской государственной экономической академии*. 2011. №2(52). С.53-61.
7. Логінова Н.І. Місце кадрової безпеки в економічній безпеці підприємства. *Коммунальное хозяйство городов: научно-технический сборник*. 2009. № 87. С.371-376.
8. Руда Т.В., Рудніченко Є.М., Рудий А. М. Сутність та значення кадрової компоненти у процесі забезпечення економічної безпеки. Митна безпека. 2013. № 1. С. 20-23. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/mb_2013_1_5. (дата звернення 15.04.2020)
9. Сосновська О.О. Методичний підхід до оцінки рівня економічної безпеки підприємств зв'язку. Облік і фінанси, №1 (83). 2019. С. 168-176.
10. Томаневич Л.М. Кадрова безпека підприємства як об'єкт теоретичного дослідження. *Збірник наукових праць Львівського державного університету внутрішніх справ*. Серія: Економічні науки. 2009. №1. С. 1-8.
11. Череди́нченко, Н.В. Кадрова безпека як складова частина економічної безпеки підприємства. *Управління фінансово-економічною безпекою* : матеріали науково-практичної конференції, 28 серпня 2009 року. Суми : СумДУ, 2009. С. 51-53.
12. Цветкова И.И. Формирование концепции оценки кадровой безопасности предприятия. *Культура народов Причерноморья*. 2014. № 278, Т.1. С. 81-84.
13. Шаваев А.Г. Безопасность корпораций. Криминологические, уголовно-правовые и организационные проблемы. Москва, 2002. 239 с.
14. Чумарин И.Г. Что такое кадровая безопасность компании. *Кадры предприятия*. 2003. № 2. С. 25-32.
15. Яременко О.Ф. Кадрова безпека підприємства: концептуальні основи забезпечення. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2016, № 2, Том 1. С.29-32.
16. Ляшенко А.Н., Криль Я.Н. Кадрова безпека у системі економічної безпеки підприємства. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*: збірник наукових праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2013. №25. С. 274-279. URL : http://eme.ucoz.ua/publ/zbirniki/25_ii_2013/ljashenko_o_m_kril_ja_m_kadrova_bezpeka_u_sistemi_ekonomichnoji_bezpeki_pidpriemstva/39-1-0-349 (дата звернення 15.04.2020).

References (transliterated)

1. Herasymenko O.M. (2012) Kadrova bezpeka v systemi ekonomichnoi bezpeky subiektiv hospodarskoi diialnosti [Personnel security in the system of economic security of economic entities] *Kadrova bezpeka subiektiv hospodarskoi diialnosti: menedzhment insaideramy* [Personnel security of subjects of economic activities: the management insiders] : monohrafiia. Cherkasy, pp.17-37. (in Ukrainian).
2. Zhyvko Z.B. (2012) *Ekonomichna bezpeka pidpriemstva: sutnist, mekhanizm zabezpechennia ta upravlinnia* [Economic security of the enterprise: the essence, mechanism of ensuring and management] : monohrafiia. Lviv. (in Ukrainian).
3. Marenych A.I, Mekheda N.H. (2011) Vyiavlennia ta zapobihannia zahroz kadrovii bezpetsi [Detection and prevention of personnel]. Rozvytok i formuvannia ekonomiky ta sotsiologhiia pratsi. *Finansovyi prostir*, no.3(3), pp.127-132.
4. Mishchenko S.P. (2015) Intelktualno-kadrova skladova ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv zaliznychnoho transportu: napriamky zabezpechennia [Intellectual and personnel component of economic security of railway transport enterprises: directions of ensuring]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. Vol.52, pp.45-52. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2015_52_8. (accessed 15 April 2020).
5. Kozachenko H.V., Ponomarov V.P., Liashenko O.M. (2003) *Ekonomichna bezpeka pidpriemstva: sutnist ta mekhanizm zabezpechennia* [Economic security of the enterprise: the essence and mechanism of ensuring] : monohrafiia. Kyiv. (in Ukrainian).
6. Kuznetsova N.V. (2011) Metody protivodeystviya ugrozam kadrovoy bezpasnosti organizatsii [Methods of countering threats to the organization's personnel security]. *Izvestiya Irkutskoy gosudarstvennoy ekonomicheskoy akademii*, no 2(52), pp.53-61.
7. Lohinova N.I. (2009) Mistse kadrovoy bezpeky v ekonomichnii bezpetsi pidpriemstva [The place of personnel security in the economic security of the enterprise]. *Kommunal'noe khazyaystvo gorodov: nauchno-tehnicheskiiy sbornik*, no.87, pp.371-376.
8. Ruda T.V., Rudnichenko Ye.M., Rudyi A.M. (2013) Sutnist ta znachennia kadrovoy komponenty u protsesi zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky. [The essence and significance of the personnel component in the process of ensuring economic security]. *Mytna bezpeka*, no.1, pp. 20-23. http://nbuv.gov.ua/UJRN/mb_2013_1_5. (accessed 15 April 2020).

9. Sosnovska O.O. (2019) Metodichnyi pidkhid do otsinky rivnia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv z'iazku [Methodological approach to assessing the level of economic security of communications enterprises]. *Oblik i finansy*, no.1 (83), pp.168-176.
10. Tomaneych, L.M. (2009), Kadrova bezpeka pidpriemstva yak ob'ekt teoretychnoho doslidzhennia [Personnel security of an enterprise as an object of theoretical research], *Zbirnyk naukovykh prats Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav*, Seriya: Ekonomichni nauky, Vol.1, pp. 1–8.
11. Cherednychenko, N.V. (2009) “Kadrova bezpeka yak skladova chastyna ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva” [Personnel security of an enterprise as an object of theoretical research], *Upravlinnia finansovo-ekonomichnoi bezpekoiu : materialy naukovo-praktychnoi konferentsii*, Sumy : SumDU, pp. 51-53.
12. Tsvetkova I.I. (2014) Formirovanie kontseptsii otsenki kadrovoy bezopasnosti predpriyatiya [Formation of the concept of personnel security assessment of the enterprise]. *Kul'tura narodov Prichernomor'ya*, no. 278, Vol.1. pp.81-84.
13. Shavaev A.G. (2002) Bezopasnost' korporatsiy. Kriminologicheskie, ugovovno-pravovye i organizatsionnye problemy [Corporate security. Criminological, criminal-legal and organizational problems]. Moscow. (in Russian).
14. Chumarin I.G. (2003) Chto takoe kadrovaya bezopasnost' kompanii. [What is the company's personnel security]. *Kadry predpriyatiya*, no.2, pp. 25–32.
15. Yaremenko O.F. (2016) Kadrova bezpeka pidpriemstva: kontseptualni osnovy zabezpechennia. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu [Personnel security of the enterprise: conceptual bases of ensuring], no.2, Vol.1. pp.29-32.
16. Liashenko A.N., Kryl Ya.N. (2013) Kadrova bezpeka u systemi ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Personnel security in the system of economic security of the enterprise]. *Ekonomika. Menedzhment. Pidpriyemnytstvo: zbirnyk naukovykh prats Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia*. no.25. pp. 274-279. Available at: http://eme.ucoz.ua/publ/zbirnyk/25_ii_2013/liashenko_o_m_kril_ia_m_kadrova_bezpeka_u_sistemi_ekonomichnoi_bezpeki_pidpriemstva/39-1-0-349 (accessed 15 April 2020).

Надійшла(received) 25.03.2020

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Коптєва Ганна Миколаївна (Коптева Анна Николаевна, Koptieva Hanna)– кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та оподаткування, Національний технічний університет «ХПІ», м. Харків, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3082-2094>; тел. (095)93-50-779, e-mail: fadeyeva.kpi@gmail.com

*І.Л. СІТАК, А.В. ІВАХНЕНКО***ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Описана проблематика аналізу ризиків в сучасних умовах міжнародного бізнесу та її вплив на ефективність діяльності підприємства. Проаналізовано літературні джерела, що стосуються тематики дослідження. Виділена невирішена раніше частина проблеми. Сформульовано завдання, які повинні вирішувати процес управління ризиками на підприємстві. Управління ризиками визначено як сукупність заходів, інструментів і цілеспрямованих дій господарюючого суб'єкта, спрямованих на виявлення, прогнозування їх виникнення і зниження або виключення негативних наслідків від їх реалізації. На основі аналізу визначено мету та завдання управління ризиками, основні з яких можна визначити як виявлення причин і основних факторів виникнення ризиків, цілеспрямований пошук прийомів і методів управління ризиком, організація роботи по зниженню ступеня ризику, оволодіння навичками отримання і збільшення доходу в невизначеній ситуації. В роботі охарактеризовано методи аналізу ризиків. Надано характеристику якісному та кількісному методам аналізу ризиків, вказано мету аналізу, завдання та механізми передбачення ризиків. Наведено послідовність та характеристику етапів управління ризиками. Обґрунтовано необхідність виділення етапу постризикового моніторингу, який передбачає вивчення результатів реалізації управлінських рішень та оцінку їх доцільності з позиції вже наявних результатів післядії ризику. Акцентовану увагу на проблемах та важливості створення бази ризиків, котра сприятиме формуванню навичок у персоналу щодо здатності інформування керівництва про загрозу, формуванню навичок у персоналу на досягнення результативності заходів контролю, тобто орієнтує на результат, надасть можливість підвищувати професійний рівень та стати експертами у відповідній галузі, відслідковувати динаміку управління ризиками (зниження, збільшення) для внутрішніх та зовнішніх користувачів та навчить швидкісному реагуванню на непередбачені обставини. Така база ризиків підприємства сприятиме розробці відповідних методів реагування на ризики, що дозволить обґрунтувати можливі стратегії мінімізації ризиків, а також управління ними та зниження наслідків від них.

Ключові слова: ризики; види ризиків; фактори ризику; міжнародний бізнес; управління ризиками; ризик-менеджмент

*І.Л. СІТАК, А.В. ІВАХНЕНКО***ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

Описана проблематика анализа рисков в современных условиях международного бизнеса и ее влияние на эффективность деятельности предприятия. Проанализированы литературные источники, касающиеся тематики исследования. Выделена нерешенная ранее часть проблемы. Сформулированы задачи, которые должен решать процесс управления рисками на предприятии. Управление рисками определено как совокупность мер, инструментов и целенаправленных действий хозяйствующего субъекта, направленных на выявление, прогнозирование их возникновения и снижения или исключения негативных последствий от их реализации. На основе анализа определены цели и задачи управления рисками, основные из которых можно определить как выявление причин и основных факторов возникновения рисков, целенаправленный поиск приемов и методов управления риском, организация работы по снижению степени риска, овладение навыками получения и увеличения дохода в неопределенной ситуации. В работе охарактеризованы методы анализа рисков. Описаны качественный и количественный методы анализа рисков, указана цель анализа, задачи и механизмы определения рисков. Приведены последовательность и характеристика этапов управления рисками. Обоснована необходимость выделения этапа пострискового мониторинга, который предусматривает изучение результатов реализации управленческих решений и оценку их целесообразности с позиции уже имеющихся результатов последствие риска. Акцентируется внимание на проблемах и важности создания базы рисков, которая будет способствовать формированию навыков у персонала способностью информирования руководства об угрозе, формированию навыков у персонала на достижение результативности мер контроля, то есть ориентирует на результат, позволит повышать профессиональный уровень и стать экспертами в соответствующей области, отслеживать динамику управления рисками (снижение, увеличение) для внутренних и внешних пользователей и научит быстрому реагированию на непредвиденные обстоятельства. Предложенная база рисков предприятия будет способствовать разработке соответствующих методов реагирования на риски, позволит обосновать возможные стратегии минимизации рисков, а также управления ими и снижения последствий наступления рисков.

Ключевые слова: риски; виды рисков; факторы риска; международный бизнес; управление рисками; риск-менеджмент

*І.Л. СІТАК, А.В. ІВАХНЕНКО***FEATURES OF RISK MANAGEMENT IN MODERN CONDITIONS**

The problems of risk analysis in modern conditions of international business and its impact on the efficiency of the enterprise are described. The literary sources related to the research topic are analyzed. The previously unresolved part of the problem is highlighted. The tasks that the risk management process at the enterprise should solve are formulated. Risk management is defined as a combination of measures, tools and targeted actions of an economic entity aimed at identifying, predicting their occurrence and reducing or eliminating negative consequences from their implementation. Based on the analysis, the goals and objectives of risk management are identified, the main of which can be defined as identifying the causes and main factors for the occurrence of risks, a targeted search for techniques and methods of risk management, organizing work to reduce the degree of risk, mastering the skills of generating and increasing income in an uncertain situation. The paper describes the methods of risk analysis. Qualitative and quantitative methods of risk analysis are described, the purpose of the analysis, tasks and mechanisms for determining risks are indicated. The sequence and characteristics of the stages of risk management are given. The necessity of highlighting the stage of risk-based monitoring, which provides for the study of the results of the implementation of managerial decisions and an assessment of their appropriateness from the point of view of the existing results of the risk aftereffect, is substantiated. Attention is focused on the problems and the importance of creating a risk base that will contribute to the formation of skills among the staff by the ability to inform management about the threat, the formation of skills among staff to achieve the effectiveness of control measures, that is, focuses on the result, allows to improve the professional level and become experts in the relevant field, monitor the dynamics of risk management (decrease, increase) for internal and external users and teach you how to quickly respond to unforeseen circumstances. The proposed risk base of the enterprise will contribute to the development of appropriate methods for responding to risks, will justify possible strategies to minimize risks, as well as manage them and reduce the consequences of the onset of risks.

Keywords: risks; types of risks; risk factors; international business; risk management

Вступ. Міжнародний бізнес відкриває нові шляхи для розвитку підприємства, нові можливості які можуть виникнути, але ні в якому разі не можна забувати про небезпеки, які таїть в собі світовий ринок, бо на ньому підприємство стикається з набагато більшою кількістю ризиків. Необхідно відзначити, що для більш ефективної протидії ризикам, потрібно вміти їх прогнозувати в умовах постійної мінливості кон'юнктури ринку, що досить непросте завдання, а далі розробляти конкретну стратегію для конкретного ризику у міжнародному бізнесі.

Подолання кризових явищ в економіці України та подальший розвиток ринкових відносин потребує підвищення рівня стійкості економічної системи в цілому та її найважливіших елементів – підприємств. Негативним фактором, що знижує рівень стійкості будь-якої економічної системи є ризик, дослідження інструментарію управління яким сьогодні є актуальним науковим завданням.

Аналіз стану питання. У процесі інтеграції України в систему світової економіки міжнародний бізнес стає все більш важливим фактором всього економічного життя країни. Підприємства отримали право самостійного виходу на зовнішній ринок і здійснення зовнішньоекономічних операцій, діапазон яких в даний час досить широкий - від разових угод купівлі-продажу до створення транснаціональних корпорацій.

Однак, на сьогоднішній день, вітчизняному міжнародному бізнесу притаманні значні негативні риси: в структурі експорту домінують енергоносії і сировинні ресурси; породжується залежність вітчизняної економіки від коливань світової економічної кон'юнктури; в структурі імпорту переважає готова продукція - обладнання, продовольство, що створює залежність економіки від зовнішнього ринку. Таким чином, в загальнодержавному масштабі міжнародному бізнесу притаманна значна кількість ризиків, від якості управління котрими залежить ефективність роботи бізнес одиниць.

Аналіз основних досягнень і літератури. Наукові аспекти дослідження формувалися на основі вивчення, аналізу теоретичних і методологічних розробок як вітчизняних, так і зарубіжних вчених з проблем оцінки і управління ризиками в різних сферах господарської діяльності. У цьому контексті дана проблема досліджувалася в роботах В.Г. Андрійчука, І.Р. Бузько, Д.М. Васильківського, В.В. Вітлінського, В.М. Гранатурова, В.К. Збарського, С.М. Ілляшенко, С.А. Нестеренко, С.І. Наконечного, С.М. Судомир, В.В. Чепурко, О.І. Ястремського та ін. Значний внесок у дослідження зазначеної проблеми здійснили зарубіжні вчені: І.Т. Балабанов, М. Лапуста, Ф. Найт, Дж. Нейман, О. Моргенштерн, К. Ерроу, Г. Маркович, С. Фішер, Л. Тепман та ін.

Незважаючи на широкі дослідження проблематики управління ризиками в сучасній економічній науці, проблема формування системи ефективного ризик-менеджменту у міжнародному бізнесі не є остаточно вирішеною.

Мета роботи. Метою роботи є дослідження теоретичних і методичних основ управління ризиками та розробка моделі з управління ризиками у міжнародному бізнесі.

Постановка задачі. Розглядаючи міжнародний бізнес, необхідно підкреслити, що у його сутності закладені елементи ризику, тому ухилитися від їх прояву для підприємства неможливо. Нові умови діяльності підприємств, що працюють на міжнародному ринку, вимагають самостійного вирішення широкого кола проблем, серед яких важливе місце займає управління ризиками.

Здатність підприємства створити ефективну систему управління ризиками і в рамках неї ефективно використовувати свій потенціал для розвитку міжнародного бізнесу, безумовно, можуть стати важливими перевагами в умовах жорсткої конкуренції і зростання інтернаціоналізації ринків.

Управління ризиками - сукупність заходів, інструментів і цілеспрямованих дій господарюючого суб'єкта, спрямованих на виявлення, прогнозування їх виникнення і зниження або виключення негативних наслідків від їх реалізації. Як і будь-яка діяльність, так і управління ризиками має свою мету і завдання (рис.1). Процес управління ризиком містить низку етапів. Ми погоджуємося з думкою автора [9] стосовно того, що послідовність етапів управління ризиком за умови доповнення етапом, який передбачає постризиковий моніторинг, є більш повною.

Етап 1. Виявлення передбачуваного ризику. Пов'язаний зі з'ясуванням проблемної ситуації, він є вихідним пунктом для реалізації подальшої сукупності етапів.

Етап 2. Аналіз ризику. Необхідність провадження другого етапу обумовлена тим, що вивчення потенційних небезпек, пов'язаних із реалізацією того чи іншого управлінського рішення дозволяє знизити негативний вплив фактору ризику навіть у тому випадку, якщо його аналіз проводиться тільки на якісному рівні.

Етап 3. Вибір прийнятної альтернативи. Третій етап є невід'ємною частиною будь-якого циклу управління. У процесі управління ризиком він одержує свою специфіку, пов'язану з невизначеністю результатів і можливістю оцінити їх ймовірності.

Етап 4. Вибір методів зниження негативних наслідків. Необхідність четвертого етапу обумовлена тим, що застосування методів зниження ризику дозволяє знизити втрати від ризикованих операцій.

Етап 5. Реалізація рішень. Після зіставлення альтернатив, проведеного на попередньому етапі, доцільно здійснити повторну оцінку ризиків з урахуванням способів зниження негативного впливу факторів ризиків на діяльність підприємства.

Етап 6. Постризиковий моніторинг, який передбачає вивчення результатів реалізації управлінських рішень та оцінку їх доцільності з позиції вже наявних результатів післядії ризику.

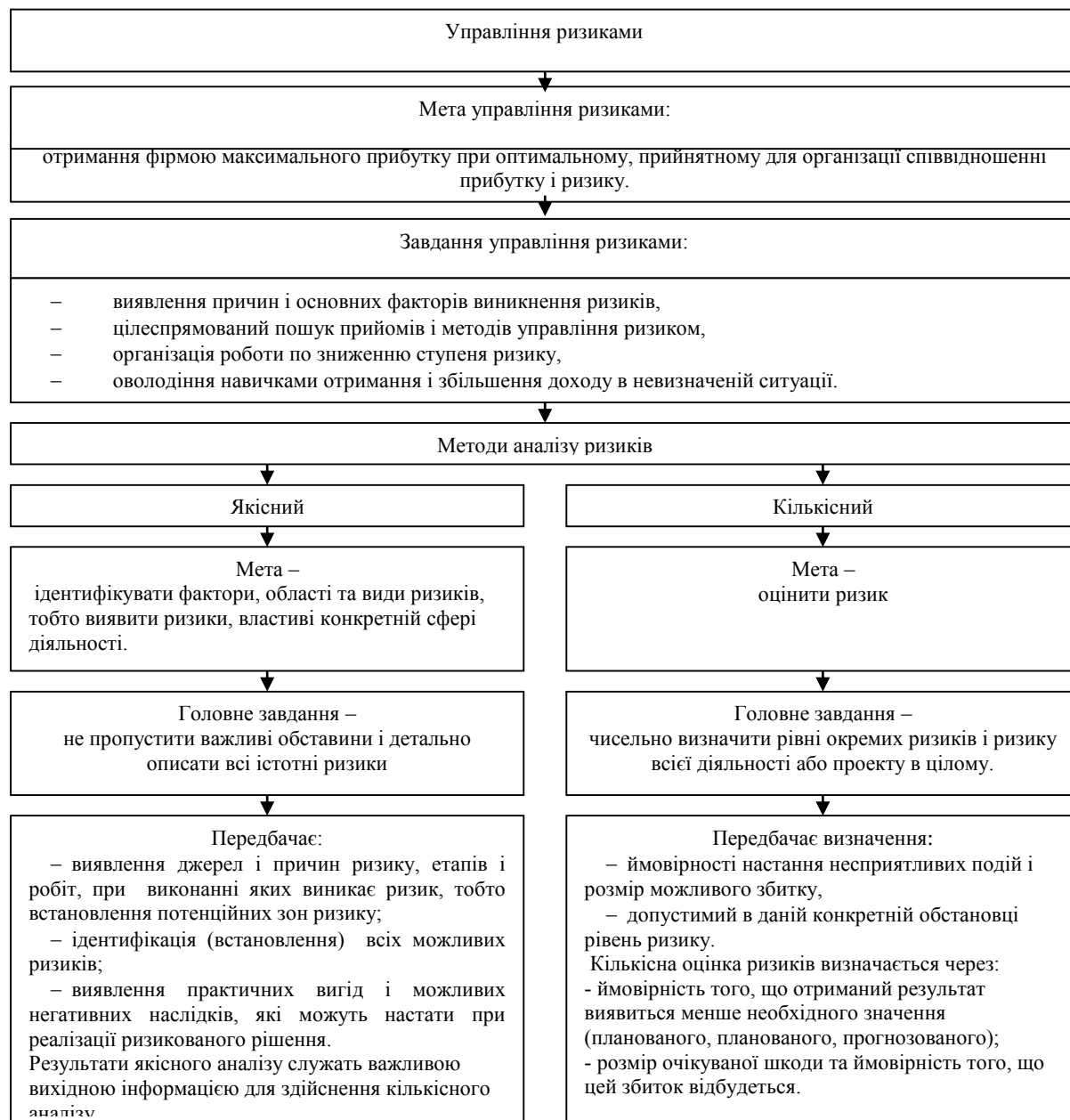


Рисунок 1 – Цілі, завдання управління та аналіз ризиків

Метою цього етапу є аналіз наслідків рішень щодо управління ризиком і коригування всіх попередніх етапів у залежності від отриманих результатів. Запропонована послідовність найбільш повно відображає сутність процесу управління ризиком і містить вирішення завдань, спрямованих на досягнення основної мети управління ризиком – запобігти банкрутству підприємства і забезпечити отримання прибутку за найменших втрат.

Перевагами управління ризиками на підприємстві є:

- покращення обізнаності працівників про необхідність ідентифікації та обробки ризиків;
- більшення ймовірності досягнення цілей підприємства;
- вектор управління на упередження загроз;

- відповідність законодавчим вимогам та регламентам, а також міжнародним нормам;
- встановлення надійної основи для прийняття рішень та планування;
- покращення ідентифікації можливостей та обробки ризиків;
- мінімізування втрат;
- покращення оперативної ефективності та результативності;
- ефективний розподіл та використання ресурсів підприємства;
- покращення контролю за виконанням управлінських рішень;
- посилення довіри зацікавлених сторін.

Переваги створення бази ризиків та методів реагування на підприємстві: сприяє формуванню

навичок у персоналу щодо здатності інформування керівництва про загрозу, навчає швидкісному реагуванню на непередбачені обставини, надає можливість підвищувати професійний рівень та стати експертами у відповідній галузі, стимулює виконавців до виконання відповідних заходів у визначені терміни, сприяє формуванню навичок у персоналу на досягнення результативності заходів контролю, тобто орієнтує на результат.

Висновки

Для ефективного управління ризиками на підприємстві необхідно: розвивати культуру управління ризиками на постійній основі; створити управління ризиками повсякденною роботою для кожного працівника; впроваджувати ризик-орієнтовне планування, бюджетування та оцінку ефективності; оцінювати ризики проектів, зокрема міжнародних, а також стратегічних ініціатив; сприяти відкритому обговоренню ризиків в організації; здобувати досвід з управління ризиками шляхом самоосвіти; приймати участь у міжнародних навчаннях з управління ризиками.

Список літератури

1. Грачов В.І., Коюда Т.П. Класифікація ризиків та управління ними // *Фінанси України*. – 2002. – № 10. – С. 56–61.
2. Дуднева Ю.Е., Антипова О.Ю., Обиденнова Т.С. Ризик-менеджмент: інтегрований підхід до організації. // *Економіка і суспільство*. – Випуск 20. – 2019. – С.229-236.
3. Вербіцька І.І. Ризик-менеджмент як сучасна система управління ризиками підприємницьких структур. // *Сталый розвиток економіки: Міжнародний науково-виробничий журнал*. – 2013. – № 5 (22). – С. 282–291.
4. Артишук І.В. Управління ризикозахищеністю підприємства в умовах світової економічної кризи // *Розвиток інноваційної культури суспільства: проблеми і країнських: зб. наук. кр. IV науково-практичної конференції*. – Сімферополь, 2009. – С. 67-71.
5. Фірма в умовах глобальної нестабільності: виклики, можливості та ризики нової економіки: монографія / В.А. Вергун, О.І. Ступницький, І.І. Черленяк [та ін.]; за заг. ред. д-ра держ. упр. І.І. Черленяка. – Ужгород: ПП «АУТДОР – ШАРК», 2015. – 460 с.
6. Бернстайн Питер Л, Против богов. Укрощение риска – Олимп-Бизнес, 2006. – 400 с.
7. Кеннет Л. Грант, Управление рисками в трейдинге. Как повысить прибыльность с помощью контроля над рисками – Издательство «Мир», 2005. – 352 с.
8. Маккарти М. П, Флинн Т., Риск. Управление риском на уровне топ-менеджеров и советов директоров. Альпина Бизнес Букс, 2005. – 234 с.
9. Управление рисками для получения конкретных результатов. URL: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Turning-risk-into-results-2012-RU/\\$FILE/Turningrisk-into-results-2012-RU.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Turning-risk-into-results-2012-RU/$FILE/Turningrisk-into-results-2012-RU.pdf)
10. Дикань В.Л., Посохов І. М. Дослідження міжнародних стандартів управління ризиками // *Бізнес Інформ*. – 2014. –

№ 1. – С. 314-319. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_1_58

11. International Organization for Standardization. URL: <https://www.iso.org>
12. Сидоренко А. Как повысить эффективность корпоративного управления рисками? URL: <https://www.cforussia.ru/blog/index.php?article=19703>

References (transliterated)

1. Hrachov V.I., Koyuda, T.P. Klyasyfikatsiya ryzykyv ta upravlinnya nymy [Risk classification and management]. *Finansy Ukrainy* [Finance of Ukraine], 2002. no 10, pp. 56–61.
2. Dudnyeva YU.E., Antypseva O.YU., Obydyennova T.S. Ryzyk-menedzhment: intehrovanyy pidkhd do orhanizatsiyi [Risk Management: An Integrated Approach to the Organization]. *Ekonomika i suspil'stvo* [Economics and Society], issue 20, 2019. - pp.229-236.
3. Verbits'ka I.I. Ryzyk-menedzhment yak suchasna systema upravlinnya ryzykamy pidpryemnyts' kykh struktur [Risk Management as a Modern Risk Management System for Entrepreneurial Structures]. *Stalyy rozvytok ekonomiky* [Sustainable Economy], 2013. no 5 (22), - pp. 282–291
4. Aptyschuk I.V. Upravlinnya pyzykozakhyschenistyu pidpryemstva v umovakh svitovoyi ekonomichnoyi kryzy [Managing the enterprise's vulnerability in the conditions of the world economic crisis]. *Rozvytok innovatsiyoi kul'tury suspil'stva: poblemy i krayins'kykh* [Development of innovative culture of society: problems and country], 2009. - pp. 67-71.
5. Verhun V.A., Stupnyts'kyi O.I., &Cherlenyak I.I. Firma v umovakh hlobal'noyi nestabil'nosti: vyklyky, mozhlyvosti ta ryzyky novoyi ekonomiky [Firm in the context of global instability: challenges, opportunities and risks of the new economy]. *Uzhhorod: PP «AUTDOR – SHARK»* 2015. - 460p.
6. Bernsteyn Piter L. Protiv bogov. Ukroshcheniye riska [Against the Gods. Taming Risk]. *Olimp-Biznes*. 2006. - 400p.
7. Kennet L. Grant. Upravleniye riskami v treydinge. Kak povysit' pribyl'nost' s pomoshch'yu kontrolya nad riskami [Risk Management in Trading. How to increase profitability with the help of risk control]. *Izdatel'stvo «Mir»*. 2005. - 352p.
8. Makkarti M. P, Flinn T. Risk. Upravleniye riskom na urovne top-menedzherov i sovetov direktorov [Risk. Risk management at the level of top managers and boards of directors]. *Al'pina Biznes Buks*. 2005. - 234p.
9. Upravleniye riskami dlya polucheniya konkretnikh rezul'tatov [Risk management for specific results]. *ey.com*. Retrieved from [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Turning-risk-into-results-2012-RU/\\$FILE/Turning-risk-into-results-2012-RU.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Turning-risk-into-results-2012-RU/$FILE/Turning-risk-into-results-2012-RU.pdf).
10. Dykan' V. L., Posokhov I. M. Doslidzhennya mizhnarodnykh standartiv upravlinnya ryzykamy [Investigation of international standards of risk management]. *Biznes Inform*. – [Business Inform], 2014. no 1,- pp. 314-319. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_1_58.
11. International Organization for Standardization. Retrieved from <https://www.iso.org> [in English].
12. Sidorenko, A. *Kak povysit' effektivnost' korporativnogo upravleniya riskami?* [How to increase the effectiveness of corporate risk management?]. Retrieved from <https://www.cforussia.ru/blog/index.php?article=19703>

Надійшла (received) 25.03.2020

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Сітак Ірина Леонідівна (Ситак Ирина Леонидовна, Sitak Irina Leonidovna) – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», старший викладач кафедри міжнародного бізнесу та фінансів; тел.: (066) 286-98-06; e-mail: sitak.irina.leonidovna@gmail.com; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1146-5730>

Івахненко Андрій Володимирович (Ивахненко Андрей Владимирович, Ivakhnenko Andriy Vladimirovich) – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», старший викладач кафедри міжнародного бізнесу та фінансів; тел.: (050) 138-63-79; e-mail: ivaknenko@gmail.com; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4113-7789>

П.Г.ПЕРЕРВА, В.О.ЧЕРЕПАНОВА, І.О.НОВІК, С.М.ПОГОРЕЛОВ, О.М.СИНІГОВЕЦЬ
ЕКОНОМІКО-УПРАВЛІНСЬКІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ВАРТОСТІ ІННОВАЦІЙ ТА ІНВЕСТИЦІЙ В МІЖНАРОДНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Вибір підходів до оцінки вартості нововведень в галузі інноваційної та інвестиційної сфери міжнародного бізнесу є особливо важливим і потребує наукового обґрунтування. Він повинен бути зваженим щодо конкретної мети здійснення такої оцінки, особливих відмінностей оцінювання об'єкта, урахування переваг і недоліків тих чи інших підходів та притаманних їм методів оцінки.

Доведено, що при визначенні ринкової вартості інновацій та інвестицій в міжнародному бізнесі слід враховувати нематеріальний, унікальний характер об'єкта оцінки; поточне використання інновацій; можливі галузі використання, найбільш вірогідну ємність і частку ринку, витрати на виробництво і реалізацію продукції, що випускається з використанням інновацій, обсяг і тимчасову структуру інвестицій, необхідних для освоєння і використання інновацій в тій чи іншій галузі; ризики освоєння і використання інновацій в різних галузях, в тому числі ризики недосягнення технічних, економічних, експлуатаційних і екологічних характеристик, ризики недобросовісної конкуренції та інші; стадії розробки і промислового освоєння інновацій; можливість і ступінь правового захисту; обсяг переданих прав і інших умов договорів про створення та використання інновацій; спосіб виплати винагороди за використання інновацій.

Зроблено висновок про те, що основними умовами придатності ринкового підходу до визначення вартості інновацій є наявність відомостей про факти продажу схожих за призначенням й корисністю, тобто об'єктів-аналогів; доступність та достовірність інформації про ціни та умови угод з об'єктами-аналогами; вміння оцінити вплив відмінних від об'єктів-аналогів показників на вартість об'єкта оцінки.

Ключові слова: інвестиції; інновації; технології; вартісна оцінка; методи визначення; об'єкти інтелектуальної власності

П.Г.ПЕРЕРВА, В.О.ЧЕРЕПАНОВА, И.О.НОВИК, С.М.ПОГОРЕЛОВ, О.М.СИНИГОВЕЦЬ
ЭКОНОМИКО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ СТОИМОСТИ ИННОВАЦИЙ И ИНВЕСТИЦИЙ В МЕЖДУНАРОДНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ

Выбор подходов к оценке стоимости нововведений в области инновационной и инвестиционной сферы международного бизнеса является особенно важным и требует научного обоснования. Он должен быть взвешенным по конкретной цели осуществления такой оценки, особых различий оценки объекта, учета преимуществ и недостатков тех или иных подходов и присущих им методов оценки.

Доказано, что при определении рыночной стоимости инноваций и инвестиций в международном бизнесе следует учитывать нематериальный, уникальный характер объекта оценки; текущее использование инноваций; возможные области использования, наиболее вероятные емкость и долю рынка, затраты на производство и реализацию продукции, выпускаемой с использованием инновации, объем и временную структуру инвестиций, необходимых для освоения и использования инновации в той или иной области; риски освоения и использования инновации в различных областях, в том числе риски недостижения технических, экономических, эксплуатационных и экологических характеристик, риски недобросовестной конкуренции и другие; стадии разработки и промышленного освоения инновации; возможность и степень правовой защиты; объем передаваемых прав и других условий договоров о создании и использовании инновации; способ выплаты вознаграждения за использование инновации.

Сделан вывод о том, что основными условиями хранения рыночного подхода к определению стоимости инноваций является наличие сведений о фактах продажи схожих по назначению и полезностью, то есть объектов-аналогов; доступность и достоверность информации о ценах и условиях сделок с объектами-аналогами; умение оценить влияние отличных от объектов-аналогов показателей на стоимость объекта оценки.

Ключевые слова: инвестиции; инновации; технологии; стоимостная оценка; методы определения; объекты интеллектуальной собственности

P.G.PERERVA, V.O.CHEREPANOVA, I.O.NOVIK, S.M.POHORIELOV, O.M.SYNIGOVETS
ECONOMIC AND MANAGEMENT APPROACHES TO DETERMINING THE COST OF INNOVATION AND INVESTMENT IN INTERNATIONAL ACTIVITIES OF ENTERPRISES

The choice of approaches to estimating the value of innovations in the field of innovation and investment in international business is particularly important and requires scientific justification. It should be weighted about the specific purpose of such an assessment, the specific differences in the assessment of the object, taking into account the advantages and disadvantages of certain approaches and their inherent assessment methods.

It is proved that in determining the market value of innovations and investments in international business should take into account the intangible, unique nature of the object of evaluation; current use of innovations; possible areas of use, the most probable capacity and market share, the cost of production and sale of products produced using innovation, the amount and time structure of investment required for the development and use of innovation in a particular industry; risks of development and use of innovation in various industries, including risks of failure to achieve technical, economic, operational and environmental characteristics, risks of unfair competition and others; stages of development and industrial development of innovation; possibility and degree of legal protection; the scope of transferred rights and other conditions of agreements on the creation and use of innovation; the method of payment of remuneration for the use of innovation.

It is concluded that the main conditions for the suitability of the market approach to determining the value of innovations are the availability of information about the facts of sales similar in purpose and usefulness, is objects-analogues; availability and reliability of information on prices and terms of transactions with similar objects; the ability to assess the impact of indicators other than similar objects on the value of the object of evaluation.

Keywords: investments; innovations; technologies; valuation; methods of determination; intellectual property objects

Вступ. При визначенні ринкової вартості інновацій та інвестицій в міжнародному бізнесі слід враховувати нематеріальний, унікальний характер об'єкта оцінки; поточне використання інновацій; можливі галузі використання, найбільш вірогідну ємність і частку ринку, витрати на виробництво і реалізацію продукції, що

випускається з використанням інновацій, обсяг і тимчасову структуру інвестицій, необхідних для освоєння і використання інновацій в тій чи іншій галузі; ризики освоєння і використання інновацій в різних галузях, в тому числі ризики недосягнення технічних, економічних, експлуатаційних і екологічних характеристик, ризики

недобросовісної конкуренції та інші; стадії розробки і промислового освоєння інновації; можливість і ступінь правового захисту; обсяг переданих прав і інших умов договорів про створення та використання інновації; спосіб виплати винагороди за використання інновації. Виходячи з цього дослідження методів та підходів до визначення вартісної оцінки інноваційних та інвестиційних технологій є надзвичайно важливою та актуальною задачею.

Аналіз останніх наукових досліджень. Фахівці США у галузі передачі промислових технологій вважають: „Технологія (інновація, інвестиція) коштує стільки, за скільки її вдалося продати, не більше й не менше” [5], підкреслюючи цими словами, що немає стандартної, універсальної методики розрахунку ціни результату науково-технічної діяльності в галузі інноваційної та інвестиційної сфери. ЮНІДО у своїй доповіді підкреслювала, що *«не існує стандартної методики визначення ціни промислової технології, але є значна кількість рецептів, які фахівці у галузі передачі технологій можуть вам запропонувати»* [5]. Отже власник інтелектуального досягнення в інноваційно-інвестиційній сфері міжнародного бізнесу як монополіст на ринку може запропонувати свій товар за будь-яку ціну, яку він вважає прийнятною. Але в реальній ситуації на фактичну ціну інтелектуального досягнення міжнародного бізнесу будуть впливати різні фактори, які визначатимуть його ринкову, а не монополістичну ціну, а саме: стадія розробки технології, її технічна та комерційна цінність, рівень правової охорони, обсяг прав, що передаються, умови платежів тощо. Тому питання вдосконалення методів встановлення ціни і вартості наукового продукту міжнародного бізнесу [1-4, 6] є важливими і актуальними.

Результати дослідження. Вибір підходів до оцінки вартості нововведень в галузі інноваційної та інвестиційної сфери міжнародного бізнесу є особливо важливим і потребує наукового обґрунтування. Він повинен бути зваженим щодо конкретної мети здійснення такої оцінки, особливих відмінностей оцінювання об'єкта, урахування переваг і недоліків тих чи інших підходів та притаманних їм методів оцінки. Виходячи з огляду існуючих методів оцінки нововведень в галузі інноваційної та інвестиційної сфери міжнародного бізнесу, найбільш прийнятним видом вартості є справедлива (ринкова) вартість.

Витратний підхід. В основу витратного підходу покладені показники матеріальних витрат під час створення (придбання) конкретного об'єкту та прагнення одержання їх відшкодувань. Звичайно, витрати на дослідження та розробку будь-якої технології ні в якому разі не дорівнюватимуть справедливій вартості технології. Проте на думку фахівців вони можуть служити відправною точкою для її визначення, тобто теоретично виступати мінімальною ціною, яку можна запропонувати під час передачі результатів науково-технічної діяльності в міжнародній сфері.

Для визначення поточної вартості технологій на підставі витратного підходу використовують: метод первісних витрат, метод вартості заміщення та метод вартості відтворення.

Метод первісних витрат. Вартість технології, що

визначається за цим методом, називається історичною, оскільки вона базується на фактично здійснених витратах під час створення технології, інформація про які міститься в бухгалтерській звітності підприємства. При цьому, первісні витрати, як правило, збільшуються на підприємницький прибуток з урахуванням зносу оцінюваного об'єкта. У разі необхідності раніш зроблені витрати можуть бути скоректовано з урахуванням часу створення оцінюваного об'єкта та реальних умов господарської діяльності підприємства (*метод приведених витрат*).

$$PV = \sum PV_0 + R_{EV} - A, \quad (1)$$

де PV – поточна вартість оцінюваного об'єкта; $\sum PV_0$ – вартість первісних витрат на створення оцінюваного об'єкта; R_{EV} – підприємницький прибуток; A – знос оцінюваного об'єкта.

На практиці цей метод використовується за умов, що витрати на створення технології здійснилися нещодавно й, відповідно, немає необхідності корегувати їх з урахуванням фактору часу.

Метод вартості заміщення передбачає вибір об'єкта, еквівалентного до оцінюваного за своїми функціональними можливостями та варіантом використання. Вважається, що максимальна вартість технології визначається мінімальною ціною, яку варто заплатити під час купівлі об'єкта з аналогічною споживчою вартістю.

Метод вартості відтворення передбачає визначення поточної вартості витрат на створення точної копії такого ж самої технології в цінах на дату до вирахування всіх видів зносу та є найбільш прийнятним під час оцінки вартості унікальних об'єктів. При цьому варто зауважити, що технології на відміну від матеріальних об'єктів крім відомих видів зносу (фізичного, функціонального, економічного) притаманні ще й моральний знос (пов'язаний з появою на ринку нових, більш прогресивних технологій) та так званий строковий знос (обумовлений терміном корисного використання й юридичними чи іншими обмеженнями цього терміну, зокрема строком дії охоронного документа або умовами ліцензійного договору).

Прибутковий підхід. Прибутковий підхід виходить з припущення, що типовий інвестор, який купує технологію, очікує у майбутньому одержання певного прибутку від її використання. Іншими словами, вартість оцінюваного об'єкта прямо залежить від його спроможності приносити у майбутньому прибуток. Оцінка вартості технології за прибутком виходить з уявлення, що вартість оцінюваного об'єкта в грошовому відбитку можна ототожнити з капіталом (інвестицією) визначених розмірів, який спроможний „генерувати” додатковий прибуток підприємства за умови ефективного використання цього об'єкта. При цьому варто використовувати чисті прибутки підприємства, що „очищені” від впливу інших чинників зміни балансової вартості основних засобів підприємства, обсягу використовуваних оборотних коштів, зносу використовуваних нематеріальних активів тощо. Отже в основу прибуткового підходу покладене прогнозування майбутніх показників ефективності використання оцінюваного об'єкта: прибутку підприємства,

рентабельності тощо.

Визначення вартості технологій, використання яких не дає прямого прибутку (об'єкти, що стосуються медицини, охорони праці та техніки безпеки, екології, оборони, забезпечення наукових досліджень), при такому підході представляє певну складність. Тому вартість таких об'єктів доцільно визначати, виходячи з долі продавця в економії коштів покупця, яку останній одержить через відмову від рішення проблеми за рахунок власних сил. При цьому вважається, що оптимальна доля продавця, яка має відшкодовувати витрати продавця на маркетинг, укладення ліцензійного договору, передачу технічної документації тощо, як правило, становить 15–30 % очікуваних витрат покупця на розробку такого ж самого і визначається експертним шляхом. Майбутні вигоди підприємства переводять у сьогоденну вартість технологій методом прямої капіталізації прибутку від використання технологій, або методом дисконтування чистих грошових потоків прибутку, або методом звільнення від роялті, які відображають послідовність отримання прибутків, їх зміну та відповідну норму віддачі.

Метод прямої капіталізації прибутків полягає в тому, що загальна вартість капіталу й одержуваний від його використання прибуток пов'язані між собою позитивним відношенням, яке передбачає повернення капіталу (амортизації) та одержання прибутку від його використання. Завдяки капіталізації прибуток від використання оцінюваного об'єкта перекладається на його вартість. Згідно з цим методом поточна вартість оцінюваного об'єкта PV визначається шляхом ділення щорічного прибутку CF_i , що отримується від комерційного використання оцінюваного об'єкта на так звану „норму капіталізації” K .

$$PV = \sum CF_i / K, \quad (2)$$

Метод прямої капіталізації прийнятний у випадках, коли прибуток від використання оцінюваного об'єкта протягом тривалого терміну є більш менш стабільним (або темпи його зростання є стабільними). Отже цей метод найбільш прийнятний під час оцінки вартості вже функціонуючих об'єктів зі стабільними і такими, що добре прогнозуються, величинами прибутків. Якщо визначення норми капіталізації є утрудненим, цей метод взагалі не можна використовувати.

Метод дисконтування чистих грошових потоків базується на аналізі грошових потоків за весь період володіння технологією. В основу цього методу покладений головні фінансові закони, за якими: “сьогоднішній долар коштує більше, ніж завтрашній”; “безризиковий долар коштує більше ніж ризиковий”.

Співвідношення між поточною та майбутньою вартістю активу визначаються за формулою:

$$PV = \sum CF_i / (1 + I)^t, \quad (3)$$

де PV – поточна вартість оцінюваного об'єкта; CF_i – щорічні майбутні грошові потоки; I – коефіцієнт дисконтування; t – час.

Визначення ставки дисконтування є найбільш вузьким місцем цього методу, оскільки падіння вартості грошей у часі є універсальною властивістю, що пов'язана з певними ризиками, нестійкістю, протиріччями,

властивими виробничим відносинам як об'єктивному фізичному явищу. Безперечно, що на безризикові капіталовкладення ставка дисконтування буде мінімальною, а високоризикові – максимальною.

Існує ряд досліджень, пов'язаних з розробкою алгоритмів визначення ставки дисконтування. Самим поширеним з них є *метод кумулятивної побудови*, згідно з яким I являє собою підсумок премій за ризик, що зумовлені різними чинниками.

В розвинених країнах безризикова ставка приймається на рівні 3–4 %, що відповідає приблизно реальній прибутковості довгострокових урядових облігацій США та Німеччини. До цієї ставки додаються премія за так званий ризик країни та премія за інші можливі ризики. В Україні за початкову рекомендується брати ставку по депозитних вкладах юридичних осіб найбільш надійних банків, яка поєднує в собі безризикову ставку та ставку за інвестиційний ризик в економіку України.

Метод звільнення від роялті. Суть цього методу полягає у припущенні, що технологія, яку використовує підприємство, нібито йому не належить, а додатковий прибуток, що створює ця технологія (частина доходу, яку підприємство мало би сплатити у вигляді роялті власникам цієї технології як винагороду) залишається на підприємстві. При цьому розраховують розміри щорічних грошових потоків додаткового прибутку (роялті) як певний відсоток від планових обсягів промислової реалізації ліцензійної продукції за гіпотетичною ліцензійною угодою; визначають щорічні дисконтовані (капіталізовані) на дату оцінки грошові потоки додаткового прибутку (роялті) та визначають як поточну вартість ціни гіпотетичної ліцензії ринкову вартість технологія у вигляді їх суми за формулою:

$$PV_r = \sum CF_r / (1 + I)^t = \sum P_i \times V_i \times R_i / (1 + I)^t, \quad (4)$$

де PV_r – поточна вартість грошових потоків додаткового прибутку (роялті); CF_r – прогнозовані грошові потоки додаткового прибутку (роялті); P_i – ціна одиниці ліцензійної продукції за гіпотетичною ліцензією; V_i – щорічний обсяг виробництва ліцензійної продукції; R_i – ставка роялті; I – коефіцієнт дисконтування; t – час.

Ринковий підхід. Ринковий підхід заснований на припущенні, що “розумний” потенціальний покупець не заплатить за технологію в галузі інноваційної та інвестиційної сфери суму більшу, ніж вартість іншого, аналогічного за своїми споживчими властивостями об'єкта. Ринковий підхід до оцінки вартості технологій передбачає використання показників ринкової привабливості, обумовлених прагненням до монополії на певному сегменті.

Висновки. Для проведення вартісної оцінки інновацій існують значна кількість науково обґрунтованих методів, кожний з яких має свої переваги та недоліки. Найбільш придатним, на думку авторів, є ринковий підхід, основними умовами придатності якого в галузі інноваційної та інвестиційної сфери є: наявність відомостей про факти продажу схожих за призначенням й корисністю, тобто об'єктів-аналогів; доступність та достовірність інформації про ціни та умови угод з об'єктами-аналогами; вміння оцінити вплив відмінних від об'єктів-аналогів показників на вартість об'єкта оцінки. Природно, що ринкові методи досить ефективні лише за

умови існування достатньої інформації про відповідний ринок та схожі угоди купівлі-продажу об'єктів-аналогів.

Список літератури

1. Гончарова Н.П., Перерва П.Г., Яковлев А.И. Маркетинг инновационного процесса. - К.: ВИРА-Р, 1998. 267с.
2. Перерва П.Г. Управление маркетингом на машиностроительном предприятии. Харьков: «Основа», 1993. 288с.
3. Pererva P.G., Kocziszky Gy., Somosi Veres M., Kobielieva T.A., Compliance program of an industrial enterprise. Tutorial. - Kharkov-Miskolc: NTU "KhPI", 2018. - 689 p.
4. Ткачова Н.П., Перерва П.Г. Розвиток методів аналізу фактичного стану конкурентних переваг підприємства // *Економіка розвитку*. 2011. № 4. С. 116-120.
5. Перерва П.Г. Трудоустройство без проблем (искусство самомаркетинга). Харьков: Фактор, 2009. 480 с.
6. Гончарова Н.П., Перерва П.Г., Яковлев А.И. Новые технологические системы: качество, потребность, эффективность. К.: Наукова думка, 1989. 176с.
7. Перерва П.Г. Самомаркетинг менеджера и бизнесмена. Ростов н/Д: Феникс, 2003. 592 с.
8. Грабченко А.И., Перерва П.Г., Смоловик Р.Ф. Основы маркетинга высоких технологий. Харьков: ХГПУ, 1999. 242с.
9. Перерва П.Г. Комплаенс-программа промышленного предприятия: сущность и задачи / П.Г.Перерва // *Вісник НТУ «ХПІ»*: зб. наук. пр.- Сер.: Економічні науки. – Харків: НТУ "ХПІ", 2017.– № 24 (1246).– С. 153-158.
10. Глізнуца М.Ю., Перерва П.Г. Бенчмаркінг як метод оцінювання інтелектуального потенціалу регіонів // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. - 2015. - № 4. - С. 11-19.
11. Кравчук А.В., Перерва П.Г. Ефективність як економічна категорія // *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки)*: зб. наук. пр. – Харків: НТУ "ХПІ", 2018. – № 15 (1291). – С. 137-143.
12. Марчук Л.С., Перерва П.Г. Інтелектуальний потенціал як економічна категорія // *НТУ «ХПІ» (економічні науки)*: зб. наук. пр. – Харків: НТУ "ХПІ", 2018. – № 15 (1291). – С. 53-63.
13. Перерва П.Г. Практический маркетинг / П.Г.Перерва.- Выпуск 6. Управление сбытом промышленной продукции в системе маркетинга.- М.: НПО «Реклама, информация, маркетинг», 1991.- 93 с.
14. Старостина А.О. Маркетинг: теория, світовий досвід, українська практика: підруч. – К.: Знання, 2009. – 1070 с.
15. Kocziszky György, Szakaly D., Pererva P.G., Somosi Veres M. Technology transfer.- Kharkiv-Miskolc: NTU "KhPI", 2012. — 668 p.
16. Перерва П.Г. Исследование рынка промышленной продукции / П.Г.Перерва.- М.: НПО «Реклама, информация, маркетинг», 1991.- 96 с.
- innovation process. - K.: VIRA-R, 1998. 267с.
2. Pererva P.G. Marketing management at a machine-building enterprise. Kharkiv: Osнова, 1993. 288p.
3. Pererva P.G., Kocziszky Gy., Somosi Veres M., Kobielieva T.A. Compliance program: [tutorial] / P.G.Pererva [et al.]; ed.: P.G.Pererva, G.Kocziszky, M. Veres Somosi. – Kharkov; Miskolc: NTU "KhPI", 2019. – 689 p.
4. Tkachova N.P., Break P.G. Development of methods of analysis of the actual state of competitive advantages of the enterprise // *Economics of development*. - 2011. - № 4 (60). - pp. 116-120.
5. Pererva P.G. Employment without problems (the art of self-marketing). Kharkiv: Factor, 2009. 480 p.
6. Goncharova N.P., Pererva P.G., Yakovlev A.I. New technological systems: quality, need, efficiency. K.: Naukova dumka, 1989. 176p.
7. Pererva P.G. Self-marketing manager and businessman. Rostov n / D: Phoenix, 2003. 592 p.
8. Grabchenko A.I., Pererva P.G., Smolovik R.F. Fundamentals of high technology marketing. Kharkiv: KhGPU, 1999. - 242p.
9. Pererva P.G. Komplains-prohramma promyshlennoho predpriyatyia: sushchnost y zadachy [Compliance program of an industrial enterprise: essence and tasks] // *Visnyk NTU "KhPI" (ekonomichni nauky)*: zb. nauk. pr. – Kharkiv: NTU "KHPI", 2017.- No. 24 (1246) - P. 153-158.
10. Gliznuta M.Yu., Pererva P.G., Benchmarkinh yak metod otsynuvannya intelektualnoho potentsialu rehioniv [Benchmarking as a method of assessing the intellectual potential of the regions] // *Marketynh i menedzhment innovatsiy*. - 2015. - № 4. - S. 11-19.
11. Kravchuk A.V., Pererva P.G. Efektyvnist yak ekonomichna katehoriya [Efficiency as an economic category] // *Visnyk NTU "KhPI" (ekonomichni nauky)*: zb. nauk. pr.– Kharkiv: NTU "KhPI", 2018. – № 15 (1291). – S. 137-143.
12. Marchuk L.S., Pererva P.G. Intelektualnyy potentsial yak ekonomichna katehoriya [Intellectual potential as an economic category] // *Visnyk NTU "KhPI" (ekonomichni nauky)*: zb. nauk. pr. – Kharkiv: NTU "KhPI", 2018. – № 15 (1291). – С. 53-63.
13. Pererva P.G. Praktycheskyy marketynh [Practical Marketing].- Issue 6. Management of sales of industrial products in the marketing system.- M.: NGO "Advertising, information, marketing", 1991.- 93 p.
14. Starostina A.O. Marketynh: teoriya, svitovyy dosvid, ukraïnska praktyka: pidruch [Marketing: theory, world experience, Ukrainian practice: under the leadership]. – K.: Znannya, 2009. – 1070 s.
15. Kocziszky György, Szakaly D., Pererva P.G., Somosi Veres M. Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU "KhPI", 2012. - 668 p.
16. Pererva P.G. Issledovaniye rynka promyshlennoy produktsii / P.G.Pererva.- M.: NPO «Reklama, informatsiya, marketing», 1991.- 96 s.

References (transliterated)

1. Goncharova N.P., Pererva P.G., Yakovlev A.I. Marketing of the

Надійшла (received) 25.03.2020

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Перерва Петро Григорович (Перерва Петр Григорьевич, Pererva Petr Grigorievich) – доктор економічних наук, професор, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», завідувач кафедри менеджменту інноваційного підприємництва та міжнародних економічних відносин Харків, Україна; ORCID: 0000-0002-6256-9329; тел.: (067) 940-16-81; e-mail: ppererva@gmail.com

Черепанова Вікторія Олександрівна (Черепанова Виктория Александровна, Cherepanova Victoria Aleksandrovna) – кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», професор кафедри менеджменту інноваційного підприємництва та міжнародних економічних відносин Харків, Україна; тел.: (057) 707-65-07; e-mail: vitcherepanova@gmail.com

Новік Ірина Олексіївна (Новик Ирина Алексеевна, Novik Iryna) – кандидат економічних наук, доцент кафедри міжнародного інноваційного підприємництва та міжнародних відносин Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут», м.Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2468-581X>, e-mail: gerashenko1977@gmail.com

Погорелов Сергій Миколайович (Погорелов Сергей Николаевич, Pohorielov Sergiy Mukolaevich) – кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», професор кафедри менеджменту інноваційного підприємництва та міжнародних економічних відносин Харків, Україна; тел.: (057) 707-65-07; e-mail: pogser.sp@gmail.com; (ORCID: 0000-0003-0868-2002)

Синіговець Ольга Миколаївна (Синиговец Ольга Николаевна, Olga Sunigovets) – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту інноваційного підприємництва та міжнародних економічних відносин, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1623-5798>; e-mail: oms.ukr.kpi@gmail.com.

П.Г. ПЕРЕРВА, Я.А. МАКСИМЕНКО, К.М. СОКОЛ, Л.П. ГАРНИК, С.О. КЛИМОВА

МОДЕЛИРОВАНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ, ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ, ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ И КАДРОВОЙ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА

Рыночная среда предъявляет жесткие требования к повышению эффективности имеющихся ресурсов и направлений развития и укрепления ресурсного потенциала, снижение затрат на производство, повышение качества товаров. Конкурентное хозяйствование - это наиболее действенный механизм воспроизводства рыночного равновесия, что является невозможным сейчас без оптимального и всестороннего использования ресурсного потенциала предприятия

Разработаны методические рекомендации к моделированию составляющих ресурсного потенциала промышленного предприятия. Особое внимание уделено производственной, кадровой и технологической составляющим этого потенциала. Разработаны методические рекомендации по оценке их предельных возможностей и эффективности использования в условиях машиностроительного производства. Разработан и обоснован ранжированный перечень факторов, препятствующих развитию технологической составляющей инновационного потенциала промышленности Украины. Главными факторами, препятствующими международной инновационной деятельности, были и остаются финансовые - недостаток собственных средств, а также финансовой поддержки со стороны государства.

Доказано, что современное состояние экономики наличие ресурсного потенциала на предприятии еще не свидетельствует об эффективности деятельности предприятия. Эффективная деятельность предприятия обеспечивается в первую очередь за счет качества использования ресурсного потенциала. Инвестиции в ресурсы являются формой оптимального капитала, известно, что их качество позволяет уменьшить потери, повысить эффективность производства.

Ключевые слова: ресурсный потенциал; кадровая составляющая; технологическая составляющая; эффективность использования

П.Г. ПЕРЕРВА, Я.А. МАКСИМЕНКО, К.М. СОКОЛ, Л.П. ГАРНИК, С.О. КЛИМОВА

МОДЕЛЮВАННЯ СПОЖИВЧОЇ, ВИРОБНИЧОЇ, ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ І КАДРОВОЇ СКЛАДОВОЇ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

Ринкове середовище пред'являє жорсткі вимоги до підвищення ефективності наявних ресурсів і напрямків розвитку і зміцнення ресурсного потенціалу, зниження витрат на виробництво, підвищення якості товарів. Конкурентне господарювання - це найбільш дієвий механізм відтворення ринкової рівноваги, що є неможливим зараз без оптимального і всебічного використання ресурсного потенціалу підприємства

Розроблено методичні рекомендації до моделювання складових ресурсного потенціалу промислового підприємства. Особливу увагу приділено виробничій, кадровій і технологічній складових цього потенціалу. Розроблено методичні рекомендації щодо здійснення оцінки їх граничних можливостей і ефективності використання в умовах машинобудівного виробництва. Розроблено та обгрунтовано ранжирований перелік факторів, що перешкоджають розвитку технологічної складової інноваційного потенціалу промисловості України. Головними чинниками, що перешкоджають міжнародній інноваційній діяльності, були і залишаються фінансові - брак власних коштів, а також фінансової підтримки з боку держави.

Доведено, що сучасний стан економіки наявність ресурсного потенціалу на підприємстві ще не свідчить про ефективність діяльності підприємства. Ефективна діяльність підприємства забезпечується в першу чергу за рахунок якості використання ресурсного потенціалу. Інвестиції в ресурси є формою оптимального капіталу, відомо, що їх якість дозволяє зменшити втрати, підвищити ефективність виробництва.

Ключові слова: ресурсний потенціал; кадрова складова; технологічна складова; ефективність використання

P.G. PERERVA, Y.A. MAKSYMENKO, K.M. SOKOL, L.P. GARNIK, S.O. KLIMOVA

MODELING CONSUMER, PRODUCTION, INTELLECTUAL AND STAFF COMPONENTS OF INTERNATIONAL BUSINESS

The market environment imposes strict requirements on improving the efficiency of available resources and areas of development and strengthening resource potential, reducing production costs, improving the quality of goods. Competitive management is the most effective mechanism for reproducing market equilibrium, which is impossible now without the optimal and comprehensive use of the resource potential of the enterprise

Methodological recommendations for modeling the components of the resource potential of an industrial enterprise have been developed. Particular attention is paid to the production, personnel and technological components of this potential. Methodological recommendations have been developed for assessing their limiting capabilities and efficiency of use in the conditions of machine-building production. A ranked list of factors hindering the development of the technological component of the innovative potential of the Ukrainian industry has been developed and substantiated. The main factors hindering international innovation activity were and remain financial - the lack of own funds, as well as financial support from the state.

It is proved that the current state of the economy, the availability of resource potential at the enterprise does not yet indicate the effectiveness of the enterprise. The effective operation of the enterprise is ensured primarily due to the quality of use of the resource potential. Investments in resources are a form of optimal capital; it is known that their quality can reduce losses and increase production efficiency.

Keywords: resource potential; personnel component; technological component; efficiency of use

Введение. На современном этапе развития международная экономическая деятельность предприятий в технологической сфере осуществляется преимущественно на промышленных предприятиях. В сфере международного рынка, характеризующегося нестабильностью макро- и микро- экономических факторов, одним из первоочередных задач менеджмента

становится:

- формирование и оценка текущих перспективных международных возможностей предприятия, его потенциала;

- сбалансирование возможностей предприятия с потенциалом внешней среды для достижения запланированных задач и в целях выживания в условиях

конкуренции сегодня и в перспективе. На современном этапе международная конкурентоспособность фирмы обеспечивается преимущественно наращиванием имеющихся ресурсов, внедрением новых технологий, инновационных трансформаций.

Рыночная среда предъявляет жесткие требования к повышению эффективности имеющихся ресурсов и направлений развития и укрепления ресурсного потенциала, снижение затрат на производство, повышение качества товаров. Конкурентное хозяйствование - это наиболее действенный механизм воспроизводства рыночного равновесия, что является невозможным сейчас без оптимального и всестороннего использования ресурсного потенциала предприятия [9].

Анализ существующих исследований. Изучение различных аспектов экономического, производственного и ресурсного потенциала нашло свое отражение в работах многих отечественных и зарубежных ученых-экономистов: В.Г.Андрийчука, О.А.Богущького, М.В.Гладия, В.К.Гаркавого, В.М. Гончарова, Н.С.Довгаль, Г.И.Жиц, Д.Коциски, П.Т.Каблука, Л.А.Квятковской, И.В.Мегедина, И.В.Отенко, Г.М.Пидлиснецкого, А. С.Федонина и др. [1-9]. Анализ отечественных и зарубежных исследований, статистических материалов, публикаций в открытой печати, а также проведенных нами собственных авторских исследований на предприятиях различных отраслей мира и Украины, доля инновационно активных предприятий в нашей стране незначительна и находится на уровне 4,5-5,5%. Только в 2019 году она впервые за последние пять лет превысила 6%.

Результаты исследования. Основными разработчиками нововведений (технологического ресурса) являются организации научно-технологической сферы Украины - отраслевые научно-исследовательские и конструкторские организации, академические научные организации и вузы, а также сами промышленные и малые предприятия. Наиболее распространенным субъектом исследования при изучении инновационной деятельности являются промышленные предприятия, поскольку именно промышленность является основным потребителем создаваемых технологических инноваций.

Самыми скромными остаются расходы на приобретение новых технологий - покупка прав на патенты, лицензий на промышленные образцы и полезные модели и другие подобные расходы. Причем в 2019 году доля этого вида расходов была на 30% ниже, чем в предыдущем. А по сравнению с 2011 годом использование изобретений сократилось втрое. Сегодня только 7% патентов закупаются промышленностью. Такая тенденция неслучайна, поскольку в целом ситуация в патентно-лицензионной сфере далека от благополучия. Число заявок, поданных украинскими заявителями, за период 2011-2016 годы снизилось более чем на 40%, а зарубежными заявителями - на 60%. Низкая инновационная активность в Украине определяет также такой феномен, как, по данным наших полевых исследований, четырехкратное превышение количества патентных заявок, поданных украинскими заявителями за рубежом, относительно числа заявок, поданных иностранцами в Украине.

Низкая востребованность отечественных изобретений отчасти объясняется неразвитостью законодательства в

сфере интеллектуальной собственности. Одновременно и само патентование затруднено тем, что госпошлины за регистрацию изобретений и поддержка патентов постоянно растут: за последние пять лет они увеличились в среднем более чем в десять раз при росте за тот же период времени среднегодовой зарплаты примерно в 3 раза.

Патентная статистика позволяет также диагностировать низкую заинтересованность зарубежных партнеров в патентование своих изобретений в Украине - что может свидетельствовать о краткосрочности их инвестиционных планов. Коэффициент самообеспеченности - доля национальных патентных заявок во всех заявках, поданных в национальное патентное ведомство - в Украине очень высокий. В 2011 году он был равен 0.81%, что является рекордно большой величиной за рассматриваемый период времени. Доля патентов, выданных нерезидентам, составила в 2011 году 21,2%. Это - самый высокий показатель, начиная с 2000 года, однако в абсолютном выражении число выданных зарубежным заявителям патентов уменьшилось по сравнению с показателями 2000-2010 гг.

Основными зарубежными заявителями технологических инноваций в Украине является Россия, США, Германия, Япония и Франция. Причем только доля США среди стран ОЭСР растет в динамике. Участие других развитых стран сокращается - в основном за счет внедрения на российский рынок развивающихся стран и стран «третьего мира». Так, доля Южной Кореи выросла втрое за последние три года. Одновременно доля всех стран ОЭСР в количестве патентов, выданных иностранным заявителям в Украине, остается высокой - в 2011 году она составляет 89%. Об интересе «третьих стран» к украинскому рынку и украинским технологиям свидетельствуют показатели торговли технологиями - на сегодняшний день в Украине положительное сальдо со странами СНГ, Кореей и Китаем, а с США, Канадой, странами Европейского Союза - отрицательное. В целом на долю торговли объектами промышленной собственности технологического характера приходится менее 5% экспорта и 10% импорта технологий. Сегодня удельный вес Украины в суммарном мировом экспорте наукоемкой продукции составляет лишь 0,06%, и он практически не меняется в течение нескольких последних лет (для сравнения в России дела обстоят не лучше - 0,3%). В советский период ситуация была другой - в авиации СССР занимал 26% мирового рынка, судостроении - 30%, станкостроении - 20%. Сейчас эти цифры по России и Украине совместно, соответственно, составляют 3,2%, 0,9% и 0,45%.

Как показали наши опросы, при создании совместных с иностранным участием предприятий зарубежный партнер предпочитает не использовать технологии, разработанные в Украине, а внедрять на украинских предприятиях свои технологии на основе лицензий. Последние покупаются обычно в «главной» компании, находящейся за рубежом. Так, результаты проведенных нами опросов свидетельствуют, что только 10% предприятий смешанной формы собственности с иностранным участием проводят совместные работы по созданию новых технологий, машин и приборов. Такое положение сдерживает как работы по созданию отечественных технологий, так и их

распространение внутри страны и за ее пределами.

Таким образом, коммерциализация результатов научной деятельности находится на достаточно низком уровне, а связь между наукой и производством не налажена. Это приводит к тому, что коренных изменений в технологическом уровне производства не происходит, и моральный и физический износ производственного оборудования растет. Ухудшает ситуацию то, что рынок интеллектуальной собственности пока еще очень слабо развит. Следует заметить, что это - далеко не главный фактор, сдерживающий инновационную деятельность в стране. В табл. 1 мы приводим ранжированный перечень факторов, согласно результатам проведенных нами исследований, препятствующих развитию технологической составляющей инновационного потенциала промышленности Украины.

Главными факторами, препятствующими международной инновационной деятельности, были и остаются финансовые - недостаток собственных средств, а также финансовой поддержки со стороны государства. В других, проведенных ранее исследованиях, вторым по важности фактором называются неприемлемые условия кредитования - что тоже является финансово-экономическим показателем. Как следует из полученных нами данных, низкая инновационная активность вызвана, по мнению предприятий, в первую очередь экономическими, а не производственными причинами. Вместе с тем такой производственный показатель, как низкий инновационный потенциал предприятия, переместился в списке факторов с седьмого (в 2011 году) на четвертое (в 2016 году) место. Это косвенно подтверждает факт разрушения производственной базы предприятий и старения имеющегося у них оборудования.

Интересное изменение рейтинга таких факторов, как низкий платежеспособный спрос, низкая квалификация персонала, неразвитость инновационной инфраструктуры,

законодательно-правовой базы, а также рынка технологий.

Если в законодательной области происходят положительные сдвиги, сразу отмечается в виде снижения актуальности данного параметра, то в области развития инновационной инфраструктуры ситуация обратная. Темпы ее развития явно отстают от потребностей текущего времени, и поэтому недостаточное развитие инфраструктуры становится фактором, все более тормозящим инновационную деятельность. То же можно сказать и об уровне развития рынка технологий. Поскольку, как показывают табличные данные, платежеспособный спрос уже не столь тормозящим фактором, как это было несколько лет назад, можно ожидать, что действие таких факторов, как неразвитость рынка технологий и недостаточное развитие инновационной инфраструктуры, будет только усиливаться. Одновременно все более осознается недостаточная квалификация персонала - фактора, который отражает в свою очередь изменение требований к уровню научного потенциала, обеспечивает создание новых технологий и продуктов. В то же время, предприятия не имеют возможности вкладывать необходимые средства в маркетинговую деятельность и переподготовку своего персонала.

Заслуживает внимания то, что, как показывают наши и другие статистические и социологические опросы, значимость систематизированных здесь факторов не меняется в зависимости от отрасли промышленности или региона, и различия состоит только в относительной значимости того или иного показателя. Например, недостаток собственных финансовых средств как фактор номер один, что препятствует инновационной деятельности, характерный для всех отраслей промышленности. Однако в горнодобывающей промышленности об этом вспомнили 80% предприятий, а в пищевой - 50%.

Таблица - Факторы, препятствующие эффективному использованию ресурсного потенциала на промышленных предприятиях

Фактор	Ранг фактора за данными:		
	2019 год	2016 год	2011 год
Недостаток собственных средств	1	1	1
Недостаток финансовой поддержки со стороны государства	2	2	2
Высокая стоимость нововведений	3	3	4
Низкий инновационный потенциал предприятия	4	5	7
Низкий платежеспособный спрос на новые продукты	5	4	3
Высокий экономический риск	6	6	6
Длительные сроки окупаемости нововведений	7	7	8
Неразвитость рынка технологий	8	9	10
Неразвитость инновационной инфраструктуры (посреднические, информационные, юридические, банковские и другие услуги)	9	10	11
Недостаточность законодательных и нормативно-правовых документов	10	8	5
Недостаток квалифицированного персонала	11	12	15
Недостаток информации о новых технологиях	12	14	13
Недостаток возможностей для кооперирования с другими предприятиями и научными организациями	13	13	14
Недостаток информации о рынках сбыта	14	11	9
Неопределенность сроков инновационного процесса	15	16	12
Отсутствие необходимости в нововведениях вследствие более ранних инноваций	16	15	17
Невосприимчивость предприятия к нововведениям	17	17	16

Выводы. Учитывая современное состояние экономики наличие ресурсного потенциала на предприятии еще не свидетельствует об эффективности деятельности предприятия. Эффективная деятельность предприятия обеспечивается в первую очередь за счет качества использования ресурсного потенциала. Инвестиции в ресурсы являются формой оптимального капитала, известно, что их качество позволяет уменьшить потери, повысить эффективность производства.

Список літератури

1. Свіргун О.М. Ресурсний потенціал підприємства: теоретичні аспекти. URL: http://www.rusnauka.com/17_AND_2010/Economics/
2. Pererva P.G., Kocziszky Gy., Somosi Veres M., Kobielieva T.A., Compliance program of an industrial enterprise. Tutorial. - Kharkov-Miskolc: NTU "KhPI", 2018. - 689 p.
3. Ткачова Н.П., Перерва П.Г. Розвиток методів аналізу фактичного стану конкурентних переваг підприємства // *Економіка розвитку*. 2011. № 4. С. 116-120.
4. Перерва П.Г. Трудоустройство без проблем (искусство самомаркетинга). Харьков : Фактор, 2009. 480 с.
5. Гончарова Н.П., Перерва П.Г., Яковлев А.И. Новые технологические системы: качество, потребность, эффективность. К.: Наукова думка, 1989. 176с.
6. Перерва П.Г. Самомаркетинг менеджера и бизнесмена. Ростов н/Д: Феникс, 2003. 592 с.
7. Грабченко А.И., Перерва П.Г., Смоловик Р.Ф. Основы маркетинга высоких технологий. Харьков : ХГПУ, 1999. 242с.
8. Перерва П.Г. Комплаенс-программа промышленного предприятия: сущность и задачи / П.Г.Перерва // *Вісник НТУ «ХПІ»*: зб. наук. пр.- Сер.: Економічні науки. – Харків: НТУ «ХПІ», 2017.– № 24 (1246).– С. 153-158.
9. Глізнуца М.Ю., Перерва П.Г. Бенчмаркінг як метод оцінювання інтелектуального потенціалу регіонів // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. - 2015. - № 4. - С. 11-19.
10. Кравчук А.В., Перерва П.Г. Ефективність як економічна категорія // *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки)* : зб. наук. пр. – Харків : НТУ «ХПІ», 2018. – № 15 (1291). – С. 137-143.
11. Марчук Л.С., Перерва П.Г. Інтелектуальний потенціал як економічна категорія // *НТУ «ХПІ» (економічні науки)* : зб. наук. пр. – Харків : НТУ «ХПІ», 2018. – № 15 (1291). – С. 53-63.
12. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. – К.: Знання, 2009. – 1070 с.
13. Kocziszky György, Szakaly D., Pererva P.G., Somosi Veres M. Technology transfer. - Kharkiv-Miskolc: NTU "KhPI", 2012. — 668 p.
14. Перерва П.Г. Практический маркетинг / П.Г.Перерва.- Выпуск 6. Управление сбытом промышленной продукции в системе маркетинга.- М.: НПО «Реклама, информация, маркетинг», 1991.- 93 с.
15. Гончарова Н.П., Перерва П.Г., Яковлев А.И. Маркетинг инновационного процесса. - К.: ВИРА-Р, 1998. 267с.
16. Перерва П.Г. Управление маркетингом на машиностроительном предприятии. Харьков : «Основа», 1993. 288с.

References (transliterated)

1. Svirgun OM Resource potential of the enterprise: theoretical aspects. URL: http://www.rusnauka.com/17_AND_2010/Economics/
2. Pererva P.G., Kocziszky Gy., Somosi Veres M., Kobielieva T.A. Compliance program: [tutorial] / P.G.Pererva [et al.]; ed.: P.G.Pererva, G.Kocziszky, M. Veres Somosi. – Kharkov ; Miskolc : NTU "KhPI", 2019. – 689 p.
3. Tkachova N.P., Pererva P.G. Development of methods of analysis of the actual state of competitive advantages of the enterprise // *Economics of development*. - 2011. - № 4 (60). - pp. 116-120.
4. Pererva P.G. Employment without problems (the art of self-marketing). Kharkiv: Factor, 2009. 480 p.
5. Goncharova N.P., Pererva P.G., Yakovlev A.I. New technological systems: quality, need, efficiency. K.: Naukova dumka, 1989. 176p.
6. Pererva P.G. Self-marketing manager and businessman. Rostov n / D: Phoenix, 2003. 592 p.
7. Grabchenko A.I., Pererva P.G., Smolovik R.F. Fundamentals of high technology marketing. Kharkiv: KhGPU, 1999.- 242p.
8. Pererva P.G. Komplaens-prohramma promyshlennoho predpriyatyia: sushchnost y zadachy [Compliance program of an industrial enterprise: essence and tasks // *Visnyk NTU "KhPI" (ekonomichni nauky)*: zb. nauk. pr.–Kharkiv: NTU "KHPI", 2017.-No. 24(1246).-P. 153-158.
9. Gliznutsa M.Yu., Pererva P.G., Benchmarkinh yak metod otsynuyannya intelektualnoho potentsialu rehioniv [Benchmarking as a method of assessing the intellectual potential of the regions] // *Marketynh i menedzhment innovatsiy*. - 2015. - № 4. - S. 11-19.
10. Kravchuk A.V., Pererva P.G. Efektyvnist yak ekonomichna katehoriya [Efficiency as an economic category] // *Visnyk NTU "KhPI" (ekonomichni nauky)* : zb. nauk. pr.– Kharkiv : NTU "KhPI", 2018. – № 15 (1291). – S. 137-143.
11. Marchuk L.S., Pererva P.G. Intelektualnyy potentsial yak ekonomichna katehoriya [Intellectual potential as an economic category] // *Visnyk NTU "KhPI" (ekonomichni nauky)* : zb. nauk. pr. – Kharkiv : NTU "KhPI", 2018. – № 15 (1291). – С. 53-63.
12. Starostina A.O. Marketynh: teoriya, svitovyy dosvid, ukrayinska praktyka: pidruch [Marketing: theory, world experience, Ukrainian practice: under the leadership]. – K.: Znannya, 2009. – 1070 s.
13. Kocziszky György, Szakaly D., Pererva P.G., Somosi Veres M. Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU "KhPI", 2012. - 668 p.
14. Pererva P.G. Praktychesky marketyng [Practical Marketing].- Issue 6. Management of sales of industrial products in the marketing system.- M.: NGO "Advertising, information, marketing", 1991.- 93 p.
15. Goncharova N.P., Pererva P.G., Yakovlev A.I. Marketing of the innovation process. - K.: VIRA-R, 1998. 267с.
16. Pererva P.G. Marketing management at a machine-building enterprise. Kharkiv: Osnova, 1993. 288p.

Надійшла (received) 25.03.2020

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Перерва Петро Григорович (Перерва Петр Григорьевич, Pererva Petr Grigorievich) – доктор економічних наук, професор, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», завідувач кафедри менеджменту інноваційного підприємництва та міжнародних економічних відносин; Харків, Україна; ORCID: 0000-0002-6256-9329; тел.: (067) 940-16-81; e-mail: pgpererva@gmail.com

Максименко Яна Анатоліївна (Максименко Яна Анатольевна, Maksymenko Yana Anatoliyivna) – кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», професор кафедри загальної економічної теорії; ORCID: 0000-0003-4712-533X; тел.: (057) 707-69-49; e-mail: maksimenko.yana@gmail.com

Сокол Катерина Михайлівна (Сокол Екатерина Михайловна, Sokol Kateryna Mykhailivna) – кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри економічної кібернетики та маркетингового менеджменту; тел.: 067 5775351; e-mail: kateryna.sokol@gmail.com

Гарник, Людмила Петрівна (Гарник Людмила Петровна, - кандидат політичних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри підприємництва, торгівлі та експертизи товарів, НТУ «ХПІ», ORCID: 0000-0003-0983-9323; тел. +38(057) 707-63-62; e-mail: ktpd343@gmail.com

Климова Світлана Олегівна (Климова Светлана Олеговна, Klymova Svitlana Olegovna) – кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри загальної економічної теорії; м. Харків, Україна; ORCID: 0000-0002-0041-6845; тел.: (057) 707-69-49; e-mail: voloncevichsveta@gmail.com

О.В. ШКУРЕНКО**ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА РОЗВИТКУ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ НА ЗАСАДАХ РЕВЕРСИВНОЇ ЛОГІСТИКИ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ АСПЕКТИ**

У статті проведено дослідження щодо формування концептуальних аспектів державної політики розвитку циркулярної економіки на засадах реверсивної логістики. Обґрунтовано, що все світове співтовариство, знаходиться на початку кардинальних якісних змін, які формують глобальні виклики для майбутнього соціально-економічного розвитку за рахунок початку руху до нової парадигми реіндустріалізації та відновлення промисловості на якісно оновленій інноваційно-технологічній основі.

Забезпечення стійкості економічного зростання національної економіки і суттєвий глобальний розвиток вимагають не тільки пошук галузевих і територіальних точок зростання, але і формування драйверів, які сприятимуть інноваційному інтегруванню всієї країни в світовий простір.

З урахуванням недостатньої ефективності застосовуваних раніше підходів до стимулювання економічного зростання через активізацію точок зростання в короткостроковому і довгостроковому періодах найбільшу увагу слід приділити формуванню драйверів інноваційного співробітництва в умовах цифрової економіки на засадах реверсивної логістики.

Доведено, що цивілізаційні тенденції розвитку та перехід до четвертої промислової революції традиційні напрями економічного зростання трансформуються і з'являються нові напрями економічного зростання, що підвищують економічну ефективність виробництва та створюють нові сфери економічної діяльності. Наслідком цих процесів є системні зміни, які проявляються у всіх сферах суспільного життя, мають значний вплив на економіку та бізнес, включаючи прийняття стратегічних та оперативних рішень.

Запропоновано модель формування інноваційного співробітництва в умовах циркулярної економіки на засадах реверсивної логістики.

Розглянуто стан індикаторів інноваційного розвитку в Україні в порівнянні з іншими країнами світу. Показники індикаторів інноваційного розвитку України свідчать про те, що необхідно активно вступати в фазу інноваційного розвитку України для покращення свого статусу на міжнародній арені, а саме найголовніше, для покращення темпів розвитку національної економіки.

Запропоновано концепцію управління логістичним забезпеченням розвитку інноваційного співробітництва в умовах циркулярної економіки, сутність якої полягає у систематизації та науковому обґрунтуванні оптимальних напрямів і пріоритетів інноваційного співробітництва, що є основою програмних результатів державної політики підтримки циркулярної економіки на засадах реверсивної логістики для стійкого розвитку національної соціально-економічної системи.

Ключові слова: держава; бізнес; наука; суспільство; розвиток; інноваційне співробітництво; циркулярна економіка; концепція.

О.В. ШКУРЕНКО**ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОЛИТИКА РАЗВИТИЯ циркулярной экономики на основе реверсивной ЛОГИСТИКИ: КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ**

В статье проведено исследование по формированию концептуальных аспектов государственной политики развития циркулярной экономики на основе реверсивной логистики. Обосновано, что все мировое сообщество, находится в начале кардинальных качественных изменений, которые формируют глобальные вызовы для будущего социально-экономического развития за счет начала движения к новой парадигме реиндустриализации и восстановления промышленности на качественно обновленной инновационно-технологической основе. Обеспечение устойчивости экономического роста национальной экономики и существенный глобальный развитие требуют не только поиск отраслевых и территориальных точек роста, но и формирование драйверов, которые будут способствовать инновационному интегрированию всей страны в мировое пространство.

С учетом недостаточной эффективности применяемых ранее подходов к стимулированию экономического роста из-за активизации точек роста в краткосрочном и долгосрочном периодах наибольшее внимание следует уделить формированию драйверов инновационного сотрудничества в условиях цифровой экономики на основе реверсивной логистики.

Доказано, что цивилизационные тенденции развития и переход к четвертой промышленной революции традиционные направления экономического роста трансформируются и появляются новые направления экономического роста, повышающие экономическую эффективность производства и создающие новые сферы экономической деятельности. Следствием этих процессов является системные изменения, которые проявляются во всех сферах общественной жизни, которые оказывают значительное влияние на экономику и бизнес, включая принятие стратегических и оперативных решений.

Предложена модель формирования инновационного сотрудничества в условиях циркулярной экономики на основе реверсивной логистики.

Рассмотрено состояние индикаторов инновационного развития в Украине по сравнению с другими странами мира. Показатели индикаторов инновационного развития Украины свидетельствуют о том, что необходимо активно вступать в фазу инновационного развития Украины для улучшения своего статуса на международной арене, а именно самое главное, для улучшения темпов развития национальной экономики.

Предложена концепция управления логистическим обеспечением развития инновационного сотрудничества в условиях циркулярной экономики, сущность которой заключается в систематизации и научном обосновании оптимальных направлений и пріоритетов инновационного сотрудничества, является основой программных результатов государственной политики поддержки циркулярной экономики на основе реверсивной логистики для устойчивого развития национальной социально-экономической системы.

Ключевые слова: государство; бизнес; наука; общество; развитие; инновационное сотрудничество; циркулярная экономика; концепция.

О. ШКУРЕНКО**STATE POLICY OF CIRCULAR ECONOMY DEVELOPMENT ON THE BASIS OF REVERSE LOGISTICS: CONCEPTUAL ASPECTS**

The article conducts research on the formation of conceptual aspects of the state policy of circular economy development on the basis of reverse logistics. It is substantiated that the whole world community is at the beginning of cardinal qualitative changes, which form global challenges for future socio-economic development due to the beginning of the movement to a new paradigm of reindustrialization and industrial recovery on a

qualitatively renewed innovation-technological basis.

Ensuring the sustainability of economic growth of the national economy and significant global development require not only the search for sectoral and territorial growth points, but also the formation of drivers that will contribute to the innovative integration of the whole country into the world space.

Given the insufficient effectiveness of previously used approaches to stimulate economic growth through the activation of growth points in the short and long term, the greatest attention should be paid to the formation of drivers of innovation cooperation in the digital economy on the basis of reverse logistics.

It is proved that the civilizational tendencies of development and the transition to the fourth industrial revolution traditional directions of economic growth are transformed and new directions of economic growth appear, which increase the economic efficiency of production and create new spheres of economic activity. The consequence of these processes is systemic changes that occur in all spheres of public life, have a significant impact on the economy and business, including strategic and operational decisions.

The model of formation of innovative cooperation in the conditions of circular economy on the basis of reversible logistics is offered.

The state of indicators of innovative development in Ukraine in comparison with other countries of the world is considered. Indicators of indicators of innovative development of Ukraine indicate that it is necessary to actively enter the phase of innovative development of Ukraine to improve its status in the international arena, and most importantly, to improve the pace of development of the national economy.

The model of logistics management of innovation cooperation in a circular economy is proposed, the essence of which is to systematize and scientifically substantiate the optimal directions and priorities of innovation cooperation, which is the basis of program results of state policy to support circular economy on the basis of reversible national logistics for sustainable development.

Keywords: state; business; science; society; development; innovative cooperation; circular economy; concept.

Вступ. Все світове співтовариство, знаходиться на початку кардинальних якісних змін, які формують глобальні виклики для майбутнього соціально-економічного розвитку за рахунок початку руху до нової парадигми реіндустріалізації та відновлення промисловості на якісно оновленій інноваційно-технологічній основі.

Забезпечення стійкості економічного зростання національної економіки і суттєвий глобальний розвиток вимагають не тільки пошук галузевих і територіальних точок зростання, але і формування драйверів, які сприятимуть інноваційному інтегруванню всієї країни в світовий простір.

З урахуванням недостатньої ефективності застосовуваних раніше підходів до стимулювання економічного зростання через активізацію точок зростання в короткостроковому і довгостроковому періодах найбільшу увагу слід приділити формуванню драйверів інноваційного співробітництва в умовах цифрової економіки на засадах реверсивної логістики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. питаннями формування концептуальних аспектів державної політики розвитку циркулярної економіки на засадах реверсивної логістики займалися вітчизняні та зарубіжні вчені такі, як: Друкер П. [1], Зварич І. [2], Кваша Т. [3], Очеретний Д. [6], Прохорова В. [7,8], Сергієнко-Бердюкова Л. [10] та інші.

Незважаючи на широкий спектр досліджень, деякі концептуальні аспекти державної політики розвитку циркулярної економіки на засадах реверсивної логістики потребують подальших досліджень.

Таким чином, **метою даного дослідження** є формування концептуальних аспектів державної політики розвитку циркулярної економіки на засадах реверсивної логістики в сучасних турбулентних умовах.

Виклад основного матеріалу. Національна економіка для ефективного прориву потребує впровадження раціональних, адаптивних, інноваційно-технологічних розробок, креативних ідей, міжнародного досвіду тощо.

Одним із ефективних напрямів вирішення національних проблем є перехід до циркулярної економіки на основі інноваційного співробітництва держави, бізнесу, освіти та суспільства. Циркулярна економіка заснована на кругових принципах, тобто безвідходне виробництво та споживання, екологічне проєктування продуктів з метою створення їх замкнутого життєвого циклу, повторного використання, відновлення та переробки відходів, де кожен продукт після його завершення є потенційно відновлювальним ресурсом.

Синтез інтелектуально-інноваційних технологій та принципів циркулярної економіки формує концептуальні погляди створення системи «національного інтелектуально-інноваційного розвитку».

Таким чином, цивілізаційні тенденції розвитку та перехід до четвертої промислової революції традиційні напрями економічного зростання трансформуються і з'являються нові напрями економічного зростання, що підвищують економічну ефективність виробництва та створюють нові сфери економічної діяльності. Наслідком цих процесів є системні зміни, які проявляються у всіх сферах суспільного життя, мають значний вплив на економіку та бізнес, включаючи прийняття стратегічних та оперативних рішень.

Зміни, що супроводжують розвиток інтелектуально-інноваційних технологій та принципів циркулярної економіки, впливають на такі макроекономічні показники, як інвестиції та зайнятість, рівень цін та ВВП, показники добробуту та якості життя тощо.

На сучасному етапі, з урахуванням цілей сталого розвитку національної економіки, підґрунтям для ефективного розвитку циркулярної економіки є принципи зеленої економіки, поява нових можливостей цифрової економіки тощо. Таким чином, розповсюдження інноваційних технологій та розвиток інноваційного співробітництва (державо-бізнес-освіта-суспільство) сприяє покращенню обміну інформацією та співпраці, змінам у виробничому процесі з акцентом на регенерацію ресурсів та прискорення системних змін, які є ключовими для

формування циркулярної економіки та сталого соціально-економічного розвитку національної економіки.

Циркулярна економіка на засадах реверсивної логістики націлена на:

відновлення продукції до її первісної вартості в кінці строку корисного використання з метою забезпечення економічної ефективності;

зменшення негативного впливу на навколишнє середовище шляхом дій щодо відновлення цієї первісної цінності, що призводить до задоволення соціальних, економічних та екологічних вимог сталого розвитку.

Тому, щоб створити нову економічну модель розвитку уряду необхідно реформувати законодавство, впроваджувати спеціальні програми

підтримки інноваційного співробітництва та розробляти проекти розвитку циркулярної економіки на засадах реверсивної логістики.

Модель формування інноваційного співробітництва в умовах циркулярної економіки на засадах реверсивної логістики наведено на рис. 1.

Цивілізаційні зміни (перехід до економіки знань, нанотехнологій, цифровізації тощо) дозволяють досягати тенденцій сталого розвитку за допомогою активної розробки інноваційно-креативних технологій та знань.

За світовими статистичними даними розглянемо стан індикаторів інноваційного розвитку в Україні в порівнянні з іншими країнами світу (табл. 1).

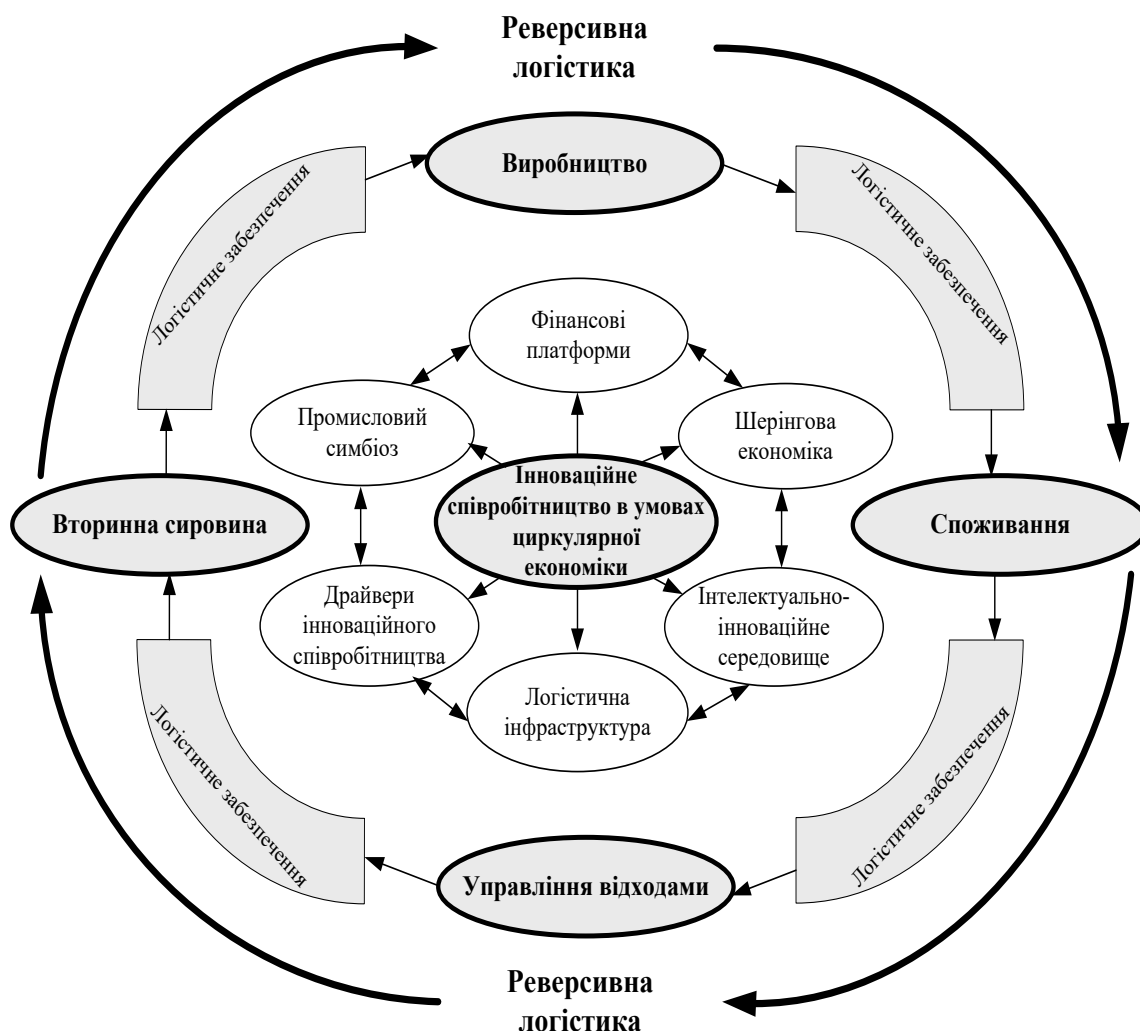


Рис. 1 - Модель формування інноваційного співробітництва в умовах циркулярної економіки на засадах реверсивної логістики

Таблиця 1 - Рейтинг України у світовому вимірі індикаторів інноваційного розвитку за 2015-2019 рр.

Показники	Роки				
	2015	2016	2017	2018	2019
Місце України за Глобальним індексом інновацій (Global Innovation Index)	64	56	50	43	47
Індекс інноваційного розвитку України за Bloomberg (The Bloomberg innovation index)	33	41	42	46	53
Індекс глобальної конкурентоспроможності України (Global Competitiveness Index)	76	79	85	81	85
Місце України на Європейському інноваційному табло (European scoreboard innovation)	35	35	35	36	36

Отже, за період 2015-2019 рр. Україна за Глобальним індексом інновацій (Global Innovation Index) незначно покращила свої позиції; за Індексом інноваційного розвитку за Bloomberg (The Bloomberg innovation index) Україна опустилася в рейтингу до 53 місця така ж ситуація з Індексом глобальної конкурентоспроможності (Global Competitiveness Index) – 85 місце. А показник України на Європейському інноваційному табло (European scoreboard innovation) практично не змінився протягом розглянутого періоду (35- 36 місце).

Відповідно, показники індикаторів інноваційного розвитку України свідчать про те, що необхідно активно вступати в фазу інноваційного розвитку України для покращення свого статусу на міжнародній арені, а саме найголовніше, для покращення темпів розвитку національної економіки.

За даними Держкомстату [5] проаналізуємо сучасний вітчизняний стан фінансування наукових розробок і динаміку витрат на виконання наукових досліджень (табл. 2 – 3).

Таблиця 2 - Витрати на виконання наукових досліджень і розробок за видами робіт в Україні за 2010-2019 роки, млн. грн

Роки	Витрати на виконання наукових досліджень і розробок - усього, млн.грн	У тому числі на виконання						Частка витрат на виконання наукових досліджень і розробок у ВВП, %
		фундаментальних наукових досліджень		прикладних наукових досліджень		науково-технічних (експериментальних) розробок		
		млн.грн	у % до загального обсягу витрат на виконання наукових досліджень і розробок	млн.грн	у % до загального обсягу витрат на виконання наукових досліджень і розробок	млн.грн	у % до загального обсягу витрат на виконання наукових досліджень і розробок	
2010 ¹	8107,1	2175,0	26,8	1589,4	19,6	4342,7	53,6	0,75
2011 ¹	8513,4	2200,8	25,9	1813,9	21,3	4498,7	52,8	0,65
2012 ¹	9419,9	2615,3	27,8	2023,2	21,5	4781,4	50,7	0,67
2013 ¹	10248,5	2698,2	26,3	2061,4	20,1	5488,9	53,6	0,70
2014 ^{1,2}	9487,5	2452,0	25,9	1882,7	19,8	5152,8	54,3	0,60
2015 ^{1,2}	11003,6	2460,2	22,4	1960,6	17,8	6582,8	59,8	0,55
2016 ²	11530,7	2225,7	19,3	2561,2	22,2	6743,8	58,5	0,48
2017 ²	13379,3	2924,5	21,9	3163,2	23,6	7291,6	54,5	0,45
2018 ²	16773,7	3756,5	22,4	3568,3	21,3	9448,9	56,3	0,47
2019 ²	17254,6	3740,4	21,7	3635,7	21,1	9878,5	57,2	0,43

¹ Дані за 2010-2015 роки перераховано без урахування витрат на виконання науково-технічних послуг.

² Дані за 2014-2019 роки наведені без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях

Таблиця 3 - Загальний обсяг витрат за напрямками інноваційної діяльності промислових підприємств^{1,2,3}

Роки	Частка кількості інноваційно активних підприємств у загальній кількості промислових підприємств, %	Витрати на інновації	У тому числі за напрямками					
			дослідження і розробки	у тому числі		придбання інших зовнішніх знань	придбання машин обладнання та програмного забезпечення	інші витрати
				внутрішні НДР	зовнішні НДР			
2010	13,8	8045,5	996,4	818,5	177,9	141,6	5051,7	1855,8
2011	16,2	14333,9	1079,9	833,3	246,6	324,7	10489,1	2440,2
2012	17,4	11480,6	1196,3	965,2	231,1	47,0	8051,8	2185,5
2013	16,8	9562,6	1638,5	1312,1	326,4	87,0	5546,3	2290,9
2014	16,1	7695,9	1754,6	1221,5	533,1	47,2	5115,3	778,8
2015	17,3	13813,7	2039,5	1834,1	205,4	84,9	11141,3	548,0
2016	18,9	23229,5	2457,8	2063,8	394,0	64,2	19829,0	878,4
2017	16,2	9117,5	2169,8	1941,3	228,5	21,8	5898,8	1027,1
2018	16,4	12180,1	3208,8	2706,2	502,6	46,1	8291,3	633,9

¹ Дані за 2010-2014 роки наведені по юридичних особах та їх відокремлених підрозділах, які здійснювали промислову діяльність.

² Дані за 2014-2018 роки наведені без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

³ Дані за 2015-2018 роки наведені по юридичних особах, які здійснювали промислову діяльність, із середньою кількістю працівників 50 осіб і більше.

Динаміка частки витрат на виконання наукових досліджень і розробок у ВВП за 2010-2019 рр., % наведено на рис. 2. Ці показники свідчать про катастрофічність ситуації, а саме про те, що держава практично не займається фінансуванням наукових досліджень і розробок, які є основою інноваційного розвитку країни, що є основою для відкриття нових можливостей розвитку принципів циркулярної економіки.

Більша частина витрати на виконання наукових досліджень і розробок в Україні направлена на проведення науково-технічних (експериментальних) розробок (57,2% в 2019 р.).

Динаміка частки кількості інноваційно-активних вітчизняних підприємств у загальній кількості промислових підприємств за 2010-2018 рр., % представлена на рис. 3.

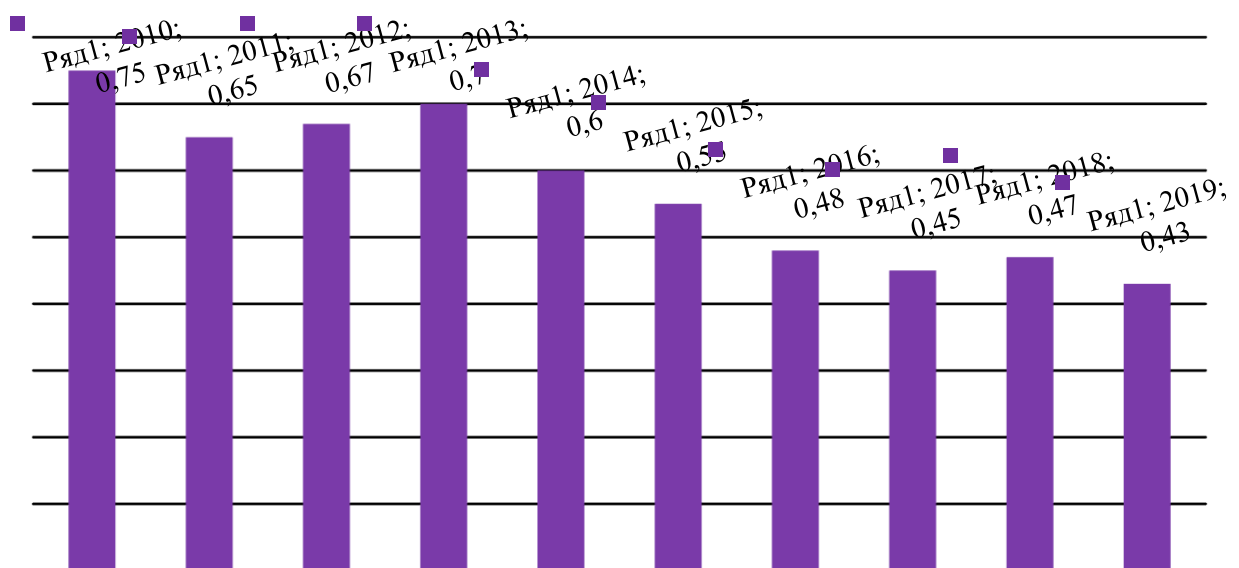


Рис. 2 - Динаміка частки витрат на виконання наукових досліджень і розробок у ВВП за 2010-2019 рр., %

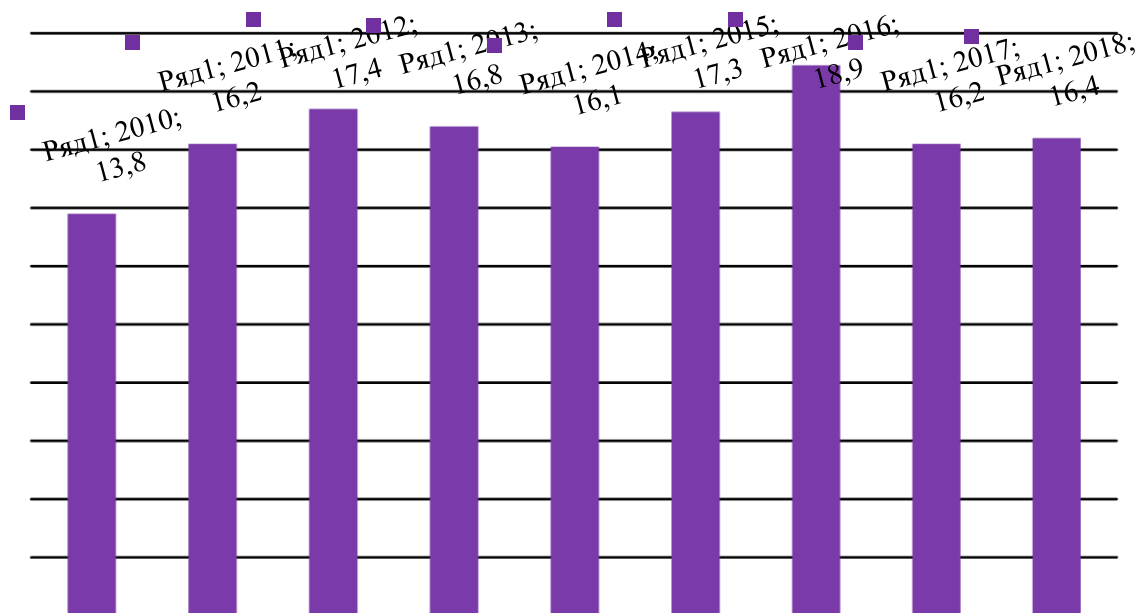


Рис. 3 - Динаміка частки кількості інноваційно-активних вітчизняних підприємств у загальній кількості промислових підприємств за 2010-2018 рр, %

Динаміка частки кількості інноваційно-активних вітчизняних підприємств у загальній кількості промислових підприємств за 2010-2018 рр. свідчить про те, що інноваційною діяльністю займається лише 16%, це підтверджує той факт, що вітчизняна продукція не є конкурентоспроможною, відповідно, для розширення сегментів ринку та виходу на зарубіжні ринки необхідно активно впроваджувати інноваційну діяльність. Ж мотивувати працівників до неї, і, відповідно, мати підтримку від держави не тільки у вигляді фінансування, а і внесення змін до нормативно-правової бази та законодавства, субсидювання, створення позитивного інвестиційного клімату та ін.

Кабінетом Міністрів України відповідно до Розпорядження № 256- р від 10 липня 2019 р. було схвалено Стратегію розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 р.[12] де констатовано, що сучасний стан інноваційної діяльності є наслідком відсутності стратегічного бачення та послідовної державної політики щодо переведення України на інноваційний шлях розвитку, формування національної інноваційної екосистеми (сукупності інституцій, відносин, а також різних видів ресурсів, задіяних у процесі створення та застосування наукових знань та технологій, що забезпечують розвиток інноваційної діяльності), яка забезпечувала б його реалізацію і підвищувала розвиток інноваційної культури в державі, використовуючи, крім фінансових, інші механізми розвитку інноваційної діяльності.

Попри наявність окремих елементів, відсутня цілісна національна інноваційна система, призначення якої - створення інноваційних продуктів (процесів) та їх швидке виведення на ринок (впровадження). Наявні в Україні структурні елементи національної інноваційної екосистеми та нормативно-правове поле їх функціонування не вибудовані в єдину конструкцію, тому результати діяльності цих елементів поодинокі та не мають синергетичного ефекту, який має полягати у збільшенні ефективності національного виробництва товарів (послуг) та посилення їх конкурентоспроможності за рахунок широкомасштабного впровадження результатів наукових досліджень і науково-технічних (експериментальних) розробок [12].

Відповідно, для прискорення розвитку національної економіки необхідно сформувати сприятливі умови для активного інтелектуально-інноваційного співробітництва із залученням держави, вітчизняного бізнесу, освіти та суспільства, для розв'язання цих проблем.

Позитивними наслідками будуть не лише раціоналізація використання ресурсів, а й впровадження заходів щодо відновлення природного середовища шляхом використання інноваційних технологій. Все це сприяє виникненню принципово нової моделі циркулярної економіки, яка стане відновлювальною та буде альтернативою досі домінуючій лінійній моделі, яка призвела до глобальних екологічних проблем, масштабних викидів забруднюючих речовин, включаючи парникові гази, виснаження природних ресурсів,

утворення значної кількості відходів та неефективного поводження з відходами тощо.

Принципи управління логістичним забезпечення розвитку інноваційного співробітництва в умовах циркулярної економіки (цілісність, структурованість, гнучкість, адаптивність, емерджентність, взаємозв'язок, стійкість, превентивність, організованість, безпечність, інтегрованість, гармонійність, складність, релевантність, ієрархічність, ідейність, надійність) полягають у розвитку відповідних інноваційних бізнес-моделей, впровадження нових технологій циркулярного виробництва. Це передбачає не тільки своєчасну та послідовну модернізацію нормативно-правових та законодавчих норм у країні, а і створення відповідних рамкових умов для ведення бізнесу, вимагаючи від суб'єктів господарювання якісно нового підходу до забезпечення розвитку інноваційного співробітництва в умовах циркулярної економіки на засадах реверсивної логістики на стратегічному та оперативному рівнях.

Однак, при формуванні підґрунтя для реалізації циркулярної економіки виникають значні перешкоди: відсутність передових технологій та обладнання для ефективного повторного використання, відновлення та переробки відходів, низька інноваційна активність, відсутність системи освіти та навчання для галузей утилізації продукції, а також не розвинена екологічна обізнаність споживачів.

Для ефективного переходу до циркулярної економіки необхідно:

- удосконалити нормативно-правову та законодавчу бази;
- розробити адміністративні умови;
- сформувати економічні інструменти;
- удосконалити освіту та інформованість суспільства;
- змінити поведінку споживачів.

Одним із інструментів для вирішенні питань управління логістичним забезпечення розвитку інноваційного співробітництва в умовах циркулярної економіки є форсайт, який включає систему методів експертної оцінки для довгострокових перспектив розвитку, зокрема інноваційного розвитку, виявлення технологічних проривів, здатних найбільш позитивно впливати на економіку і суспільство.

Форсайт націлений на виявлення тактичних і стратегічних конкурентних переваг об'єкта його дослідження (зокрема, технології), розроблення планів і організацію відповідних заходів щодо його запровадження чи удосконалення, що дозволяє від цього отримати відчутний ефект для економіки в масштабі держави, галузі, регіону, окремого підприємства, а за певних умов і суспільства.

Форсайт реалізується у формі систематичного процесу передбачення довгострокового майбутнього розвитку науки, технології,

економіки і суспільства, зокрема, визначення перспективних напрямів розвитку технологій, появи новітніх технологій, від застосування яких можна очікувати найбільші економічні і соціальні вигоди. Відповідно, інструменти форсайту можуть використовуватися при управлінні логістичним забезпечення розвитку інноваційного співробітництва в умовах циркулярної економіки.

Забезпечення стійкості економічного зростання національної економіки і суттєве розширення її несировинної складової припускає не тільки пошук галузевих і територіальних точок зростання, але і вибудовування драйверів, які сприяють трансляції зовнішніх і внутрішніх імпульсів зростання в інтегроване розвиток всієї країни.

Можливо також, що з урахуванням недостатньої ефективності застосовуваного раніше підходу до стимулювання економічного зростання через активізацію точок зростання в короткостроковому і середньостроковому періодах найбільш пильну увагу слід приділити формуванню драйверів управління логістичним забезпечення розвитку інноваційного співробітництва в умовах циркулярної економіки, які повинні полягати у: радикальності (якісно новий рівень функціонування інноваційної системи в порівнянні із існуючою); освоєності (необхідність впровадження та освоєння інновації для отримання якісно нового результату); циклічності (інновація в процесі розвитку проходить всі стадії життєвого циклу); процесності (процес створення якісного нового способу функціонування системи); прибутковості (отримання додаткового прибутку за допомогою підвищення продуктивності праці, зниження витрат виробництва, виробництва продукту з унікальними характеристиками); затребуваності ринком (можливість отримати конкурентні переваги на ринку).

Основою технологічного прориву є для накопичення інноваційних досягнень за допомогою інноваційного співробітництва в умовах циркулярної економіки на засадах реверсивної логістики.

Основні напрями державної політики, що стимулюють управління логістичним забезпечення розвитку інноваційного співробітництва в умовах циркулярної економіки наведено на рис. 4.

Основою державної політики в напрямі управління логістичним забезпечення розвитку інноваційного співробітництва в умовах циркулярної економіки є сукупність складних механізмів, які захоплюють потенційний попит на первинному та вторинному ринку та каталізують імпульси, що виникають внаслідок цього зростання попиту, певним чином, включаючи розкидані активи (матеріальні, фінансові, інформаційні, трудові тощо) за допомогою мейнстріму (потужний рух, що змінює внутрішню

економічну реальність) відповідно до нових умов господарювання.

На основі проведеного дослідження розроблено концепцію управління логістичним забезпеченням розвитку інноваційного співробітництва в умовах циркулярної економіки, яка наведена на рис.5.

Сутність концепції управління логістичним забезпеченням розвитку інноваційного співробітництва в умовах циркулярної економіки полягає у систематизації та науковому обґрунтуванні оптимальних напрямів і пріоритетів інноваційного співробітництва, що є основою програмних результатів державної політики підтримки циркулярної економіки на засадах реверсивної логістики для стійкого розвитку національної соціально-економічної системи.

Висновок. За результатами проведеного дослідження можна сказати, що для стійкого розвитку національної соціально-економічної системи необхідна розробка та впровадження ефективної державної політики управління логістичним

забезпеченням розвитку інноваційного співробітництва в умовах циркулярної економіки, яка полягає у:

переході до інноваційної моделі розвитку за рахунок науково-технічного потенціалу, розвитку високотехнологічного виробництва, наукоємного експорту тощо;

збільшенні участі держави у структурних процесах інноваційного співробітництва;

формуванні підґрунтя для розвитку науки, освіти, соціального забезпечення, які визначають підвищення рівня життя, підвищення конкурентоспроможності, посилення ролі людського капіталу, індустрію знань в економічному прогресі та розвитку циркулярної економіки;

розвитку соціальної сфери, посилення взаємодія бізнесу, суспільства, науки та держави;

зменшенні кількості територій-аутсайдерів з низьким рівнем зайнятості, застарілими галузями, високим безробіттям та корупцією.

Основні напрями державної політики, що стимулюють управління логістичним забезпеченням розвитку інноваційного співробітництва в умовах циркулярної економіки



Рис. 4 - Основні напрями державної політики, що стимулюють управління логістичним забезпеченням розвитку інноваційного співробітництва в умовах циркулярної економіки

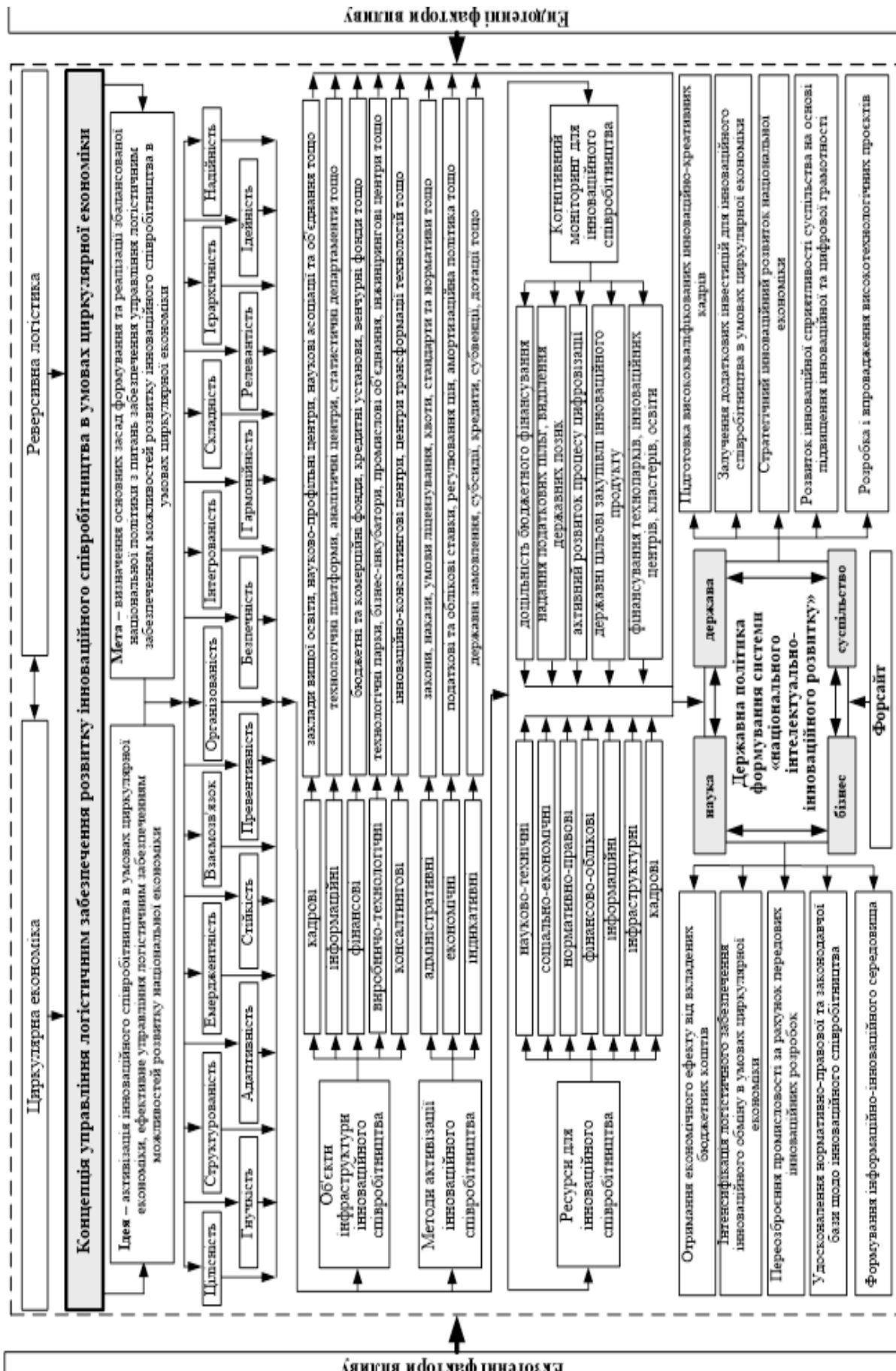


Рис. 5 - Концепція управління логістичним розвитком підприємств в умовах циркулярної економіки

Список літератури

1. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. М.: Издательский дом "Вильямс", 2004. 272 с.
2. Запара Л.А. Основні підходи до управління: еволюція і перспективи. *Агросвіт*. 2015. № 20. С. 16-22.
3. Зварич І.Я. Глобальна циркулярна економіка як засіб побудови нового екологічно стійкого суспільства. *Світ фінансів*. 2016. № 4 (49). С. 148-155.
4. Кваша Т. К., Паладченко О. Ф. Зелене зростання як альтернативна модель інноваційного розвитку із врахуванням екологічних викликів. *Наука та наукознавство*. – 2014. № 2(84). С. 50–60.
5. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
6. Очеретний Д. С. Аналіз інноваційного підприємництва як креативного процесу *Ефективна економіка*. – 2017. – № 5. Ел. ресурс: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5601>
7. Прохорова В. В., Божанова О. В. Стратегічно-орієнтовані напрями інноваційного розвитку промислового підприємства // *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2020. № 2. С. 132–140. doi: <https://doi.org/10.33271/ev/70.132>
8. Прохорова В. В., Чобіток В. І. Економічна оцінка зовнішньої та внутрішньої ефективності інноваційних трансформацій в освіті. Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі: Монографія За редакцією Ареф'євої О. В. К.: НАУ, 2019. С. 95– 105.
9. Регіональні інноваційні системи України : стан формування та розвитку в умовах інтеграційних процесів : монографія / за ред. д-ра екон. наук, проф. Л.І. Федулової. К.: ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». 2013. 724 с.
10. Сергієнко-Бердіюкова Л.В. Передумови формування та впровадження концепції циркулярної економіки. *Проблеми, теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2015. № 3 (33). С. 327–350.
11. Call for World Circular Economy Forum 2017 marketplace hosts [Electronic resources]. Access mode : <http://www.sitra.fi/en/artikkelit/circular-economy/call-world-circular-economy-forum2017-marketplace-hosts>
12. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text>

References (transliterated)

1. Druker P.F. Zadachy menedzhmenta v KhKhI veke. M.: Yzdatelskyi dom "Vyliams", 2004. 272 s.
2. Zapara L.A. Osnovni pidkhody do upravlinnia: evoliutsiia i perspektyvy. *Ahrosvit*. 2015. № 20. S. 16-22.
3. Zvorych I.Ia. Hlobalna tsyrkuliarna ekonomika yak zasib pobudovy novoho ekolohichno stiikoho suspilstva. *Svit finansiv*. 2016. № 4 (49). S. 148–155.
4. Kvasha T. K., Paladchenko O. F. Zelene zrostannia yak alternatyvna model innovatsiinoho rozvytku iz vrakhuvanniam ekolohichnykh vyklykiv. *Nauka ta naukoznavstvo*. – 2014. № 2(84). S. 50–60.
5. Ofitsiynyi sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
6. Ocheretnyi D. S. Analiz innovatsiinoho pidpriemnytstva yak kreatyvnoho protsesu *Efektivna ekonomika*. – 2017. – № 5. El. resurs: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5601>
7. Prokhorova V. V., Bozhanova O. V. Stratehichno-orientovani napriamy innovatsiinoho rozvytku promyslovoho pidpriemstva. *Ekonomichniy visnyk Natsionalnoho hirnychoho universytetu*. 2020. № 2. S. 132–140. doi: <https://doi.org/10.33271/ev/70.132>
8. Prokhorova V. V., Chobitok V. I. Ekonomichna otsinka zovnishnoi ta vnutrishnoi efektyvnosti innovatsiinykh transformatsii v osviti. *Konkurentospromozhnist pidpriemstv u mizhnarodnomu tsyfrovomu prostori: Monohrafiia Za redaktsiieiu Arefievoi O. V. K. : NAU, 2019. S. 95– 105.*
9. Rehionalni innovatsiini systemy Ukrainy : stan formuvannia ta rozvytku v umovakh intehtatsiinykh protsesiv : monohrafiia / za red. d-ra ekon. nauk, prof. L.I. Fedulovoi. K.: DU «In-t ekon. ta prohnozuv. NAN Ukrainy». 2013. 724 s.
10. Serhiienko-Berdiukova L.V. Peredumovy formuvannia ta vprovadzhennia kontseptsii tsyrkuliarnoi ekonomiky. *Problemy, teorii ta metodolohii bukhhalterskoho obliku, kontroliu i analizu*. 2015. № 3 (33). S. 327–350.
11. Call for World Circular Economy Forum 2017 marketplace hosts [Electronic resources]. Access mode : <http://www.sitra.fi/en/artikkelit/circular-economy/call-world-circular-economy-forum2017-marketplace-hosts>
12. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text>

Надійшла (received) 25.03.2020

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Шкуренко Ольга Володимирівна (Шкуренко Ольга Владимировна, Shkurenko Olga) – к.е.н., доц., доцент кафедри бізнес-логістики та транспортних технологій Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна, e-mail: dondyyu@ukr.net

ЗМІСТ

МОРДОВЦЕВ О.С., ХРЕБТОВ М.І. Методичний підхід до управління грошовими потоками промислового підприємства.....	3
ЧАЙКОВА О.І., УЛУЧІНАР Х., ЛОКТІОНОВА О.С. Впровадження agile управління в компаніях міжнародного бізнесу.....	9
МОРДОВЦЕВ О.С., СЕЛЕЦЬКИЙ Д.М. Формування механізму управління прибутком промислового підприємства.....	13
ЄФИМЕНКО О.С. Методи управління дебіторською заборгованістю на промислових підприємствах	19
АНТОНОВА А.М., НОВІК І.О. Сучасні виклики лідерства	24
ЛІТВИНЕНКО О. О., ЛІТВИНЕНКО М.В., МІРОШНІК М.В. Власний бізнес на хвилі сучасності.....	28
КОЛОТЮК О.І., МАСЛАК М.В. Підвищення конкурентного потенціалу підприємств, працюючих у галузі туризму, за рахунок оптимізації логістичних процесів	35
СВІЩОВА Н.С., ПЕРЕРВА П.Г. Потрійність поняття інтелектуальної власності: аналіз, уточнення, економічна сутність.....	39
ЛІНЬКОВА О. Ю. Менеджмент та результати організаційного розвитку	45
ПОБЕРЕЖНИЙ Р. О., ПОБЕРЕЖНА Н. М., МЕЛЕНЬ О. В. Економічна сутність та місце трудових ресурсів в менеджменті, бухгалтерському обліку та звітності підприємств малого середнього та великого бізнесу.....	49
ШИРЯЄВА Н.В., СОЛЯНИК А.О, КОВАЛЬ В.В Статистичні інструменти для аналізу прибутковості провідних галузей за версією FORTUNE 500	55
МІРОШНИК М.В., СЕРДЮК М.В., БАЗАРОВА Е.Д. Бізнес - процеси маркетинг - орієнтованого управління підприємством харчової промисловості України.....	60
КОБЕЛЄВА Т.О. Формування стратегій управління антимонопольними компласнс-ризиками	68
ЄРШОВА Н.Ю. Розвиток бухгалтерського обліку в умовах переходу до цифрової економіки	75
КАРМІНСЬКА-БЕЛОБРОВА М.В., ШМАТЬКО Н.М., ПАНТЕЛЄЄВ М.С. Прийняття управлінських рішень, як інструмент підвищення ефективності управління.....	81
ПЕРЕРВА П.Г., САДОВСКИЙ В.А., СЕМЕНЧЕНКО Г.В. Ефективність математичного моделювання планів виробничої діяльності підприємств	86
НОСИРЄВ О.О., БАБІЧ І.Є., ПОПОВА В.О. Формування механізму управління оборотним капіталом промислового підприємства у кризових умовах господарювання.....	93
АЛЕКСАНДРОВА В. О., ХАУСТОВА І.Є. Спільність і відмінності понятійного апарату основних форм реформування	98

ВОЛОСНИКОВА Н.М., ГУБАНОВА Н.Н., КЛИМОВА С.О.

Глобальне управління як захід боротьби з негативними проявами глобалізації 103

СУДАРКІНА С.П., ЛАРКА М.І.

Роль держави в процесі відродження промисловості України в кризових умовах..... 108

МАЙСТРО Р.Г., НАЗАРЕНКО Д.С.

Антикризова стратегія України подолання негативних економічних наслідків запровадження карантину 115

КОПТЄВА Г. М.

Кадрова безпека підприємства: сутність, складові та забезпечення 119

СИТАК І.Л., ІВАХНЕНКО А.В.

Особливості управління ризиками в сучасних умовах 125

ПЕРЕРВА П.Г., ЧЕРЕПАНОВА В.О., НОВІК І.О., ПОГОРЄЛОВ С.М., СИНІГОВЕЦЬ О.М.

Економіко-управлінські підходи до визначення вартості інновацій та інвестицій в міжнародній діяльності підприємств 129

ПЕРЕРВА П.Г., МАКСИМЕНКО Я.А., СОКОЛ К.М., ГАРНИК Л.П., КЛИМОВА С.О.

Моделирование потребительской, производственной, интеллектуальной и кадровой составляющей международного бизнеса..... 133

ШКУРЕНКО О.В.

Державна політика розвитку циркулярної економіки на засадах реверсивної логістики: концептуальні аспекти..... 137

CONTENT

MORDOVTSEV O., KHREBTOV M. Methodical approach to cash flow management of an industrial enterprise.....	3
CHAIKOVA O., ULUÇINAR H, LOKTIONOVA O. Implementation of agile management in international business companies.....	9
MORDOVTSEV O., SELETSKYI D. Formation of the profit management mechanism of the industrial enterprise	13
YEFYMENKO O. Methods for managing account receivables at industrial enterprises	19
ANTONOVA A.M., NOVIK I.A. Current issues of leadership	24
LITVINENKO A.A., LITVINENKO M.V., MIROSHNIK M.V. Own business in the wave of modernity	28
KOLOTUK O., MASLAK M. Strengthening the competitive potential of the enterprise working in the sphere of tourism, through optimization of logistic processes	35
SVISHCHOVA N.S., PERERVA P.G. Diversity of the concept of intellectual property: analysis, refinement, economic essence	39
LINKOVA E. Y. Management and results of organizational development	45
POBEREZHNYI R., POBEREZHNA N., MELEN O. Economic essence and place of labor resources in the management, accounting and reporting of small medium and large enterprises.....	49
SHYRIAIEVA N.V., SOLYANIK A.O, KOVAL V.V. Stats tools for revenue analysis of Fortune 500 leading sectors	55
MIROSHNIK M.V., SERDIUK M. Y., BAZAROVA E. D. Business processes of marketing - oriented management of an enterprise khar-chovy industry of Ukraine.....	60
KOBIELIEVA T.O. The formation of antimonopoly compliance-risk management strategies.....	68
IERSHOVA N. Yu. Accounting development in conditions of transition to digital economy	75
KARMINSKA-BIELOBROVA M., SHMATKO N., PANTELIEIEV M. Administrative management decisions as a tool to increase management efficiency	81
PERERVA P.G., SADOVSKY V.A., SEMENCHENKO G.V. The effectiveness of mathematical modeling plans production activities of enterprises.....	86
NOSYRIEV O., BABICH I., POPOVA V. Formation of a mechanism for managing the working capital of an industrial enterprise in crisis economic conditions	93
ALEKSANDROVA V. O., KHAUSTOVA I.E. The generality and differences of the conceptual apparatus of the main forms of reform	98

VOLOSNIKOVA N.M., GUBANOVA N.N., KLYMOVA S.O.	
Global management as a method of combating with the negative effects of globalization.....	103
SUDARKINA S.P., LARKA M.I.	
State role in the renewal process of Ukraine industry in crisis terms.....	108
MAISTRO R. H., NAZARENKO D. S.	
Anti-crisis strategy of ukraine to overcome the negative economic consequences of quarantine.....	115
KOPTIEVA H. M.	
Personnel security of the enterprise: the essence, components and provision.....	119
SITAK I.L., IVAKHNENKO A.V.	
Features of risk management in modern conditions.....	125
PERERVA P.G., CHEREPANOVA V.O., NOVIK I.O., POHORIELOV S.M., SYNIGOVETS O.M.	
Economic and management approaches to determining the cost of innovation and investment in international activities of enterprises.....	129
PERERVA P.G., MAKSIMENKO Y.A., SOKOL K.M., GARNIK L.P., KLIMOVA S.O.	
Modeling consumer, production, intellectual and staff components of international business	133
SHKURENKO O.	
State policy of circular economy development on the basis of reverse logistics: conceptual aspects.....	137

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

ВІСНИК

НАЦІОНАЛЬНОГО ТЕХНІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»

(економічні науки)

Збірник наукових праць

№ 2'2020

Наукові редактори

*д-р екон. наук, проф. П.Г. Перерва,
к-д. екон. наук, проф. М.І. Погорєлов*

Науково-технічний редактор

к-д. екон. наук, проф. С.М. Погорєлов

Відповідальний за випуск

к-д. техн. наук В.П. Шайда

АДРЕСА РЕДКОЛЕГІЇ ТА ВИДАВЦЯ:

*Кафедра: «Менеджмент інноваційного підприємництва
та міжнародних економічних відносин»,
НТУ «ХПІ», вул. Кирпичова 2, Харків 61002, Україна.
Тел. (057) 707-62-53, (057) 707-65-07,
e-mail: tper_bulletin@ukr.net*

*Друк-ФОП Шейніна О.В.,
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру видавців, виготовників
і розповсюджувачів видавничої продукції
ДК № 2779 від 15.09.2007 р.
вул. Славянская, 3 оф.5, Харків, 61052, Україна.*

*Підп. до друку 27.03.2020 р. Формат 60х84 1/16. Папір офсетний. RISO-друк. Гарнітура Таймс.
Ум.друк.арк. 10,6. Обл.-вид. арк. 11,7. Наклад 300 прим. Зам. № 241. Ціна договірна.*