

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)

№ 3(5)'2020

No. 3(5)'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. – X. : НТУ «ХПІ». – 2020. – № 3. – 134 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.

Свідоцтво 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 Kocziszky, проф., член монетарного комітета Національного банку, Венгрия

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 Kremenchtzky 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 Kocziszky, prof., member of the monetary Committee of

the National Bank, Hungary

Рекомендовано до друку Вченою радою НТУ «ХПІ».

Г. М. КОПТЕВА

КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Торговельні підприємства функціонують у складному внутрішньому і зовнішньому середовищі, де все більшої актуальності набуває дослідження питань забезпечення їх економічної безпеки. Здатність підприємства реагувати на потенційні різнохарактерні загрози і небезпеки, підтримувати стабільний рівень своєї діяльності дає змогу забезпечувати власну економічну безпеку та зростання успішної діяльності у майбутньому. Гарантування безпеки підприємства є одним із основних завдань, що стоїть перед керівництвом торговельних підприємств та його персоналом. Мета дослідження полягає у визначенні основних елементів і завдань кадрового забезпечення економічної безпеки торговельного підприємства та розробленні заходів щодо реалізації цих завдань. Зважаючи на предметну сферу дослідження, кадровезабезпечення як система включає кадрове планування, найм і розвиток персоналу, що відповідає за безпеку. Проведене дослідження довело, що персонал є суб'єктом загроз із вираженою деструктивною спрямованістю щодо економічної (переважно інформаційної та майнової) безпеки торговельного підприємства. Таку ж спрямованість мають і роботодавці у трудових відносинах з найманими працівниками (персоналом) підприємства (переважно за фінансовою та соціальною безпекою). Тому, у статті досліджено внутрішні та зовнішні загрози економічній безпеці підприємства, що порушені людським чинником. На основі проведеного аналізу встановлено, що внутрішні крадіжки, магазинні крадіжки, шахрайство та організована роздрібна злочинність мають руйнівний вплив на величину прибутку торговельного підприємства, а отже й на його економічну безпеку. Автором запропоновані заходи щодо забезпечення економічної безпеки на торговельному підприємстві та систематизовані залежно від розміру підприємства та типами структур (локальна, інтегрована, комбінована). Запропоновані заходи узгоджуються із сформульованими автором завданнями кадрового забезпечення та сприятимуть мінімізації впливу крадіжок та шахрайства на прибутковість підприємства. Таким чином, від кадрового забезпечення економічної безпеки значною мірою залежать ефективність діяльності суб'єкта господарської діяльності з протидії небезпекам і загрозам внутрішнього та зовнішнього середовища.

Ключові слова: кадровезабезпечення; кадрове забезпечення; персонал; управління персоналом; служба безпеки.

А. Н. КОПТЕВА

КАДРОВЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Предприятия торговли функционируют в сложной внутренней и внешней среде, где изучение вопросов обеспечения их экономической безопасности становится все более актуальным. Способность предприятия реагировать на потенциальные различные угрозы и опасности, поддерживать стабильный уровень своей деятельности позволяет обеспечить собственную экономическую безопасность и рост успешной деятельности в будущем. Обеспечение безопасности предприятия является одной из основных задач, стоящих перед руководством торговых предприятий и их персоналом. Целью исследования является определение основных элементов и задач кадрового обеспечения экономической безопасности торгового предприятия и разработка мероприятий по реализации этих задач. Управление человеческими ресурсами как система включает в себя кадровое планирование, подбор и развитие персонала, отвечающего за безопасность. Проведенное исследование показало, что персонал является субъектом угроз с выраженной деструктивной направленностью для экономической (преимущественно информационной и имущественной) безопасности торгового предприятия. Такую же направленность имеют и работодатели в трудовых отношениях с наемными работниками (персоналом) предприятия (в основном по вопросам финансовой и социальной безопасности). Поэтому в статье рассматриваются внутренние и внешние угрозы экономической безопасности предприятия, которые генерируются человеческим фактором. На основе проведенного анализа было установлено, что внутренние хищения, магазинные кражи, мошенничество и организованная розничная преступность оказывают разрушительное влияние на прибыль торгового предприятия, а следовательно, и на его экономическую безопасность. Автором предложены мероприятия по обеспечению экономической безопасности на торговом предприятии и систематизированы в зависимости от раз мера предприятия и типов структур. Предлагаемые меры согласуются со сформулированными автором задачами кадрового обеспечения и позволят минимизировать влияние хищений и мошенничества на рентабельность предприятия. Таким образом, эффективность деятельности хозяйствующего субъекта по противодействию опасностям и угрозам внутренней и внешней среды во многом зависит от кадрового обеспечения экономической безопасности.

Ключевые слова: кадровая безопасность; кадровое обеспечение; персонал; управление персоналом; служба безопасности

Н. М. КОПТИЕВА

PERSONNEL SUPPORT OF ECONOMIC SECURITY OF THE TRADE ENTERPRISE

Trade enterprises operate in a complex internal and external environment, where the study of issues of ensuring their economic security is becoming more and more relevant. The ability of an enterprise to respond to potential various threats and dangers, to maintain a stable level of its activities, allows it to ensure its own economic security and growth of successful activities in the future. Ensuring the safety of the enterprise is one of the main tasks facing the management of trade enterprises and their personnel. The purpose of the study is to determine the main elements and tasks of personnel support of economic security of a trade enterprise and develop measures to implement these tasks. Despite the subject area of research, human resource management as a system includes personnel planning, selection and development of personnel responsible for security. The conducted research has shown that the personnel is the subject of threats with a pronounced destructive orientation for the economic (mainly information and property) security of a trade enterprise. Employers have the same orientation in labor relations with employees (staff) of the enterprise (mainly on financial and social security issues). Therefore, the article considers internal and external threats to the economic security of the enterprise, which are violated by the human factor. Based on the analysis, it was found that internal theft, shoplifting, fraud and organized retail crime have a devastating impact on the profit of a merchant, and therefore on its economic security. The author proposes measures to ensure economic security in a trade enterprise and systematized depending on the size of the enterprise and types of structures (local, integrated, Combined). The proposed measures are consistent with the tasks of personnel support formulated by the author and will minimize the impact of theft and fraud on the profitability of the enterprise. Thus, the effectiveness of an economic entity's activities to counteract the dangers and threats of the internal and external environment largely depends on the personnel provision of economic security.

Keywords: HR security; HR support; personnel; personnel management; security service.

Вступ. Торговельні підприємства функціонують де все більшої актуальності набуває дослідження у складному внутрішньому і зовнішньому середовищі, процесу забезпечення їх економічної безпеки.

©Г.М. Коптева2020

Здатність підприємства реагувати на потенційні різнохарактерні загрози і небезпеки, підтримувати стабільний рівень своєї діяльності дає змогу забезпечувати власну економічну безпеку та зростання успішної діяльності у майбутньому.

За проведеними дослідженнями КРМГ в Україні 2019 CEO Outlook найбільшими загрозами для зростання бізнесу в Україні залишається брак кваліфікованих кадрів [1]. За результатами проведеного опитування, спільною для керівників у світі (67 % респондентів) та Україні (91 % респондентів) є думка, що здатність швидко адаптуватися є новою валютою бізнесу, тому якщо вони будуть занадто повільними, то програють.

Рівень економічної безпеки підприємства залежить від того, наскільки ефективно його керівництво і спеціалісти спроможні уникнути можливих загроз і небезпек та ліквідувати деструктивні наслідки впливу зовнішнього і внутрішнього середовища. Гарантування безпеки підприємства є одним із основних завдань, що стоїть перед керівництвом торговельних підприємств та його персоналом.

За даними журналу Smallbusinesstrends[2], у 2019 році роздрібна злочинність залишається однією з найсерйозніших проблем, що стоять перед супермаркетами, роздрібними мережами та продуктовими магазинами. Втрати коштують індустрії роздрібною торгівлі США понад \$45 млрд щороку, причому 34% становлять крадіжки від співробітників. Лише трохи більше половини опитаних ритейлерів (54,7 %) вважають, що вище керівництво розуміє "складність і серйозність" проблеми роздрібною злочинності [3].

Згідно зі звітом Національної федерації роздрібною торгівлі, американські ритейлери втрачають 1,33% продажів в середньому на скорочення запасів, тобто втрату запасів, пов'язаних з крадіжкою, крадіжкою з магазинів, помилками або шахрайством. Безперечно, такі втрати чинять руйнівний вплив на величину прибутку торговельного підприємства [2].

За проведеним дослідженням автора F. Richter[4] найбільшим джерелом втрати запасів (в середньому 35,7 %), згідно з опитуванням 63 роздрібних торговців в США у 2018 року, була крадіжка в магазинах зовнішніми учасниками (включаючи організовану роздрібну злочинність). Проте внутрішні розкрадання працівників та інших осіб були близькими до цього показника, тому більшість роздрібних торговців вживають заходів для забезпечення чесності потенційних працівників, таких як перевірка судимості, перевірка трудової книжки, особисті рекомендації та перевірка на наркотики.

За даними компанії Axis, за 2017 рік українці викрали з магазинів роздрібною торгівлі товарів на суму більш ніж 1 мільярд гривень [5]. Зазвичай, крадуть не тільки покупці, але і сам персонал, головними причинами втрат в ритейлі стали: внутрішні крадіжки – 33,3 %, зовнішні крадіжки – 32,9 %, адміністративні помилки – 26,1 %, шахрайство постачальників склало 7,6 %. За статистикою магазини втрачають приблизно 1-1,5 % прибутку саме через крадіжки.

Постановка проблеми. Для запобігання загрози втрати економічної безпеки підприємства необхідно постійно враховувати весь спектр численних факторів, від яких залежить функціонування та розвиток підприємства та вживати заходів безпеки. Отже, питання кадрового забезпечення економічної безпеки торговельного підприємства набуває особливої актуальності в умовах, що склалися та потребує відповідного дослідження та розробки заходів щодо попередження загроз і небезпек.

Аналізостанніздосліджень і публікацій. Питанням кадрового забезпечення економічної безпеки на підприємствах різних форм власності присвячено низку праць зарубіжних та вітчизняних вчених, серед яких слід назвати В.Г. Алькєму, Н.М. Літвіна, О.С. Кириченко [6], І.П. Мігус, С.М. Лаптева [7], Т. Вареник [8], В.Л. Ортинського, І.С. Керницького, З.Б. Живко Н.В. [9], Н.В. Кузнєцову [10], Н.К. Швець [11], F. Richter [4], D. Walker [13] та інших. Разом з тим, питання організації роботи служби економічної безпеки в підприємствах роздрібною торгівлі, на наш погляд, досліджено недостатньо.

Мета статті полягає у визначенні основних елементів і завдань кадрового забезпечення економічної безпеки торговельного підприємства та розробленні заходів щодо реалізації цих завдань.

Виклад основного матеріалу дослідження. Під кадровим забезпеченням у широкому розумінні мають на увазі комплекс дій, спрямованих на пошук, оцінку і встановлення заздалегідь передбачених стосунків з робочою силою як на самому підприємстві для подальшого просування по кар'єрній драбині, так і поза його межами для нового найму тимчасових або постійних робітників. Зважаючи на предметну сферу дослідження, кадровезабезпечення як система включає кадрове планування, найм і розвиток персоналу, щодіповідіає за безпеку.

Для підприємств торгівлі важливість кадрового планування в цій сфері обумовлена високим рівнем втрат від економічних злочинів і залежить від масштабів підприємства. Згідно з даними порталу Content Security [12], наявні у світі внутрішні та зовнішні загрози розподіляються таким чином:

- розголошення (зайва балакучість працівників) – 32%;
- несанкціонований доступ шляхом підкупу і схилення до співпраці з боку конкурентів і злочинних угруповань – 24%;
- відсутність у компанії належного нагляду і жорстких умов забезпечення конфіденційності інформації – 14%;
- традиційний обмін виробничим досвідом – 12%;
- безконтрольне використання інформаційних систем – 10%;
- наявність передумов виникнення серед персоналу конфліктних ситуацій, пов'язаних з відсутністю високої трудової дисципліни, психологічною несумісністю, випадковим підбором кадрів, слабкою роботою кадрів зі згуртування колективу – 8% (рис. 1).



Рисунок 1 - Внутрішні та зовнішні загрози економічній безпеці підприємства

Джерело: складено автором за [12]

Французька компанія Kroll Ontrack серед десяти основних тенденцій у сфері захисту інформаційних даних називає крадіжки за сприяння інсайдерів [8]. Автор дослідження зазначає, що сьогодні прогресивні організації роблять ставку на посилення безпеки за допомогою технологій, в той час як злочинці йдуть легшим шляхом – знаходять співників серед персоналу. На жаль, українські реалітаки, щороботодавцезмушенийохоронятикордонине відзовнішніх атак, а від персоналу.

Отже, можна дійти висновку про превалювання людського фактору, що змушує серйозно замислитись над ретельністю підбору персоналу на підприємство. За даними дослідження Ernst&Young, рівень зафіксованого в Україні корпоративного шахрайства трохи вищий за середній у розвинених країнах (13 %), але кращий за показник країн, що розвиваються (20 %) [4].

З точки зору деяких авторів [9], безпеку підприємства можуть забезпечувати дві групи суб'єктів:

1) суб'єкти, які займаються цією діяльністю безпосередньо на підприємстві і підпорядковані його керівництву;

2) зовнішні органи та організації, які функціонують самостійно і не підпорядковуються керівництву підприємства, але при цьому їх діяльність істотно впливає на безпеку підприємства.

Беручи за основу такий підхід, на наш погляд, реалізація заходів щодо забезпечення безпеки на торговельному підприємстві можлива кількома шляхами:

1) створення власної служби безпеки (локальна служба);

2) укладання договорів на забезпечення безпеки з державними та/або недержавними органами, що надають послуги із забезпечення безпеки (інтегрована служба);

3) використання власної служби безпеки спільно з державними та/або недержавними структурами, що надають послуги із забезпечення безпеки (комбінована служба).

Для великих торговельних підприємств, з нашої точки зору, можна запропонувати планування окремої служби безпеки з наймом співробітників, залучення стороннього охоронного агентства для забезпечення зовнішньої безпеки (через крадіжки покупців) і делегування частини функцій з безпеки менеджерам (для забезпечення внутрішньої безпеки через крадіжки і помилки персоналу).

Для дрібних підприємств роздрібною торгівлі забезпечення безпеки шляхом створення служби безпеки або за допомоги послуги охоронців можуть бути економічно невиправданими (втрати від крадіжок менше витрат на охорону), тоді функції безпеки повинні бути делеговані штатним працівникам.

Служба безпеки підприємства – це окремий самостійний структурний підрозділ, що вирішує завдання забезпечення захисту життєво важливих інтересів підприємства, майна, бізнес-процесів і персоналу в умовах підвищеного рівня загроз і небезпек зовнішнього та внутрішнього середовища.

Служба безпеки підприємства створюється наказом керівника підприємства і йому безпосередньо підпорядковується. Діяльність служби безпеки підприємства здійснюється у взаємодії з іншими структурними підрозділами підприємства. Структура і штат служби безпеки визначається керівником підприємства залежно від його розміру, форми організації та структури, завдань із забезпечення безпеки, напрямів і масштабів його комерційної діяльності тощо.

Найбільш оптимальна структура служби безпеки визначається після детального аналізу функцій із забезпечення економічної безпеки, які вона повинна виконувати. Склад і функції підрозділу служби безпеки торговельного підприємства визначаються та приймаються відповідним документом «Положенням про службу безпеки підприємства». Функції та обов'язки структурних підрозділів служби безпеки, її співробітників визначаються в наказах, посадових інструкціях та іншій документації, що регламентує діяльність підрозділів і працівників підприємства.

На основі вивчення досвіду торговельних підприємств, а також міжнародної практики нами розроблено основні завдання служби безпеки торговельного підприємства, що полягають у розробленні та здійсненні відповідних заходів із забезпечення безпеки підприємства (рис. 2).

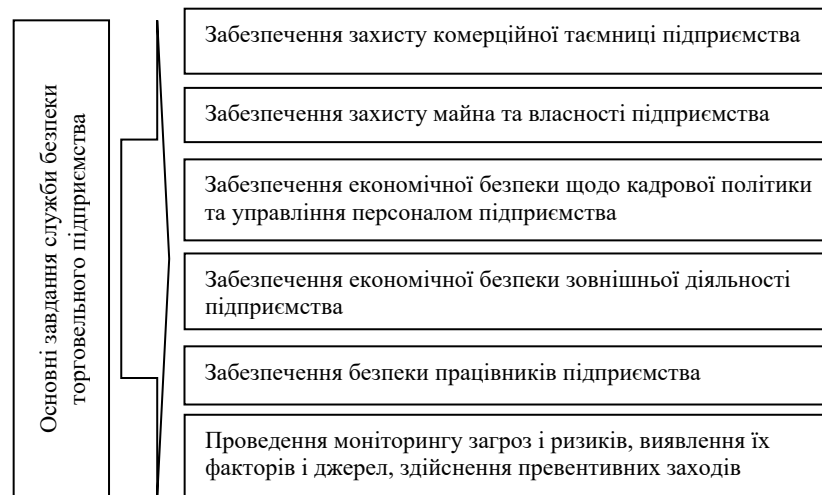


Рисунок 2 - Основні завдання служби безпеки торговельного підприємства

Джерело: узагальнено та доповнено автором на основі [6, с. 174-179]

З огляду на вище окреслені проблеми, з якими стикаються торговельні підприємства, постає завдання підвищення безпеки за рахунок формування багатовекторного механізму протидії злочинності в системі економічної безпеки.

Найбільш часто згадуваним методом підвищення безпеки запасів є технологічні ресурси (36,4 %), а на другому місці - кадрові ресурси (30,3 %). Отже, практично будь-яка роздрібна мережа потребує присутності охоронця [2;13]. На жаль, нерідко самі охоронці, які отримують гроші за нагляд та безпеку, вступають у змову з іншими співробітниками підприємства, беручи участь в розкраданні коштів і товарів. В такому випадку, найбільш оптимальним виходом буде застосування автоматизованої системи спостереження, за допомогою якої махінації в торгівлі будуть практично зведені до нуля, а ключовими перевагами її використання є такі аспекти:

— система поєднує взаємодію автоматизації і відеоспостереження, забезпечуючи дієвий інструмент для контролю за персоналом;

— оператори контролю касових операцій позбавлені можливості вступати в змову з співробітниками підприємства, гарантуючи тим самим високу ступінь надійності своєї роботи;

— власник підприємства позбавлений необхідності самому займатися технічними питаннями щодо облаштування систем відеоспостереження – це роблять фахівці, які встановлюють систему;

— відпадає необхідність тримати величезний штат працівників внутрішньої охорони (служби охорони), що тягне за собою істотну економію фінансових коштів.

Реалізація визначених вище завдань потребує їх операціоналізації і визначення конкретних заходів

щодо кадрового забезпечення економічної безпеки (КЗЕБ). Дотримуючись логіки даного дослідження та ураховуючи специфіку торговельного підприємства, нами пропонується такий перелік основних заходів:

1. Створення ефективної системи контролю (ЕСК). Усі товарно-матеріальні цінності (ТМЦ), які має

торговельне підприємство, повинні піддаватися суворому обліку на всіх етапах роботи. Це допоможе виявити втрати за допомогою неочікуваних перевірок ТМЦ, їх ревізії та інвентаризації. Проведення ревізій може здійснюватись як власними силами, так і з залученням сторонніх фахівців.

2. Створення корпоративної культури підприємства (ККП). Формування атрибутів корпоративної культури сприяє підвищенню корпоративного духу єдності співробітників, виробляє почуття причетності до загальної справи, дбайливе ставлення до матеріальних цінностей підприємства, чесне ставлення до праці тощо. Систематичне оцінювання елементів корпоративної культури та проведення їх удосконалення відповідно до сучасних вимог ведення бізнесу забезпечує підприємство конкурентними перевагами та підвищує ефективність його діяльності та економічної безпеки.

3. Створення служби внутрішньої безпеки (СВБ), та/або залучення стороннього охоронного агентства (СОА) для забезпечення зовнішньої безпеки (для великих підприємств), та/або делегування частини функцій (ДФ) з безпеки менеджерам. Для середніх за розміром підприємств можливе створення відділу або сектору для забезпечення безпеки, на малих торговельних підприємствах достатньо працівника, який би відповідав за дану ділянку роботи.

4. Встановлення технічних засобів безпеки (ТЗБ). Засоби захисту можуть бути об'єктивними (огороження, блокування, запобіжні пристрої) і суб'єктивними (таблички, сигнальні пристрої, застережливі написи тощо). За допомогою цього засобу забезпечується захист майна підприємства та персоналу.

5. Встановлення охоронного відеоспостереження (ОВ). Цей метод буде дієвим на тих підприємствах, де співробітники потенційно можуть вкрасти будь-які предмети прямо з робочого місця. Наприклад, на торговельних підприємствах є проблема крадіжок товарів зі складу або у залі.

6. Забезпечення захисту комерційної таємниці підприємства (КТП) (підписання документів про нерозголошення комерційних таємниць).

7. Захист баз даних торговельного підприємства (БД) (встановлення доступу окремих співробітників до інформації, встановлення систем захисту інформації тощо).

8. Створення системи мотивації та стимулювання персоналу (СМС). Працівникам торговельного підприємства необхідно створити такі умови праці, за яких вони будуть цінувати своє робоче місце значно більше, ніж можливість отримання швидкої вигоди

Сукупність умов і факторів, які створюють небезпеку інтересам учасників соціально-трудових відносин, перешкоджають ефективному та гармонійному розвитку людських ресурсів та економічній безпеці торговельного підприємства. Тому, у статті досліджено внутрішні та зовнішні загрози економічній безпеці підприємства, що порушені людським чинником. На основі проведеного аналізу встановлено, що внутрішні крадіжки, магазинні крадіжки, шахрайство та організована роздрібна злочинність мають руйнівний вплив на величину прибутку торговельного підприємства, а отже й на його економічну безпеку. Запропоновані заходи щодо забезпечення економічної безпеки на торговельному підприємстві та систематизовані залежно від розміру підприємства та типами структур (локальна, інтегрована, комбінована).

Таблиця 1 - Систематизація заходів щодо забезпечення безпеки на торговельному підприємстві залежно від розміру підприємства та типами структур

Тип структури	КЗЕБ	ЕСК	ККП	СВБ	СОА	ДФ	ТЗБ	ОВ	КТП	БД	СМС	ЧС
локальна	+	+	+				+	+	+	+	+	+
інтегрована	+				+		+			+	+	
комбінована	+	+				+	+	+	+	+	+	

Джерело: авторська розробка

шляхом крадіжки. До основних умов праці можна віднести: гідну заробітну плату (не нижче галузевої), систему преміювання, систему мотивації добросовісної поведінки персоналу, мікроклімат, соціальний пакет для працівників, просування по кар'єрній драбині тощо.

9. Перевірка «чорних списків» (ЧС). Часто великі компанії практикують складання «чорних списків» співробітників, які перебували в їх штаті і мають погану репутацію, а потім обмінюються ними зі своїми партнерами і колегами.

Продовжуючи логіку дослідження, систематизуємо заходи щодо забезпечення безпеки на торговельному підприємстві залежно від розміру підприємства та типами структур, які запропоновані (табл.1).

Запропоновані заходи узгоджуються із сформульованими вище завданнями кадрового забезпечення та сприятимуть мінімізації впливу крадіжок та шахрайства на прибутковість підприємства. Таким чином, від кадрового забезпечення економічної безпеки значною мірою залежать ефективність діяльності суб'єкта господарської діяльності з протидії небезпекам і загрозам внутрішнього та зовнішнього середовища.

Висновки. Проведене дослідження довело, що персонал є суб'єктом загроз із вираженою деструктивною спрямованістю щодо економічної (переважно інформаційної та майнової) безпеки торговельного підприємства. Таку ж спрямованість мають і роботодавці у трудових відносинах з найманими працівниками (персоналом) підприємства (переважно за фінансовою та соціальною безпекою).

Список літератури

1. KPMG в Україні 2019 CEOOutlook. URL: <https://home.kpmg/ua/uk/home/insights/2019/06/global-ceo-outlook-2019.html> (дата звернення: 03.05.2020)
2. Does Your Business Need a Security Guard? 10 Signs That Point to 'Yes'. 2016. URL: <https://smallbiztrends.com/2016/12/why-hire-a-security-guard.html> (дата звернення: 03.05.2020)
3. National retail federation (NRF). Retail Safety and Security Tools. URL: <https://nrf.com/resources/retail-safety-and-security-tools> (дата звернення: 03.05.2020)
4. RichterF. *Retailers Lose Billions to Theft, Fraud and Human Error*. 2019. URL: <https://www.statista.com/chart/16609/sources-of-inventory-shrinkage-suffered-by-us-retailers/> (дата звернення: 03.05.2020)
5. За рік із магазинів роздрібної торгівлі поцупили товарів на суму понад мільярд гривень. URL: https://dt.ua/business/usushki-i-utruski-256927_.html (дата звернення: 03.05.2020)
6. Алькема В.Г., Литвін Н.М., Кириченко О.С. *Економічна безпека інноваційного підприємства*: навч. посіб. Київ : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2015. 320 с.
7. Мігус І.П., Лаптев С.М. Роль служби економічної безпеки акціонерного товариства у забезпеченні його економічної безпеки. *Економіка та держава*. 2011. № 12. С. 15-17.
8. Вареник Т. Під прицілом. *Праця і закон*. 2011. № 6(138). URL: http://hrprofi.blogspot.com/2011_06_01_archive.html (дата звернення: 03.05.2020)
9. *Економічна безпека підприємств, організацій та установ*: навч. посіб. / [В.Л. Ортинський, І.С. Керницький, З.Б. Живко та ін.]. Київ : Правова єдність. 2009. 544 с.
10. Кузнецова Н.В. Методы противодействия угрозам кадровой безопасности организации. *Известия Иркутской государственной экономической академии*, 2011. №2(52). С. 53-61.
11. Швець Н.К. Методи виявлення і збереження кадрової безпеки, або як перемогти зловживання персоналу. *Персонал*, 2006. №5. С. 70-75. URL: www.personal.in.ua/ (дата звернення: 03.05.2020)
12. Звіт про проведення національної оцінки ризиків у сфері запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів,

- одержаних злочинним шляхом, та фінансуванню тероризму. Київ, 2018. 120 с. URL: http://www.sdfm.gov.ua/articles.php?cat_id=558&lang=uk (дата звернення: 03.05.2020)
13. Walker D. The role of security in providing customer service. 2013. URL: https://www.ifpo.org/wp-content/uploads/2013/08/Walker_Providing_Customer_Service.pdf (дата звернення: 03.05.2020)
 14. Як боротися з крадіжками серед співробітників. На роботі? Сайт про бізнес і заробіток. URL: <https://biznesua.com.ua/yak-borotysya-z-kradizhkami-sered-spivrobitnikiv-kradizhki-na-roboti/> (дата звернення: 03.05.2020)
- References (transliterated)**
1. KPMG v Ukraini 2019 CEO Outlook. Retrieved from: <https://home.kpmg/ua/uk/home/insights/2019/06/global-ceo-outlook-2019.html> (accessed 3 May 2020)
 2. Does Your Business Need a Security Guard? 10 Signs That Point to 'Yes' (2016). Retrieved from: <https://smallbiztrends.com/2016/12/why-hire-a-security-guard.html> (accessed 3 May 2020)
 3. National retail federation (NRF). Retail Safety and Security Tools. Retrieved from: <https://nrf.com/resources/retail-safety-and-security-tools> (accessed 3 May 2020)
 4. Richter F. (2019) *Retailers Lose Billions to Theft, Fraud and Human Error*. Retrieved from: <https://www.statista.com/chart/16609/sources-of-inventory-shrinkage-suffered-by-us-retailers/> (accessed 3 May 2020)
 5. Za rik iz mahazyniv rozdribnoi torhivli potsupyly tovariv na sumu ponad miliard hryven [During the year, goods worth more than a billion hryvnias were stolen from retail stores] Retrieved from: https://dt.ua/business/usushki-i-utruski-256927_.html (accessed 3 May 2020)
 6. Alkema V.H., Litvin N.M., Kyrychenko O.S. (2015) *Ekonomichna bezpeka innovatsiynoho pidpriemstva* [Economic security of an innovative enterprise]: navch. posib. Kyiv : VNZ «Universytet ekonomiky ta prava «KROK». 320 s.
 7. Mihus I.P., Laptiev S.M. (2011) Rol sluzhby ekonomichnoi bezpeky aktsionerного tovarystva u zabezpechenni yoho ekonomichnoi bezpeky [The role of the economic security service of a joint-stock company in ensuring its economic security]. *Ekonomika ta derzhava*. [Economy and state] no. 12. pp. 15-17.
 8. Varenyk T. (2011) Pidprytilom [Under the gun]. *Pratsia i zakon*. no. 6(138). Retrieved from: http://hrprofi.blogspot.com/2011_06_01_archive.html (accessed 3 May 2020)
 9. Ortny's'kyj, V.L., Kernyts'kyj, I.S. and Zhyvko, Z.B. (2009), *Ekonomichna bezpeka pidpriemstv, orhanizatsij ta ustanov* [Economic security of enterprises, organizations and institutions], Pravovaiednist', Kyiv, Ukraine.
 10. Kuznetsova N.V. (2011) Metody protivodeystviya ugrozam kadrovoy bezopasnosti organizatsii [Methods of countering threats to the organization's personnel security]. *Izvestiya Irkutskoy Gosudarstvennoy Ekonomicheskoy Akademii* [Proceedings of the Irkutsk state Academy of Economics], no. 2(52), pp.53-61.
 11. Shvecz` N. (2006) Metody` vy`yavlenneyai zberezhennya kadrovoyi bezpeky`, abo yak peremogty` zlovzhy`vannya personal [Methods for detecting and maintaining personnel security, or how to defeat staff abuse]. *Personal*. [Personnel] no.5. pp. 26-27.
 12. Zvit pro provedennia natsionalnoi otsinky ryzykiv u sferi zapobihannia ta protydiilehalizatsii (vidmyvanniu) dokhodiv, oderzhanykh zlochynnym shliakhom, ta finansuvanniuteroryzmu [Report on conducting a national risk assessment in the field of prevention and counteraction to the legalization (laundering) of proceeds from crime and terrorist financing] (2018). Retrieved from: [sdfm.gov.ua/articles.php?cat_id=558&lang=uk](https://www.sdfm.gov.ua/articles.php?cat_id=558&lang=uk) [in Ukrainian].
 13. Walker D. (2013). The role of security in providing customer service. Retrieved from: https://www.ifpo.org/wp-content/uploads/2013/08/Walker_Providing_Customer_Service.pdf (accessed 3 May 2020)
 14. Yakborotysia z kradizhkamy sered spivrobotnykiv. Narobiti? Sait pro biznes i zarobitok [How to deal with theft among employees. At work? Website about business and earnings] (2016). Retrieved from: <https://biznesua.com.ua/yak-borotysya-z-kradizhkami-sered-spivrobitnikiv-kradizhki-na-roboti/> (accessed 3 May 2020) [in Ukrainian].

Надійшла (received) 01.06.2020

Відомості про авторів /Сведения об авторах /About the Authors

Коптєва Ганна Миколаївна (Коптєва Анна Николаевна, Кортієва Анна) – 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

Н.Е. АВАНЕСОВА, О.С. МОРДОВЦЕВ, Т.В. КОЛОДЯЖНА

ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ КОМПЛЕКСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЦИФРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА УКРАЇНИ

У статті проведено дослідження теоретико-методичних та практичних аспектів комплексного забезпечення цифрової безпеки як основи для створення надійної системи інформаційної та економічної безпеки в рамках цифрової економіки на промисловому підприємстві України. Виявлено, що за допомогою цифрової економіки підвищується ефективність всіх промислових галузей за рахунок використання інформаційних технологій; якісно і кількісно збільшуються можливості здійснення через комп'ютер практично всіх господарчих операцій економіки. Визначено, що можливість внутрішнього та зовнішнього втручання в інформаційну систему промислового підприємства може негативно вплинути на викривлення таких параметрів інформації, як конфіденційність, цілісність, доступність, достовірність тощо. Проведено аналіз основних досліджень концептуальних основ сутності категорій «інформаційна безпека», «кібербезпека» та «цифрова безпека» на промислових підприємствах та надано узагальнене визначення категорії «цифрова безпека». Доведено, що цифрова безпека промислового підприємства полягає у формуванні принципів, методів та заходів щодо виявлення, аналізу, запобігання та нейтралізації негативних джерел, причин і умов впливу на інформацію та на основі цього сформовано механізм комплексного забезпечення цифрової безпеки промислового підприємства в умовах розвитку цифрової економіки України. В рамках розробленого механізму запропоновано побудувати ефективну стратегію впровадження та функціонування цифрової безпеки промислового підприємства на засадах визначених базових універсальних положень цієї стратегії. Запропоновано комплекс практичних заходів забезпечення реалізації стратегії цифрової безпеки промислового підприємства в режимі безперервного часу. Зроблено висновок, що для сучасного промислового підприємства вкрай важливо сформуванню ефективну систему економічної та інформаційної безпеки, центральним місцем якої буде займати надійна цифрова безпека.

Ключові слова: економічна безпека; інформаційна безпека; цифрова безпека; цифрова економіка; кібербезпека

Н.Э. АВАНЕСОВА, А.С. МОРДОВЦЕВ Т.В. КОЛОДЯЖНАЯ

ФОРМИРОВАНИЕ МЕХАНИЗМА КОМПЛЕКСНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЦИФРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ УКРАИНЫ

В статье проведено исследование теоретико-методических и практических аспектов комплексного обеспечения цифровой безопасности как основы для создания надежной системы информационной и экономической безопасности в рамках цифровой экономики на промышленном предприятии Украины. Выявлено, что посредством цифровой экономики повышается эффективность всех промышленных отраслей за счет использования информационных технологий; качественно и количественно увеличиваются возможности осуществления через компьютер практически всех хозяйственных операций экономики. Определено, что возможность внутреннего и внешнего вмешательства в информационную систему промышленного предприятия может негативно повлиять на искажение таких параметров информации, как конфиденциальность, целостность, доступность, достоверность и тому подобное. Проведен анализ основных исследований концептуальных основ сущности категорий «информационная безопасность», «кибербезопасность» и «цифровая безопасность» на промышленных предприятиях и дано обобщенное определение категории «цифровая безопасность». Доказано, что цифровая безопасность промышленного предприятия заключается в формировании принципов, методов и мероприятий по выявлению, анализу, предупреждению и нейтрализации негативных источников, причин и условий воздействия на информацию и на основе этого сформирован механизм комплексного обеспечения цифровой безопасности промышленного предприятия в условиях развития цифровой экономики Украины. В рамках разработанного механизма предложено построить эффективную стратегию внедрения и функционирования цифровой безопасности промышленной безопасности на основе определенных базовых универсальных положений этой стратегии. Предложен комплекс практических мер обеспечения реализации стратегии цифровой безопасности промышленного предприятия в режиме непрерывного времени. Сделан вывод, что для современного промышленного предприятия крайне важно сформировать эффективную систему экономической и информационной безопасности, центральным местом которой будет занимать надежная цифровая безопасность.

Ключевые слова: экономическая безопасность; информационная безопасность; цифровая безопасность; цифровая экономика; кибербезопасность.

N. AVANESOVA, O. MORDOVITSEV, T. KOLODYAZHNA

FORMATION OF A MECHANISM FOR COMPREHENSIVE DIGITAL SECURITY OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE IN UKRAINE

The article deals with theoretical, methodological and practical aspects of integrated digital security as a basis for creating a reliable system of information and economic security within the digital economy at an industrial enterprise in Ukraine. It is found that the digital economy increases the efficiency of all industrial sectors through the use of information technologies; qualitatively and quantitatively increases the ability to carry out almost all economic operations of the economy through a computer. It is determined that the possibility of internal and external interference in the information system of an industrial enterprise can negatively affect the distortion of information parameters such as confidentiality, integrity, availability, reliability, and so on. The analysis of the basic research of the conceptual foundations of the essence of the categories "information security", "cybersecurity" and "digital security" in industrial enterprises is carried out and a generalized definition of the category "digital security" is given. It is proved that the digital security of an industrial enterprise consists in the formation of principles, methods and measures to identify, analyze, prevent and neutralize negative sources, causes and conditions of impact on information. based on this, a mechanism for comprehensive digital security of an industrial enterprise in the context of the development of the digital economy of Ukraine is formed. Within the framework of the developed mechanism, it is proposed to build an effective strategy for the implementation and functioning of digital industrial safety based on certain basic universal provisions of this strategy. A set of practical measures to ensure the implementation of the digital security strategy of an industrial enterprise in continuous time is proposed. It is concluded that it is extremely important for a modern industrial enterprise to form an effective system of economic and information security, the Central place of which will be occupied by reliable digital security.

Keywords: economic security; information security; digital security; digital economy and cyber security.

Вступ Впровадження цифрової економіки в Україні спричинило те, що переважна більшість промислових підприємств стали активними учасниками фінансово-господарських відносин. За допомогою цифрової економіки підвищується ефективність всіх промислових галузей за рахунок використання інформаційних технологій; якісно і кількісно збільшуються можливості здійснення через комп'ютер практично всіх господарчих операцій. Однак слід відзначити, що цифрова трансформація несе й певні ризики. Спотворення або фальсифікація, знищення або розголошення певної частини інформації, так само як й дезорганізація процесів її обробки і передачі, може завдати серйозної матеріальної та моральної шкоди.

Таким чином, вкрай гостро постає питання забезпечення інформаційної та цифрової безпеки крупних промислових підприємств України.

Постановка задачі. Завдання побудови системи цифрової безпеки промислових підприємств має носити комплексний характер. Керівництво та менеджери вищого та середньо ланки мають оцінити рівень передбачуваних ризиків і виробити модель загроз для даного конкретного підприємства. Для забезпечення цифрової безпеки потрібне проведення усестороннього дослідження усіх сфер фінансово-господарчої діяльності промислового підприємства, за результатами якого виробляється комплекс необхідних організаційних і програмно-технічних заходів та способів їх здійснення.

Таким чином, для успішного економічного розвитку промислових підприємств України необхідна розробка комплексного теоретико-методичного забезпечення цифрової безпеки.

Мета роботи. Метою статті є формування механізму комплексного забезпечення цифрової безпеки промислового підприємства України.

Аналіз основних досягнень і літератури.

Теоретико-методологічні засади впровадження та комплексного функціонування цифрової та загальної інформаційної безпеки промислових підприємств опрацьовані в працях таких вчених, як Бурячок В.Л. [1], Горова С. В. [2], Горовий В. [3], Корж І.Ф. [4], Литвиненко О. [5], Лужецький В. А. [6], Марущак А. І. [7], Рубан В.Я. [8], Ткачук Т. Ю. [9], Хаба Р.С. [10], В.Шульга [11].

Треба відзначити, що важливим інформаційно-правовим документом щодо комплексного забезпечення цифрової безпеки промислового підприємства є Розпорядження Кабінету міністрів України «Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації» від 17.01.2018 р. №67-р. В ньому документі визначено засади щодо стимулювання використання цифрових технологій, продуктів та послуг серед суб'єктів економічних відносин України, зростання обсягів виробництва інноваційної продукції промислових підприємств [12]. Але, на законодавчому рівні ще не сформовано поняття «цифрова безпека підприємства»

Разом з тим, можна стверджувати, що

спостерігається недостатня кількість проведених досліджень, присвячених проблемам забезпечення цифрової безпеки промислових підприємств. Це виражається в тому, що не отримало належного обґрунтування питання формування та впровадження комплексного механізму функціонування цифрової безпеки як основи для створення системи інформаційної безпеки промислових підприємств.

Викладення основного матеріалу дослідження.

Питання інформаційної, та зокрема цифрової безпеки, вже давно почало входити до числа головних пріоритетів менеджменту всіх великих національних і світових компаній та підприємств, а останніми роками все більше число керівників промислових підприємств України усвідомлювати реальну небезпеку ризиків, пов'язаних з витіком інформації та, як результат, появою інсайдерської інформації.

Можливість внутрішнього та зовнішнього втручання в інформаційну систему промислового підприємства може негативно вплинути на викривлення таких параметрів інформації, як конфіденційність, цілісність, доступність, достовірність тощо. Це приводить до негативних наслідків у діяльності промислового підприємства, а саме:

- збою у функціонуванні систем управління управлінськими та технологічними процесами;
 - розголошення інформації, яка є комерційною таємницею;
 - порушення достовірності фінансової звітності;
 - несанкціонованого доступу до різних баз даних промислового підприємства;
 - невірності у викладенні публічної інформації
- Отже, результатом недостовірної та/або викривленої інформації про діяльність промислового підприємства може стати:
- зменшення вартості власного капіталу підприємства;
 - складнощі залучення інвестицій, особливо це стосується іноземних;
 - погіршення або навіть розрив ділових відносин із внутрішніми та іноземними партнерами, як із постачальниками, так й із споживачами;
 - виникнення проблем у переговорному процесі та, як результат, втрата вигідних контрактів;
 - невиконання або недовиконання договірних зобов'язань;
 - відмова від рішень, які стали неефективними через розголос інформації;
 - неможливість патентування результатів науково-технічної діяльності та продажу ліцензій;
 - зниження цін та/або обсягів реалізації;
 - нанесення шкоди діловій репутації та авторитету промислового підприємства;
 - складнощі в отриманні кредитів на невідповідних умовах їх отримання;
 - виникнення труднощів в постачанні та придбанні устаткування тощо.

Зазначимо, що у певних ситуаціях нехтування питаннями цифрової безпеки може призвести й до повної втрати бізнесу.

Отже, в загальному сенсі поняття цифрової безпеки можна розглядати у декількох аспектах. На макрорівні, це загальний стан захищеності інформаційно-цифрового середовища країни, який забезпечує його формування, використання й розвиток в інтересах громадян, підприємств та держави. На мікрорівні, це стан захищеності цифрової інформації підприємства, за допомогою якого забезпечується його існування та інноваційний розвиток незалежно від наявності внутрішніх і зовнішніх інформаційних загроз.

Для більш чіткого розуміння сутності поняття цифрова безпека необхідно розглянути також споріднені терміни, а саме: «інформаційна безпека» та «кібербезпека». Вони розуміється науковцями по-

різному у залежності від потреб їх дослідження, що наглядно продемонстровано у таблиці.

Виходячи із таблиці визначимо, що цифрова безпека є основним компонентом інформаційної безпеки та являє собою комплекс заходів, спрямованих на захист конфіденційності, цілісності та доступності інформації від вірусних атак і несанкціонованого втручання.

Отже, можна зробити висновок, що цифрова безпека промислового підприємства полягає у формуванні принципів, методів та заходів щодо виявлення, аналізу, запобігання та нейтралізації негативних джерел, причин і умов впливу на інформацію. Враховуючи це, на рисунку 1 сформуємо механізм комплексного забезпечення цифрової безпеки промислового підприємства в умовах розвитку цифрової економіки України (рис.).

Таблиця – Основні визначення понять «інформаційна безпека», «кібербезпека» та «цифрова безпека»

Автор	Визначення
Бурячок В.Л. [1]	кібербезпеку можна визначити як стан захищеності кіберпростору держави загалом або окремих об'єктів її інфраструктури від ризику стороннього кібервпливу, за якого забезпечується їх сталий розвиток, а також своєчасне виявлення, запобігання і нейтралізація реальних і потенційних викликів, кібернетичних втручань і загроз особистим, корпоративним і/або національним інтересам
Горова С. В. [2]	стан захищеності інформаційного середовища, який відповідає інтересам держави, який забезпечує формування, використання і можливості розвитку, незалежно від впливу внутрішніх і зовнішніх інформаційних загроз»
Корж І.Ф. [3]	інформаційна безпека – це проведення правових, організаційних та інженерно-технічних заходів при формуванні та використанні інформаційних технологій, інфраструктури та інформаційних ресурсів, захисті інформації високого значення і прав суб'єктів, що беруть участь в інформаційній діяльності
Литвинов О. [4]	під інформаційною безпекою варто розуміти одну зі сторін розгляду інформаційних відносин у межах інформаційного законодавства з позицій захисту життєво важливих інтересів особистості, суспільства, держави та акцентування уваги на загрозах цим інтересам і на механізмах усунення або запобігання таким загрозам правовими методами
Лужецький В. А. [5]	інформаційна безпека – це стан інформаційного середовища суспільства і політичної еліти, що забезпечує її формування і розвиток в інтересах керівництва країни, громадян і суспільства
Марущак А. І. [6]	розглядає інформаційну безпеку та, зокрема, елементи цифрової безпеки, як стан захищеності життєво важливих інтересів підприємства, суспільства і держави, при якому зводиться до мінімуму заподіяння шкоди через неповноту, несвоєчасність, недостовірність інформації чи негативний інформаційний вплив, через негативні наслідки функціонування інформаційних технологій, а також через несанкціоноване поширення інформації
Р у б а н В. Я. [7]	під інформаційною безпекою розуміє необхідність протидії витоку інформації з обмеженим доступом, а також поширенню недостовірної інформації, однак застосування системного підходу дозволяє побачити відмінність наукового розуміння цієї проблеми від побутового
Саврук М.В. [8]	цифрова безпека – це стан захищеності інформації, яка забезпечує життєво важливі інтереси підприємства та суспільства в цілому
Ткачук Т. Ю. [9]	Визначає цифрову безпеку як безпеку об'єкта від інформаційних загроз або негативних впливів, пов'язаних з інформацією, та нерозголошення даних про той чи інший об'єкт, що є комерційною таємницею
Х а б а Р. С. [10]	пропонує визначати інформаційну безпеку як функціонування системи засобів, що забезпечують захищеність інформаційних систем, котрі являють собою впорядковану сукупність як інформаційних ресурсів (не лише держави, а й фізичних та юридичних осіб), так і інформаційних технологій та комплексу програмно-технічних засобів, якими здійснюються інформаційні процеси в людино-машинному або автоматичному режимі. Встановлення та функціонування вказаної системи засобів спрямоване на забезпечення прав людини, інтересів суспільства та держави в інформаційній сфері
Шульга В. [11]	пропонує інформаційну безпеку розглядати через єдність таких ознак, як стан, властивість управління загрозами й небезпеками. Ці чинники забезпечують обрання оптимального шляху усунення загроз та мінімізації впливу негативних наслідків



Рисунок – Механізм комплексного забезпечення цифрової безпеки промислового підприємства України

Розглянемо більш детально окремі елементи механізму комплексного забезпечення цифрової безпеки промислового підприємства України (рис.). Зазначимо, що він повинен базуватися на наступних принципах:

– системності – цей принцип базується на засадах багатоскладової, цілісної, відкрито-динамічної системи із структурно побудованою системою підпорядкування окремих елементів, які у режимі реального часу взаємодіють

один з іншим, з мікросередовищем та макросередовищем, а також здійснює вплив на усі аспекти цифрової безпеки промислового підприємства;

– комплексності – розроблений механізм повинен мати відповідний набір базових комплексних показників, які, у подальшому, можуть використовуватися на усіх етапах впровадження та ефективного застосування цифрової безпеки;

– безперервності – згідно цього принципу промислове підприємство повинно постійно нарощувати потенціал цифрової безпеки на засадах створення ефективно стратегії для підвищення конкурентоспроможності в умовах роботи у цифровій економіці;

– оптимальності – означає, що усі рішення при впровадженні цифрової безпеки має бути найкращими за вибраними у системі критеріями та відповідати поставленій меті промислового підприємства. Вибір оптимального критерію багатогранний та складний процес, який потребує залучення різних методів і моделей, а також комунікації між різними суб'єктами інформаційної та загальної економічної безпеки підприємства;

– цілеспрямованості – сутність цього принципу полягає у спрямуванні діяльності промислового підприємства на досягнення загальних цілей та виконання поставлених планових завдань щодо забезпечення належного рівня цифрової безпеки промислового підприємства;

– законність – сутність цього принципу полягає у дотриманні законів України при впровадженні заходів цифрової безпеки на підприємстві;

– відповідальність – означає, що кожен керівник та менеджер, який відповідає за сегмент безпеки, повинен докладати усіх зусиль для ефективності заходів цифрової безпеки та недопущення втрати або пошкодження інформаційних даних;

– дотримання прав та свобод та захисту – ці принципи загальноприйняті та діють на усі процеси економічної безпеки промислового підприємства.

Базисом для створення ефективної системи цифрової безпеки промислового підприємства є наступні ресурси:

– інформаційні ресурси – це сукупність інформації, яка є основним джерелом для створення надійної системи цифрової безпеки промислового підприємства. Без наявності повної, достовірної, своєчасної, диференційованої та потенційної інформації неможливо впровадити ефективну систему інформаційної безпеки. Також, слід відзначити, що інформаційні ресурси можуть транспонуватися у інформаційний потенціал, який характеризується перспективною складовою використання цього ресурсу;

– матеріально-технічні ресурси – спеціальні комп'ютери та обладнання к ним, програмне забезпечення тощо;

– фінансові ресурси – це грошові кошти, які повинні виділятися промисловим підприємством на заходи цифрової безпеки;

– науково-технічні ресурси дозволяють створювати та впроваджувати нові технології у сфері інформаційної та цифрової безпеки.

Серед основних функцій створеного механізму особливої уваги заслуговує моніторинг, тобто комплекс дій, який повинен використовуватися для забезпечення керівництва базисною інформацією про усі аспекти цифрової безпеки та можливості побудови ефективної системи її безперебійного функціонування в умовах цифрової економіки.

Ключовим фактором успішності створення системи цифрової безпеки промислового підприємства є побудова ефективної стратегії її впровадження та функціонування на засадах визначених базових універсальних положень цієї стратегії. Але, треба відзначити, що ці положення є лише загальними рекомендаціями, та не є аксіомою для

конкретного підприємства. Тому в представленому у дослідженні механізмі пропонується використовувати комплекс практичних заходів забезпечення реалізації стратегії цифрової безпеки промислового підприємства в режимі безперервного часу, а саме;

– використання лише ліцензійного програмного забезпечення та програм;

– регулярне оновлення усього програмного забезпечення;

– встановлення антивірусних програм та «firewall» (антивірус захищає комп'ютер від вірусів, а фаєрвол відслідковує міжмережеві зв'язки комп'ютера та мережі Інтернет і, відповідно, захищає від загроз ззовні);

– встановлення унікальних, складних паролів на вхід у корпоративні комп'ютери та інші пристрої підприємства (цим правилом часто нехтують менеджери промислових підприємств та встановлюють стандартні паролі);

– використання менеджера паролів для уникнення складнощів у пошуку потрібних паролів у випадку їх втрати;

– використання лише надійних поштових сервісів, соціальних мереж та месенджери (це ж стосується й заборонених законодавством України)

– розділення облікових записів різних процесів та сегментів діяльності промислового підприємства для ускладнення взлому та втрати інформаційних даних;

– видалення історії з браузерів та кеш. При роботі в Інтернеті, то сайти, на які ви заходите, відправляють на ваш комп'ютер невеличкі файли, щоб знати, що це були ви, та відповідно індексують усі ваші дії та можуть потенційно завдати школи або слідувати за важливою інформацією. Рекомендовано використовувати програму CCleaner або її аналоги;

– заборонено використовувати для відновлення доступу у корпоративні поштові незахищені поштові скриньки.

– використання лише секретних месенджерів для проведення кондиційної переписки;

– категорична заборона «клікати» на підозрілі посилання з корпоративних комп'ютерів для запобігання втрати або пошкодження важливої інформації;

– робити комплекс дій щодо запобігання фішингу, тобто виду шахрайства, метою якого є виманювання у довірливих або неуважних користувачів мережі персональних даних клієнтів онлайн-аукціонів, сервісів з переказу або обміну валюти, інтернет-магазинів тощо;

– робити резервні копії важливих файлів в хмарних сховищах. Хмарні сховища – це Google Диск, Dropbox. Статистично є дуже ймовірним, що може трапитись пошкодження жорсткого диску або флешки без можливості відновлення.

– зробити двофакторну авторизацію (корпоративні телефонні номери) для важливих облікових записів.

– використання технології VPN (Virtual Private Network – віртуальна приватна мережа) або мережу Tor (The Onion Router) у випадках коли потрібно додатковий захист інформації у публічних мережах та засадах анонімності;

– змінення дефолтних паролів Wi-Fi-роутерів (паролі за замовчуванням).

Висновки. У ході проведеного дослідження щодо формування універсального механізму комплексного забезпечення цифрової безпеки промислового підприємства України було:

1 Уточнено сутність категорії «цифрова безпека» підприємства та виявлено, що немає її єдиного та канонічного трактування. Тому у дослідженні запропоновано трактувати цифрову безпеку промислового підприємства як комплекс заходів, спрямованих на захист конфіденційності, цілісності та доступності інформації від вірусних атак і несанкціонованого втручання

2 Сформовано універсальний механізм комплексного забезпечення цифрової безпеки промислового підприємства в умовах розвитку цифрової економіки України та доведено, що динамічний розвиток підприємства неможливий без практичного його використання. В рамках розробленого механізму надані універсальні та практичні заходи щодо удосконалення системи цифрової, інформаційної та загалом економічної безпеки промислового підприємства.

Отже, можна зробити висновок, що для сучасного промислового підприємства вкрай важливо сформувати ефективну систему економічної та інформаційної безпеки, центральним елементом якої буде стратегічна та надійна цифрова безпека.

Список літератури

1. Бурячок В.І. *Інформаційний та кіберпростор: проблеми безпеки, методи та засоби боротьби*. Київ: ТОВ «СІК ГРУП УКРАЇНА», 2015. 449 с.
2. Горова С.В. *Особа в інформаційному суспільстві: виклики сьогодення*. Київ: ТОВ «СІК ГРУП УКРАЇНА», 2017. 452 с.
3. Корж І.Ф. Внутрішні фактори загроз і викликів інформаційній безпеці України. *Запобігання новим викликам та загрозам інформаційній безпеці України: правові аспекти: матеріали наук-практ. конф. 06 жовт. 2016 р.* Київ: НТУУ «ХПІ імені Ігоря Сікорського», Вид-во «Політехніка», 2016. 204 с.
4. Литвинюк В.В. *Моделювання та аналіз безпеки розподілених інформаційних систем*. Чернівці: нац. технол. ун-т, 2016. 254 с.
5. Лукецький В.А., Войнович О.П., Дудатєв А.В. *Інформаційна безпека*. Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2012. 240 с.
6. Марущак А.І. Інформаційно-правові напрями дослідження проблем інформаційної безпеки. *Державна безпека України*. 2011. № 21. С. 92-95.
7. Рубан В.Я. Інформаційна безпека України: сутність та проблеми. *Стратегічна панорама*. 2008. № 3-4. С. 170-175
8. Саврук М.В. Актуальність проблеми забезпечення інформаційної безпеки України та шляхи її розв'язання системи обробки інформації. *Системи обробки інформації*. 2010. № 3(84). С. 77-79.
9. Ткачук Т.Ю. Інформаційна безпека держави у національному законодавстві європейських країн. *Visegrad Journal on Human Rights*. 2018. № 1. С. 145-150.
10. Хаба Р.С. Деструктивні інформаційні впливи в сучасних умовах. *Інформаційна безпека людини, суспільства, держави*. 2017. № 1(21). С. 216-224
11. Шульга В. І. Сучасні підходи до трактування поняття інформаційна безпека. *Ефективна економіка*. 2015. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5514> (дата звернення: 20.08.2020)

12. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 рр. та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження Кабінету міністрів України від 17.01.2018 р. № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80/> (дата звернення: 20.08.2020)

References (transliterated)

1. Buriachok V. *Informatsiyni ta kibersprostori: problemy bezpeky, metody ta zasoby borotby* [Information and cyberspace: security problems, methods and means of struggle]. Kiev, TOV «SIK HRUP UKRAINA», 2015. 449 p.
2. Horova S. *Osoba v informatsiynomu suspilstvi: vykyky sogo dennia* [Face in the information society: challenges of the present], Kiev, TOV «SIK HRUP UKRAINA», 2017. 452 p.
3. Korzh I. Vnutrishni faktory zahroz i vykykyv informatsiynii bezpetsi Ukrainy [Internal factors of threats and challenges to information security of Ukraine]. *Zapobihannia novym vykykam ta zahrozam informatsiynii bezpetsi Ukrainy: pravovi aspekty: materialy nauk-prakt. konf. 06 zhovt. 2016 r.* [Prevention of new challenges and threats to information security in Ukraine: legal aspects: materials of science-practice Conf. 06 Oct. 2016]. Kiev, NTUU «KPI imeni Ihoria Sikorskoho», Vyd-vo «Politekhnika», 2016. 204 p.
4. Lytvynov V. Modeliuvannia ta analiz bezpeky rozpodilenykh informatsiynikh sistem [Modeling and analysis of security of distributed information systems]. *Chemihiv, nats. tekhno. un-t*, 2016. 254 p.
5. Luzhetskyy V., Voinovych O., Dudatjev A. *Informatsiina bezpeka* [Information security]. Vinnytsia, UNIVERSUM-Vinnytsia, 2012. 240 p.
6. Marushchak A. Informatsiino-pravovi napriamy doslidzhennia problem informatsiynoi bezpeky [Information and legal directions of research of problems of information security]. *Derzhavna bezpeka Ukrainy* [State security of Ukraine]. 2011. vol. 21. pp. 92-95.
7. Ruban V. Informatsiina bezpeka Ukrainy: sutnist ta problem [Information security of Ukraine: the essence of the problem]. *Stratehichna panorama* [Strategic panorama]. 2008. vol. 3-4. pp. 170-175
8. Savruk M. Aktualnist problemy zabezpechennia informatsiynoi bezpeky Ukrainy ta shliakhy yii rozviazannia systemy obrobky informatsii [Relevance of the problem of ensuring information security in Ukraine and ways to solve it information processing systems]. *Systemy obrobky informatsii* [Information processing system]. 2010. vol. 1. pp. 145-150.
9. Tkachuk T. Informatsiina bezpeka derzhavy u natsionalnomu zakonodavstvi yevropeiskykh krajin [Information security of the state in the national legislation of European countries]. *Visegrad Journal on Human Rights* [Visegrad Journal on Human Rights]. 2018. vol. 1. pp. 145-150.
10. Khaba R. Destruktyvni informatsiyni vplyvy v suchasnykh umovakh [Destructive information impacts in modern conditions]. *Chinformatsiina bezpeka liuchny; suspilstva, derzhavy* [Information security of a person, society, and state]. 2017. vol. 1(21). pp. 216-224
11. Shulha V. Suchasni pidkhody do traktuvannia poniattia informatsiina bezpeka [Modern approaches to the interpretation of the concept of information security]. *Efektivna ekonomika* [Efficient economy]. 2015. vol. 4. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80/>. (accessed 20.08.2020).
12. Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku tsyfrovoy ekonomiky ta suspilstva Ukrainy na 2018-2020 rr. ta zatverdzhennia planu zakhodiv shchodo yii realizatsii: *Rozporiadzhennia Kabinetu ministriv Ukrainy vid 17.01.2018 r. № 67-r.* Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80/> (accessed 20.08.2020).

Надійшла (received) 03.06.2020

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Аванесова Ніна Едуардівна (Avanesova Nina Eduardovna, Avanesova Nina) – доктор економічних наук, професор, Харківський національний університет будівництва та архітектури, завідувач кафедри менеджменту та публічного адміністрування, м. Харків, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3636-9769> e-mail: Avanesova.science@gmail.com

Мордовцев Олександр Сергійович (Mordovtsev Aleksandr Sergeevich, 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

Колодяжніа Тетяна Вікторівна (Kolodyazhna Tetyana Viktorovna, Kolodyazhna Tetyana) – кандидат економічних наук, Харківський національний університет будівництва та архітектури, доцент кафедри фінансів та кредиту, м. Харків, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1921-5744>, e-mail: Kolodyazhna.t@gmail.com

С. В. ГАРМАШ

ДЕСТРУКТИВНИЙ ХАРАКТЕР МЕНЕДЖМЕНТУ УКРАЇНСЬКОГО «РЕФОРМУВАННЯ» (ПРИЧИНИ, НАСЛІДКИ, ПОРІВНЯННЯ)

Метою роботи є аналіз відкритих джерел інформації з ціллю підтвердження деструктивного характеру українського «реформування» через кланово-олігархічну модель правління, виявлення причин та наслідків цього процесу, надання практичних рекомендацій щодо запобігання подальшому руйнуванню державності. Було запропоновано на основі методу порівнянь дослідити шляхи та інструментарій перетворення України за роки її незалежності з шостої економіки у світі у саму бідну націю Європи і Норвегії – з самої бідної країни Європи у другій половині 20-ого століття у найбільш процвітаючу країну світу. На підставі порівнянь статистичних показників та урахування думок відомих громадських діячів, спеціалістів у різних галузях було доведено, що у країні є два головні вороги: 1) іноземний спекулятивний капітал та 2) місцевий олігархат, який обслуговує цей самий капітал заради власних переваг і власної наживи, грабуючи країну та її народ. Виявлено, що основою процвітання норвезького народу, як і будь-якого, є елементи його ментальності: працьовитість, чесність, законослухняність, патріотизм тощо. Доведено, що моральне та інтелектуальне зубожіння української влади, кланово-олігархічна авторитарна модель управління країною, цілеспрямоване знищення економіки корумпованими можновладцями заради власного збагачення, цинічне зовнішнє управління країною в інтересах іноземних кланів та корпорацій є основою корупційного знищення країни, її державності. Надлишок професійної некомпетентності та відвертої дурні «нових облич» без професійного минулого, але з розвиненим хапальним рефлексом тільки прискорюють деградацію влади, менеджменту всіх рівнів та знецінюють ступінь довіри народу до цієї влади. Більшість населення України давно вже зрозуміло, що поклатися у теперішній ситуації залишається тільки на себе, а імітація реформ у країні своєю ціллю має лише перенаправлення фінансових потоків, вивільнення території України від її населення, стрімке збагачення можновладців та цілеспрямоване знищення державності.

Ключові слова: кланово-олігархічна модель управління; моральна та інтелектуальна деградація влади; корупція; непотизм; іноземний спекулятивний капітал; деструктивне реформування; знищення державності

С. В. ГАРМАШ

ДЕСТРУКТИВНИЙ ХАРАКТЕР МЕНЕДЖМЕНТА УКРАЇНСЬКОГО «РЕФОРМУВАННЯ» (ПРИЧИНИ, ПОСЛЕДСТВИЯ, СРАВНЕНИЯ)

Целью работы является анализ открытых источников информации с целью подтверждения деструктивного характера украинского «реформирования» из-за кланово-олигархической модели правления, выявление причин и последствий этого процесса, предложение практических рекомендаций по предотвращению дальнейшего разрушения государственности. Было предложено на основе метода сравнений исследовать пути и инструментарий преобразования Украины за годы ее независимости из шестой экономики в мире в самую бедную нацию Европы и Норвегии - из самой бедной страны Европы во второй половине двадцатого века в наиболее процветающую страну мира. На основании сравнений статистических показателей и учета мнений известных общественных деятелей, специалистов в различных областях было доказано, что у страны есть два главных врага: 1) иностранный спекулятивный капитал и 2) местный олигархат, который обслуживает этот самый капитал ради собственных предпочтений и собственной наживы, грабя страну и ее народ. Вывявлено, что основой процветания норвежского народа, как и любого, являются элементы его ментальности: трудолюбие, честность, законопослушность, патриотизм и тому подобное. Доказано, что моральное и интеллектуальное обнищание украинской власти, кланово-олигархическая авторитарная модель управления страной, целенаправленное уничтожение экономики коррумпированными чиновниками ради собственного обогащения, циничное внешнее управление страной в интересах иностранных кланов и корпораций является основой коррупционного уничтожения страны, ее государственности. Избыток профессиональной некомпетентности и откровенной дурности «новых лиц» без профессионального прошлого, но с развитым хватательным рефлексом только ускоряют деградацию власти, менеджмента всех уровней и обесценивают степень доверия народа к этой власти. Большинство населения Украины давно уже поняло, что полагаться в нынешней ситуации остается только на себя, а имитация реформ в стране своей целью имеет лишь перенаправление финансовых потоков, высвобождение территории Украины от ее населения, стремительное обогащение чиновников и целенаправленное уничтожение государственности.

Ключевые слова: кланово-олигархическая модель управления; нравственная и интеллектуальная деградация власти; коррупция; непотизм; иностранный спекулятивный капитал; деструктивное реформирование; уничтожение государственности

SERGIY GARMASH

DESTRUCTIVE FACTORS OF UKRAINIAN "REFORMING" MANAGEMENT (CAUSES, EFFECTS, COMPARISONS)

The purpose of the article is analyzing the sources of information in order to confirm the destructive features of Ukrainian "reforming" due to the clan-oligarchic model of governance in the country, identifying the causes and effects of this process, offering the practical recommendations to prevent the further destruction of statehood. It was offered, on the basis of the method of comparisons, to explore the ways and instruments of transforming of Ukraine over the years of its independence from the sixth economy in the world into the poorest nation in Europe and Norway - from the poorest country in Europe in the second half of the twentieth century to the most prosperous country in the world. Based on comparisons of the statistical indicators and taking into account the opinions of well-known public figures and experts in various fields, it was proved that the country has two main enemies: 1) foreign speculative capital and 2) local oligarchy, which serves this capital for its own preferences and own profit, robbing the country and its people. It is revealed that the basis for the prosperity of the Norwegian people, like any other, is the elements of its mentality: hard working, honesty, law-abiding, patriotism, etc. It is proved that the moral and intellectual impoverishment of Ukrainian power, the clan-oligarchic authoritarian model of governance in the country, the targeted destruction of the economy by corrupt officials for their own enrichment, the cynical external governance of the country in the interests of foreign clans and corporations is the basis of the corruption destruction of the country, its statehood. The excess of professional incompetence and obvious stupidity of "new faces" without a professional past, but with a developed grabbing reflex, only accelerate the degradation of power, the degradation of management at all levels and devalue the degree of people's trusting in this power. The majority of Ukraine's population understood long ago that relying in such situation remains only on itself, and the imitation of reforms in the country is aimed only the redirecting financial flows, freeing the territory of Ukraine from its population, rapidly enriching the officials and targeted destroying of statehood.

Key words: clan-oligarchic model of governance; moral and intellectual degradation of power; corruption; nepotism; foreign speculative capital; destructive reforming; destroying of statehood

© С. В. Гармаш, 2020

Вступ. «Звісно, що міжнародні рейтинги країни відображають її позиції серед інших країн світу за загальними статистичними показниками, а також спеціальними соціальними, економічними та політичними індексами й рейтингами. Про сталий розвиток економіки України та про суттєве гальмування цього розвитку в умовах системної кризи свідчать дані різноманітних рейтингів» [1, с. 190]. А в умовах системної штучної кризи, навмисного руйнування державних інститутів, професійної некомпетентності та корумпованості менеджменту по всій вертикалі, залежності цього самого менеджменту від лобювання родинно-кланових інтересів певних олігархів за рахунок свідомого знищення економіки і пограбування населення країни в умовах зовнішнього правління країною іншими родинними кланами та міжнародними корпораціями (плівки Деркача, Лероса та ін.) представляють інтерес статистичні показники виконання держбюджету країни, яку нещадно та цинічно грабують майже 30 років її незалежності як власні олігархи з цілою зграєю політичних «патріотів»-притосуванців заради власної кишені, так і міжнародні фінансові установи.

Мета роботи. Метою роботи є аналіз відкритих джерел інформації з ціллю підтвердження деструктивного характеру українського «реформування» через кланово-олігархічну модель правління, виявлення причин та наслідків цього процесу, надання практичних рекомендацій щодо запобігання подальшому руйнуванню державності. На підставі порівнянь статистичних показників та урахування думок відомих громадських діячів, спеціалістів у різних галузях довести, що у країні є два головні вороги: 1) іноземний спекулятивний капітал та 2) місцевий олігархат, який обслуговує цей самий капітал заради власних преференцій і власної наживи, грабуючи країну та її народ.

Аналіз основних методів і літератури. Основними методами, які були використані під час роботи над статтею, є метод єдності аналізу та синтезу, метод експертних оцінок, метод порівнянь.

Проблемам реформування в Україні у різних галузях присвятили багато своїх робіт та публічних виступів вітчизняні науковці, громадські діячі, журналісти, українські політичні аналітики, спеціалісти у різних галузях такі, як Юрій Атаманюк, Вадим Герасимович, Максим Гольдарб, Василій Волга, Семен Глузман, Борис Тодуров, Михайло Погребінський, Юрій Подоляка, Михайло Чаплига, Руслан Бортнік та багато інших небайдужих до майбутнього своєї країни людей.

Аналіз стану питання. Україна пройшла складний шлях неоднозначних перетворень. «Від шостої економіки у світі до самої бідної країни Європи... Таким є шлях України у процесі переходу до ринкової економіки за часи незалежності. Від концепції «соціально орієнтованого бізнесу» до концепції «набиття власної кишені понад усе»... Таким стало гасло олігархів-можновладців» [2, с. 154].

Вже неважко у це повірити: «Україна – найбідніша країна Європи! Такий вирок було винесено країні

Міжнародним валютним фондом, оскільки політика дешевої робочої сили та побудова сировинної моделі економіки призвели до зuboжіння широких верств працездатного населення та масової трудової міграції» [3, с. 222]. Принизливе досягнення країни: за роки незалежності в Україні сформувався цілий клас – клас заробітчан. З 18 мільйонів працездатного населення 10 мільйонів складають заробітчани, які наповнюють бюджет країни валютними надходженнями.

Результати дослідження. Для порівняння розглянемо завдяки чому у 20 столітті Норвегія перетворилася з однієї з найбідніших держав Європи в одну з найбільш процвітаючих країн світу.

«Норвезьке економічне диво – явище стрімкого росту норвезької економіки з початку 1970-х років (використовуючи свої природні ресурси вона сформувала надійний фундамент для промислового розвитку). Поштовхом і основною передумовою економічного зростання Норвегії стало виявлення у 1969 р. компанією Phillips Petroleum на шельфі Північного моря гігантського родовища нафти та газу Екофіск (Ekofisk). У 1972 р. урядом Норвегії створена державна нафтова компанія Statoil. Принцип 50 %-ої участі в кожній ліцензії на видобуток нафти. В кін. 90-х рр. в країні було створено спеціалізований фонд (Державний пенсійний фонд – Глобальний), в який відраховуються доходи від експорту нафти. У 2017р. розмір фонду досяг \$1трлн. Кошти фонду вкладаються в покупку державних облігацій розвинених країн, також на них купуються акції перспективних компаній». Як результат: Норвегія є однією з найбільш платоспроможних країн у світі; посідає перші місця з соціального забезпечення своїх громадян; у 2018 році середня нарахована зарплата в Норвегії становила 43 380 крон, що за середньорічним курсом складало 4730 євро» [4]. Для порівняння: в Україні середня нарахована зарплата у 2018 році складала 7810 грн. на місяць (243 євро); у 2019 році – 9205 грн. на місяць (342 євро).

Щодо природних родовищ. «Нафта оголошена надбанням народу, як і всі природні ресурси країни. Гроші від нафтових доходів йдуть на соціальні програми і Фонд Загального благоденства. І Норвегія поступово стала перетворюватися в одну з найбагатших країн світу, де ВВП на душу населення досягає 40 тис. доларів. За 30 років дохід Норвегії склав 454,5 млрд. доларів. Сьогодні нафтогазова промисловість дає 20 % ВВП Норвегії. У Північному і Норвезькому морях експлуатується 60 родовищ нафти і газу, і на черзі ще 136. Частка доходів від експорту нафти і газу в загальних від експорту доходів становить 45 %. На особистий рахунок кожного норвежця надходять відрахування від отриманого прибутку нафтових доходів. На сьогоднішній день ці відрахування становлять

понад 100 000 доларів у кожного норвежця. На кожную дитину, при народженні відкривається рахунок у банку, куди надходить не менше 3 тис. доларів доходів від податку на прибуток» [5].

Україна займає друге місце в Європі після Норвегії за обсягами покладів природного газу (за оцінками аналітиків, Україна має 1,1 трлн. кубометрів запасів газу; Норвегія – 1,78 трлн. кубів). Виникає правомірне питання: у чиїх інтересах відбувається видобування та розподіл прибутку від реалізації цього природного ресурсу в Україні? Це питання давно вже є риторичним!

«Основою процвітання норвезького народу, як і будь-якого, є елементи його ментальності: працьовитість, чесність, законслухняність, патріотизм тощо» [4].

Задля досягнення процвітання країни ці риси повинні бути притаманні усім верствам населення. Але бандитська «прихватизація» на кінці 20 – початку 21 століть народило прошарок українських ненажерливих олігархів-мародерів, для яких власне збагачення і влада задля цього самого збагачення стали понад усе. А їхня «інтеграція» у світові фінансові системи не дають їм змогу приховати свою кримінальну діяльність з виведення грошей з країни в офшори. Звідси їхня залежність від закордонних хазяїв та готовність зрадити державним інтересам країни, яку вони нещадно грабують і продовжують грабувати, знищуючи не тільки економіку, а й саму державність. Для цього послідовно впроваджується ціла низка так званих «реформ». Для їхнього втілення пропонується очолити проведення цих реформ цілій зграї так званих «соросят». Складається таке враження, що в Україні на ключові напрямки призначаються чиновники за принципом «дурний – ще дурніший» або «непорядний – ще більш непорядний». Так формуються корупційні системи з «однотумців», які підбирають собі подібних, для розгалуження «схематозу» бандитського пограбування країни з ціллю власного збагачення та лобювання інтересів місцевих або закордонних хазяїв. Після своєї відставки всі ці «гончаруки», «нефьодови», «варланови», «смолії» здійснюють галас про якийсь «політичний тиск» на них аби уникнути справедливого покарання; спостерігається об'єднання їхніх зусиль у цьому напрямку. Дуже влучно охарактеризував ситуацію з Нацбанком та навколо нього економіст Юрій Атаманюк під час свого інтерв'ю на Politeka Online 03.07.2020:

«1. За шість років доля українських банків зменшилася з 56 % (в будь-якій незалежній країні їхня доля складає не менше 51 %) до 13 %. Більшість фінансових установ України не є українськими. В чиїх інтересах вони діють можна тільки здогадуватися.

2. 2019 рік: при інфляції 4,1 % облікова ставка НБУ – до 19 %; кредитування бізнесу відбувається за умов 3% від облікової ставки (приблизно 21 %). Це був світовий рекорд на отримання Шнобілівської премії. Як наслідок, вся банківська система пішла у споживче кредитування, а не в виробництво. Вся політика Нацбанку була направлена на підтримку піраміди внутрішнього державного займу, оскільки кредитування зі ставкою 21 % апріорі – ризиковий кредит. Тому комерційні банки купляли облігації, які були забезпечені державою => вилучалася гривнева маса => відбувалася

ревалюація (посилення) гривні => бізнес не кредитувався => знищення української економіки та українського бізнесу.

3. На захист цих «авторитетних» злочинців-реформаторів стали іноземці, які отримують 30 % річних (євробонди в будь-якій європейській країні – під 2 % річних). Увесь прибуток бюджету, який міг би піти на розвиток, іде на обслуговування «злочинних» кредитів. Круті «реформатори» через Лондонський Citibank (основний оператор, через який проводиться фінансування та здійснюється купівля наших облігацій внутрішнього займу) заводять на купівлю цих облігацій корупційні гроші українського «менеджменту».

Отже, «ми були бідними, нас зробили жебраками, а такого цинічного пограбування можновладцями країна ще не знала» [6, с. 105]. «Оскільки в нашій країні поняття «влада», «бізнес» та «кримінал» давно та надовго стали тотожними поняттями, то перш за все, персональну відповідальність повинні нести ті, хто цинічно наживався і продовжує наживатися за рахунок інтересів країни» [7, с. 18]. Але це знову ж таки малоімовірно, оскільки «кишенькові» інституції державної влади настільки корумповані та насичені політикою непотизму, що їхня моральна деградація приймається апріорі [8]. «Можновладцям та олігархам дуже пощастило, що терплячі українці мало страйкують і вдовольняються жалюгідними копійками. Роботодавці – жадібні та соціально безвідповідальні. Держава в результаті зрощення влади і крупного капіталу втратила функції незалежного соціального арбітра та обслуговує корисливі інтереси олігархічних кланів. Протягом останнього часу в Україні відбувається лише профанація та імітація реформування системи оплати праці» [9].

Слід додати, що Україна – світовий рекордсмен з «поганих кредитів». «Кількість кредитів, які не обслуговуються позичальниками, в Україні перевищує 50 % при тому, що вже 10 % таких кредитів означає кризу» [10]. Про це заявив генеральний директор інвестиційної компанії Dragon Capital Томаш Фіала. «Причини цього інвестор бачить у відсутності незалежного правосуддя та правоохоронних органів. Чому таке відбувається? Тому, що позичальнику більш вигідно дати хабара судді та правоохоронним органам, тому що правоохоронні органи в Україні захищають корупцію і працюють як бізнесмени. Це – сама платоспроможна частина нашого населення» [10].

Також у цьому аспекті необхідно додати, що «... кланова система правління глибоко пустила свої деструктивні коріння як у особистість, так і в суспільство в цілому; як по горизонталі, так і по вертикалі...» [8, с. 86] «... усіх гілок влади, то вочевидь що довго ще будуть пхатися різнокаліберні «свинарчуки» до державного ресурсу заради дербану бюджетних коштів, спираючись на мовчазливу і зовсім небезкорисну допомогу силових структур та «кишенькових»

судів. Збагачення заради власного збагачення, не зважаючи ні на що та ні на кого, вже давно стало лейтмотивом більшості українського істеблішменту» [11, с. 122].

Міжнародні фінансові структури також мають своєю ціллю отримання прибутку будь-яким шляхом, вичавлюючи ресурсний запас міцності з країни-боржника. Віктор Сулов (ексміністр економіки, фінансовий експерт) дав наступну оцінку «співпраці» України з МВФ. «... можна стверджувати, що сьогодні МВФ диктує Україні правила гри, тому що МВФ ставить в переговорах свої умови, а Україна їх зазвичай приймає і буде приймати. По минулому досвіду роботи багатьох країн з МВФ всі знають, що МВФ жодну країну і ні з якого важкого становища ніколи практично не вивів, що це - тимчасові ефекти, пов'язані з перенесенням проблем в майбутнє.

По-справжньому, треба було б радикально змінити економічну політику, не так, як її представляє МВФ, а як здійснювали її країни, що успішно домагалися економічного розвитку, тобто переходячи до більш протекціоністської політики. Необхідно вести промислову політику, підтримувати науку, визначати пріоритети, і робити все те, що нинішній уряд поки не розуміє і не сприймає. Це вже незалежно від МВФ, оскільки політика МВФ все ж націлена на виплату боргів кредиторів» [12].

Перша спроба народних депутатів частково відродити вітчизняне машинобудування викликало обурення наших європейських «партнерів»-конкурентів. «Проект постанови передбачає вимогу забезпечувати при закупівлях машинобудівної техніки 15 % - 30 % виробництва частин для неї в Україні». Посол Євросоюзу попередив, що в ЄС розцінюють підтримку українського машинобудування як дискримінацію закордонних виробників [13]. Про який захист вітчизняного виробника провідної коліс галузі промисловості та її реформування може взагалі йти мова за таких умов?!

За цих умов вже нікого не дивує, що «...економічні «успіхи» України почалися завдог до запровадження карантину та пандемії коронавірусу COVID-19. Унаслідок неправильного вибору вектора економічної інтеграції України у 2014 році наша країна зазнала колосальних втрат: падіння ВВП і деіндустріалізація, безробіття і трудова міграція, інфляція і девальвація, тотальна бідність і деінтелектуалізація. При цьому маніпуляції влади щодо пріоритетності та безальтернативності євроінтеграційного вектора жодним чином не корелюють із реальними параметрами економічного зростання та ефективністю обраного курсу.

Наприклад, якщо у 2013 році ВВП України, за даними Світового банку, становив \$ 183,3 млрд., то за підсумками 2019-го, виходячи з розрахункових даних Держстату та НБУ, усього \$ 153,8 млрд. Попереднього року цей показник становив \$ 130,8 млрд. Таким чином, ВВП України в доларовому еквіваленті за період 2014–2019 рр., за попередніми оцінками, скоротився на 16,1 %. Номінальний ВВП у фактичних цінах за цей період скоротився на 5,7%, і насамперед через падіння на 6,6 % і 9,8 % в 2014–2015 рр. Таким чином, за попередніми

оцінками, за підсумками 2019 року ВВП України становив 65,6 % від рівня 1990 року. Ще один макропоказник – номінальний ВВП у розрахунку на одну особу за підсумками 2019 року становив 94570 грн., або \$ 3658 (виходячи із середньорічного офіційного курсу НБУ 25,85 грн/\$), що на 9,3 % нижче відповідного показника 2013 року – \$ 4035» [14].

Безкарність можновладців за злочини перед країною та її народом стають мотиватором поширення безладдя та беззаконності в усіх сферах. Поки в Україні не буде невідвратної персональної відповідальності – жорсткого покарання за скоєні злочини державних посадовців усіх рангів та олігархату в економічній площині, яка є базисом держави, – доти буде діяти впроваджений алгоритм: зайшов у владу чи держструктуру – награвував – поїхав жити до Лондона. Поки Україна не почне відстоювати власні державні інтереси та рішуче міняти політику «господарювання», направлену на ліквідацію власної державності, – доти у нас буде зникати зерно з держрезерву (150000 т зерна на Тернопільщині на суму в 800 млн. грн. – 2700 вагонів, які з'їли «миші на лексусах»); буде продовжуватися несправедливий перерозподіл прибутку (у 2019 році в Україні був нечуваний врожай зернових – 72 млн. т, прибуток від якого був розділений між 20 олігархами) та дербан олігархатом надр, земельного ресурсу, енергетичного та інших секторів економіки; продовжуватиметься ліквідація цілих галузей, які виробляли продукцію з високою доданою вартістю (машинобудування, літакобудування та ін., хоча Захід дуже зацікавлений у технологіях, які розроблялися ще за часів СРСР, і досі є актуальними); створення наглядних рад з іноземців (про яку незалежність може йтися мова); військовий «клондайк» на Сході країни, який є надприбутковим для різнокаліберних аферистів (продовження будівництва «стіни» – сітки-рабиці вартістю вже в 6,2 млрд. грн. та ін.); захоплення розбрату у середині країни (постійний галас стосовно «мовного», релігійного питань, штучне загострення відношень з сусідами та ін.); продовження медичної реформи, яка є неприкритим геноцидом проти українського народу та має на меті лише перенаправлення фінансових потоків та фізичне вивільнення території від її населення; у купі з медичним «реформуванням» дієво впроваджується «реформа» у сфері освіти – деструктивне дистанційне навчання, деінтелектуалізація, формалізація самого процесу навчання, коли втрачаються виховна та освітня функції, а акцент робиться лише на здобуття навичок заради поповнення класу «заробітчани»; цілеспрямоване збільшення боргового ярма (іноземне «кредитування») та інші «перетворення». Таке «реформування» неможливе у незалежній країні з приматом закону для всіх.

«... співпраця з МВФ важлива з точки зору зобов'язань, але радикально це співробітництво не

вирішує інвестиційного клімату в Україні. Тут зовсім інші речі потрібно робити, починаючи від повного припинення війни на Донбасі, виконання Мінських угод до всіх інших у переліку заходів, які всі давно знають: завершення судової реформи, очищення судової системи, захист прав інвесторів і кредиторів.

Основні вимоги МВФ говорять нам про те, що законодавство, яке є, має ще й запрацювати. ... якби в законодавстві працювала правоохоронна система, то корупціонерів можна було б судити по старих статтях. Для цього не треба приймати окреме антикорупційне законодавство. Факти корупції укладаються у всі статті Кримінального Кодексу. Якщо є законодавство, то воно повинне починати працювати, як і все інше, а не просто декларувати своє існування, як в даний час»[12].

Для порівняння: «найдемократичніша монархія в світі поставила закон вище за все, вище релігії і традицій. Беззаперечне підпорядкування закону, починаючи з першої особи країни – короля. У Норвегії кожен повинен слідувати норвезькому закону, це стосується і іноземців, незважаючи на те, що він може йти врозріз зі звичною для них традицією» [5].

Висновки. Отже, державні інститути України обслуговують виключно інтереси своїх хазяїв – українських олігархів та місцевих всевдоеліт, закордонних фінансових структур та корпорацій за рахунок майбутнього українського народу. Щоб запобігти повному знищенню державності необхідно усвідомити, що у країні є два вороги: 1) іноземний спекулятивний капітал; 2) місцевий олігархат, якому ще дозволяють іноземні «партнери» грабувати власний народ.

Необхідно знайти волю та ресурс протидіяти цьому знищенню законними шляхами. І починати треба з місцевих виборів – заводити у владу справжніх патріотів своєї країни з професійним минулим; призначати гідних спеціалістів у своїх галузях очолювати держпідприємства. Такі люди ще є в Україні, і це не може не дратувати її ворогів.

Необхідно змінити саму модель правління в країні з олігархічно-кланової на соціал-демократичну; дієво дотримуватися примату закону для всіх – неминучість покарання за злочини перед державою та її народом; завести державний аудит в усі бюджетотворювальні підприємства та Нацбанк; провести справедливую націоналізацію бюджетотворювальних засобів виробництва (повернення власникам дійсно вкладених ними коштів у ці засоби); провести аудит усього держмайна; запобігти руйнуванню галузей, де виробляється продукція з високою доданою вартістю; провести перепис населення, зберегти кваліфікований людський капітал, який ще є в Україні та провести багато інших заходів, які щоразу стають лозунгами передвиборчих перегонів та швидко забуваються політиками після виборів.

Моральне та інтелектуальне зубожіння української влади, кланово-олігархічна авторитарна модель управління країною, цілеспрямоване знищення економіки корумпованими можновладцями заради власного збагачення, цинічне зовнішнє управління країною в інтересах іноземних кланів та корпорацій є основою корупційного знищення країни, її державності.

Надлишок професійної некомпетентності та відвертої дурні (прем'єр-міністр – «профан в економіці», безграмотна міністерка освіти та інші «державники» з команди «соросят», «тютюнові радники», постійні публічні «зашквари» урядовців за «об'явою» або за знайомством, або за прямим призначенням олігархату, оскільки інститути виконавчої влади давно вже розділені поміж олігархів), «нові обличчя» без професійного минулого, але з розвиненим хапальним рефлексом тільки прискорюють деградацію влади, менеджменту всіх рівнів та знецінюють ступінь довіри народу до цієї влади. Якщо за часів президентства Ющенка були обмануті надії народу на краще та справедливе майбутнє, то зараз – втрачені ілюзії на це майбутнє.

Слід додати, що більшість населення України давно вже зрозуміло, що покладатися у теперішній ситуації залишається тільки на себе, а імітація реформ у країні своєю ціллю має лише перенаправлення фінансових потоків, вивільнення території України від її населення, стрімке збагачення можновладців та цілеспрямоване знищення державності.

Список літератури

1. Гармаш С. В. Оцінка соціально-економічної ситуації на основі аналізу статистичних показників (на прикладі України) / С. В. Гармаш // *Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва*. – Харків : НТУ "ХПІ". – 2013. – № 66 (1039). – С. 190-195.
2. Гармаш С. В. Від шостої економіки у світі до самої бідної нації Європи / С. В. Гармаш // *Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи : матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 27 листопада 2019 р.* – Львів : Львівський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП", 2019. – С. 154-156.
3. Гармаш С. В. Всебічна деградація як новий виток "розвитку" українського суспільства на сучасному етапі (значення людського ресурсу) / С. В. Гармаш // *Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи : матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 28 листопада 2018 р.* – Львів : Львівський інститут МАУП, 2018. – Ч. 1. – С. 222-225.
4. Норвезьке економічне диво. 05.06.2016. [Електронний ресурс] // Режим доступу: https://uk.wikipedia.org/wiki/Норвезьке_економічне_диво
5. Норвегія. Реальність Норвегії – мечта для Росії. 05.06.2016 [Електронний ресурс] // Режим доступу: <https://prizrak777.livejournal.com/166224.html>
6. Гармаш С. В. Реформування економіки чи подальше пограбування країни (значущість людського чинника) / С. В. Гармаш // *Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи : матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 28 листопада 2017 р.* – Львів : Львівський інститут МАУП, 2017. – С. 104-107.
7. Гармаш С. В. Відсутність персональної відповідальності як мотиватор безладдя та беззаконня / С. В. Гармаш // *Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність : тр. 5-ї Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. студ. та молодих вчених, 20 грудня 2014 р.* / ред. П. Г. Перерва, С. М. Строков, О. М. Гуцан. – Харків : НТУ "ХПІ", 2014. – С. 18-19.
8. Гармаш С. В. Роль nepотизма в системі руйнуючих факторів людського капітала / С. В. Гармаш // *Science and education: trends and prospects : coll. of sci. art.* – New York : Yunona Publishing, 2018. – P. 84-90.
9. Павловський А. Проблеми реформування оплати праці в Україні. 06.11.2018 [Електронний ресурс] // Режим доступу

- : <http://hvylyya.net/analytcs/economics/problemi-reformuvannya-oplati-pratsi-vukrayini.html>
10. Украина - мировой рекордсмен по "плохим кредитам", - Фіала. 03.07.2020 [Електронний ресурс] // Режим доступу : https://censor.net.ua/news/3206020/ukraina_mirovoyi_rekordsmen_p_o_plohim_kreditam_fiala
 11. Гармаш С. В. Моральний вимір як основна складова виходу України з системної корупційної кризи / С. В. Гармаш // Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я: наук. вид. : тези доп. 27-ї міжнар. наук.-практ. конф. MicroCAD-2019, [15-17 травня 2019 р.] : у 4 ч. Ч. 3 / ред. Є. І. Сокол. – Харків : НТУ "ХПІ", 2019. – С. 122.
 12. Десять вимог МВФ : Транш всупереч народу. 12.11.2019 [Електронний ресурс] // Режим доступу : https://zik.ua/news/2019/11/12/desiat_vymoh_mvf_transh_vsuperech_narodu_944372
 13. ЄС попередив Раду про неприпустимість підтримки українського машинобудування. 04.07.2020. [Електронний ресурс] // Режим доступу : <https://ua.korrespondent.net/business/economics/4248144-yes-poperedyv-radu-pro-neprypustymist-pidtrymky-ukrainskoho-mashynobuduvannia>
 14. Колтунович О. За підсумками 2019 року ВВП України скоротився на 16,1% порівняно з докризовим 2013 роком. 09.04.2020 [Електронний ресурс] // Режим доступу : https://zik.ua/blogs/za_pidsumkamy_2019_roku_vvp_ukrainy_skorotyvsia_na_161_porivniano_z_dokryzovym_2013_rokom_964900
- References (transliterated)**
1. Garmash S. V. Otsinka sotsialno-ekonomichnoi sytuatsii na osnovi analizu statystychnykh pokaznykiv (na prykladi Ukrainy) [Assessment of the socio-economic situation based on the analysis of statistical indicators (on the example of Ukraine)] // *Visnyk Nats. tekhn. un-tu "KhPI" : zb. nauk. pr. Temat. vyp. : Tekhnichni prohres ta efektyvnist vyrobnystva*. [Bulletin of the National tech. University "KhPI": Coll. Science. etc. Topic. issue : Technical progress and production efficiency]– Kharkiv : NTU "KhPI". – 2013. – no 66 (1039). – pp. 190-195.
 2. Garmash S. V. Vid shostoї ekonomiky u sviti do samoї bidnoi natsii Yevropy [From the sixth largest economy in the world to Europe's poorest nation] // *Aktualni problemy ekonomiky ta upravlinnia v umovakh systemnoi kryzy : materialy Mizhnar. nauk.-prakt. internet-konf., 27 lystopada 2019 r.* [Actual problems of economy and management in the conditions of systemic crisis: materials Intern. scientific-practical Internet conference]– Lviv : Lvivskiyi instytut PrAT "VNZ "MAUP", 2019. – pp. 154-156.
 3. Garmash S. V. Vsebidna dehradatsiia yak novyi vyotok "rozvytku" ukrainskoho suspilstva na suchasnomu etapi (znachennia liudskoho resursu) [Comprehensive degradation as a new round of "development" of Ukrainian society at the present stage (the importance of human resources)] // *Aktualni problemy ekonomiky ta upravlinnia v umovakh systemnoi kryzy : materialy Mizhnar. nauk.-prakt. internet-konf., 28 lystopada 2018 r.* [Actual problems of economy and management in the conditions of systemic crisis: materials Intern. scientific-practical internet conference] – Lviv : Lvivskiyi instytut MAUP, 2018. – Ch. 1. – pp. 222-225.
 4. Norvezke ekonomichne dyvo [Norwegian economic miracle]. 05.06.2016. [Electronic resource]. - Access mode : https://uk.wikipedia.org/wiki/Норвезьке_економічне_диво
 5. Norvehya. Realnost Norvehyy – mechta dlia Rossyy [Norway. The reality of Norway is a dream for Russia]. 05.06.2016. [Electronic resource]. - Access mode : <https://prizrak777.livejournal.com/166224.html>
 6. Garmash S. V. Reformuvannia ekonomiky chy podalshe pohrabuvannia krainy (znachushchist liudskoho chynnyka) [Economic reforming or further looting of the country (significance of human factor)] // *Aktualni problemy ekonomiky ta upravlinnia v umovakh systemnoi kryzy : materialy Mizhnar. nauk.-prakt. internet-konf., 28 lystopada 2017 r.* [Actual problems of economy and management in the conditions of systemic crisis: materials Intern. scientific-practical internet conference]– Lviv : Lvivskiyi instytut MAUP, 2017. – pp. 104-107.
 7. Garmash S. V. Vidsutnist' personal'noi vidpovidal'nosti yak motivator bezladdya ta bezzakonnny [Lack of personal responsibility as a motivator of disorder and lawlessness] // *Strategii innovatsiinogo rozvytku ekonomiky Ukrainy: problemy, perspektyvy, efektyvnist' : tr. 5-I Mizhnar. nauk.-prakt. Internet-konph. stud. ta molodyh vchenykh, 20 grudnya 2014 r. / red. P.G. Pererva, E.M. Strovok, O.M. Gutsan.* – Kharkiv: NTU "KhPI", 2014. – pp. 18-19.
 8. Garmash S. V. Rol' nepotizma v sisteme razrushayushchikh faktorov chelovecheskogo kapitala [The role of nepotism in the system of destructive factors for human resources] // *Science and education: trends and prospects : coll. of sci. art.* [Strategies of innovative development of economy of Ukraine: problems, prospects, efficiency: tr. 5th International. scientific-practical Internet conf. stud. and young scientists]– *New York : Yunona Publishing*, 2018. – pp. 84-90.
 9. Pavlovs'kyi A. Problemy reformuvannya pratsi v Ukraini [The problems of labour reforming in Ukraine]. 06.11.2018. [Electronic resource]. - Access mode : <http://hvylyya.net/analytcs/economics/problemi-reformuvannya-oplati-pratsi-vukrayini.html>
 10. Ukraina – mirovoi rekordsmen po "plokhim kreditam", - Fiala [Ukraine - the world record holder for "bad loans", - Fiala]. 03.07.2020. [Electronic resource]. - Access mode : https://censor.net.ua/news/3206020/ukraina_mirovoyi_rekordsmen_po_plohim_kreditam_fiala
 11. Garmash S.V. Moral'nyi bymir yak osnovna skladova vykhodu Ukrainy z systemnoi koruptsiinoї kryzy [Moral dimension as the main component of Ukraine's exit from the systemic corruption crisis] // *Informatsiini technologii: nauka, tekhnika, tehnologiya, osvita, zdorov'ya* [Information technologies: science, engineering, technology, education, health]: *nauk. vyd. : tesy dop. 27-I mizhnar. nauk.-prakt. konf. MicroCAD-2019, [15-17 travnia 2019 r.] : u 4 ch. Ch. 3 / red. Ye. I. Sokol.* – Kharkiv : NTU "KhPI", 2019. – p. 122.
 12. Desiat vymoh MVF : Transh vsuperech narodu [Ten requirements of the IMF: The tranche is against the people] 12.11.2019. [Electronic resource]. - Access mode : https://zik.ua/news/2019/11/12/desiat_vymoh_mvf_transh_vsu_perech_narodu_944372
 13. IeS poperedyv Radu pro neprypustymist pidtrymky ukrainskoho mashynobuduvannia. 04.07.2020 [The EU warned the Rada about the inadmissibility of supporting Ukrainian machine-building] 04.07.2020 [Electronic resource]. - Access mode : <https://ua.korrespondent.net/business/economics/4248144-yes-poperedyv-radu-pro-neprypustymist-pidtrymky-ukrainskoho-mashynobuduvannia>
 14. Koltunovych O. Za pidsumkamy 2019 roku VVP Ukrainy skorotyvsia na 16,1% porivniano z dokryzovym 2013 rokom [According to the results of 2019, Ukraine's GDP decreased by 16.1% compared to pre-crisis 2013]. 09.04.2020. [Electronic resource]. - Access mode : https://zik.ua/blogs/za_pidsumkamy_2019_roku_vvp_ukrainy_skorotyvsia_na_161_porivniano_z_dokryzovym_2013_rokom_964900
15. *Hadziushla(received) 03.06.2020*

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Гармаш Сергій Володимирович (Гармаш Сергей Владимирович, Garmash Sergii) – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», старший викладач кафедри менеджменту інноваційного підприємництва та міжнародних економічних відносин; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5471-379X>; e-mail: sv_garmash@ukr.net

С. В. ЧЕРНОБРОВКИНА, Є. Г. ПРИХОДЬКО, А. А. ВИНІЧЕНКО

ШЛЯХИ РОЗРОБКИ SMM-СТРАТЕГІЇ ДЛЯ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

У статті досліджено особливості застосування та шляхи розробки SMM-стратегії для малого та середнього бізнесу. Показано особливе значення використання інструментарію SMM-маркетингу в Україні для малого та середнього бізнесу у сучасних умовах. Розглянуто соціальні мережі як бізнес-інструменти з просування товарів та послуг. Проведено дослідження соціальних медіа як каналу комунікації. Розкрито актуальність питання знаходження шляхів розробки стратегії маркетингу у соцмережах для просування продукції та послуг для малого та середнього бізнесу. Наведено статистику користування соцмережами Facebook та Instagram. Показано необхідність просування товарів та послуг компаній малого та середнього бізнесу в мережі Інтернет. Розкрито сутність SMM-стратегії для малого та середнього бізнесу. Показано залежність соціальних медіа як каналу маркетингових комунікацій від якості стратегії через складність досягнення будь-якого бізнес-результату. Досліджено фактори, які впливають на віральність інформації у соціальних мережах. Визначено один з основних факторів успішного просування медіаресурсу в соціальних мережах для малого та середнього бізнесу. Визначено роль і потребу у стратегічному плануванні в SMM-маркетингу для сучасних компаній малого та середнього бізнесу. Розглянуто основне завдання маркетологів компанії щодо підлаштування під інтереси аудиторії, інтеграції бренду в комунікацію. Розглянуто оптимальні строки дії розробленої стратегії маркетингу у соцмережах та наведено мінімальні строки досягнення видимого результату присутності компанії в соціальних мережах. Узагальнено особливості застосування SMM-стратегії з урахуванням сьогоденних тенденцій розвитку цього виду діяльності. Розглянуто шляхи розробки та реалізації стратегії маркетингу у соцмережах для малого та середнього бізнесу.

Ключові слова: маркетингові комунікації; просування; соціальні мережі; SMM-маркетинг; SMM-стратегія; малий та середній бізнес; шляхи розробки SMM-стратегії.

С. В. ЧЕРНОБРОВКИНА, Е. Г. ПРИХОДЬКО, А. А. ВИНІЧЕНКО

ПУТИ РАЗРАБОТКИ SMM-СТРАТЕГИИ ДЛЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

В статье исследованы особенности применения и пути разработки SMM-стратегии для малого и среднего бизнеса. Показано особое значение использования инструментария SMM-маркетинга в Украине для малого и среднего бизнеса в современных условиях. Рассмотрены социальные сети как бизнес-инструменты по продвижению товаров и услуг для малого и среднего бизнеса. Проведено исследование социальных медиа как канала коммуникации. Показана актуальность вопроса нахождения путей разработки стратегии маркетинга в соцсетях для продвижения продукции и услуг для малого и среднего бизнеса. Приведена статистика пользования социальными сетями Facebook и Instagram. Показана необходимость продвижения товаров и услуг предприятий малого и среднего бизнеса в сети Интернет. Раскрыта сущность SMM-стратегии для малого и среднего бизнеса. Показана зависимость социальных медиа как канала маркетинговых коммуникаций от качества стратегии из-за сложности достижения любого бизнес-результата. Исследованы факторы, влияющие на виральность информации в социальных сетях. Определен один из основных факторов успешного продвижения медиаресурса в социальных сетях для малого и среднего бизнеса. Определены роль и потребность в стратегическом планировании в SMM-маркетинге для современных компаний малого и среднего бизнеса. Рассмотрена основная задача маркетологов компании по подстройке под интересы аудитории, интеграции бренда в коммуникацию. Рассмотрены оптимальные сроки действия разработанной стратегии маркетинга в соцсетях и приведены минимальные сроки достижения видимого результата присутствия компании в социальных сетях. Проведен обзор особенностей применения SMM-стратегии с учетом сегодняшних тенденций развития этого вида деятельности. Рассмотрены пути разработки и реализации стратегии маркетинга в соцсетях для малого и среднего бизнеса.

Ключевые слова: маркетинговые коммуникации; продвижение; социальные сети; SMM-маркетинг; SMM-стратегия; малый и средний бизнес; пути разработки SMM-стратегии.

S. CHERNOBROVKINA, Y. PRYKHODKO, A. VYNYCHENKO

WAYS TO DEVELOP SMM STRATEGIES FOR SMALL AND MEDIUM BUSINESS

The article explores the features of application and ways to develop an SMM strategy for small and medium-sized businesses. The special importance of using SMM marketing tools in Ukraine for small and medium-sized businesses in modern conditions is shown. Social networks are considered as business tools for promoting goods and services for small and medium-sized businesses. The study of social media as a channel of communication. The urgency of the issue of finding ways to develop a marketing strategy in social networks for promoting products and services for small and medium-sized businesses is shown. The statistics on the use of social networks Facebook and Instagram. The necessity of promoting the goods and services of small and medium-sized enterprises on the Internet is shown. The essence of SMM-strategy for small and medium-sized businesses is revealed. The dependence of social media as a channel of marketing communications on the quality of the strategy due to the difficulty of achieving any business result is shown. The factors affecting the virality of information in social networks are investigated. One of the main factors of successful promotion of media resources in social networks for small and medium-sized businesses is determined. The role and need for strategic planning in SMM marketing for modern small and medium-sized businesses are determined. The main task of the company's marketers to adjust to the interests of the audience, integrate the brand into communication, is considered. The optimal terms of the developed marketing strategy in social networks are considered and the minimum terms for achieving the visible result of the company's presence in social networks are given. A review of the features of applying the SMM strategy is carried out taking into account today's trends in the development of this type of activity. The ways of development and implementation of a marketing strategy in social networks for small and medium-sized businesses are considered.

Key words: marketing communications; promotion; social networks; SMM marketing; SMM strategy; small and medium business; ways to develop SMM strategies.

Вступ. Маркетингові комунікації підприємств пов'язані з використанням цілісного комплексу особливих і безособових взаємозв'язків, направлених на покупця. Основне призначення цього комплексу – інформування потенційного клієнта з метою переведення його із стану, коли він нічого не знає про

компанію та її продукцію, через усі стадії процесу прийняття рішення про купівлю аж до самої закупівлі продукції підприємства [1]. Соціальні мережі увійшли в список бізнес-інструментів з просування товарів та послуг [2]. У соцмережах Facebook та Instagram зареєстровано понад 1 мільярд користувачів, з яких

80% слідкують за бізнес-сторінками брендів і 39% користувались послугами або купували товари через соціальні мережі [3].

SMM дозволяє успішно привернути увагу до послуги, торгової марки, бренду, продукту за допомогою розкрутки на різних соціальних майданчиках, тематичних форумах або у соціальних мережах. Все більше компаній малого та середнього бізнесу відкривають свої торговельні точки в інтернеті. Їм необхідно постійно знаходитися в спільному комунікативному просторі зі своїм оточенням – існуючими і потенційними споживачами, партнерами, конкурентами, регулярно генерувати та оновлювати контент про себе та свої пропозиції. Починаючи з малого бізнесу і закінчуючи великими корпораціями, у кожного бренду повинен бути маркетинг-план стосовно соцмедіа. Стратегія просування у соціальних мережах сьогодні розглядається як складова маркетингової стратегії бізнесу.

Аналіз стану питання. У сучасних умовах в Україні особливого значення для малого та середнього бізнесу набувають соціальні мережі та використання інструментарію SMM-маркетингу, які дозволяють реалізувати широкі комунікативні можливості та досягнути бажаних соціальних та економічних ефектів [4]. Саме тому питання знаходження шляхів розробки SMM-стратегії для просування продукції та послуг для малого та середнього бізнесу є актуальним на сьогодні.

Мета роботи. Метою даної статті є розкриття сутності SMM-стратегії для малого та середнього бізнесу, дослідження шляхів її розробки та реалізації.

Аналіз основних досягнень і літератури. Вивченню соціальних мереж присвятили свої праці іноземні та вітчизняні дослідники, серед яких О. Онищенко, В. Горовий, В. Попик, Л. Чуприна, О. Рябоконт, О. Калмиков, Й. Бергер, К. Мілкман, Л. Іванова, О. Пустовалов, М. Ішматов та інші. Але особливості SMM-стратегій та шляхи їх розробки залишаються недостатньо висвітленими, що й визначає актуальність дослідження.

Викладення основного матеріалу дослідження.

SMM-стратегія – це план досягнення бізнес-завдань за допомогою соціальних медіа. Чітко розроблена SMM-стратегія – це єдина зброя, яка здатна надати компанії перемогу у битві за лідерство. Якщо великі бренди мають готові стратегії, розроблені на кілька років наперед, то через мінливість світу і нестабільність ситуації невеликі компанії керуються лише тактикою, обмеженими локальними діями і рішеннями, не вкладаючись у стратегію, яка необхідна для перемоги. Даний підхід може принести короткостроковий результат, але частіше за все він призводить до хаосу [5].

Частіш за все компанії, які займаються малим та середнім бізнесом, при роботі в соціальних мережах керуються своїми уявленнями і діють імпульсивно. Але в SMM найчастіше особисті історії не є показником успішної присутності компанії.

Соціальні медіа – один з найбільш залежних від якості стратегії канал. Це визначається складністю досягнення будь-якого бізнес-результату. Зазвичай

спільноти для малого і середнього бізнесу – це майданчики відкладеного попиту. Компанія змушена працювати з «холодними» клієнтами, яким взагалі не цікавий контент від комерційної організації. Це робота, яка пов'язана з психологією, з бажаннями та стереотипами людей, з їх реакцією на ту чи іншу дію. Це вміння підлаштуватися під інтереси аудиторії, інтегрувати бренд в комунікацію. Головним завданням маркетологів компанії є вміння привернути увагу, увійти в довіру користувачів, заразити ідеєю і мобілізувати їх на певні дії [6–8].

Загалом визначають кілька факторів, які впливають на віральність інформації у соціальних мережах [9]:

- емоції, які викликає публікація. Більш емоційні матеріали частіше поширюються соцмережами. Позитивні емоції сприяють популярності більше за негативні;
- життєво важлива інформація. Користувачі соцмереж емоційно реагують на інформацію, яка стосується найосновніших потреб (відповідно до піраміди Маслоу), подій, які істотно впливають чи можуть вплинути на їхнє життя тощо;
- корисність інформації. Користувачі поширюють матеріали, які можуть бути корисними, цінними та практичними. Зазвичай така інформація подається і поширюється у вигляді списків та коротких нотаток, переліків чи інструкцій;
- найсвіжіша інформація. Першість у публікації ексклюзивної інформації спричинює зазвичай її велику популярність серед користувачів мереж.

Саме віральність контенту називають одним з основних факторів успішного просування медіаресурсу в соціальних мережах.

Користувачу потрібно близько 5 різних джерел, щоб зацікавитися товарами і послугами. А тому важливо створити цілісну стратегію просування.

При розробці SMM-стратегії необхідно пройти декілька етапів:

- визначити сильні та слабкі сторони товару/послуги з погляду споживачів;
- визначити мету SMM-стратегії (підвищення впізнаваності бренду, залучення трафіку на свій сайт, лідогенерація, збільшення доходу за рахунок підписок/реєстрацій або продажів, підвищення залученості цільової аудиторії з брендом, створення ком'юніті навколо свого бренду, забезпечення клієнтської підтримки, збільшення частоти згадувань у пресі тощо);
- провести аналіз цільової аудиторії (уподобання та поведінка цільової аудиторії змінюються частіше і швидше, ніж здається);
- провести аналіз конкурентів (контент, ведення спільноти, просування);
- визначити тренди (зміни у соціальних мережах, найбільш затребуваний вид контенту, актуальність чат-ботів тощо);
- зробити якісний контент (він повинен відповідати змісту і темі запитів користувачів, читабельним, мати смислову унікальність)

- визначитися з просуванням (соціальні мережі, тематичні спільноти, лідери ніші тощо);
- сформувати контент-план (зробити опис постів для соцмереж і дати їх виходу);
- зробити вірусний контент (питання та опитування, вікторини та тести, мотиваційні повідомлення, лайфхаки, інфографіка, усілякі списки, суперечливі пости, конкурси, відео);
- спланувати контроль (відстеження результату: охоплення, кількість кліків, хештегів, органічна та платна залученість тощо).

Для кращого розуміння мети SMM-стратегії розглянемо її на прикладі виробників ковбасних виробів. Здається, що така тематика не цікава користувачам соціальних мереж, але це помилкове припущення. Дійсно, на перший погляд складно уявити присутність м'ясокомбінату в соціальних мережах. Але при грамотно розробленій SMM-стратегії ми отримуємо прямо протилежний результат. Багато ковбасних брендів розраховують, що порадують власних передплатників новими акціями на своїх сторінках. І роблять це замість того, щоб правильно розважати користувачів, враховуючи тренди, або стимулювати аудиторію до участі в конкурсах, вікторинах і взаємодіяти з брендом. Добре продумана стратегія надає можливість якісно вирішувати завдання, скоординувавши потрібні засоби та розподіливши їх за виконавцями.

SMM-стратегія - частина маркетингу компанії, тому її не можна розробити за день або два. Іноді на цю справу йдуть місяці. Але робота над SMM-стратегією повинна проходити протягом усього періоду, на який вона розрахована. Крім того, під кожну окрему кампанію потрібно створювати нову стратегію, яка виписеться у загальну.

Зазвичай SMM-стратегія розробляється на один – два роки, в деяких випадках – на 6 місяців. Незважаючи на довгострокове планування, видимий результат робота починає приносити вже на 3 – 4 місяць реалізації. Малим і середнім компаніям дуже важливо знайти правильний шлях і не боятися коригувати і допрацьовувати стратегію.

Реалізація SMM-стратегії – складна, але важлива справа. Тому до ведення сторінки компанії треба ставитися серйозно, не довіряти її аби кому, а залучити спеціалістів з цього питання.

Планувати SMM-стратегію треба з урахуванням особливостей бренду, потреб певної цільової аудиторії. Оцінюйте ефективність необхідно кожні півроку. Якщо результати не досягли запланованих - вносити корективи, тестувати нові підходи і методи.

Частіш за все компанії задаються питанням, як швидко їх SMM-стратегія досягне результату. Треба чітко розуміти що моментального результату ніколи не буде. Як і будь-яка стратегічна дія, SMM-стратегія розрахована на тривалу перспективу, і, чим якісніше вона буде опрацьована, тим швидше зможе досягти результату [10].

Успіх SMM-стратегії, насамперед, залежить від того, хто і як її розробляє та реалізує. Звичайно, є кілька шляхів розробки та реалізації SMM-стратегії для

малого та середнього бізнесу, пропонуємо розібрати їх докладніше.

1. Самостійно.

Найчастіше у малого, а іноді і у середнього бізнесу немає можливості залучити на свій бік професійного SMM-фахівця, який міг би побудувати всі потрібні процеси. Тому з'являється спокуса зайнятися розробкою стратегії самостійно, залучаючи штатних маркетологів. І це гарний варіант заощадити кошти. Але тут є свої недоліки. Перший недолік полягає у тому, що аудиторія соціальних мереж дуже відрізняється, і, насамперед, за віком. Штатні маркетологи найчастіше не досліджують цільову аудиторію соціальних мереж, тому розроблена стратегія виявляється неефективною.

Другий недолік – нестача робочих рук, що змушує працівників компанії брати участь в постійному проектному менеджменті, контролюючи різних фахівців: фотографів, копірайтерів, дизайнерів, розробників. Це дуже трудомісткий процес, що вимагає багато часу і ресурсів. Без належного досвіду, знань і досліджень прописати стратегію, яка дасть потрібний результат, дуже складно.

2. Фрілансер, сторонній експерт.

Більшість компаній, починають освоювати соціальні мережі за допомогою консультацій фрілансерів або експертів з PR або SMM.

Такий варіант досить цікавий з фінансової точки зору, так як витрати на фрілансера або роботи фахівця, швидше за все, будуть менше зарплати навіть штатного SMM-фахівця.

Але якщо компанія хоче за допомогою соціальних мереж перейти на новий рівень, домогтися реальних бізнес-показників, реалізувати якісну стратегію, то найчастіше досвіду у деяких фахівців не вистачає.

3. Агенція

Агенція має професійний досвід взаємодії з аудиторією і креативних кадрів у штаті. Недоліками співпраці з агенцією є вартість та складність у виборі підрядника. З одного боку, замовник платить досить багато, але з іншого боку, він отримує якісну послугу [11-12].

Проблема зі складністю у виборі підрядника, як і в будь-якому виборі, досить актуальна. Компанії слід обирати агенцію за кейсами, досвідом роботи у своїй галузі та зі своєю цільовою аудиторією, і не буде зайвою вузька спеціалізація агенції.

Висновки. У дослідженні визначено роль і потребу у стратегічному плануванні в SMM-маркетингу для сучасних компаній малого та середнього бізнесу. Також узагальнено особливості застосування SMM-стратегії з урахуванням сьогоднішніх тенденцій розвитку цього виду діяльності. Проведене дослідження показало, що соціальні медіа – це канал комунікації, який безпосередньо залежить від якості стратегії компанії, а також від того, хто і як її розробляє та реалізує. Чим якісніше SMM-стратегія буде опрацьована, тим швидше зможе досягти результату. Також у статті розглянуто шляхи розробки та реалізації SMM-стратегії для малого та середнього бізнесу. Отже, малому та середньому бізнесу для розвитку і

виживання на сучасному ринку потрібна якісна SMM-стратегія.

Список літератури

1. Чернобровкіна С. В. Теоретичні аспекти маркетингових комунікацій підприємств. *Перспективні напрямки розвитку економіки, фінансів, обліку, менеджменту та права: теорія і практика*: зб. матеріалів доп. учасн. Міжнар. наук.-практ. конф., 9 бер. 2019 р. Полтава, у 3 ч. Ч. 3. Полтава: ЦФЕНД, 2019. С.45–46.
 2. Терехов Д. С. SMM-маркетинг у системі управління сучасним підприємством. *Наука й економіка*. 2015. Вип. 1. С. 77–79. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nie_2015_1_15.
 3. Мультимедійна платформа інововлення України <https://www.ukrinform.ua/tag-socmerezi>
 4. Грищенко О. Ф., Нещева А. Д. Соціальний медіа маркетинг як інструмент просування продукту підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 4. С. 86–98. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2013_4_10.
 5. Халилов Д. Маркетинг в социальных сетях. Москва: Манн, Иванов и Фербер. 2013. 376 с.
 6. Башинська І.О. Маркетингові комунікації підприємства у соціальних мережах. *Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»*. 2012. Вип. 9 (34). Ч. 1. С. 36–41.
 7. Ілляшенко С.М. Сучасні тенденції застосування Інтернет-технологій у маркетингу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. Т. 2. № 4. С. 64–74.
 8. Nations D. What is Social Media Marketing? And How Social Media Marketing Can Help You. URL: <http://webtrends.about.com/od/web20/a/whatis-social-media-marketing.htm>
 9. Гусак, О. О. Роль соціальних мереж у роботі редактора задля популяризації сайту інтернет-ЗМК. *Вісник Книжкової палати*. 2014. № 7 (216). С. 48–51.
 10. Поліщук М. М., Ульянченко Н. В. Вплив SMM на прибутковість підприємства. URL: https://www.kpi.kharkov.ua/archive/MicroCAD/2017/S23/tez_mic_17_IV_p251-p251.pdf
 11. Інтернет-журнал про SMM DNative. URL: <https://dnative.ru/>
 12. Петропавловська С. Є., Лисак Н. Ю., Малаховська Г. В. Соціальні медіа як інструмент управління лояльністю споживачів. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. Вип. 1. С. 166–173. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2018_1_29.
- finance, accounting, management and law: theory and practice: coll. materials ext. participant International. scientific-practical conf.], 9 ber. 2019 r. Poltava, u 3 ch. Ch. 3. Poltava: CzFEND, 2019. pp.45–46.
2. Terexov D. S. SMM-marketyng u sy`stemi upravlinnya suchasny`m pidpry`yemstvom. [SMM-marketing in the management system of a modern enterprise]. *Nauka j ekonomika*. [Science and economics]. 2015. Vy`p. 1. pp. 77–79. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nie_2015_1_15.
 3. Mul`ty`medijna platforma inomovlennya Ukrayiny. [Multimedia platform of foreign broadcasting of Ukraine]. URL: <https://www.ukrinform.ua/tag-socmerezi>
 4. Gry`shhenko O. F., Nyeshva A. D. Social`ny`j media markety`ng yak instrument prosuvannya produktu pidpry`yemstva. [Social media marketing as a tool to promote the product of the enterprise]. *Markety`ng i menedzhment innovacij*. [Marketing and innovation management]. 2013. (4). pp. 86–98. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2013_4_10.
 5. Halilov D. Marketing v social`nyh setjah. [Social Media Marketing]. Moskva: Mann, Ivanov i Ferber. 2013. 376 p.
 6. Bashy`ns`ka I.O. Markety`ngovi komunikaciyi pidpry`yemstva u social`ny`x merezhax. [Marketing communications of the enterprise in social networks]. *Ekonomichni nauky`. Seriya «Ekonomika ta menedzhment»* [Economic sciences. Economics and Management Series]. 2012. Vy`p. 9 (34). Ch. 1. pp. 36–41.
 7. Ilyashenko S.M. Suchasni tendenciyi zastosuvannya Internet-technologij u markety`ngu. [Current trends in the use of Internet technologies in marketing]. *Markety`ng i menedzhment innovacij*. [Marketing and innovation management]. 2011. T. 2. (4). pp. 64–74.
 8. Nations D. What is Social Media Marketing? And How Social Media Marketing Can Help You. URL: <http://webtrends.about.com/od/web20/a/whatis-social-media-marketing.htm>
 9. Gusak, O. O. Rol` social`ny`x merezh u roboti redaktora zadlya populyary`zaciyi sajtu internet-ZMK. [The role of social networks in the work of the editor to promote the site of the Internet ZMK]. *Visny`k Kny`zhkovoyi palaty`* [Bulletin of the Book Chamber]. 2014. # 7 (216). pp. 48–51.
 10. Polishhuk M. M., Ul`yanchenko N. V. Vply`v SMM na pry`butkovist` pidpry`yemstva. [The impact of SMM on the profitability of the enterprise]. URL: https://www.kpi.kharkov.ua/archive/MicroCAD/2017/S23/tez_mic_17_IV_p251-p251.pdf
 11. Internet-zhurnal pro SMM DNative. [Online magazine about SMM DNative]. URL: <https://dnative.ru/>
 12. Petropavlovs`ka S. Ye., Ly`sak N. Yu., Malaxovs`ka G. V. Social`ni media yak instrument upravlinnya loyal`nistyu spozhy`vachiv. [Social media as a tool for managing consumer loyalty]. *Problemy` sy`stemnogo pidxodu v ekonomici*. [Problems of system approach in economy]. 2018. Vy`p. 1. pp. 166–173. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2018_1_29.

Надійшла (received) 05.06.2020

References (transliterated)

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Чернобровкіна Світлана Віталіївна (Чернобровкіна Светлана Витальевна, Chernobrovkina Svitlana) – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», старший викладач кафедри економіки та маркетингу; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6309-6466>; e-mail: svetik.v.cher@gmail.com

Приходько Єлизавета Геннадіївна (Приходько Елизавета Геннадьевна, Prykhodko Yelyzaveta) – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», студентка; м. Харків, Україна; e-mail: chachiprihodko@gmail.com

Виниченко Анастасія Андріївна (Виниченко Анастасия Андреевна, Vynychenko Anastasiia) – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», студентка; м. Харків, Україна; e-mail: vinicenkoa69@gmail.com

О. В. НАЗАРЕНКО, Н. Б. РЕШЕТНЯК

ПРОБЛЕМИ ВТІЛЕННЯ ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНОЇ ПАРАДИГМИ РОЗВИТКУ В ЕКОНОМІКУ УКРАЇНИ

Людиноцентрична система поглядів на економіку та суспільство дає загальний напрям розвитку творчого потенціалу вільної особистості, проте її реалізація в сучасних умовах в Україні вельми ускладнена. Але будь-яка складна соціально-економічна проблема не має глухих кутів, а може стати трампліном до нових рішень, до усвідомлення нової парадигми розвитку. Україна, на наш погляд, протягом останніх десятиліть дотримувалась доктрини часткових змін, що відповідало моделі державно-монополістичного капіталізму. Ця модель слугує інтересам обмеженого кола владно-бізнесової еліти. Комплексне реформування соціально-економічного устрою держави сприятиме активізації економічної поведінки середнього класу, зміцненню його суспільної ролі. Для цього потрібні різкі кардинальні реформи, спрямовані на втілення людиноцентричної концепції, інтегральним критерієм якої повинно стати зростання добробуту та якості життя більшої частини населення країни і багатства нації загалом упродовж тривалого часу. На наш погляд, пріоритетною стратегією держави та суспільства має стати стимулювання освіти, науки та культури. Такий підхід обумовлений зміною системи мотивації людини, що пов'язана зі стрімким розвитком науково-технічного прогресу, який веде до появи людини «інформативної», «інноваційної» та «комунікативної», бо економічний розвиток у сучасних умовах неможливий без саморозвитку людини. В Україні досить повільно відбувається гуманізація економічного життя, людина творчої праці не перетворюється на центральну постать у виробництві, масово мігруючи на закордонні ринки праці. Українські державні та громадські інститути повинні все більше уваги приділяти побудові оптимістичного стилю життя суспільства, якості життя людей, зменшенню нерівності в доходах, стимулюванню власного, внутрішнього виробництва, освіти та науки, формуванню патріотичної еліти суспільства, розвитку творчих здібностей кожного громадянина країни. Бо саме творчість талановитих і щасливих людей є невичерпним економічним ресурсом, який спроможний подолати виклики XXI сторіччя.

Ключові слова: людиноцентрична парадигма; творчий потенціал людини; стимулювання освіти; науки; культури; індекс щастя; побудова позитивного стилю життя.

Е. В. НАЗАРЕНКО, Н. Б. РЕШЕТНЯК

ПРОБЛЕМЫ ВОПЛОЩЕНИЯ ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧЕСКОЙ ПАРАДИГМЫ РАЗВИТИЯ В ЭКОНОМИКУ УКРАИНЫ

Человекоцентрическая система взглядов на экономику и общество дает общее направление развития творческого потенциала свободной личности, однако ее реализация в современных условиях в Украине весьма затруднена. Но любая сложная социально-экономическая проблема не имеет тупиков, а может стать трамплином к новым решениям, к осознанию новой парадигмы развития. Украина, на наш взгляд, в течение последних десятилетий придерживалась доктрины частичных изменений, соответствующей модели государственно-монополистического капитализма. Эта модель служит интересам ограниченного круга властно-бизнесовой элиты. Комплексное реформирование социально-экономического устройства государства будет способствовать активизации экономического поведения среднего класса, укреплению его общественной роли. Для этого нужны резкие кардинальные реформы, направленные на воплощение человекоцентрической концепции, интегральным критерием которой должен стать рост благосостояния и качества жизни большей части населения страны и богатства нации в целом на протяжении длительного времени. На наш взгляд, приоритетной стратегией государства и общества должно стать стимулирование образования, науки и культуры. Такой подход обусловлен изменением системы мотивации человека, связанной со стремительным развитием научно-технического прогресса, который ведет к появлению человека «информативного», «инновационного» и «коммуникативного», поскольку экономическое развитие в современных условиях невозможно без саморазвития человека. В Украине достаточно медленно происходит гуманизация экономической жизни, человек творческого труда не превращается в центральную фигуру на производстве, массово мигрируя на зарубежные рынки труда. Украинские государственные и общественные институты должны все больше внимания уделять построению оптимистического стиля жизни общества, качества жизни людей, уменьшению неравенства в доходах, стимулированию собственного, внутреннего производства, образования и науки, формированию патриотической элиты общества, развитию творческих способностей каждого гражданина страны. Ведь именно творчество талантливых и счастливых людей является неисчерпаемым экономическим ресурсом, который способен преодолеть вызовы XXI века.

Ключевые слова: человекоцентрическая парадигма; творческий потенциал человека; стимулирование образования; науки; культуры; индекс счастья; построение позитивного образа жизни.

O. V. NAZARENKO, N. B. RESHETNIAK

PROBLEMS OF IMPLEMENTATION OF THE HUMAN-CENTRIC DEVELOPMENT PARADIGM IN THE ECONOMY OF UKRAINE

The human-centric system of views on the economy and society gives the general direction of development of creative potential of the free personality, but its realization in the present conditions in Ukraine is very complicated. But any complex socio-economic problem has no blind spots, and can become a springboard to new solutions, to the realization of a new paradigm of development. In our view, Ukraine has in recent decades adhered to the doctrine of partial change, which is consistent with the model of state-monopoly capitalism. This model serves the interests of a limited circle of power and business elites. Complex reformation of the socio-economic structure of the state will help to activate the economic behavior of the middle class and strengthen its social role. This requires drastic cardinal reforms aimed at the implementation of the human-centric concept, the integral criterion of which is to increase the well-being and quality of life of most of the country's population and the wealth of the nation as a whole for a long time. In our opinion, the priority strategy of the state and society should be to promote education, science and culture. This approach is caused by the change of the human motivation system, which is connected with the rapid development of scientific and technological progress, which leads to the emergence of the person "informative", "innovative" and "communicative", because economic development in modern conditions is impossible without human self-development. In Ukraine, the humanization of economic life is slow enough, the creative work person does not become a central figure in production, migrating massively to foreign labor markets. Ukrainian state and public institutions should increasingly pay attention to building an optimistic life style, quality of life of people, reducing income inequality, stimulating their own, domestic production, education and science, forming a patriotic society elite, developing the creative abilities of every citizen of the country. It is the creativity of talented

and happy people that is an inexhaustible economic resource capable of overcoming the challenges of the 21st century.

Keywords: human-centric paradigm; human creative potential; stimulating education; science; culture; happiness index; building a positive lifestyle.

Вступ. В історії людства весна 2020 року, напевно, залишиться розповсюдженням по більшості країн світу нищівного коронавірусу. Однією з умов пандемії безумовно є глобалізація економіки, легке переміщення робочої сили крізь кордони в пошуках кращих умов праці. З іншого боку, сучасність характеризується загостренням конфліктів, пов'язаних з боротьбою за володіння виробничими ресурсами, що опинилися на межі вичерпності. Непередбачуваність глобального ринку, гостра конкуренція, мінливість внутрішнього та зовнішнього середовища бізнесу стали постійними явищами. Вимоги до людини як працівника значно підвищились, що збільшило розумове, емоційне та, врешті, і фізичне навантаження на неї.

Людиноцентрична система поглядів на економіку та суспільство дає загальний напрям розвитку творчого потенціалу вільної особистості, проте її реалізація в сучасних умовах в Україні вельми ускладнена. Але будь-яка складна соціально-економічна проблема не має глухих кутів, а може стати трампліном до нових рішень, до усвідомлення нової парадигми розвитку.

Метою статті є осмислення стану втілення людиноцентричної парадигми в економічний розвиток України та аналіз протиріч українського суспільства, що гальмують позитивні процеси.

Аналіз досліджень і публікацій. Питанням трансформації економічних систем, моделей соціально-економічного розвитку національних економік присвячено чимало наукових праць закордонних і вітчизняних дослідників. З першої половини ХХ сторіччя стали відомі праці Дж. Шумпетера, Р. Солоу, Р. Харрода, Є.

Домара, Дж. М. Кейнса, Ф. Ліста, Р. Лукаса, В. Ойкена, Я. Корнаї, Л. Бальцеревича та ін. Запропоновані ними моделі економічного зростання, в основу яких переважно покладено факторний аналіз джерел росту економіки,

були позитивно сприйняті світовою науковою спільнотою й названі їх іменами. Вітчизняні вчені О. Соскін [1], А. Гальчинський [2], О. Білорус [3], М. Згуровський [4], Ю. Пахомов [5], Е. Лібанова [6], Ю. Зайцев [7] також приділили увагу зазначеним проблемам. У 2017 році опубліковано працю «УКРАЇНА 2030: Доктрина збалансованого розвитку» [8], в якій колективом авторів з провідних дослідницьких соціально-економічних інститутів узагальнено основні напрями розвитку України по побудові суспільства з людським обличчям. Доктрина збалансованого розвитку окреслює числові горизонти досягнення стійкого зростання економіки, але механізми їх реалізації не виключають доповнення і переосмислення.

Постановка завдання. Україна, на наш погляд, протягом останніх десятиліть дотримувалась доктрини часткових змін у банківській, бюджетній, податковій політиці, що відповідає моделі державно-монополістичного капіталізму. Ця модель слугує інтересам обмеженого кола владно-бізнесової еліти і врешті може призвести до дефолту держави. Інший підхід, що передбачає комплексне реформування соціально-економічного устрою держави, сприятиме активізації економічної поведінки середнього класу, зміцненню його суспільної ролі. Для цього потрібні різкі кардинальні реформи, спрямовані на втілення людиноцентричної концепції, інтегральним критерієм якої повинно стати зростання добробуту та якості життя більшої частини населення країни і багатства нації загалом упродовж тривалого часу.

Цілі економічного розвитку України згідно з людиноцентричною моделлю зображено у вигляді трьох взаємопов'язаних блоків на схемі, наведеній на рисунку [8, с. 68]



Рисунок – Індикатори реалізації моделі збалансованого розвитку в Україні.

Дані рисунку 1 свідчать, що наразі Україна посідає досить низькі позиції в міжнародних рейтингах, але є прагнення до значного поліпшення ситуації, для чого потрібно різке прискорення економічних змін. Практика реального економічного життя вимагає постійного публічного роз'яснення, планування і моніторингу результатів досягнення намічених горизонтів для України в межах людиноцентричної концепції.

Основні результати дослідження. Ціною багатьох людських втрат, спричинених боротьбою за незалежність, змінами клімату, техногенними катастрофами, розповсюдженням хвороб, у світовому середовищі формується розуміння необхідності першочергової уваги до людини, спрямування економічного розвитку на забезпечення добробуту та якості життя більшої частини населення всіх країн. Будь-який економічний проект, розвиток галузі або окремого підприємства повинен оцінюватись громадськістю з точки зору щастя людини, здоров'я, зручності життя, краси, екологічної чистоти, збереження природних ресурсів для наступних поколінь. В межах людиноцентричної економіки потрібно постійне виховання, моніторинг та підтримка людей і підприємств органами громадського суспільства в регіонах і в країні загалом.

На наш погляд, пріоритетною стратегією держави та суспільства має стати блок «Культура. Освіта. Наука», який показано на рисунку 1. Такий підхід обумовлений зміною системи мотивації людини, що пов'язана зі стрімким розвитком науково-технічного прогресу (НТП), який охоплює практично всі сфери економічної та соціальної діяльності людини, держави, людства в цілому і веде до появи людини «інформативної», «інноваційної» та «комунікативної».

Взаємозв'язок між розвитком НТП і трансформацією ролі людини у суспільному виробництві, системі економічних відносин може бути виявлено на основі визначення рушійної сили прогресу. Загальний мотив – задоволення потреб людини – не дає розуміння суті внутрішніх механізмів розвитку, адже самі по собі потреби не можуть безкінечно зростати. Але як зазначав Дж. М. Кейнс: «Саме наша природжена жага діяльності є та сила, яка рухає світ» [7]. Розвиток і задоволення нових потреб безпосередньо пов'язані з творчою, інноваційною діяльністю людини, яка продукує новітні технології, через створення високотехнологічної продукції, тобто через розвиток творчого характеру праці, що безпосередньо збільшує можливості виробництва і споживання. Таким чином, можна зробити висновок, що економічний розвиток у сучасних умовах неможливий без саморозвитку людини.

На зміну індустріальному типу економіки у розвинених країнах приходить постіндустріальне господарство та суспільство, головними відмінностями якого є домінуючий характер у відтворювальних процесах інформації та знань, що стають вирішальним фактором інновацій. В інноваційній економіці змінюється характер сукупної

робочої сили, головною рисою якого стає створення ідей. Реалізація ідей стрімко збільшує поле інтелектуальної праці. Одним із пріоритетних напрямків інвестування в економіці стає освіта та виробництво нових знань. Соціальний статус людини усе більше залежить від рівня освіти.

Наприклад, у США державні та приватні витрати на освіту наприкінці ХХ сторіччя зросли на 66 % і становили 7 % ВВП. До 150 млрд. дол. складають витрати на так звану «освіту дорослих», в рамках якої брали участь 40 % дорослого населення країни. В цілому з державних джерел різних рівнів у США фінансується 80 % усіх закладів освіти. Така увага до розвитку «економіки знань» перетворила цю країну на технологічну та економічну наддержаву. Адже 45% ВВП у США створюється у сфері наукових досліджень, освіти, охорони здоров'я та виробництва програмного забезпечення. На долю країни приходиться 36% світових наукових кадрів, 44% витрат на наукові розробки та 72% світового ринку інформаційних послуг. Експорт патентів і технологій із США переважає їх імпорт майже у 8 разів. Близько 2/3 нових робочих місць створюються у сфері «нової економіки», а витрати на освіту майже удвічі перевищують військові витрати. [9].

В економічній політиці України розуміння невідкладності втілення людиноцентричної парадигми тільки формується, хоча саме в умовах становлення економічної системи, нової незалежної держави існують усі передумови для її максимально широкого та гнучкого використання. Досить повільно відбувається гуманізація економічного життя в країні, людина творчої праці не перетворюється на центральну постать у виробництві, масово мігруючи на закордонні ринки праці. Держава втратила контроль за характером, змістом і методами формування класу нових власників, за динамікою та рівнем економічної та соціальної поляризації у суспільстві, за характером структурних змін у народному господарстві та у науково-освітньому секторі зокрема.

Соціальна політика держави не підтримує соціальний шар, який би мав складати базу, ядро середнього класу – технічної, наукової, освітянської інтелігенції, висококваліфікованої робочої сили виробничого сектору. У суспільстві останнім часом домінує так званий «офісний планктон»: менеджери – виконавці нижньої та середньої ланки, що обслуговують процес прийняття рішень. Окрім появи стійкої тенденції до постійного кількісного зростання такого «планктону» на засадах розширеного самовідтворення і зростання трансакційних витрат, «офісний планктон» відтягує у своє інституціональне поле значну частину освіченої молоді, яка б могла, за певних умов, стати працівниками високотехнологічних галузей, що забезпечують світовий рівень конкурентоспроможності у всіх розвинених країнах. Влада протягом усього трансформаційного періоду економила на освіті, науці, культурі. Тому варто було б згадати пораду президента Гарвардського університету Д. Бока, який наголошував: «Якщо ви вважаєте, що освіта – це

надто дорого, спробуйте порахувати, скільки коштує невігластво». [10]

Визнання суспільством та владою необхідності існування та розвитку значного, домінуючого масиву висококваліфікованої робочої сили, працівників, які не тільки здатні створювати високотехнологічний продукт, але й отримують за це адекватну винагороду, а також беруть участь в управлінні забезпечить в майбутньому конкурентоспроможність України у глобальній економіці.

Повертаючись до схеми рисунку 1 (блок «Життя. Здоров'я. Добробут») варто також звернути увагу на проблему працездатності людей, яка дуже залежить від їх психічного здоров'я. У сучасному інклюзивному суспільстві, що поєднує людей різних національностей, вірувань, фізичних можливостей, депресії стають доволі розповсюдженим явищем. За відомостями з відкритих джерел, у технологічно розвинутих країнах від депресивних станів страждає до 20 % населення. Депресії є вагомою часткою інклюзивного суспільства і подолати їх досить важко. В останні роки ця проблема привертає все більше уваги у зв'язку зі стрімким розвитком глобалізації економіки та військовими конфліктами, що загострилися у багатьох країнах світу, не обминувши і Україну.

Психічні розлади у людей супроводжуються різноманітними симптомами: надмірні спади та підйоми настрою, невмотивована агресія, коливання ваги людини, втрата апетиту, сну, енергії, втома, відчуття смутку, самотності, відсутність рішучості та здатності до концентрації уваги, відчуття втрати корисності для оточуючих тощо. Загострення симптомів часто призводить до думок про смерть та самогубство. Для України характерним є велика кількість військових, які повернулись із зони бойових дій на Сході і мають пристосовуватись до цивільного життя, активно сприяти будівництву оптимістичного стилю життя. Найбільш розповсюдженими причинами депресій є сильні життєві стреси, перевтома на роботі, відсутність достатнього сну, некорисне харчування, зловживання психоактивними речовинами (наркотики, алкоголь). Сезонні коливання світла, температури теж можуть сприяти загостренню психічних станів людей. Багато сучасних людей відчуває порожнечу і втрату сенсу життя, що становить загрозу майбутнього розвитку культури, екології та суспільства загалом.

Не випадково у центрі уваги економістів, що поділяють людиноцентричну модель соціально-економічного розвитку, опинилась оцінка благополуччя на рівні країни, регіону і окремого домогосподарства. Провідні політики визнають, що треба зосереджуватись не тільки на зростанні валового внутрішнього продукту країни, але й на благополуччі, рівні щастя окремої людини. Колишній прем'єр-міністр Великобританії Д. Кемерон виголосив: «Настав час визнати, що ми живимо не лише заради грошей, але й заради щастя» [11]. Незважаючи на досягнутий суспільством матеріальний прогрес, люди не відчувають себе щасливими, – констатує, засновник руху «За щастя»

(Action for Happiness) Р. Лейард. Рух «За щастя», заснований у Лондоні групою вчених, має намір змінити цю сумну картину. Вони вважають необхідним пропагувати масовий глобальний рух до кардинальних змін стилю життя сучасного суспільства, що відповідає людиноцентричній моделі розвитку.

З економічної точки зору збільшення виробництва в усіх галузях веде до збільшення комфортності життя. Збільшення грошових доходів населення дає можливість більше споживати товарів та послуг. Але сучасність дає «мінуси», які грошовий індикатор не фіксує: нервовість, монотонність роботи, передчуття звільнення в умовах конкуренції, втрата сімейних цінностей, самотність у великих мегаполісах, корпораціях тощо. Людина відчуває невдоволеність від життя, коли купівля нових товарів не гарантує відчуття щастя надовго. Суспільство споживання підштовхує людину до постійного розвитку бажань, порівнювання себе з іншими, погоні за вигаданою насолодою. Справжні цінності життя – допомога ближньому, вдячність батькам, повага до шляхетності, цінування шедеврів культури, духовність – відсуваються на другий план.

Міжнародний індекс щастя – Happy Planet Index (HPI) оцінює показники: суб'єктивна задоволеність людьми життям, очікувана тривалість життя і так званий «екологічний слід». Вперше HPI було розраховано асоціацією New economic Foundation у 2006 році для 178 країн. У 2019 році Україна зайняла лише 133 місце в міжнародному рейтингу «щасливих країн» з 156 держав. [12]

Щоб досягти покращення становища на макроекономічному рівні Україні потрібні серйозні зміни стратегії розвитку: рішуче проведення програми енергозбереження; надання економічної свободи головному ресурсу – мільйонам активно працюючих людей; залучення інвестицій. Але початок формування відчуття щастя лежить на мікрорівні – рівні окремої людини. Людина не може бути щасливою, якщо в неї є проблеми з комунікацією, внутрішнім розвитком, цілеспрямованістю. Тому потрібно збільшувати ступінь соціалізації завдяки більшому спілкуванню з друзями, з природою, відвідуванню клубів, спортивних, мистецьких заходів. Ніколи не можна припиняти саморозвиток, слід більше подорожувати, активно рухатись до сімейного благополуччя, змінювати свої хобі, спілкуватись із тваринами, малювати, співати. У державі необхідно глибоке розуміння потреби в позитивному стилі життя та планування першочергового виділення коштів та приміщень для реабілітаційних заходів для людей, що потребують допомоги, та розвитку їх творчого потенціалу.

Відчуття щастя потрібно досягати усіма можливими засобами: розвитком оптимістичного уявлення майбутнього, тренуванням відчуття задоволення, фокусуванням на позитивних моментах сьогодення. Рецепт щастя – припинити ганятися за ним, навчитись бути задоволеним тим, що маєш. Відштовхуючись від сьогоднішніх реалій, треба йти

до формування в українців відчуття єдності суспільства, реального покращення життя за рахунок зниження злочинності, поліпшення інфраструктури та екології, підвищення якості освіти, медицини, культури. Продуктивним, на наш погляд, було б змагання між містами України не тільки за збільшення ВВП, а і за збільшення туристичної привабливості, упорядкування «зелених» зон, покращення комфортності життя людей.

Висновки. Втілення людиноцентричної концепції має стати трампліном до нових горизонтів України. Державні та громадські інститути повинні все більше уваги приділяти побудові оптимістичного стилю життя суспільства, якості життя людей, зменшенню нерівності в доходах, стимулюванню власного, внутрішнього виробництва, освіти та науки, формуванню патріотичної еліти суспільства, розвитку творчих здібностей кожного громадянина країни. Бо саме творчість талановитих і щасливих людей є невичерпним економічним ресурсом, який спроможний подолати виклики ХХІ сторіччя.

Список літератури

1. Соскін О. Теоретико-методологічні аспекти аналізу національної економічної моделі. / *Журнал "Актуальні проблеми економіки"* № 3, 2011. – С. 23-28.
2. Гальчинський А. Глобальні трансформації: концептуальні альтернативи. *Методологічні аспекти : наук. вид. / А. Гальчинський.* – К. : Либідь, 2006. – 312 с.
3. Глобальний конкурентний простір : *монографія* / [О. Г. Білорус (кер. авт. кол. і наук. ред.) та ін.]. – К. : КНЕУ, 2007. – 680 с.
4. Згуровський М. З., Пахомов Ю. М., Філіпенко А. С. та ін. *Геоелектронні сценарії розвитку і Україна: монографія.* К.: Академія, 2010. – 328 с.
5. Пахомов Ю. М. Основні завдання формування посткризової моделі розвитку економіки України / *Економічний часопис-XXI.* – 2010. – № 1–2. – С. 3–6.
6. Лібанова Е. Нерівність в українському суспільстві: витоки та сучасність. – *«Економіка України».* – 2014. – № 3 (628).
7. Зайцев Ю. Людиноцентрична парадигма сучасної економіки як умова сталого розвитку суспільства. / *Електронний журнал Ефективна економіка,* № 2, 2013.
8. УКРАЇНА 2030: Доктрина збалансованого розвитку. Видання друге. — Львів: Кальварія, 2017. — 164 с. ISBN 978-966-663-393-7 (електронне видання).
9. Стюарт Т. Интеллектуальный капитал – новый источник богатства организаций // *Новая постиндустриальная волна на Западе. Антология* / Под ред. В.Л. Иноземцева. – М.: Academia, 1999. – С. 381.
10. Добрынин А.И. и др. Человеческий капитал в транзитивной экономике. – Санкт-Петербург, "Наука". – 1999. – С. 199.
11. Корреспондент: Формула счастья. URL: <http://korrespondent.net/tech/1266271> (дата звернення 10.10.2019).

12. Рейтинг счастья по странам. Всемирный доклад о счастье 2019. URL: <https://theworldonly.org/indeks-schastya-2019/> (дата звернення 09.10.2019).

References (transliterated)

1. Soskin O. Teoretyko-metodologichni aspekty` analizu nacional`noyi ekonomichnoyi modeli. [Theoretical and methodological aspects of the analysis of the national economic model] / *Zhurnal "Aktual'ni problemy` ekonomiky"* [J. Actual problems of economy], no 3, 2011. – pp. 23-28.
2. Gal'chy`ns`ky`j A. Global'ni transformaciyi: konceptual'ni al'ternatyvy`. Metodologichni aspekty` [Global transformations: conceptual alternatives. Methodological aspects]: nauk. vy`d. / A. Gal'chy`ns`ky`j. – Kyiv. : Ly`bid', 2006. – 312 p.
3. Global'ny`j konkurentny`j prostir [Global competitive space]: *monografiya* / [O. G. Bilorus (ker. avt. kol. i nauk. red.) ta in.]. – Kyiv. : KNEU, 2007. – 680 p.
4. Zgurovs`ky`j M. Z., Pakhomov Yu. M., Filipenko A. S. ta in. *Geoekonomichni scenariyi rozvy`tku i Ukrayina* [Geoeconomic development scenarios and Ukraine]: *monografiya.* Kyiv.: Akademiya, 2010. – 328 p.
5. Pakhomov Yu. M. Osnovni zavdannya formuvannya postkry`zovoyi modeli rozvy`tku ekonomiky` Ukrainy` [The main tasks of forming a post-crisis model of economic development of Ukraine] / *Ekonomichny`j chasopy`s-XXI.* [Economic Journal-XXI] – 2010. – no 1–2. – pp. 3–6.
6. Libanova E. Nerivnist` v ukrayins`komu suspil`stvi: vy`toky` ta suasnist` [Inequality in Ukrainian society: origins and modernity]. – *«Ekonomika Ukraïny»* [Ukraine economy]. – 2014. – no 3 (628).
7. Zajcev Yu. Lyudy`nocentry`chna parady`gma suchasnoyi ekonomiky` yak umova stalogo rozvy`tku suspil`stva. [Man-centered paradigm of modern economy as a condition for sustainable development of society] / *Elektronny`j zhurnal Efektyvna ekonomika* [E-journal Effective Economics] no 2, 2013.
8. UKRAYiNA 2030: Doktry`na zbalansovanogo rozvy`tku. [UKRAINE 2030: The Doctrine of Balanced Development] *Vy`dannya druge.* — Lviv: Kal`variya, 2017. — 164 p. ISBN 978-966-663-393-7 (elektronne vy`dannya).
9. Styuart T. Y`ntellektual`nij kapy`tal – novij y`stochny`k bogatstva organy`zacy`j [Intellectual capital - a new source of wealth for organizations]// *Novaya posty`ndustry`al`naya volna na Zapade. Antologiya* [A new post-industrial wave in the West. Anthology] /Pod red. V.L. Y`nozemceva. – Moskow.: Academia, 1999. – p. 381.
10. Dobry`n A.Y`. y` dr. Chelovechesky`j kapy`tal v tranzy`tyvnoj ekonomy`ke. [Human capital in a transitive economy] – Sankt-Peterburg, "Nauka". – 1999. – p. 199.
11. *Korrespondent: Formula schast`ya.* [Correspondent: Formula of happiness] URL: <http://korrespondent.net/tech/1266271> (data zvernennya 10.10.2019).
12. *Rejty`ng schast`ya po stranam. Vsemy`rny`j doklad o schast`e 2019.* [Happiness rating by country. World Happiness Report 2019] URL: <https://theworldonly.org/indeks-schastya-2019/> (data zvernennya 09.10.2019).

Надійшла(received) 09.06.2020

Відомості про авторів /Сведения об авторах / About the Authors

Назаренко Олена Василівна (Назаренко Елена Васильевна, Nazarenko Olena Vasilivna) – кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри загальної економічної теорії; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1825-0097>; e-mail: kh_nyv@ukr.net

Решетняк Наталія Борисівна (Решетняк Наталия Борисовна, Reshetnyak Nataliya Borisovna) – кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри загальної економічної теорії; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-2345-6789>; e-mail: a02021957@gmail.com

П.Г.ПЕРЕРВА, І.В.ДОЛИНА, В.І.БОРЗЕНКО, М.В.МАСЛАК, А.В.КОСЕНКО

ЕКОНОМІКА І МЕНЕДЖМЕНТ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ ПРИ ПРОСУВАННІ ІННОВАЦІЙНОГО ТОВАРУ НА РИНОК

Викладені в статті результати проведених досліджень свідчать про те, що для цифрової трансформації недостатньо розвитку інформаційних технологій (цифровізації), необхідна перебудова бізнес-процесів, нова організація роботи з даними, формування нових моделей і стратегій бізнесу, навчання і адаптація людей, формування цифрової культури і цифрового суспільства. Важливо, що ці процеси взаємопов'язані, а потенціал організації необхідно розглядати в контексті екосистеми. Доведено, що можливості цифрового маркетингу, цифрових технологій дозволяють компаніям не тільки задовольняти потреби свого клієнта, а й залучати його в свій бізнес, при цьому клієнт отримує дохід. Авторами виділено кілька трендів в роботі підприємств та організацій при формуванні клієнтського досвіду. Як показали результати проведених досліджень, навіть деякі великі підприємства, що працюють на українському ринку, виявилися не готові до швидкої цифрової трансформації свого бізнесу. Це призводить до зниження прибутку, конкурентоспроможності. З іншого боку, отримані результати дослідження дозволили авторам сформулювати і деякі парадокси цифрової трансформації: а) наявність великої клієнтської бази, клієнтських показників не дозволяє розробити правильну маркетингову стратегію, якщо ми говоримо про формування лояльності споживачів до компанії; б) використання цифрових маркетингових інструментів дозволяє значно прискорити шлях проходження споживача від потенційного до лояльного клієнта, клієнта як бізнес-партнера компанії; в) реклама не тільки просуває товар, але і шкодить йому. В цілому ставлення суспільства до реклами різко негативне. Результати досліджень показують, як тільки в популярній телепрограмі настає рекламна пауза витрата води населенням різко зростає: хтось ставить чайник, хтось йде в туалет, а рекламу мало хто дивиться. У будь-якому житловому багатоповерховому будинку перед поштовими скриньками кожен день виростають купи викинутого рекламного сміття якщо постояти і подивитися, то майже все викидають не читаючи; г) реклама схильна прикрашати рекламований предмет. І чим краще вона це робить, тим вона вважається більш ефективніше. Однак, чим ефективніше реклама, тим більше у споживача буде розчарувань і тим імовірніше, що навіть дуже якісний продукт буде недооцінений; д) антиреклама може стати рекламою. На основі викладено матеріалу зроблено узагальнюючий висновок про те, що цифрова маркетингова трансформація дійсно актуальна. У разі своєчасного впровадження і практичного використання ця технологія може допомогти випередити конкурентів і істотно збільшити свою частку на ринку.

Ключові слова: цифровий маркетинг, промислові підприємства, парадокси, ефективність, просування товару

П.Г.ПЕРЕРВА, И.В.ДОЛИНА, В.И.БОРЗЕНКО, М.В.МАСЛАК, А.В.КОСЕНКО

ЕКОНОМІКА І МЕНЕДЖМЕНТ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГА ПРИ ПРОДВИЖЕННІ ІННОВАЦІЙНОГО ТОВАРУ НА РИНОК

Изложенные в статье результаты проведенных исследований свидетельствуют о том, что для цифровой трансформации недостаточно развития информационных технологий (цифровизации), необходима перестройка бизнес-процессов, новая организация работы с данными, формирование новых моделей и стратегий бизнеса, обучение и адаптация людей, формирования цифровой культуры и цифрового общества. Важно, что эти процессы взаимосвязаны, а потенциал организации необходимо рассматривать в контексте экосистемы. Доказано, что возможности цифрового маркетинга, цифровых технологий позволяют компаниям не только удовлетворять потребности своего клиента, но и привлекать его в свой бизнес, при этом клиент получает доход. Авторами выделено несколько трендов в работе предприятий и организаций при формировании клиентского опыта. Как показали результаты проведенных исследований, даже некоторые крупные предприятия, работающие на украинском рынке, оказались не готовы к быстрой цифровой трансформации своего бизнеса. Это приводит к снижению прибыли, конкурентоспособности. С другой стороны, полученные результаты исследования позволили авторам сформулировать и некоторые парадоксы цифровой трансформации: а) наличие большой клиентской базы, клиентских показателей не позволяет разработать правильную маркетинговую стратегию, если мы говорим о формировании лояльности потребителей к компании; б) использование цифровых маркетинговых инструментов позволяет значительно ускорить путь прохождения потребителя от потенциального к лояльному клиенту, клиента как бизнес-партнера компании; в) реклама не только продвигает товар, но и вредит ему. В целом отношение общества к рекламе резко отрицательное. Результаты исследований показывают, как только в популярной телепрограмме наступает рекламная пауза расход воды населением резко возрастает: кто-то ставит чайник, кто идет в туалет, а рекламу мало кто смотрит. В любом жилом многоэтажном доме перед почтовыми ящиками каждый день вырастают кучи выброшенного рекламного мусора если постоять и посмотреть, то почти все выбрасывают не читая; г) реклама склонна приукрашивать рекламируемый предмет. И чем лучше он это делает, тем она считается более эффективно. Однако, чем эффективнее реклама, тем больше у потребителя будет разочарований и тем вероятнее, что даже очень качественный продукт будет недооценен; д) антиреклама может стать рекламой. На основе изложены материала сделано обобщающий вывод о том, что цифровая маркетинговая трансформация действительно актуальна. В случае своевременного внедрения и практического использования эта технология может помочь опередить конкурентов и существенно увеличить свою долю на рынке.

Ключевые слова: цифровой маркетинг, промышленные предприятия, парадоксы, эффективность, продвижение товара

P.G.PERERVA, I.V.DOLINA, V.I.BORZENKO, M.V.MASLAK, A.V.KOSENKO

ECONOMICS AND MANAGEMENT OF DIGITAL MARKETING IN PROMOTING INNOVATIVE GOODS ON THE MARKET

The results of the research presented in the article show that the development of information technologies (digitalization) is not enough for digital transformation, restructuring of business processes, new organization of data work, formation of new business models and strategies, training and adaptation of people, formation of digital culture and digital society. It is important that these processes are interconnected, and the potential of the organization must be considered in the context of the ecosystem. It is proved that the possibilities of digital marketing, digital technologies allow companies not only to meet the needs of their customers, but also to attract them to their business, while the customer receives income. The authors highlight several trends in the work of enterprises and organizations in the formation of customer experience. According to the results of the research, even some large enterprises operating in the Ukrainian market were not ready for the rapid digital transformation of their business. This leads to reduced profits, competitiveness. On the other hand, the results of the study allowed the authors to formulate some paradoxes of digital transformation: a) the presence of a

large customer base, customer performance does not allow to develop the right marketing strategy, if we talk about forming consumer loyalty to the company; b) the use of digital marketing tools can significantly accelerate the path of the consumer from a potential to a loyal customer, the customer as a business partner of the company; c) advertising not only promotes the product, but also harms it. In general, society's attitude to advertising is sharply negative. The results of research show that as soon as there is an advertising break in a popular TV show, the population's water consumption increases sharply: someone puts a kettle, someone goes to the toilet, and few people watch commercials. In any residential high-rise building in front of mailboxes every day grow piles of discarded advertising garbage if you stand and look, then almost everything is thrown away without reading; d) advertising tends to decorate the advertised item. And the better she does it, the more effective she is considered. However, the more effective the advertising, the more frustrated the consumer will be and the more likely it is that even a very high quality product will be underestimated; e) anti-advertising can become advertising. Based on the above material, a general conclusion is made that the digital marketing transformation is really relevant. With timely implementation and practical use, this technology can help stay ahead of competitors and significantly increase its market share.

Keywords: digital marketing, industrial enterprises, paradoxes, efficiency, product promotion

Вступ. У сучасних реаліях невід'ємним і затребуваним простором для розширення меж ринку є інтернет-середовище. Жодна стратегія просування компаній практично будь-яких сфер діяльності не може не включати в себе digital-інструменти, інтернет можна використовувати в маркетингу від банального інформування цільової аудиторії або клієнтів компанії до організації всіх бізнес-процесів лише в електронному середовищі. За величиною охоплення аудиторії нічого на сьогоднішній день не зрівнятися з інтернетом, а, отже, потрібна постійна адаптація і розвиток методів комунікаційної взаємодії з клієнтами або потенційними клієнтами, громадськістю, конкурентами та іншими контрагентами сучасної компанії, орієнтованих на «дотик» в digital-просторі з використання інструментів цифрового маркетингу.

Цифровий маркетинг - це загальний термін для маркетингу товарів і послуг, який використовує цифрові канали для залучення і утримання клієнтів: від реклами на онлайн-радіо до оголошення контекстної реклами в інтернеті. Дане положення дозволяє стверджувати, що цифровий маркетинг - це будь-яке просування, в якому бере участь «цифра».

Часто це поняття плутають з інтернет-маркетингом, маркетингом в мережі інтернет. Разом з тим, у цифрового маркетингу є суттєва відмінність. Цифровий маркетинг включає в себе і інтернет-маркетинг теж, але інтернетом не обмежується. Давайте порівняємо: інтернет-маркетинг це SEO-просування сайту, контекст, вебінари і т. Д. - все канали, які доступні користувачеві тільки в інтернеті. А цифровий маркетинг це все вищеперелічене плюс реклама і просування на будь-яких цифрових носіях поза мережею. Тобто, він має на увазі цифрову комунікацію, яка відбувається і онлайн, і офлайн. Крім того, до цифрового маркетингу не належить просування за допомогою таких традиційних каналів як оголошення в газетах, флаєра, реклама на телебаченні, біг-борди. Хоча, якщо на білборді буде вказано QR-код, за допомогою якого можна перейти на сайт - то це вже цифровий маркетинг.

Аналіз показує, що для цифрової трансформації недостатньо розвитку інформаційних технологій (цифровізації), необхідна перебудова бізнес-процесів, нова організація роботи з даними, формування нових моделей і стратегій бізнесу, навчання і адаптація людей, формування цифрової культури і цифрового суспільства. Важливо, що ці

процеси взаємопов'язані, а потенціал організації необхідно розглядати в контексті екосистеми. У зв'язку з цим, проведення наукових досліджень в сфері цифрового маркетингу є важливим і актуальним завданням.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми цифрового маркетингу нашли своє відтворення в численних дослідженнях та публікаціях. Розвитком теорії та практики цифрового маркетингу займалися такі зарубіжні дослідники, як Р.Акерман, І.Ашманов, Б.Берман, Ф. Вірін, Дж. Вайбе, О.Кент Вертайм, Ф.Котлер, І.Манн, Дж. Лаком, Я. Фенвік, Х. Хершген та інші. Серед вітчизняних учених - С.І.Гриценко, С.М.Ілляшенко, М.А. Окландер, О.П.Косенко, О.О.Романенко, Н.П.Ткачова, В.В.Рубан, Ю.С.Шипуліна, Д.В.Яцюк. Не зважаючи на значну кількість наукових та практичних здобутків у теорії та практиці цифрового маркетингу, на цей час відсутні єдині методи дослідження в цьому напрямку. Різноманітність поглядів дослідників зумовлена безліччю інструментів цифрового маркетингу та ототожненням цифрового та Інтернет-маркетингу. Це активізує необхідність поглибленого вивчення особливостей використання цифрового маркетингу на підприємстві.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Водночас залишаються дискусійними питання наукового обґрунтування ролі та місця цифрового маркетингу в сучасних умовах розвитку підприємства, посилення його ролі в просуванні продукції на конкурентний ринок, пояснення деяких парадоксальних положень в теорії та практиці цифрового маркетингу.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження особливостей цифрового маркетингу як сучасного інструменту управління комунікаціями зі споживачем, обґрунтування теоретичних та практичних положень використання цифрового маркетингу в просуванні продукції підприємства на цільовий ринок, а також визначенні та поясненні певних парадоксів цифрового маркетингу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сьогодні багато говорять про цифрову економіку, штучний інтелект стосовно життя людей. При цьому хотілося б відзначити, що в умовах цифрової трансформації не втрапить значення людське спілкування. Оскільки, перш за все, потрібні зв'язки з людьми. В інформаційному просторі довіру, згоду і лояльність у відносинах на макро і мікрорівні стають особливо важливими і є основою для

довгострокової взаємодії економічних суб'єктів.

В даний час ми говоримо про глобальну трансформацію людської цивілізації, в основі якої прояв четвертої промислової революції. Змішана реальність, Інтернет речей, BigDate, роботизація, нейронні мережі, біотехнології є атрибутами нового технологічного укладу в нашому житті.

Таким же чином відбувається входження цифрового маркетингу в діяльність компаній, в життя людей. Можливості цифрового маркетингу, цифрових технологій дозволяють компаніям не тільки задовольняти потреби свого клієнта, а й залучати його в свій бізнес, при цьому клієнт отримує дохід. Виділимо кілька трендів в роботі компаній при формуванні клієнтського досвіду.

1) Споживач стає співучасником, співтворцем бізнес-процесу, отримуючи при цьому дохід або певні пільги за споживання товару / послуги, залучення нових клієнтів. Компанії пропонують своєму клієнтові отримання певного відсотка від суми замовлення за наведеного нового клієнта. Накопичені таким способом суми, можна внести в подальшому в якості оплати спожитих товарів / послуг. При цьому новий клієнт, що прийшов за рекомендацією, отримує знижку. Цифрові технології дозволяють клієнту дистанційно відстежувати в особистому кабінеті накопичилася суму бонусів. Цим маркетинговим інструментом в поєднанні з інформаційними технологіями активно користуються компанії сфери послуг: стоматологічні клініки, центри іноземних мов.

2) Створення хмарних сервісів відкриває нові можливості, стимулює створення нових бізнесів спільних зі споживачем і позитивно впливає на споживчий досвід в процесі взаємодії з компаніями. В даний час на російському ринку представлена кешбек-платформа SWITPS, що дозволяє отримувати покупцеві до 36% від його online і offline покупок. Є клієнтська і партнерська програма. Партнерська програма передбачає побудову клієнтом віртуальної споживчої мережі. Чим більше віртуальна споживча мережа, тим більше у творця цієї мережі сума кешбек. Подібна практика позитивно впливає на відносини компанії-продавця з клієнтами.

3) Омніканальна система маркетингових комунікацій дозволяє персоналізувати пропозиції клієнтам з урахуванням їх інтересів та попередніх покупок. Ряд дослідників [4-6] відмічають, що в умовах цифрової економіки покупець стає активним, на відміну від індустріальної (традиційної) економіки і управління купівельним досвідом в нових умовах передбачає цифрову трансформацію бізнес-моделі, формування нової системи управління маркетингом, потрібні компетенції і навички роботи в online середовищі.

Як показали результати проведених досліджень, навіть деякі великі підприємства, що працюють на українському ринку, виявилися не готові до швидкої цифрової трансформації свого бізнесу. Це призводить до зниження прибутку, конкурентоспроможності. З іншого боку, отримані

результати дослідження дозволили авторам сформулювати і деякі парадокси цифрової трансформації:

Парадокс 1. Наявність великої клієнтської бази, клієнтських показників не дозволяє розробити правильну маркетингову стратегію, якщо ми говоримо про формування лояльності споживачів до компанії. Практика говорить про нелінійної взаємозв'язку думки споживачів і їхньої поведінки [2].

Парадокс 2. Використання цифрових маркетингових інструментів дозволяє значно прискорити шлях проходження споживача від потенційного до лояльного клієнта, клієнта як бізнес-партнера компанії. Але на радість споживача значно впливає його емоційний і поведінковий досвід безпосередньої взаємодії з персоналом компанії. Тому необхідне поєднання online і offline форматів в роботі з клієнтами, потенційними споживачами [1].

Парадокс 3. Реклама не тільки просуває товар, але і шкодить йому. В цілому ставлення суспільства до реклами різко негативне. Результати проведених нами досліджень показують, як тільки в популярній телепрограмі настає рекламна пауза витрата води населенням різко зростає: хтось ставить чайник, хтось йде в туалет. А рекламу, виходить, мало хто дивиться. У будь-якому житловому багатоповерховому будинку перед поштовими скриньками кожен день виростають купи викинутого рекламного сміття якщо постояти і подивитися, то майже все викидають не читаючи.

Парадокс 4. Реклама схильна прикрашати рекламований предмет. І чим краще вона це робить, тим вона вважається більш ефективніше. Однак, чим ефективніше реклама, тим більше у споживача буде розчарувань і тим імовірніше, що навіть дуже якісний продукт буде недооцінений.

Парадокс 5. Антиреклама може стати рекламою. Тобто реклама, запрограмована на негативний ефект, може досягати протилежного, позитивного ефекту. Наприклад, виробників сигарет зобов'язали писати на сигаретних пачках: курити шкідливо. До недавнього часу це попередження друкувалося дрібними літерами. І, мабуть, відчутної користі така антиреклама не приносила, оскільки недавно виробників зобов'язали писати про шкоду куріння дуже великими буквами чорним шрифтом на білому фоні - куріння вбиває, - так що напис займає півпачки, явно погіршуючи дизайн упаковки. Направлена ця антиреклама, як пояснюють, в першу чергу на молодь. Однак тут явна недооцінка молодіжної психології, часто заснованої на запереченні загальноприйнятих поведінкових норм. Тому такі групи, як хіпі, панки і т.п. в молодіжному середовищі час від часу завойовують дуже високу популярність. Щоб показати, який я крутий, багато дуже молодих людей йдуть на багато що, і напис розміром з півпачки не зупинить, а навпаки (з точки зору цієї молодої людини) підкреслить його крутизну. Тому вдалість антирекламним акції зі

збільшенням розміру попереджувальних написів викликає серйозні побоювання.

Різні чинники впливають на швидкість цифрової трансформації суспільства: стан економіки, розвиток ІКТ в країні, комп'ютерна грамотність населення, рівень довіри при наданні своїх персональних даних. Останні два показники особливо важливі в умовах цифрової економіки. Довіра споживачів, їх цифрова залученість є об'єктом і цифрового маркетингу.

В даний час гостро постають питання, пов'язані з безпекою персональних даних в Інтернет. В контексті цифрового маркетингу в роботі [3, с. 78] вводиться поняття «цифровий клієнт», класифікація цифрового клієнта. Основним критерієм класифікації є ступінь використання цифрових технологій в повсякденному і професійному житті, а також рівень готовності надання персональних даних. Для кожного типу цифрового клієнта передбачається відповідна система управління клієнтським досвідом з боку компанії. Незважаючи на багато позитивних моментів цифрового маркетингу, пов'язані з високим ступенем персоналізації відносин між компанією і її клієнтом, цифровий маркетинг пов'язаний з ризиками.

Висновки. Таким чином, метою цифрового маркетингу є не тільки просування компанії в Інтернет просторі, інформування про її товар / послуги, залучення лідов, утримання наявних клієнтів за допомогою цифрових технологій: SEO, SMO, BigDate, соціальних мереж, мобільних додатків, emailing. Ключове в застосуванні цифрового маркетингу - масштабування бізнесу, створення віртуальних споживчих мереж, перетворення клієнта в бізнес-партнера. Цифрові технології дозволяють реалізувати ці цілі в повній мірі. Якщо раніше говорили про управління відносинами з клієнтами, то зараз відносини управляються клієнтом, що передбачає індивідуалізацію діяльності компанії, зміцнення емоційних зв'язків зі споживачем, необхідність враховувати інтереси кожного з учасників в ланці «компанія-споживач».

Перспективні напрямки наукових досліджень в сфері цифрового маркетингу тісно пов'язані з появою технології розпізнавання емоцій - можна визначити настрій будь-якої людини за допомогою його смартфона. На практиці, контент можна підбирати з урахуванням емоційного стану споживача.

Список літератури

1. Аренков И. А., Аракедова И. В. Качалов Д.Л. От традиционной лояльности к управлению потребительским опытом и цифровым моделям // РИСК. 2018. №4. С. 187–197.
2. Ланге де Барт, Стефано П., Ларрик Р. Линейное мышление в нелинейном мире // Harvard Business Review. 2018. С. 2.–13.
3. Кравченко В. О., Крюкова А. А. Понятие цифрового клиента в российском бизнесе // Проблемы экономики и менеджмента. 2017. №1 (65). URL: [https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-tsifrovogo-klienta-v-](https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-tsifrovogo-klienta-v-rossiyskom-biznese)

rossiyskom-biznese

4. Гопко В.В. Парадоксы рекламы // Вестник Омского государственного педагогического университета. Гуманитарные исследования. 2015. №2 (6). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/paradoksy-reklamy>
5. 5 проблем цифровой трансформации бизнеса.- URL: <https://futurist.moscow/blog/pyat-problem-cifrovoy-transformacii-biznesa/>
6. Каржин М. Парадоксы рекламы.- URL: <https://dramtezi.ru/mysli/paradoksy-reklamy.html>
7. 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.
8. 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.
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. 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.
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. 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.
14. Косенко А.В., Кобелева Т.О., Перерва П.Г., Маслак М.В. Системний підхід до дослідження цінкових, 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.
15. 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.
16. 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.
17. 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.
18. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. – К.: *Знання*, 2009. – 1070 с.
19. 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.
20. 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.
21. Kocziszky Gy., Pererva P.G., Somosi Veres M., Kobieliava 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. Kociszky György, Szakaly D., Pererva P.G., Somosi Veres M. *Technology transfer*.- Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI», 2012. — 668 p.

24. Kociszky György, Veres Somosi M., Kobieliya 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, С.М.Строков. – Харків : НТУ "ХПІ", 2017. – С. 140-143.

25. Перерва П.Г. Практический маркетинг / П.Г.Перерва. - Выпуск 2. Маркетинг на промышленном предприятии. - М.: НПО «Реклама, информация, маркетинг», 1991. - 80 с.

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

27. 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.

References (transliterated)

1. Arenkov I.A., Arakelova I.V., Kachalov D.L. *От традиционной лояльности к управлению потребителским опытом и цифровым моделям [From traditional loyalty to consumer experience management and digital models]* // *RISK*. 2018. №4. S. 187-197.

2. Lange de Bart, Stefano P., Larrik R. *Lineynoye myshleniye v nelineynom mire [Linear thinking in a nonlinear world]* // *Harvard Business Rewiv*. 2018. S. 2.-13.

3. Kravchenko V. O., Kryukova A. A. *Ponyatiye tsifrovogo klienta v rossiyskom biznese // Problemy ekonomiki i menedzhmenta*. 2017. №1 (65). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-tsifrovogo-klienta-v-rossiyskom-biznese>

4. Gopko V.V. *Paradoksy reklamy [Advertising paradoxes]* // *Vestnik Omskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta. Gumanitarnyye issledovaniya*. 2015. №2 (6). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/paradoksy-reklamy>

5. *5 problem tsifrovoy transformatsii biznesa [5 problems of digital transformation of business]*.- URL: <https://futurist.moscow/blog/pyat-problem-cifrovoi-transformacii-biznesa/>

6. Karzhin M. *Paradoksy reklamy [Advertising paradoxes]*.- URL: <https://drametezi.ru/mysli/paradoksy-reklamy.html>

7. Pererva P.G. *Komplaens-prohramma promyshlennogo predpriyatiya: 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.

8. Kobyelyeva 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.

9. Gliznutsa M.Yu., Pererva P.G., *Benchmarking yak metod otsynuvannya intelektualnogo 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. *Efektivnist 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.

11. 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) : zb. nauk. pr.* [Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" : Sb. sciences Ave]– Kharkiv : NTU "KhPI", 2017. – № 45 (1266). – S.51-55.

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. *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 .

14. Kosenko A.V., Kobyelyeva, T.O., Pererva P.G., Maslak M.V. *Systemnyy pidkhdid do doslidzhennya tsinovyykh, marketynhovykh, investytsiynykh ta innovatsiynykh kharakterystyk transferu tekhnolohiy promyslovoiy 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.

15. Kobyelyeva T.O., Pererva P.G. *Upravlinnya marketynhom innovatsiynoyi produktsiyi na zasadakh zhyttyevoho tsyklu 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.

16. 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) : zb. nauk. pr.* [Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" : Sb. sciences Ave] – Kharkiv: NTU «KhPI», 2016. – № 28 (1200). – S. 70-74.

17. 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.

18. Starostina A.O. *Marketynh: teoriya, svitovyy dosvid, ukrayinska praktyka: pidruch [Marketing: theory, world experience, Ukrainian practice: under the leadership]*. – K.: *Znannya*, 2009. – 1070 s.

19. 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.

20. Kosenko A.V., Maslak M.V., Pererva P.G., Matrosova V.O., Dolyna I.V. *Formuvannya upravlinskoyi, marketynhovoyi ta innovatsiynoyi polityky 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.

21. Kociszky Gy., Pererva P.G., Somosi Veres M., Kobieliya T.A. *Compliance program: [tutorial]* / P.G.Pererva [et al.]; ed.: P.G.Pererva, G.Kociszky, M. Veres Somosi. – Kharkov ; Miskolc : NTU "KhPI", 2019. – 689 p.

22. Kociszky 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 unim im. Mikhail Ostrogradsky. - Kremenchuk, 2017. - p. 164-167.

23. Kociszky György, Szakaly D., Pererva P.G., Somosi Veres M. *Technology transfer*. Kharkiv-Miskolc: NTU "KhPI", 2012. - 668 p.

24. Kociszky György, Veres Somosi M., Kobieliya T.O. *Reputational Compliance // Doslidzhennya ta optymizatsiya ekonomichnykh protsesiv "Optyum-2017"* : tr. 13-yi Mizhnar. nauk.-prakt. konf., 6-8 hrudnya 2017 r. / red.: O. V. Manoylenko,

YE. M. Stokov [Research and Optimization of Economic Processes "Optimum-2017": Tr. 13th International science-practice Conf., December 6-8, 2017 / ed.: O. V. Manoylenko, E. M. Stokov]. – Kharkiv : NTU "KHPI", 2017. – С. 140-143.

25. Pererva P.G. Praktycheskyy marketynh [Practical Marketing].- Issue 2. Marketing at an industrial enterprise.- М .: NGO "Advertising, Information, Marketing", 1991.- 80 p.

26. Tkachova NP, 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

27. Pererva P.G. Praktycheskyy marketynh [Practical Marketing].- Issue 6. Management of sales of industrial products in the marketing system.- М .: NGO "Advertising, information, marketing", 1991.- 93 p.

Надійшла (received) 09.06.2020

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: pgrpererva@gmail.com

Долина Ірина Володимирівна (Долина Ирина Владимировна, Dolyna Iryna Vladimirovna) - кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри менеджменту інноваційного підприємництва та міжнародних економічних відносин, м.Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3507-5497>, e-mail: dolyna_i@bigmir.net

Борзенко Володимир Іванович (Борзенко Владимир Иванович, Borzenko Volodymyr Ivanovich) – кандидат технічних наук, доцент, професор кафедри організації виробництва та управління персоналом, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8936-5759>;e-mail: wo281955@gmail.com

Маслак Марія Володимирівна (Маслак Мария Владимировна, Maslak Maria Vladimirovna) - кандидат економічних наук, доцент Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри менеджменту інноваційного підприємництва та міжнародних економічних відносин; e-mail mariya.maslak2016@gmail.com

Косенко Андрій Васильович (Косенко Андрей Васильевич, Kosenko Andrey Vasilyevich) – кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», професор кафедри менеджменту інноваційного підприємництва та міжнародних економічних відносин; тел.: (050) 281-09-94; e-mail: avakos74@gmail.com

І. А. ЮР'ЄВА, Г. М. ГАРЯЄВА

КЛАСИФІКАЦІЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН ТА СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Сучасне розуміння питання трудових відносин багатозначне. У широкому змісті під ним розуміються врегульовані нормами трудового права суспільні відносини, що виникають як результат впливу норм трудового права на поведінку суб'єктів трудової діяльності в результаті укладення трудового договору, внаслідок якого між ними виникають правові зв'язки, а також відносини з приводу встановлення умов праці на підприємстві, навчання і перекваліфікації за місцем роботи та відносини, пов'язані з наглядом і контролем за додержанням трудового законодавства, вирішенням трудових спорів та працевлаштуванням громадян. Соціально-трудова відносина залежно від способу їхнього регулювання, методів розв'язання проблем класифікують за типами. Тип соціально-трудова відносина визначається їх характером, способами їх регулювання, методами. Пріоритетність конкретних принципів існування соціально-трудова відносин, їх комбінація в процесі розв'язання проблем у соціально-трудова сфері характеризують тип соціально-трудова відносин та соціального партнерства на підприємстві. Основними завданнями дослідження соціальної відповідальності є набуття знань з основних аспектів теорії соціального управління; ознайомлення з досвідом соціального управління за науковими працями зарубіжних авторів; розвиток і вдосконалення особистих якостей, які необхідні в управлінській діяльності. Під системою соціальної відповідальності розуміють сукупність функцій та повноважень, які необхідні для здійснення управлінського впливу, у тому числі і соціального. Система соціального управління повинна будуватися з врахуванням основних принципів соціальної відповідальності: функціональної інтеграції, професіоналізму, відповідальності за наслідками прийнятих рішень, оптимального співвідношення централізму та децентралізму. Для того щоб визначити площину охоплення соціальної відповідальності, виявити проблеми та установити пріоритети, організації слід розглянути основні аспекти системи соціальної відповідальності.

Ключові слова: соціально-трудова відносини; управління; ефективність; підприємство; виробництво; організація; принципи; працівник; держава; бізнес; колектив; партнерство; класифікація; сфера; персонал; проблема; відповідальність; керівник; рішення; система; децентралізація; діяльність; повноваження.

И. А. ЮРЬЕВА, А. М. ГАРЯЕВА

КЛАССИФИКАЦИЯ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ И СОЦИАЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

Современное понимание вопроса трудовых отношений многогранное. В широком смысле под ним понимаются урегулированные нормами трудового права общественные отношения, которые возникают как результат влияния норм трудового права на поведение субъектов трудовой деятельности в результате заключения трудового договора, вследствие которого между ними возникают правовые связи, а также отношения по поводу установления условий труда на предприятии, обучения и переквалификации по месту работы и отношения, связанные с надзором и контролем за соблюдением трудового законодательства, разрешением трудовых споров и трудоустройством граждан. Социально-трудова отношения в зависимости от образа их регулирования, методов решения проблем классифицируют по типам. Тип социально-трудова отношений определяется их характером, их способами регулирования, а также методами. Пріоритетность конкретных принципов существования социально-трудова отношений, их комбинация в процессе решения проблем в социально-трудова сфере характеризуют тип социально-трудова отношений и социального партнерства на предприятии. Основными задачами исследования социальной ответственности является обретение знаний по основным аспектам теории социального управления; ознакомление с опытом социального управления по научными работами зарубежных авторов; развитие и усовершенствования личных качеств, которые необходимы в управленческой деятельности. Под системой социальной ответственности понимают совокупность функций и полномочий, которые необходимы для осуществления управленческого влияния, в том числе и социального. Система социального управления должна строиться с учетом основных принципов социальной ответственности: функциональной интеграции, профессионализма, ответственности по результатам принимаемых решений, оптимального соотношения централизма и децентрализма. Для того чтобы определить плоскость охвата социальной ответственности, оказать проблемы и установить приоритеты, организации нужно рассмотреть основные аспекты системы социальной ответственности.

Ключевые слова: социально-трудова отношения; управление; эффективность; предприятие; производство; организация; принципы; работник; государство; бизнес; коллектив; партнерство; классификация; сфера; персонал; проблема; ответственность; руководитель; решение; система; децентрализация; деятельность; полномочия.

I. A. YURYEVA, G. M. GARIAIEVA

CLASSIFICATION OF SOCIAL AND LABOR RELATIONS AND SOCIAL PARTNERSHIP AT ENTERPRISE

The modern conception of labor relations is multifaceted. In a broader sense it refers to public relations settled by labor laws. They emerge as a result of labor laws influencing the behavior of subjects of labor activity after signing a labor agreement. This results in the emergence of legal ties, relations based on establishing the conditions of employment, in-house training and retraining as well as relations connected to ensuring compliance with labor legislation, settling labor disputes and placement of citizens. Social and labor relations depending on their regulation mode, methods of solving problems can be classified into several types. The types of social and labor relations are defined by their nature and ways and methods of their regulation. The priority if certain principles of social and labor relations, their combination in the process of problem solving in social and labor area characterize the type of social and labor relations and social partnership at an enterprise. The main goals of social responsibility research are obtaining knowledge on the major aspects of the social management theory, familiarizing with the experience of social management based on scientific works by foreign authors, developing and improving your personal qualities which are necessary in a management process. The social responsibility system is a combination of functions and responsibilities which are necessary for managerial and social influence. The social management system must be built considering the main principles of social responsibility: functional integration, professionalism, decision making responsibility, optimal correlation of centralization

© І. А. Юр'єва, Г. М. Гаряєва, 2020

and decentralization. To determine the scope of social responsibility, determine problems and set priorities, an organization should consider the main aspects of social responsibility system.

Keywords: social and labor relations; management; efficiency; enterprise; production; organization; principles; employee, government; business; team, partnership; classification; area; personnel; problem; responsibility; manager; solution; system; decentralization; activity; authority.

Вступ. Соціально-трудові відносини залежно від способу їхнього регулювання, методів розв'язання проблем класифікують за типами. Тип соціально-трудових відносин визначається їх характером, способами їх регулювання, методами вирішення проблем, тобто тим, як саме ухвалюються рішення в соціально-трудових відносинах. Важливу роль у формуванні типів соціально-трудових відносин відіграють принципи рівності чи нерівності прав і можливостей суб'єктів соціально-трудових відносин. Від того, якою мірою і яким чином комбінуються ці базисні принципи, залежать конкретний тип соціально-трудових відносин та інші принципи, які його визначають.. [1].

Постановка завдання. Пріоритетність конкретних принципів існування соціально-трудових відносин, їх комбінація в процесі розв'язання проблем у соціально-трудовій сфері характеризують тип соціально-трудових відносин та соціального партнерства на підприємстві.

Аналіз стану питання. Сучасне розуміння питання трудових відносин багатозначне. Питання соціальної відповідальності та соціально-трудових відносин бізнесу розглянуті закордонними та вітчизняними дослідниками, зокрема це видатні вчені: В. Апопій, К. Девіс, С. Задек, Е. Карнегі, Г. Ленсен, М. Фрідмен, О. Шелдон, А. Базилюк, Г. Башнянін, М. Бутко, В. Воробей, С. Ілляшенко, С. Князь, О. Кузьмін, А. Садеков, М. Стародубська, М. Туган-Барановський, В.М. Шаповал та низка інших. У широкому змісті під ним розуміються врегульовані нормами трудового права суспільні відносини, що виникають як результат впливу норм трудового права на поведінку суб'єктів трудової діяльності в результаті укладення трудового договору, внаслідок якого між ними виникають правові зв'язки, а також відносини з приводу встановлення умов праці на підприємстві, навчання і перекваліфікації за місцем роботи та відносини, пов'язані з наглядом і контролем за додержанням трудового законодавства, вирішенням трудових спорів та працевлаштуванням громадян.

Аналіз основних досягнень і літератури. Питання теми дослідження досить широко дослідженні вітчизняними та зарубіжними вченими, серед яких, досить глибоко визначені основні принципи, на яких ґрунтується механізм соціального партнерства. Взаємозв'язки між суб'єктами соціально-трудових відносин виникають на різних рівнях: працівників; працівників та роботодавців; профспілок та роботодавців; роботодавців та держави; працівник держава та ін.

Існуючі методи розв'язання задачі. Методологічною основою дослідження соціально-трудових відносин та соціального партнерства є діалектичний метод пізнання дійсності процесу праці. Для управління процесами праці використовують економічні, адміністративні і соціально-психологічні

методи. Економічні методи пов'язані з використанням засобів та інструментів, що стимулюють економічну зацікавленість в досягненні високих результатів праці і ефективного використання її ресурсів. Інструментами економічних методів виступають важелі та стимули.. Адміністративні – це прямі методи управління з боку держави. Вони спрямовані на збалансованість інтересів суб'єктів соціально-трудових відносин. Інструментами адміністративних методів виступають закони, нормативні акти, вказівки, розпорядження. Соціально – психологічні — це опосередковані методи впливу на поведінку людей на підприємстві. Інструментами соціально-психологічних методів виступають соціальний аналіз в колективі працівників, соціальне планування, створення творчої атмосфери в колективі, участь працівників в управлінні, соціальне стимулювання розвитку колективу, задоволення культурних і духовних потреб, формування колективів, груп, створення нормального психологічного клімату.

Мета роботи. Головною метою є дослідження теоретичних основ соціального партнерства та соціально-трудових відносин на підприємстві, зокрема їх класифікація..

Постановка задачі. Дослідити основні поняття соціального партнерства на підприємстві. Розкрити особливості класифікації соціально-трудових відносин на підприємстві..

Результати дослідження. Соціально - трудові відносини як система мають дві форми існування: перша - фактичні соціально-трудові відносини, що функціонують на об'єктивному і суб'єктивному рівнях; друга - соціально-трудові відносини, що відбивають проекцію фактичних соціально-трудових відносин на інституціональному, законодавчому, нормотворчому рівні. На сьогоднішній день поширені досить різні моделі відносин між працівниками та роботодавцями. Чинне трудове законодавство передбачає достатньо високі стандарти правової захищеності найманих працівників і є на сьогоднішній день достатньо адаптованим до ринкових реалій. Проте існує гостра проблема контролю за його виконанням. Проте їхньою загальною сутнісною характеристикою є домінування сторони роботодавців. Незважаючи на юридичну рівність сторі^н, має місце їхня глибока фактична нерівність (диспропорція). Серед основних причин, що породжують домінування сторони роботодавців в соціально-трудових відносинах є низькі обсяги пропозиції якісних робочих місць внаслідок депресивного стану вітчизняного ринку праці та наявних структурних диспропорцій. За виключенням окремих сегментів ринку праці, де має місце незадоволений попит на висококваліфіковану (та високооплачувану) робочу силу, в цілому на ринку праці переважає пропозиція робочої сили. Слабкість вітчизняних профспілок. Оскільки чинне трудове законодавство передбачає лише мінімум соціально-трудових гарантій і націлює сторони соціально-

трудова відносина на вибудовування відносин на договірній основі, саме від «переговорної сили» профспілок в значній мірі залежить рівень забезпеченості інтересів найманих працівників у відносинах із роботодавцями в межах наявної економічної ситуації. Проте за експертними оцінками приблизно на половині всіх підприємств та установ, а також на переважній більшості підприємств (малих та середніх) нового приватного сектору профспілок взагалі немає. На великих підприємствах та в державних установах домінують традиційні (пострадянські) профспілки, які в нових економічних умовах фактично продовжують виконувати притаманні їм ще з радянських часів функції «відділів соціального захисту» при адміністраціях та посередників у відносинах між роботодавцями та найманими працівниками. У великих промислових групах існують профспілки, з якими рахується наглядова рада підприємств. Соціальне партнерство — це система взаємозв'язків між найманими працівниками, трудовими колективами, професійними спілками — з одного боку, роботодавцями та їх об'єднаннями — з другого, і державою та органами місцевого самоврядування — з третього, їхніми представниками та спільно створеними органами з регулювання соціально-трудова відносин, які (взаємозв'язки) полягають у взаємних консультаціях, переговорах і примирних процедурах на взаємоузгоджених принципах з метою дотримання прав та інтересів працівників, роботодавців і держави. Наявний рівень соціальної толерантності сучасного українського бізнесу, який в умовах нерозвиненості інститутів громадянського суспільства, недосконалості державних механізмів реалізації практики соціального діалогу та інших чинників здебільшого зорієнтований на реалізацію в сфері соціально-трудова відносини не стільки демократичного, скільки командно-авторитарного типу поведінки. Внаслідок існування об'єктивної протилежності інтересів найманих працівників та роботодавців соціально-трудова відносини несуть в собі значний потенціал конфліктності. Серед проблем, які є найбільш конфліктогенними, слід назвати: порушення прав найманих працівників в процесі працевлаштування та укладання трудового договору, необгрунтованої відмови працівнику, який має відповідний рівень освіти, кваліфікації, досвіду в прийнятті на роботу; надання трудовому договору статусу строкового у випадках, коли він не може бути укладений на певний термін, і, відповідно, має бути безстроковим; встановлення працівнику випробувального терміну у випадках, не передбачених чинним законодавством, або порушення норм законодавства щодо тривалості випробувального терміну, низький рівень оплати праці найманих працівників. Існуюча модель розв'язання індивідуальних трудових спорів (ІТС) передбачає право працівника на звернення в комісії по трудових спорах, правоохоронні органи та суд. Проте ці звернення є ефективними лише у тому разі, коли мають місце порушення законодавства, які можуть бути доведені. Вказані органи є неефективними в умовах

поширення неформальних відносин між працівником та роботодавцем, а також у разі виникнення індивідуального конфлікту інтересів. Відсутність в країні системи збору інформації щодо ІТС не дає органам державної влади можливості мати адекватне уявлення щодо їхньої загальної кількості, характеру та динаміки. [2]. Соціальне партнерство стосовно до сфери регулювання соціально-трудова відносин у загальному плані - це спільна діяльність уряду, підприємців і профспілок, спрямована на узгодження інтересів і вирішення проблем, насамперед, у соціальній і виробничій діяльності людей. На ринку праці є і продавець, і покупець. Вони самі повинні домовлятися про ціну і умови купівлі-продажу робочої сили, точніше, здібностей до праці і можливостей індивідуума. Але проводиться цей торг повинен у визначених рамках, цивілізовано, за правилами і нормами, що захищає інтереси обох сторін, тобто на основі партнерських взаємин. Соціальне партнерство полягає в тому, що це специфічний вид громадських відносин між різними соціальними групами, прошарками і класами, які мають суттєво відмінні соціально-економічні і політичні інтереси. Ці різні інтереси не можуть стати однаковими, проте можливе їх поєднання, забезпечення певного балансу їх реалізації. Соціальне партнерство одночасно є і результатом, і активним чинником формування громадянського суспільства, в якому різні соціальні групи створюють свої організації, через які формують стійку соціальну спільноту, що забезпечує соціальну та політичну стабільність в суспільстві. Соціальне партнерство уособлює собою відмову від будь-яких насильницьких методів вирішення соціальних протиріч і орієнтацію на еволюційний шлях розвитку суспільства. Соціальне партнерство має цілком визначене суспільне призначення: створення і діяльність певних органів, впровадження в життя гуманістичних ідей і принципів регулювання соціально-трудова відносин, розробку, прийняття і реалізацію конкретних взаємовигідних рішень. Суспільне призначення соціального партнерства полягає також і у практичному втіленні узгодженої соціально орієнтованої політики, у сприянні врегулюванню соціальних конфліктів, подоланню кризових явищ, в кінцевому підсумку — зростанні якості життя громадян країни в найширшому розумінні [3].

Висновки. Загальний висновок, щодо термінології соціально-трудова відносин та соціального партнерства на підприємстві полягає в узгодженні термінів, насамперед: соціально-трудова відносини — це відносини між роботодавцями та найманими працівниками, які здійснюються ними безпосередньо або за участі держави. Найбільш важливими сторонами соціально-трудова відносин є порядок працевлаштування, оплата праці, режим та умови праці, охорона праці, гарантії збереження робочого місця, участь працівника в прийнятті рішень, дієвість функціонування колективно-договірних механізмів, рівень поваги до людської честі та гідності працівника з боку керівництва тощо. Соціально-економічні явища, що виступають як предмети

соціально-трудових відносин, структурується в такі три самостійні предметні блоки: соціально-трудові відносини зайнятості; соціально-трудові відносини, пов'язані з організацією й ефективністю праці; соціально-трудові відносини, що виникають у зв'язку з винагородою за працю. Отже на наш погляд, основою соціально-трудових відносин можуть служити принципи солідарності і субсидіарності, відносини, побудовані за принципом "панування-підпорядкування"; рівноправне партнерство, конфлікт, конфліктне співробітництво, конфліктне суперництво, дискримінація. Відповідно до цих принципів (класифікаційних характеристик) виділяють два полярних типи трудових відносин: патерналізм і соціальне партнерство. Можливі і інші типи соціально-трудових відносин, обумовлені сполученням принципів і методів їх регулювання. СТВ є важливою складовою системи суспільних відносин. Якість СТВ в значній мірі впливає на самопочуття громадян та загальну атмосферу в суспільстві. У деяких випадках трудові конфлікти здатні суттєво дестабілізувати суспільно-політичну ситуацію в країні [4]. Що стосується соціальної відповідальності, основними термінологічними визначеннями є трактування соціальної відповідальності бізнесу – це відповідальність суб'єктів бізнесу за дотримання норм і правил, неявно певних або невизначених законодавством (в області етики, екології, доброчинності і т.і.), по друге це принцип, який повинен полягати в основі бізнесу для забезпечення благополуччя суспільства, а не тільки для максимізації прибутків. У більшій частині річних звітів корпорацій звичайно вказується, що зроблене компанією для продовження освіти, допомоги, по третє - це відносини між особистістю і соціальною групою, суспільством, що базуються на усвідомленому виконанні ними взаємних зобов'язань і своїх обов'язків, що випливають із нормативних актів, що регулюють соціальні відносини, а також традицій. І наприкінці, соціальна відповідальність - свідоме відношення суб'єкта соціальної діяльності до вимог соціальної необхідності, громадянського обов'язку, соціальних завдань, норм і цінностей, розуміння наслідків здійснюваної діяльності для певних соціальних груп. Соціальна відповідальність об'єднує, інтегрує

суспільні процеси в єдину, цілісну систему, що дозволяє визначити її як всезагальну суттєву ознаку соціальних явищ, як тотальний соціальний інтегратор.

Список літератури

1. Юр'єва І.А., Основні підходи до соціальної відповідальності: Збірник наукових праць «Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Технічний прогрес та ефективність виробництва. – Х.: НТУ «ХПІ». – 2014. – 64 (1106) – с.110-115
2. І.А. Юр'єва, Н.М.Побережна Підходи до впровадження системи соціальної відповідальності в організації. Дослідження та оптимізація економічних процесів: кол.монографія за ред...О.В. Манойленко.- Х.: «Щедра садиба плюс», 2014 р. – 517 с., 412-431с
3. Юр'єва І.А., Бегунов А.І., Голєнішева Т.Ю. Аналіз соціально відповідальної поведінки та трудових відносин на підприємстві/ Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (Економічні науки)– Х.: НТУ «ХПІ», 2017. – № 29 (1200). – С. 9–13 – Бібліогр.: 9 назв. – ISSN . 2079-0767
4. І. А. Юр'єва, В.А.Вакулук, М.О.Пархоменко Бізнес-Етика трудових відносин на підприємстві як напрямок психології управління// Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Економічні науки – Х.: НТУ «ХПІ», 2017. – № 46 (1267). – С.9.– 14– Бібліогр.: 9 назв. – ISSN . 2519-4461

References (transliterated)

1. Yur'yeva I.A. Osnovni pidxody` do social'noyi vidpovidal'nosti [The main approaches to social responsibility] *Visnyk NTU «XPI»*. Seriya: *Ekonomichni nauky`* [Bulletin of NTU "KhPI". Series: Economic Sciences] – Kharkiv: NTU «XPI», 2014. – no . – 2014.– 64 (1106). – pp.110.- 115
2. I.A. Yur'yeva, N.M.Poberezhna Pidxody` do vprovadzhennya sy`stemy` social'noyi vidpovidal'nosti v organizaciji. [Approaches to implementing social responsibility system at an enterprise. Research and optimisation of economic processes] *Doslidzhennya ta opyt mizaciya ekonomichny`x procesiv: kol.monografiya za red...O.V. Manojlenko.*- Kharkiv: «Shhedra sady`ba plyus», 2014 – 517- pp. 412-431
3. I. A. Yur'yeva. Byegunov A.I., Golyenishheva T.Yu Analiz social'no vidpovidal'noyi povedinky` ta trudovy`x vidnosy`n na pidpry`yemstvi [Analysis of socially responsible behavior and labor relations in an enterprise] // *Visnyk NTU «XPI»*. Seriya: *Ekonomichni nauky`* [Bulletin of NTU "KhPI". Series: Economic Sciences] – Kharkiv: NTU «XPI», 2017. – no 29(1200) . – pp.9.– 13 – Bibliogr.: 9 nazv. – ISSN ISSN . 2079-0767
4. I. A. Yur'yeva., V.A.Vakulyuk, M.O.Parhomenko Biznes-Etika trudovyh vidnosin na pidpriemstvi yak napryamok psihologii upravlinnya[Business-ethics of labour relations at an enterprise as direction of management psychology]// *Visnyk NTU «HPI»*. Seriya: *Ekonomichni nauki* [Bulletin of NTU "KhPI". Series: Economic Sciences]– Kharkiv. : NTU «HPI», 2017. – no 46 (1267). – p.p..9.– 14– Bibliogr.: 9 nazv. – ISSN . 2519-4461

Надійшла(received) 09.05.2020

Відомості про авторів /Сведения об авторах / AbouttheAuthors

Юр'єва Ірина Анатоліївна (Юрьева Ирина Анатольевна, Yuryeva Irina Anatolievna) – кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедра економічного аналізу та обліку ;м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8159-7763>; yuryeva,irina@i.ua

Гаряєва Ганна Михайлівна (Гаряева Анна Михайловна, Gariaieva Ganna Mikhailovna) - Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри права; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4061-1987>; e-mail: garyayeva_anna@ukr.net

В.А. МИЩЕНКО, О.С. ДРУГОВА, І.І. ДОМНИНА

КЛАСИФІКАЦІЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛІНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У статті наведено основні теоретичні аспекти стратегічного контролінгового менеджменту. Охарактеризовано інструменти стратегічного контролінгу та згруповано за фазами циклу. Контролінг сьогодні є найбільш важливим фактором реалізації значних потенціальних можливостей, які він відкриває перед управліннями і відповідними фахівцями. Доказано взаємозв'язок між антикризовим управлінням і контролінгом. Запропоновано ієрархічний підхід до формування інструментарію стратегічного контролінгу, який базується перш за все на забезпеченні відповідною інформацією менеджерів різного рівня. Найбільша частина контролінгового інструментарію застосовується на етапі планування. Слід відмітити, що фази циклу використання системи контролінгу на підприємстві між собою взаємопов'язані і логічно виходять одна з одної. За відсутності якісного функціонування хоча б однієї фази циклу досягнення високого рівня контролінгу є неможливим. Обґрунтовано систематизацію стратегічного інструментарію контролінгу за ієрархічною ознакою, яка має під собою підґрунтя деталізації ситуації з урахуванням «слабких» і «вузьких» місць. Вирішено питання впровадження контролінгу на підприємствах з застосуванням збалансованої системи показників. Збалансована система показників спрямована на: усунення домінування фінансових управлінських показників на підприємстві; доповнення системи внутрішньої звітності; поліпшення системи зовнішньої звітності; спрощення процесу планування; поліпшення процесу узгодження цілей. Після визначення набору індикаторів по блокам збалансованої системи показників необхідно визначити їхні цільові значення, сформулювати заходи для їхнього досягнення, а також визначити необхідні бюджети й установити терміни досягнення цільових значень. Стратегічне контролінгове управління потребує також визначення ринкових показників оцінки діяльності підприємства.

Ключові слова: стратегічний контролінговий менеджмент, інструментарій, класифікація, збалансована система показників, фаза циклу, оперативний контролінг

В.А. МИЩЕНКО, Е.С. ДРУГОВА, И.И. ДОМНИНА

КЛАССИФИКАЦИЯ ИНСТРУМЕНТАРИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО КОНТРОЛЛИНГОВОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

В статье приведены основные теоретические аспекты стратегического контроллингового менеджмента. Охарактеризованы инструменты стратегического контроллинга и сгруппированы по фазам цикла. Контроллинг сегодня является наиболее важным фактором реализации значительных потенциальных возможностей, которые он открывает перед управлениями и соответствующими специалистами. Доказано взаимосвязь между антикризисным управлением и контроллингом. Запропоновано иерархический подход к формированию инструментария стратегического контроллинга, основанный прежде всего на обеспечении соответствующей информацией менеджеров разного уровня. Наибольшая часть контроллингового инструментария применяется на этапе планирования. Следует отметить, что фазы цикла использования системы контроллинга на предприятии между собой взаимосвязаны и логически следуют одна из другой. При отсутствии качественного функционирования хотя бы одной фазы цикла достижения высокого уровня контроллинга невозможно. Обґрунтовано систематизацию стратегического инструментария контроллинга по иерархическому признаку, которая имеет под собой оснований детализации ситуации с учетом «слабких» и «узких» мест. Решен вопрос внедрения контроллинга на предприятиях с применением сбалансированной системы показателей. Сбалансированная система показателей направлена на: устранение доминирования финансовых управленческих показателей на предприятии; дополнения системы внутренней отчетности; улучшение системы внешней отчетности; упрощение процесса планирования; улучшение процесса согласования целей. После определения набора индикаторов по блокам сбалансированной системы показателей необходимо определить их целевые значения, сформировать меры для их достижения, а также определить необходимые бюджеты и установить сроки достижения целевых значений. Стратегическое контроллинговое управление требует также определения рыночных показателей оценки деятельности предприятия.

Ключевые слова: стратегический контроллинговый менеджмент, инструментарий, классификация, сбалансированная система показателей, фаза цикла, оперативный контроллинг

V. MISHCHENKO, E. DRUGOVA, I. DOMNINA

CLASSIFICATION OF TOOLS OF STRATEGIC CONTROLLING ENTERPRISE MANAGEMENT

In conditions of market relations, any enterprise becomes independent economically and legally independent of its ownership. This position of the enterprise as a subject of market relations determines the objective process of increasing the role and importance of management functions: they are filled with new content. In this connection, the issue of studying the essence of strategic controlling and determining its place in the enterprise management system is especially relevant. 2. To achieve the set goals of the enterprise it is necessary to have a qualified staff of managers - controllers and to apply the appropriate innovative or progressive strategic controlling tools, which include: analysis of deviations; PEST - analysis; SWOT analysis; balanced scorecard, strategic maps.

The article deals with the tools of strategic development of the enterprise on the basis of controlling. Strategic controlling tools are characterized and grouped into cycle phases and the factors of external and internal environment of the enterprise in the present economic conditions are characterized. Taking into account the interests of all stakeholders, the main purpose of developing a new enterprise strategy was to maintain, improve and develop it. The new development strategy aims to increase the value of the enterprise with the achievement of material, environmental and social goals. The relationship between crisis management and controlling has been proved.

Trends in the constant increase in complexity and dynamism of the environment of modern enterprises, increasing competition and qualitative change in its character in the markets of goods, works and services, necessitate significant efforts by the heads of economic services to create an effective mechanism of functioning of the enterprise, primarily on the basis of strategic controlling management.

A hierarchical approach to the development of strategic controlling tools is proposed, based primarily on providing relevant information to managers of different levels. The systematization of the strategic hierarchical controlling toolkit is substantiated, which has the basis of detailing the situation taking into account the "weaknesses" and "bottlenecks". Implementation of controlling at enterprises with the use of a balanced scorecard has been resolved. Strategic controlling also requires the determination of market indicators for the evaluation of the enterprise.

Keywords: strategic controlling management, tools, classification, balanced scorecard, cycle phase, operational controlling

Актуальність теми дослідження.

Турбулентність зовнішнього середовища диктує нові умови для менеджменту організації з метою досягнення, в першу чергу, стратегічних цілей та безперервного виявлення нових "вузьких місць", технологічних можливостей та впровадження інноваційних організаційно- управлінських методів. В нинішніх умовах найбільш прогресивним інструментом для прийняття управлінських рішень є контролінг, який має статус функції менеджменту.

Концепція контролінгу є стержнем, навколо якого повинні бути об'єднані основні елементи організації й управління діяльністю підприємства, а саме: всі елементи бізнесів-процесів; центри відповідальності підприємства; системи планування та бюджетування, сформовані на основі центрів відповідальності підприємства.

Контролінг охоплює весь процес управління від формування стратегії та розробки планів до аналізу фактичного досягнення визначених цілей. Для цього підприємство має використовувати специфічні інструменти та методи, завдяки яким поставлена мета може бути досягнута з позитивним результатом і в найкоротший термін. При формуванні інструментарію контролінгу, який буде використовуватися підприємством для вирішення поставлених управлінських задач, необхідно враховувати наступне:

1) підприємство є системою з окремими взаємопов'язаними між собою складовими та відповідним набором цілей; 2) діяльність підприємства спрямована на виконання запланованих показників; 3) контролінг є підсистемою контуру управління і забезпечує інструментальну та методичну базу підтримки прийняття управлінських рішень.

Досить важливим для досягнення поставленої мети є визначення стратегічних і оперативних цілей на підприємстві, що використовує контролінг в системі управління, оскільки інструменти стратегічного і оперативного контролінгу знаходяться в безпосередньому взаємозв'язку. Саме за допомогою контролінгу стає можливим зведення різноманітної управлінської інформації в єдине ціле [8].

Аналіз останніх досліджень. Теоретичним та практичним аспектам контролінгу присвячено багато наукових праць закордонних та вітчизняних авторів, серед яких можна назвати: Майєра Э., Фольмута Х.Й., Хана Д., Хорвата П., Івашкевича Б.В., Фалько С.Г., Ананькіну Е.А., Данилочкину Н.Г., Кармінського А.М., Уткіна Е.О., Шигаєва А.І., Пушкаря М.С., Сухарєву Л.А., Петренко С.Н., Ковальчука К.Ф., Іваненкова С.В., Прохорову В.В., Швиданенко Г.О., Давидович І.Є., Сторожика М.І., Панкова В.А., Дегтярьова О.О., Петренко С.М., Терещенко О.О. та ін. Не зважаючи на різноманіття наукових праць, до цього часу немає серед авторів однозначної думки як до суті самого терміну «контролінг», так і до його концепції. Слід зауважити також, що запропонований в науковій літературі інструментарій контролінгу в більшості випадків віддзеркалює окремі функціональні напрямки або сегменти управління, наприклад: менеджмент, маркетинг, фінанси, постачання, збут. В значно меншій мірі висвітлені аспекти та інструменти

стратегічного контролінгу.

Метою дослідження є визначення терміну й значення стратегічного контролінгу в сучасних умовах та класифікація його інструментарію.

Викладення основного матеріалу дослідження. З точки зору суб'єкта господарювання контролінг можна розглядати як феномен, ефективно застосування якого є можливим за умов ув'язки інформації з різноманітних сфер функціонування підприємства.

Не зважаючи на накопичений досвід з розробки й впровадження інструментарію контролінгу на підприємстві [7], існують проблеми в забезпеченні дієвості й адекватності інструментарію тим елементам діяльності підприємств, які піддаються контролінгу. Особливо це стосується українських підприємств. Багато сучасних авторів вважають, що система контролінгу може бути впроваджена лише на тих підприємствах, де є загроза кризи або банкрутства. Доцільно стверджувати, що впровадження інструментарію контролінгу на підприємствах, де є фінансова та кадрова можливість, буде сприяти формуванню системи діагностики та виявленню сьогодні небажаних процесів та явищ загального менеджменту та його складової антикризової політики, а також буде сприяти уникненню їх в майбутньому.

Підкреслимо, що стратегічний контролінговий менеджмент так само, як і антикризове управління в цілому в кінцевому підсумку мають на меті зростання конкурентоспроможності та розвиток потенціалу підприємства в довгостроковій перспективі в умовах невизначеності і мінливості зовнішнього середовища. Однак антикризове управління - є спосіб досягнення цієї мети, а стратегічний контролінговий менеджмент є спосіб підвищення ефективності самого стратегічного управління.

Слід акцентувати увагу на те, що інструмент контролінгу залежить насамперед від його виду. Як уже згадувалося, контролінг як цілісна система складається з двох важливих складових – стратегічного контролінгу та оперативного. Кожна з цих складових має свої цілі, методи, принципи й інструменти. Оперативному контролінгу і його інструментарію приділено більше уваги в літературних джерелах. Він використовується частіше на великих українських підприємствах. Відносно стратегічного контролінгу цього сказати ще не можна.

Аналіз зарубіжного і вітчизняного досвіду використання системи контролінгу [1, 2, 3, 4, 5] дає підстави для висновку, що інструментарій контролінгу можна поділити на дві великі групи: перша – за періодом дії (стратегічний, оперативний); друга – за фазами циклу контролінгу.

Стратегічний контролінг координує функції стратегічного планування, контролю й системи стратегічного інформаційного забезпечення, повинен забезпечити виживання підприємства, відстеження намічених цілей розвитку й досягнення довгострокової стійкої переваги перед конкурентами [5].

Аналізуючи думки відомих фахівців щодо контролінгу [1, 2, 5,6,7], можна сформулювати перелік

його основних інструментів і принципів управлінської діяльності з урахуванням напрямку функціонування, стратегічного контролінгу, що використовується на підприємстві: SWOT – аналіз; PEST – аналіз; Бенчмаркінг; Система збалансованих показників; Аналіз конкурентних переваг за Портером; Аналіз потенціалу; Аналіз життєвого циклу; Аналіз ланцюга доставки; Функціональна калькуляція витрат; Аналіз чутливості; Аналіз сценаріїв; Аналіз відхилень; Портфельний аналіз; Функціонально-вартісний аналіз; Розрахунок повних витрат; Побудова сценаріїв; Стандарт якості шість сигма; Сіткове планування; Лінійне програмування; Фінансове планування; Аналіз стратегічного позиціонування; Аналіз факторів затрат; Аналіз логістичних ланцюгів; Таргет-костінг.

Очевидною є та обставина, що підприємство має самостійно формувати інструментарій стратегічного управління діяльністю підприємства не лише за періодом дії, а також з урахуванням фаз циклу, особливостей та напрямів діяльності. Причому набір інструментарію контролінгу повинен бути дуже гнучким з метою забезпечення своєчасного реагування на ситуацію, що складається на ринку. Контролінг сьогодні є найбільш важливим фактором реалізації значних потенціальних можливостей, які він відкриває перед управлінцями і відповідними фахівцями.

Друга група інструментарію враховує фази циклу контролінгу, що є також дуже важливим при формуванні цілісної системи. Основними фазами циклу контролінгу на підприємстві є наступні: Планування; Контроль; Моніторинг; Облік; Аудит; Класифікаційний інструментарій стратегічного контролінгу за фазами циклу представлено в доповненій табл. 1[11]

Як видно з таблиці, облік та аудит включають необхідний інструментарій для підготовки до планування діяльності підприємства. Можна говорити, що це період формування бази для планування та прогнозування загальних показників фірми. Налагоджений облік підвищує якість планування.

Найбільша частина контролінгового інструментарію застосовується на етапі планування. Окремі методи з цієї групи використовуються також на етапі проведення моніторингу (GAP – аналіз, SWOT – аналіз, Аналіз конкурентних переваг за Портером).

Етап контролю включає дуже важливий інструмент, який стосується аналізу відхилень фактичних величин від планових індикаторів з метою розробки та впровадження управлінських рішень щодо усунення цих девіацій.

Таблиця 1 – Інструментарій стратегічного контролінгу за фазами циклу

<i>Фаза циклу</i>	<i>Інструментарій</i>
Облік і аудит	Показники управлінського обліку Калькуляція проектів Розрахунок повних витрат Аналіз витрат і результатів
Планування	GAP – аналіз SWOT – аналіз PEST – аналіз Аналіз конкуренції за Портером Аналіз сценаріїв Аналіз відхилень Портфельний аналіз Бенчмаркінг Аналіз інвестиційних проектів Аналіз напрямів збуту Аналіз вартісного ланцюжка Диференційний аналіз Планування цінності капіталу Інструментарій логістики Лінійне програмування Кайзен Костінг
Моніторинг	Система раннього попередження GAP – аналіз SWOT – аналіз Аналіз конкурентних переваг за Портером Аналіз життєвого циклу товару Аналіз чутливості
Контроль	Контроль відповідності фактичних показників плановим Аналіз управління витратами Аналіз цінності капіталу Визначення показників ефективності діяльності підприємства в цілому Аналіз ланцюга доставки

Урахування впливу не тільки внутрішніх факторів а й чинників зовнішнього середовища та своєчасне реагування на них дає підстави для знаходження й використання компенсаторних можливостей підприємства. Головне завдання цієї фази полягає в моніторингу за своєчасним та якісним виконанням планових завдань, які забезпечують ефективну діяльність підприємства й досягнення його стратегічних цілей.

Слід відмітити, що фази циклу використання системи контролінгу на підприємстві між собою взаємопов'язані і логічно виходять одна з одної. За відсутності якісного функціонування хоча б однієї фази циклу досягнення високого рівня контролінгу є неможливим [12].

Безумовно, класифікація інструментів стратегічного контролінгу за періодом дії та фазами циклу не є вичерпною. В ринковій економіці важливо враховувати рівні користувачів інформації, своєчасне її представлення та багатоаспектні особливості діяльності окремих підприємств.

Ієрархічний підхід до формування інструментарію стратегічного контролінгу має на меті перш за все забезпечити відповідною інформацією менеджерів різного рівня. Чим вищий є рівень управління, тим менш деталізованою має бути інформація. Вищий рівень менеджменту повинен контролювати загальну стратегічну позицію підприємства по основним синтезованим показникам і забезпечувати її чітке функціонування (табл. 2.).

Важливим в управлінні є середній (мезо-) рівень, який поєднує і забезпечує зв'язок між макро- і мікрорівнями. На мезорівень керівництва покладене важливе завдання – забезпечити ефективне функціонування відповідного сегменту системи. Середній рівень має використовувати у власному арсеналі як інструменти стратегічного, так і оперативного контролінгу

На мікрорівнях управління необхідно навпаки, деталізувати ситуацію, оскільки масштаби управління є досить вузькими і не потребують узгодження з іншими ланками. Саме такий підхід підтримується нами при формуванні комплексу інструментів стратегічного контролінгу при ієрархічній його побудові [11].

Незалежно від розглянутої класифікації є такий інструмент, що торкається як ієрархічного так і фазового аспектів. Продовженням впровадження стратегічного контролінгу на підприємствах є використання збалансованої системи показників (Balanced Scorecard). І хоча така система показників була розроблена американськими професорами Р. Капланом і Д. Нортонем, вона активно застосовується в компаніях різних країн, тому може бути використана і в управлінні українськими підприємствами.

Зазвичай система Balanced Scorecard компанії в цілому складається із чотирьох проєкцій - «Фінанси», «Клієнти», «Бізнес-Процеси» і «Потенціал». Цілі компанії в цілому, сформульовані в чотирьох проєкціях, звичайно узгоджуються причинно-наслідковим ланцюжком. Принципова логіка при цьому така - кваліфіковані й мотивовані співробітники, використовуючи інфраструктуру підприємства (устаткування, програмне забезпечення, транспортний парк та ін.) повинні забезпечити необхідні підприємству якість і швидкість виконання бізнес-процесів. Налагоджені бізнес-процеси необхідні для досягнення конкурентної переваги й забезпечення задоволеності клієнтів підприємства. Задоволені клієнти й конкурентні переваги є передумовою досягнення бажаних фінансових цілей підприємства.

Після визначення набору індикаторів по блокам збалансованої системи показників необхідно визначити їхні цільові значення, сформулювати заходи для їхнього досягнення, а також визначити необхідні бюджети й установити терміни досягнення цільових значень.

Таблиця 2. – Систематизація стратегічного інструментарію контролінгу за ієрархічною ознакою

<i>I вищий (макро-) рівень</i>	<i>II середній (мезо-) рівень</i>	<i>III нижній (мікро-) рівень</i>
- PEST – аналіз	- SWOT – аналіз	- SWOT – аналіз
- Портфельний аналіз	- Бенчмаркінг	- Аналіз ланцюга доставки
- Аналіз потенціалу	- Аналіз конкурентних переваг за Портером	- Функціональна калькуляція витрат
- Аналіз стратегічного позиціонування	- Аналіз життєвого циклу	- Аналіз відхилень
- Побудова сценаріїв	- Аналіз чутливості	- Розрахунок повних витрат
- Аналіз ланцюга доставки	- Аналіз сценаріїв	- Аналіз цінності капіталу
- Планування цінності капіталу	Функціонально-вартісний аналіз (ФВА)	- Сіткове планування
- Планування виробничого результату	- Аналіз цінності капіталу	- Визначення показників ефективності за підрозділами
- Лінійне програмування	- Визначення показників ефективності за підрозділами	- Ціноутворення
- Фінансове планування	- Планування виробничого результату	- Планування виробничого результату на короткостроковий період
- Таргет Костінг	- Фінансове планування	- Інструментарій логістики
	- Аналіз вартісного ланцюжка	- Кайзен Костінг

Одне з наступних виникаючих питань - це глибина каскадування. Після формування «карти» стратегічних цілей, індикаторів і ключових заходів верхнього рівня подібні «карти» будуються для основних заступників генерального директора - по виробництву, по маркетингу, по постачанню, по фінансам. Зрозуміло, другі особи компанії зобов'язані знати й розуміти стратегію компанії в цілому й свій внесок у її реалізацію. Але доцільність подальшого каскадування (на третій, четвертий рівень ієрархії) для багатьох керівників перебуває під сумнівом. Відповідно до досліджень, проведених в 2004 році компанією Horvath & Partners у німецькомовному бізнес-середовищі (Германія, Австрія, Швейцарія), 75% опитаних компаній мають у своєму розпорядженні стратегічну карту верхнього рівня, 44% компаній побудували стратегічні карти для функціональних підрозділів другого рівня, а в 10% компаній глибина каскадування склала аж до кожного співробітника [15].

Варто розуміти, що на досягнення тієї або іншої мети (наприклад, залучення нових клієнтів), як правило, впливають не тільки заходи, віднесені безпосередньо до цієї цілі, але й заходи, віднесені до інших цілей проєкції «Клієнти», а також до цілей інших проєкцій («Бізнес-Процеси» і «Потенціал»).

Такий варіант системи Balanced Scorecard пояснює окремим структурним підрозділом підприємства, у яких саме заходах, необхідних для досягнення стратегічних цілей, вони беруть участь, і по яких індикаторах буде оцінюватися виконання цих заходів. Крім того, корисну роль грає інформація про бюджети, що передбачені для виконання окремих заходів, і строки їхньої реалізації.

Збалансована система показників спрямована на: усунення домінування фінансових управлінських показників на підприємстві; доповнення системи внутрішньої звітності; поліпшення системи зовнішньої звітності; спрощення процесу планування; поліпшення процесу узгодження цілей.

Використання збалансованої системи показників доцільно автоматизувати. Для цього на підприємствах можна використовувати, як один з варіантів, програмний продукт QPR ScoreCard[®] компанії QPR Software Plc. Дане програмне рішення використовується такими великими компаніями як Canon, Siemens Portugal, Stora Enso Packaging, Nokia, Finnish Defense Forces, Electrolux IT Solutions, Fortum і Skanska. Залежно від типу підприємства, ступеня автоматизації й рівня розвитку контролінгу європейські компанії витрачають на цю функцію суму, що коливається в межах 2-5% від виторгу. На підприємствах України на первісних етапах можна запропонувати витрати на контролінг у розмірі 5% від величини прибутку підприємства, з наступним коригуванням його залежно від результату [16 с.215].

Застосування збалансованої системи показників ставить перед стратегічним бухгалтерським обліком задачу розрахунку загальних показників діяльності і індикаторів стратегічного контролю та раннього попередження кризових явищ. Використання аналітичних процедур і обчислення показників в

режимі реального часу дозволяє проводити групування даних за довільною кількістю критеріїв, будувати багатовимірні масиви даних, здійснювати деталізацію даних на довільну глибину. Цим досягається ключова мета аналізу – визначення найбільш прибуткових сфер діяльності та їхньої поведінки на ринку (сегментація та профілізація), конструювання сценаріїв цієї поведінки для розробки маркетингових заходів.

Збалансована система показників включає багато різних індикаторів, які формуються на основі аналітичного контролінгового обліку та діючої на кожному підприємстві бухгалтерської та можливої управлінської системи обліку. В цьому сенсі стратегічний управлінський облік повинен обов'язково охоплювати: калькулювання затрат за етапами життєвого циклу продукції; калькулювання цільової собівартості („таргет-костінг”); облік витрат ланцюга цінності; обчислення чистої дисконтованої вартості (NPV); розрахунок EVA (SVA або MVA); облік витрат за системою „кайзен-костінг”; розрахунок і облік показників стратегічного контролю по блоках ЗСП; облік інформації для стратегічного внутрішнього і зовнішнього моніторингу; пеленгування показників раннього виявлення сигналів.

Стратегічне контролінгове управління потребує також визначення ринкових показників оцінки діяльності підприємства, які повинні бути забезпечені за рахунок відповідних індикаторів по блокам системи збалансованих показників.

Висновки. 1. Положення підприємства як суб'єкта ринкових відносин визначає об'єктивний процес зростання ролі і значення функцій управління: вони наповнюються новим змістом. У цьому зв'язку особливо актуальним є рішення питань вивчення сутності стратегічного контролінгу і визначення його місця в системі управління підприємством. 2. Для досягнення заданих цілей підприємства необхідно мати кваліфікований склад управлінців – контролерів та застосовувати відповідний інноваційний або прогресивний інструментарій стратегічного контролінгу, до якого відносяться: аналіз відхилень; PEST – аналіз; SWOT – аналіз; збалансована система показників, стратегічні карти. 3. Вдосконалена класифікація контролінгового інструментарію на групи за періодом дії та фазами циклу може бути врахована та використана залежно від цілей, які ставить перед собою підприємство. 4. Ієрархічний підхід до формування інструментарію стратегічного контролінгу має першочерговим завданням забезпечення відповідною інформацією різних рівнів управління, що підвищує адресність та відповідальність усіх учасників виконання поставлених задач.

Список літератури

1. Пушкар М.С. *Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту* [Монографія] / М.С. Пушкар, Р.М. Пушкар / - Тернопіль, 2004. – 370с.
2. Травянюк О. Система контролінгу в управлінні підприємством / О. Травянюк // *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2004. №3. С. 307-312

3. О.М. Гребешкова, О.О. Кизенко ДВНЗ “КНЕУ імені Вадима Гетьмана” *Стратегічний контролінг в системі управління підприємством*.
4. Карминский А. М. *Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях*.
5. Манн Рудольф. *Контроллинг для начинающих*. –М.: Финансы и статистика, 2004.
6. О. Царенко. *Сутність стратегічного контролінгу та його роль в управлінні підприємством*. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://sophus.at.ua/publ/2011_11_15_16_kampodilsk/section_6_2011_11_15_16/sutnist_strategichnogo_kontrolingu_ta_jogo_rol_v_upravlinni_pidpriemstvom/8-1-0-229
7. Дайле А. *Практика контроллинга* / А. Дайле. – М.: Финансы и статистика, 2001.
8. Левик І. Національний університет «Львівська політехніка», кафедра обліку та аналізу. *Суть стратегічного аналізу, його місце та роль в системі управління підприємством*. e-mail. irina_levik@mail.ru
9. Ансофф І. *Стратегическое управление* / И.Ансофф: сокр.пер.с англ./науч.ред. и авт.предисл. Л.И.Евченко.- М.: Экономика, 1989. – 519 с.С.53,55,57
10. Романюк Л.М. *Сучасні тенденції стратегічного управління підприємством*. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/npkntu_e/2009_15/stat_09/15.pdf
11. В.В. Карцева. *Систематизація інструментарію контролінгу на підприємстві: теоретичний аспект*. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/ejournals/znpuodps/2010_1/pdf/10kvvtc.pdf
12. Редченко К.І. *Стратегічний аналіз у бізнесі*: Навч. посібник. – 2-ге вид., доп. – Львів: Новий світ-2000, 2003. – 272 с.
13. Терещенко О.О. Поняття „контролінг” та „управлінський облік” у теорії і практиці // *Фінанси України*. - 2006.- № 8. - С. 137-145.
14. Фольмут Х.Й., *Инструменты контроллинга от А до Я*: Пер. с нем. / Под ред. И с предисл. М.Л Лукашевича, Е.Н. Тихоненковой. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 288 с .
15. Толкач В. КРІ в управленні: зв'язь со стратегією//*Журнал „Controlling review”*, №2, 2006.
16. Міщенко В.А. Використання збалансованої системи показників на підприємствах /О. В. Мозенков, С. Л. Свердлов, В. А. Міщенко // *Материалы IV Всеукраинской научно-практической конференции [Теория и практика экономики и предпринимательства]*, (Алушта, 10-12 мая 2007 г.). – Симферополь. – 2007. - С. 214-215.
17. *pidpriemstvom*. [Strategic controlling in the enterprise management system.]
18. Karminskij A. M. *Kontrolling v biznese. Metodologicheskie i prakticheskie osnovy postroeniya kontrollinga v organizacijah*. [Controlling in business. Methodological and practical bases of controlling construction in organizations]
19. Mann Rudolf. *Kontrolling dlya nachinayushchih*. [Controlling for beginners] –Moscow: Finansy i statistika, 2004.
20. O. Carenko. *Sutnist' strategichnogo kontrolingu ta jogo rol' v upravlinni pidpriemstvom*. [The essence of strategic controlling and its role in enterprise management] [Elektronnij resurs]. – Rezhim dostupu: http://sophus.at.ua/publ/2011_11_15_16_kampodilsk/section_6_2011_11_15_16/sutnist_strategichnogo_kontrolingu_ta_jogo_rol_v_upravlinni_pidpriemstvom/8-1-0-229
21. Dajle A. *Praktika kontrollinga* [Controlling practice]. – Moscow: Finansy i statistika, 2001.
22. Levik I. Nacional'nij universitet «L'viv'ska politekhnika», kafedra obliku ta analizu. *Cut' strategichnogo analizu, jogo misce ta rol' v sistemі upravlinnya pidpriemstvom*. [The essence of strategic analysis, its place and role in the enterprise management system.] e-mail. irina_levik@mail.ru
23. Ansoff I. *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management] / I.Ansoff: sokr.per.s angl./nauch.red. i avt.predisl. L.I.Evchenko.- M.: Ekonomika, 1989. – 519 p. p.53,55,57
24. Romanyuk L.M. *Suchasni tendencii strategichnogo upravlinnya pidpriemstvom*. [Current trends in strategic enterprise management] [Elektronnij resurs]. – Rezhim dostupu: http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/npkntu_e/2009_15/stat_09/15.pdf
25. V.V. Karceva. *Sistematzaciya instrumentariyu kontrolingu na pidpriemstvi: teoretichnij aspekt*. [Systematization of controlling tools at the enterprise: theoretical aspect] [Elektronnij resurs]. – Rezhim dostupu: http://www.nbu.gov.ua/ejournals/znpuodps/2010_1/pdf/10kvvtc.pdf
26. Redchenko K.I. *Strategichnij analiz u biznesi* [Strategic analysis in business]: Navch. posibnik. – 2-ge vid., dop. – L'viv: Novij svit-2000, 2003. – 272 p.
27. Tereshchenko O.O. Ponyattya „kontroling” ta „upravlins'kij oblik” u teorii i praktici [The concept of "controlling" and "management accounting" in theory and practice] // *Finansi Ukraini*. [Finance of Ukraine] - 2006.- no 8. - pp. 137-145.
28. Fol'mut H.J., *Instrumenty kontrollinga ot A do YA* [Controlling tools from A to Z.]: Per. s nem. / Pod red. I s predisl. M.L Lukashевичa, E.N. Tihonenkovej. – Moscow: Finansy i statistika, 2001. – 288 p .
29. Tolkach V. KRI v upravlenii: svyaz' so strategiej [CRI in management: connection with strategy] // *ZHurnal „Controlling review”*, [Controlling Review Magazine], no2, 2006.
30. Mishchenko V.A. Viktoristannya zbalansovanoi sistemi pokaznikov na pidpriemstvah [Use of a balanced system of indicators in enterprises] // *Materialy IV Vseukrainskoj nauchno-prakticheskoy konferencii -Teoriya i praktika ekonomiki i predprinimatel'stva* [Proceedings of the IV All-Ukrainian scientific-practical conference □Theory and practice of economics and entrepreneurship]-, (Alushta, 10-12 maya 2007 g.). – Simferopol'. – 2007. - pp. 214-215

References (transliterated)

1. Pushkar M.S. *Kontrolling – informacijna pidsistema strategichnogo menedzhmentu* [Controlling is an information subsystem of strategic management] [Monografiya] - Ternopil', 2004. – 370p.
2. Travyanko O. *Sistema kontrolingu v upravlinnya pidpriemstvom* [Controlling system in enterprise management] *Visnik Nacional'noi akademii derzhavnogo upravlinnya pri Prezidentovi Ukraini*. [Bulletin of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine] 2004. no 3. pp. 307-312
3. О.М. Grebeshkova, О.О. Kizenko DVNZ “КНЕУ імені Вадима Гетьмана” *Strategichnij kontrolling v sistemі upravlinnya pidpriemstvom*. [Strategic controlling in the enterprise management system.]
4. Karminskij A. M. *Kontrolling v biznese. Metodologicheskie i prakticheskie osnovy postroeniya kontrollinga v organizacijah*. [Controlling in business. Methodological and practical bases of controlling construction in organizations]
5. Mann Rudolf. *Kontrolling dlya nachinayushchih*. [Controlling for beginners] –Moscow: Finansy i statistika, 2004.
6. O. Carenko. *Sutnist' strategichnogo kontrolingu ta jogo rol' v upravlinni pidpriemstvom*. [The essence of strategic controlling and its role in enterprise management] [Elektronnij resurs]. – Rezhim dostupu: http://sophus.at.ua/publ/2011_11_15_16_kampodilsk/section_6_2011_11_15_16/sutnist_strategichnogo_kontrolingu_ta_jogo_rol_v_upravlinni_pidpriemstvom/8-1-0-229
7. Dajle A. *Praktika kontrollinga* [Controlling practice]. – Moscow: Finansy i statistika, 2001.
8. Levik I. Nacional'nij universitet «L'viv'ska politekhnika», kafedra obliku ta analizu. *Cut' strategichnogo analizu, jogo misce ta rol' v sistemі upravlinnya pidpriemstvom*. [The essence of strategic analysis, its place and role in the enterprise management system.] e-mail. irina_levik@mail.ru
9. Ansoff I. *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management] / I.Ansoff: sokr.per.s angl./nauch.red. i avt.predisl. L.I.Evchenko.- M.: Ekonomika, 1989. – 519 p. p.53,55,57
10. Romanyuk L.M. *Suchasni tendencii strategichnogo upravlinnya pidpriemstvom*. [Current trends in strategic enterprise management] [Elektronnij resurs]. – Rezhim dostupu: http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/npkntu_e/2009_15/stat_09/15.pdf
11. V.V. Karceva. *Sistematzaciya instrumentariyu kontrolingu na pidpriemstvi: teoretichnij aspekt*. [Systematization of controlling tools at the enterprise: theoretical aspect] [Elektronnij resurs]. – Rezhim dostupu: http://www.nbu.gov.ua/ejournals/znpuodps/2010_1/pdf/10kvvtc.pdf
12. Redchenko K.I. *Strategichnij analiz u biznesi* [Strategic analysis in business]: Navch. posibnik. – 2-ge vid., dop. – L'viv: Novij svit-2000, 2003. – 272 p.
13. Tereshchenko O.O. Ponyattya „kontroling” ta „upravlins'kij oblik” u teorii i praktici [The concept of "controlling" and "management accounting" in theory and practice] // *Finansi Ukraini*. [Finance of Ukraine] - 2006.- no 8. - pp. 137-145.
14. Fol'mut H.J., *Instrumenty kontrollinga ot A do YA* [Controlling tools from A to Z.]: Per. s nem. / Pod red. I s predisl. M.L Lukashевичa, E.N. Tihonenkovej. – Moscow: Finansy i statistika, 2001. – 288 p .
15. Tolkach V. KRI v upravlenii: svyaz' so strategiej [CRI in management: connection with strategy] // *ZHurnal „Controlling review”*, [Controlling Review Magazine], no2, 2006.
16. Mishchenko V.A. Viktoristannya zbalansovanoi sistemi pokaznikov na pidpriemstvah [Use of a balanced system of indicators in enterprises] // *Materialy IV Vseukrainskoj nauchno-prakticheskoy konferencii -Teoriya i praktika ekonomiki i predprinimatel'stva* [Proceedings of the IV All-Ukrainian scientific-practical conference □Theory and practice of economics and entrepreneurship]-, (Alushta, 10-12 maya 2007 g.). – Simferopol'. – 2007. - pp. 214-215

Надійшла (received) 10.06.2020

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Мищенко Володимир Акімович (Мищенко Владимир Акимович, Mishchenko Volodymyr) - доктор економічних наук, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», професор кафедри міжнародного бізнесу та фінансів м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1328-4738>; e-mail: vladmish30@gmail.com

Другова Олена Сергіївна (Другова Елена Сергеевна, Drugova Elena) - кандидат економічних наук, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри міжнародного бізнесу та фінансів; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2404-1910>; e-mail: drugova.elena.sergeevna@gmail.com

Домніна Ірина Ігорівна (Домнина Ирина Игоревна, Domnina Iryna) - здобувач Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1690-5018>; e-mail: idomnina89@gmail.com

Н. В. ГРИЦЕНКО, Д.С. КОЗОДОЙ

УДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ОХОРОНОЮ ПРАЦІ

Сучасні підприємства України стикаються з проблемами управління охороною праці. На практиці для їх вирішення застосовуються відповідні механізми, серед яких й економічні методи управління. Доведена необхідність розробки й застосування економічних методів (економічного механізму) впливу на охорону праці, стимулювання всіх осіб та підрозділів, які беруть участь у виробничих процесах, забезпечують і формують рівень безпечного виконання робіт, яка спричинена неефективністю чинних нині на підприємствах адміністративних форм і методів управління, оскільки останні не пов'язують стан охорони праці з оцінкою кінцевих результатів загальногосподарської діяльності окремих колективів та підрозділів, з виконанням конкретними особами посадових чи функціональних обов'язків. Визначені напрямки економічного впливу на працівників підприємства щодо дотримання правил охорони праці та удосконалення механізму реалізації економічних методів управління охороною праці на підприємстві. Проаналізовані існуючі підходи до застосування економічних методів управління охороною праці в рамках чинного законодавства України. Виконана їх систематизація та доповнення. Відзначено, що впровадження заходів з поліпшення умов і охорони праці чинить стимулюючий вплив як на економічні, так і на соціальні результати виробництва. Показано, що економічні методи управління умовами та станом охорони праці на підприємствах України може, і повинно стати вагомим важелем із забезпечення безпеки виробництва та зниження рівня травматизму, впровадження безпечних методів праці, скорочення чисельності порушень правил безпеки.

Ключові слова: економічні методи управління, охорона праці, травматизм, безпека праці, працівник, роботодавець.

Н. В. ГРИЦЕНКО, Д.С. КОЗОДОЙ

УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКИХ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ОХРАНОЙ ТРУДА

Современные предприятия Украины сталкиваются с проблемами управления охраной труда. На практике для их решения применяются соответствующие механизмы, среди которых и экономические методы управления. Доказана необходимость разработки и применения экономических методов (экономического механизма) воздействия на охрану труда, стимулирование всех лиц и подразделений, участвующих в производственных процессах, обеспечивающих и формирующих уровень безопасного выполнения работ, вызванная неэффективностью действующих сейчас на предприятиях административных форм и методов управления, поскольку последние не связывают состояние охраны труда с оценкой конечных результатов общехозяйственной деятельности отдельных коллективов и подразделений, с выполнением конкретными лицами должностных или функциональных обязанностей. Определены направления экономического воздействия на работников предприятия по соблюдению правил охраны труда и совершенствования механизма реализации экономических методов управления охраной труда на предприятии. Проанализированы существующие подходы к применению экономических методов управления охраной труда в рамках действующего законодательства Украины. Выполнена их систематизация и дополнения. Отмечено, что внедрение мероприятий по улучшению условий и охраны труда оказывает стимулирующее влияние как на экономические, так и на социальные результаты производства. Показано, что экономические методы управления условиями и состоянием охраны труда на предприятиях Украины может, и должно стать весомым рычагом по обеспечению безопасности производства и снижению уровня травматизма, внедрению безопасных методов труда, сокращению численности нарушений правил безопасности.

Ключевые слова: экономические методы управления, охрана труда, травматизм, безопасность труда, работник, работодатель.

N. V. GRITSENKO, D.S. KOZODOI

IMPROVEMENT OF ECONOMIC METHODS OF OCCUPATIONAL HEALTH

Modern enterprises of Ukraine face the problems of occupational health management. In practice, their solutions apply appropriate mechanisms, including economic and management practices. The necessity of development and application of economic methods (economic mechanism) of influence on occupational health, stimulation of all persons and divisions participating in production processes, and provide a form safe level of performance. It is caused by the inefficiency of the current administrative forms and methods of management in enterprises, as they are not associated with the state of safety assessment, general outcomes of individual groups and departments with the implementation of specific individuals or official duties. Directions economic impact on employees to comply with safety rules and improve the mechanism for implementing economic methods of safety management in the enterprise. The existing approaches to the application of economic methods for occupational health management in the framework of the current legislation of Ukraine are analyzed. Made their systematization and additions. It is noted that the implementation of measures to improve working conditions and occupational health has a stimulating effect on both economic and social production results. It is shown that economic methods of managing the conditions and state of occupational health at Ukrainian enterprises can, and should, become a significant lever to ensure production safety and reduce injuries, introduce safe labor methods, and reduce the number of violations of safety rules.

Keywords: economic management methods, occupational health, injuries, labor safety, employee, employer.

Вступ. Важливим елементом продуктивних сил і головним джерелом розвитку економіки підприємства є люди, їх майстерність, освіта, підготовка, мотивація діяльності та, як наслідок, дисципліна та безпека праці.

Кадровий потенціал підприємства формується та змінюється під впливом внутрішніх факторів, а саме: характер продукції, яка випускається на підприємстві, технології та організації виробництва. Під впливом зовнішніх факторів: це демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці. Треба відмітити, що всі ці фактори тісно

пов'язані з питаннями охорони праці, так як відповідно до Конституції України, право на безпечну працю має кожен робітник підприємства. Однак, будь-яке підприємство стикається з певними проблемами управління охороною праці. На практиці для їх вирішення застосовуються відповідні механізми, серед яких й економічні методи управління.

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

Відомо, що за допомогою економічних методів

управління охороною праці держава, як гарант прав найманих працівників, формує із використанням спеціально створених інституцій такі умови господарювання для роботодавців (власників), що їм стає вигідніше спрямовувати свої економічні ресурси на попередження травматизму, професійної захворюваності та поліпшення стану умов і охорони праці, ніж на компенсації потерпілим та ліквідацію інших наслідків неналежного стану безпеки, гігієни праці та виробничого середовища.

Необхідність розробки й застосування економічних методів (економічного механізму) впливу на охорону праці, стимулювання всіх осіб та підрозділів, які беруть участь у виробничих процесах, забезпечують і формують рівень безпечного виконання робіт, спричинена неефективністю чинних нині на підприємствах адміністративних форм і методів управління, оскільки останні не пов'язують стан охорони праці з оцінкою кінцевих результатів загальногосподарської діяльності окремих колективів та підрозділів, з виконанням конкретними особами посадових чи функціональних обов'язків. Враховуючи це, вимогам охорони праці слід надати економічну інтерпретацію, поєднати показники оцінки результатів діяльності з економічними важелями впливу на порушників правил і норм.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор.

Питаннями управління економічними методами охорони праці, як напрямку стимулювання та підвищення ефективності економічного впливу на працівників у своїх працях займалися такі українські вчені, як Васильчук М.В. [2], Венедіктов В.С. [3] Грибан В. Г. [4], Жидецький В.Ц. [5], Желібо Є.П.[6] та багато інших. Однак, проблема створення ефективною системи стимулювання та мотивації як підприємства в цілому, так і окремо взятого працівника щодо виконання безпечних трудових процесів на основі економічної відповідальності залишається не вирішеною. **Актуальністю** даного наукового дослідження є вивчення фінансової системи стимулювання та мотивації (або покарання) працівників за сумлінне (або навпаки) відношення до вимог охорони праці.

Метою даного дослідження є теоретичне визначення напрямків економічного впливу на працівників підприємства щодо дотримання правил охорони праці та удосконалення механізму реалізації економічних методів управління охороною праці на підприємстві.

Викладення основного матеріалу дослідження.

Економічні методи управління охороною праці в широкому розумінні цього поняття є системою методів, форм, засобів і заходів впливу на стан безпеки, гігієни праці та виробничого середовища з урахуванням економічних законів та економічних інтересів усіх учасників виробничого процесу і суспільства в цілому для досягнення головної мети охорони праці: створення безпечних умов праці й збереження життя, здоров'я та працездатності людини

в процесі трудової діяльності. Тобто, вони спрямовані на створення умов, які повинні стимулювати діяльність підприємств, установ та організацій щодо досягнення визначених цілей охорони праці з урахуванням потреб та інтересів окремих працівників, трудових колективів, менеджерів та власників підприємств. На відміну від правових та адміністративних методів управління, які регламентують виконання тих чи інших вимог охорони праці, а отже потребують жорсткого контролю за їх виконанням, економічні методи більш ліберальні, так як базуються не на страху покарання, а на економічних вигодах того, до кого вони застосовуються.

У сфері охорони праці можна виділити декілька принципів аспектів застосування економічних методів. Перший із них полягає у тому, що виділяються економічні методи, які безпосередньо виконують роль економічних стимулів (внутрішні, що запроваджуються на підприємстві, або зовнішні, що вводяться централізовано). До цієї групи методів відносяться різного роду системи стимулювання охорони праці на підприємстві, централізовані системи стимулювання власників підприємств (штрафи, знижки-надбавки до страхових тарифів тощо). Іншими словами, це методи, які базуються на прямій та очевидній економічній вигоді особи чи групи осіб, до яких застосовуються економічні стимули за виконання вимог охорони праці (зроби так, як вимагає система стимулювання - отримувеш за це фінансову вигоду і, навпаки, поруш вимоги цієї системи – отримай штраф або зниження заробітної плати, за умови, якщо це прописано у трудовому договорі) [2].

Інша група економічних методів управління охороною праці це методи, які базуються не на прямій та очевидній вигоді, а на глибинних особливостях економічних законів та на непрямим стимулах. Для цієї групи характерним є те, що сам економічний стимул прихований і, проявляється, як правило, через певний ланцюг причинно-наслідкових зв'язків. Наприклад, для отримання відповідних ліцензій підприємство має пред'явити дозвіл органів державного нагляду за охороною праці. На перший погляд, це чисто адміністративний захід, але в основі його лежить економічний стимул: не пройдеш процедуру отримання дозволу – не будеш мати ліцензії, не будеш мати ліцензії – не зможеш виконувати ту чи іншу роботу, а, отже, не матимеш бажаного економічного результату (вигоди). Тому адміністративно-правовий метод управління наприкінці ланцюга причинно-наслідкових зв'язків стає по своїй суті економічним. Іншим прикладом може бути законодавче віднесення витрат на заходи з охорони праці до валових витрат виробництва. Це також стимул непрямой дії, оскільки певним чином стимулює фінансування потреб охорони праці за рахунок собівартості (зменшує базу оподаткування).

У залежності від того, до кого застосовуються економічні стимули, виділяється зовнішні та внутрішні стимулювання. Тобто, економічні методи управління охороною праці за ознакою суб'єкта, яким

управляють, поділяються на методи зовнішнього та внутрішнього спрямування (рис.1).



Рис. 1 – Зовнішні та внутрішні економічні методи управління охороною праці (узагальнено [3,4,6])

Взагалі, стимулювання охорони праці на підприємстві, є невід'ємною умовою запобігання виробничому травматизму та профілактики профзахворювань, що в свою чергу корегується економічними методами.

До зовнішнього стимулювання відноситься заохочення роботодавця та підприємства загалом державою або суспільством. До внутрішнього стимулювання відноситься заохочення окремих працівників і структурних підрозділів роботодавцем (керівництвом підприємства). Аналогічно до цього й економічні методи управління охороною праці за ознакою суб'єкта, яким управляють, поділяються на методи зовнішнього та внутрішнього спрямування.

Науковці виділяють дві площини застосування економічних методів управління охороною праці [3,4,5].

Сутність першої у використанні безпосередніх економічних стимулів, які ґрунтуються на прямій та очевидній економічній вигоді особи чи групи осіб, до яких їх застосовують за виконання вимог охорони праці. А саме: різні системи стимулювання працівників підприємства; централізовані системи стимулювання власників підприємств і трудових колективів державою, регіональними органами управління охороною праці, Фондом соціального страхування тощо. Друга група економічних методів управління охороною праці – це методи, які ґрунтуються не на прямій та неочевидній вигоді, а на глибинних особливостях економічних законів і на опосередкованих стимулах. Для цієї групи властивим є те, що сам економічний стимул непомітний і виявляється зазвичай через певний ланцюжок причинно-наслідкових зв'язків. Так, законодавче

віднесення витрат на заходи з охорони праці до валових витрат виробництва стимулює фінансування потреб охорони праці за рахунок собівартості продукції (зменшує базу оподаткування).

Економічне стимулювання націлено насамперед на посилення діяльності та заінтересованості підприємств у поліпшенні умов праці на робочих місцях, а також підвищення економічної відповідальності власників (адміністрації) підприємств за шкоду, заподіяну несприятливими умовами праці [6].

Здійснення заходів з поліпшення умов і охорони праці чинить стимулюючий вплив як на економічні, так і на соціальні результати виробництва. Механізм реалізації заходів вже існує, однак він не враховує всі економічні питання, які виникають в процесі управління охороною праці. Виходячи з цього, авторами пропонується удосконалення механізму заходів для реалізації економічних методів управління охороною праці на підприємстві (рис.2).

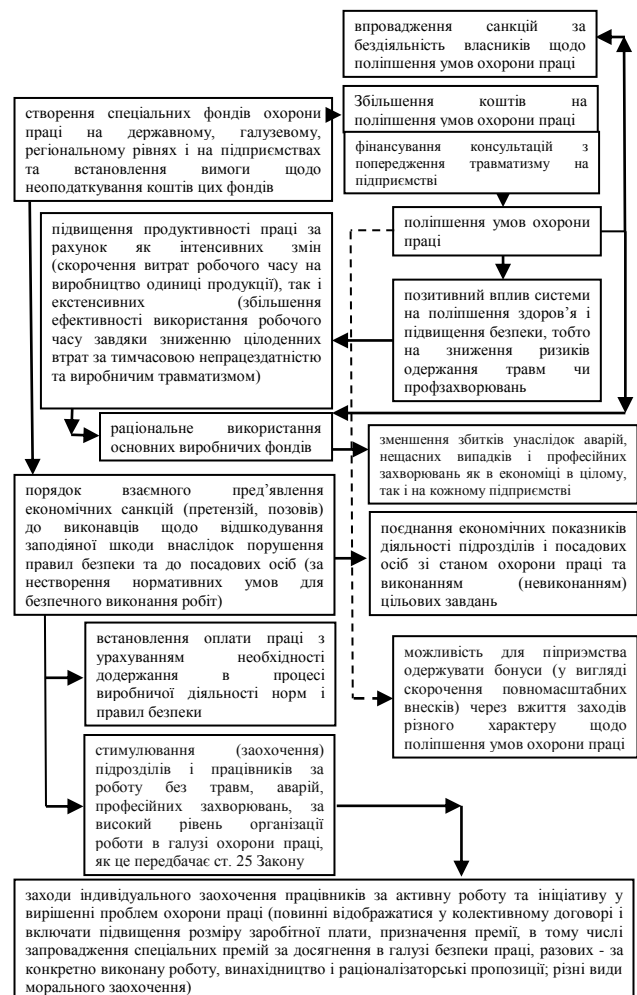


Рис. 2 - Механізм реалізації економічних методів управління охороною праці на підприємстві (узагальнено та доповнено [1,3])

Згідно 19 статті Закону України "Про охорону праці": фінансування охорони праці здійснюється роботодавцем. Працівник не несе ніяких витрат на заходи щодо охорони праці [1]. Відповідно даного

твердження, маємо, що працівники не переймаються даним питанням, тому відносяться до нього дуже халатно, що часто призводить до великих проблем.

Однак, не треба забувати, що поліпшення умов охорони праці, відповідає інтересам не тільки безпосередньо працівників, а й підприємців та всього суспільства в цілому, і в умовах ринку тісно пов'язано з економічним стимулюванням роботодавців. Тому авторами пропонується зробити більші ставки на працівників, через фінансове стимулювання, причому як заохочення, так і штрафів.

Стимулювання заходів щодо охорони праці здійснюється згідно з розділом IV «Стимулювання охорони праці» Закону України «Про охорону праці». Так, стаття 25 «Економічне стимулювання охорони праці» визначає, що до працівників підприємств можуть застосовуватися будь-які заохочення за активну участь та ініціативу у здійсненні заходів щодо підвищення безпеки й поліпшення умов праці. Види заохочень визначаються колективним договором (угодою, трудовим договором) [1,4]. У Законі визначено порядок заохочення, а на підприємстві, згідно з відношенням працівників до дисципліни та охорони праці потрібно ще й покарання.

Висновки. Організація роботи в галузі сучасних економічних методів управління охороною праці полягає у виборі і формуванні такої структури управління охороною праці на виробництві, котра якнайкраще відповідає основній меті - забезпеченню безпечних і здорових умов праці.

Важливим завданням економічних методів управління умовами та станом охорони праці на підприємстві є забезпечення безпеки виробництва та зниження рівня травматизму зменшення кількості нещасних випадків, впровадженням безпечних методів праці, скороченням чисельності порушень правил безпеки. Відповідно, з одного боку, застосування матеріальних стимулів за поліпшення умов та підвищення безпеки праці, а з іншого – впровадження економічних санкцій за порушення цих умов.

Отже, сучасний етап економіки України вимагає удосконалення механізму реалізації економічних методів управління охороною праці на підприємстві, що призведе до створення безпечних умов праці,

якнайбільше придатних для людини, та покращення стану охорони праці на вітчизняних підприємствах. А також змінить відношення працівників до цього важного питання.

Список літератури

1. Закон України "Про охорону праці" (остання ред. 27.12.2019). – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>
2. Васильчук М.В., Основи охорони праці / М.В. Васильчук, Л.Е. Вінокурова, М.Я.Тесленко // Навч. посібник. — К.: Просвіта, 1997. – 352с.
3. Венедіктов В.С. Охорона праці: європейські і міжнародні стандарти та законодавство України (порівняльний аналіз): Науково-практичний посібник: У 2-т./ Упор.: В. С. Венедіктов, В. П. Грохольський, М. І. Нишин та ін.; За ред. В. С. Венедіктова; // М-во юстиції України, Державний департамент з питань адаптації законодавства, Українська асоціація фахівців трудового права. -Харків-Київ, 2006 - Т. 1. - 2006. -713 с.
4. Грибан В. Г. Охорона праці: навч. посіб. – 2-ге вид./ В. Г. Грибан, О. В. Негодченко // – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 280 с
5. Жидецький В.Ц., Основи охорони праці / В.Ц. Жидецький, В.С. Джигирей, О.В. Мельников // Підручник. - Львів: Афіша, 1999. – 215 с.
6. Желібо Є.П. Безпека життєдіяльності / Є.П. Желібо, Н.М. Заверуха, В.В. Зацарний // Навч. посіб. – К., 2002. 300 с.

References (transliterated):

1. Zakon Ukra ny "Pro ochoronu praci" [Law of Ukraine "On labor protection"] (ostannja red. 27.12.2019) [latest ed. 27.12.2019]. – Rezhym dostupu: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>
2. Vasil'chuk M.V. *Osnovy ohorony praci* [Basics of labor protection] *Snavchalnyi posibnyk* [textbook]. Kyiv, Prosvita, 1997. – 352p.
3. Venediktov V.S. *Okhorona pratsi: yevropejski i mizhnarodni standarty ta zakonodavstvo Ukrainy (porivnialnyi analiz): Naukovo-praktychnyi posibnyk: U 2-t.* [Occupational safety: European and international standards and legislation of Ukraine (comparative analysis): Scientific and Practical Guide: on 2-u.] *M-vo yustytisii Ukrainy, Derzhavnyi departament z pytan adaptatsii zakonodavstva, Ukrainaska asotsiatsiia fakhivtsiv trudovoho prava* [Ministry of Justice of Ukraine, State Department for Approximation of Legislation, Ukrainian Association of Labor Law Specialists]. -Kharkiv-Kyiv - U. 1. - 2006. -713 p.
4. Hryban V. H. *Okhorona pratsi: navch. posib.* – 2-he vyd. [Labor protection: textbook.] – Kyiv: Tsentru uchbovoi literatury, 2011. – 280 p
5. Zhydetskyi V.Ts. *Osnovy okhorony pratsi* [Basics of labor protection] *Pidruchnyk* [textbook]. - Lviv: Afisha, 1999. – 215 p.
6. Zhelibo Ye.P. *Bezpeka zhyttiedialnosti* [Safety living] *Navch. posib.* [Textbook] – Kyiv, 2002. – 300 p.

Надійшла (received) 12.05.2020

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Гриценко Наталія Валеріївна (Гриценко Наталья Валерьевна, Gritsenko Natalya Valeriivna) – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, бізнесу та управління персоналом на транспорті Українського державного університету залізничного транспорту. (057)-730-19-72, e-mail gritsenkonatal@gmail.com

Козодой Дмитро Сергійович (Козодой Дмитрий Сергійович, Kozodoi Dmytro Serhiiovych) – кандидат технічних наук, доцент кафедри охорони праці та навколишнього середовища Українського державного університету залізничного транспорту. (057)-730-10-56, e-mail: Dmitry_1980@ukr.net

В.В. ЯЦИНА, Т.І. КОЧЕТОВА

СИНЕРГЕТИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОПТИМІЗАЦІЇ ІНВЕСТИЦІЙНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

У статті проаналізовано необхідність багатокритеріального обґрунтування інвестиційних проєктів, що вимагає застосування синергетичного підходу до його вирішення. Виявлено недоліки методичних аспектів щодо оцінки інвестиційних проєктів, які ґрунтуються на використанні декількох способів розрахунків одного економічного показника для вибору найбільш ефективного варіанту. Досліджено теоретичні і практичні засади застосування багатоцільового синергетичного підходу до вирішення завдання оптимізації інвестиційних бізнес-процесів. Розглянуто сутність та зміст поняття «синергетика». Зазначено, що синергетичний ефект від реалізації інвестиційних завдань є багатоаспектним і багатоцільовим, тому кількісно його доцільно представляти вектором, компонентами якого є економічні, фінансові, соціальні, екологічні та інші показники режимів взаємодії елементів аналізованої системи. В основу запропонованої концепції синергетичного ефекту бізнес-проєкту покладено таку додаткову складову ефекту, що є результатом узгодженого і одночасного обліку всіх або більшої частини ключових факторів на етапі його обґрунтування. На основі аналізу методів оцінки ефективності бізнес-проєктів, з метою вирішення завдань в багатоцільовій постановці розроблена економіко-математична модель оцінки ефективності інвестиційних проєктів. Особливістю розрахунку є вибір з сукупності бізнес-проєктів оптимального шляхом прийняття в якості домінуючого будь-якого критерію оптимальності. Запропонована модель дає можливість визначити оптимальні розміри платежів інвестиційної та доходної частин проєкту, а також встановлену інвестором норму його прибутковості як рішення задач оптимізації. В якості критеріїв оптимальності обрані чиста приведена вартість, індекс рентабельності і дисконтований термін окупності капітальних вкладень. Доведено, що запропонований підхід до оцінки інвестиційних проєктів на підставі багатокритеріальності дозволяє врахувати сукупність взаємопов'язаних показників для прийняття остаточного рішення, що відповідає поставленій меті і істотно знижує ризик інвестора.

Ключові слова: інвестиційна привабливість; синергетика; методи оцінки ефективності інвестиційних проєктів; чиста поточна вартість; термін окупності; економіко-математична модель.

В.В. ЯЦИНА, Т.И. КОЧЕТОВА

СИНЕРГЕТИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ОПТИМИЗАЦИИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

В статье проанализирована необходимость многокритериального обоснования инвестиционных проектов, требующая применения синергетического подхода к его решению. Выявлены недостатки методических аспектов оценки инвестиционных проектов, основанных на применении нескольких способов расчетов одного экономического показателя для выбора наиболее эффективного варианта. Исследованы теоретические и практические основы применения многоцелевого синергетического подхода к решению задачи оптимизации инвестиционных бизнес-процессов. Рассмотрены сущность и содержание понятия «синергетика». Отмечено, что синергетический эффект от реализации инвестиционных задач является многоаспектным и многоцелевым, поэтому количественно его целесообразно представлять вектором, компонентами которого являются экономические, финансовые, социальные, экологические и другие показатели режимов взаимодействия элементов рассматриваемой системы. В основу предложенной концепции синергетического эффекта бизнес-проекта положено внедрение дополнительной составляющей эффекта, что является результатом согласованного и одновременного учета всех или большей части ключевых факторов на этапе его обоснования. На основе анализа методов оценки эффективности бизнес-проектов, с целью решения задач в многоцелевой постановке разработана экономико-математическая модель оценки эффективности инвестиционных проектов. Особенностью расчета является выбор из совокупности бизнес-проектов оптимального путем принятия в качестве доминирующего любого критерия оптимальности. Предложенная модель позволяет определить оптимальные размеры платежей инвестиционной и доходной частей проекта, а также установленную инвестором норму его доходности в качестве решения задач оптимизации. В качестве критериев оптимальности выбраны чистая приведенная стоимость, индекс рентабельности и дисконтированный срок окупаемости капитальных вложений. Доказано, что предложенный подход к оценке инвестиционных проектов на основании многокритериальности позволяет учесть совокупность взаимосвязанных показателей для принятия окончательного решения, что соответствует поставленной цели и существенно снижает риск инвестора.

Ключевые слова: инвестиционная привлекательность; синергетика; методы оценки эффективности инвестиционных проектов; чистая текущая стоимость; период окупаемости; экономико-математическая модель.

V. YATSYNA, T. KOCHETOVA

SYNERGETIC APPROACH TO INVESTMENT BUSINESS PROCESSES OPTIMIZATION

The necessity of investment projects multicriteria substantiation, which requires a synergistic approach using to its solution have been analyzed in the article. The methodological aspects of investment projects assessment disadvantages, based on the using of several ways to calculate one economic indicator for selecting the most effective option have been revealed. The theoretical and practical principles of the multipurpose synergistic approach application for the decision the problem of investment business processes optimization have been investigated. The essence and content of the "synergistic" concept have been considered. It is noted that the synergistic effect from the investment objectives implementation is multifaceted and multipurpose, therefore, it is expedient to quantify it as a vector. The components of that vector must be economic, financial, social, environmental and other indicators of interaction between the analyzed system elements. The proposed concept of the business project synergistic effect is based on the additional component of the effect, which is the result of coordinated and simultaneous consideration of all the key factors at the stage of its justification. On the basis of the analysis of the estimation methods of an of business projects efficiency of, for the purpose of the decision of problems in multipurpose statement the economic and mathematical model of an estimation of efficiency of investment projects is developed. To solve the problems of the multi-purpose setting the economic-mathematical model of evaluating the investment projects effectiveness have been developed. The model based on the thorough analysis of the estimating methods of the business projects effectiveness. The peculiarity of the calculation is the choice from the set of business projects the optimal one by accepting as a dominant any criterion of optimality. The proposed model makes it possible to determine the optimal amount of payments of the investment and income part of the project, and the fixed rate of investor profitability as the solution of optimization problems. The net present value, profitability index and discounted payback period of capital investments have been chosen as optimality criteria. It is proved that the proposed approach to the evaluation of investment projects on the basis of multicriteria allows to take into account a set of interrelated indicators to make a final decision that meets the goal and significantly reduces the risk of the investor.

Keywords: investment attractiveness; synergistics; assessment methods of the investment projects effectiveness; net present value; payback period; economic-mathematical model

Вступ. Сучасні процеси глобалізації поєднують в собі вільне переміщення капіталів, тому проблема обґрунтування привабливості інвестиційних проектів виходить за національні рамки, набуваючи міжнародного характеру. Залучення інвестицій в економіку, а також підвищення інвестиційної привабливості країни для потенційних інвесторів вимагають вирішення ключового питання – оптимізації необхідних умов для інвестування, які впливають на переваги інвестора у виборі того або іншого об'єкта інвестування, яким може виступати окремих проект, підприємство в цілому, корпорація, місто, регіон, країна [1].

Міжнародна конкурентоспроможність інвестицій має на увазі багатокритеріальне обґрунтування проектів. Багатокритеріальність задачі означає синергетичний підхід до її вирішення. Переваги синергетичного підходу до формування оптимальної структури інвестиційних проектів загальновідомі. Однак, методологічні проблеми визначення економічної ефективності бізнес-проектів з позицій синергетики в даний час залишаються малодослідженими [2, 3].

Аналіз стану питання. Доцільність дослідження методологічних аспектів розрахунку ефективності бізнес-проектів обумовлена тим, що офіційно діючі методики оцінки інвестиційних проектів пропонують декілька способів розрахунків одного економічного показника для вибору найбільш ефективного варіанту. Будь-який з них може дати лише односторонню оцінку ефективності альтернативних бізнес-проектів. Наслідками цього буде отримання невірних результатів. Такий підхід знаходиться в протиріччі з принципами синергетики. До того ж, кожен з відомих методів характеризується як певними перевагами, так і суттєвими недоліками. Тому вибір найбільш доцільного бізнес-проекту з безлічі альтернативних являє собою досить непросте завдання з неоднозначним рішенням.

Мета роботи. Метою даної статті є дослідження теоретичних і практичних засад застосування багатопільового синергетичного підходу до вирішення завдання оптимізації інвестиційних бізнес-процесів.

Аналіз основних досягнень і літератури. Проблемам застосування синергії у господарській діяльності присвячено багато праць закордонних та вітчизняних вчених. Результати наукових досліджень знайшли відображення у дослідженнях відомих науковців, серед яких можна виділити І. Ансоффа, О. Белякову, В. Дербенцева, У. Ешбі, В. Занг, О. Князеву, С. Курдюмову, Дж. Лафта, Е. Морена, О. Сердюк, Т. Серкутан, Д. Солоха, І. Стенгерса, О. Шаралова, Н. Шлапак, Г. Хакена, та інших. Але, незважаючи на достатню кількість наукових розробок в сфері синергії та її застосування в економіці, багато питань щодо синергетичних методів дослідження економічних систем залишаються дискусійними та вимагають подовження наукових досліджень у цьому напрямку.

Викладення основного матеріалу дослідження.

Сучасна методологія оцінки ефективності бізнес-проектів повинна базуватися на концепції синергетики [2]. Синергетика (від грец. «Співпраця», «самоорганізація») – це наукова дисципліна, яка стала розвиватися приблизно 20 років тому. Згідно з Г. Хакен, синергетика займається вивченням систем, що складаються з дуже великого числа частин або підсистем, складним чином взаємодіють між собою [4]. Поняття «синергізм», означає комбіновану дію компонентів самоорганізуючої системи [5, с. 576]. Слово синергетика означає «спільна дія», характеризуючи узгодженість функціонування окремих частин системи і поведінку останньої як єдиного цілого. Синергетика заснована на ідеях системності, спільності закономірностей розвитку об'єктів всіх рівнів матеріальної і духовної організації, нелінійності і незворотності. Сучасне розуміння категорії синергетика в економіці має на увазі кооперацію, координацію, погоджену дію, може проявлятися у формі співробітництва, злиття, кооперативної взаємодії [6].

Синергетична теорія дозволяє динамічній економіці прогнозувати динамічні економічні процеси, які не можуть бути пояснені за допомогою традиційних теорій і методів [7]. Нерівномірність та високий динамізм структурних зрушень в економічному розвитку призводять до виникнення широкого спектра синергетичних ефектів, управління якими сприяє підвищенню ефективності всіх процесів в стратегічній перспективі [1]. Синергетичний ефект від реалізації різного роду завдань (інвестиційних, економічних, фінансових та ін.) є багатоаспектним, а, отже, і багатопільовим. Кількісно цей ефект доцільно представляти вектором, компонентами якого є економічні, фінансові, соціальні, екологічні та інші показники режимів взаємодії елементів аналізованої системи. Під синергетичним ефектом бізнес-проекту домовимося розуміти таку додаткову складову ефекту, що є результатом узгодженого і одночасного обліку всіх або більшої частини ключових факторів (фінансових, технічних, технологічних, інтелектуальних, інформаційних та ін.) на етапі його обґрунтування. Синергетичний ефект обумовлений як колективною оцінкою, так і колективним впливом на кінцевий результат всіх показників, що розраховуються за допомогою різних методів, і проявляється в одночасному досягненні найкращих економічних, фінансових, соціальних та екологічних кінцевих результатів реалізації інвестиційного проекту.

Процес удосконалення методів розрахунків, за допомогою яких оцінюється ефективність бізнес-проектів з позиції синергетики, поєднує в собі як дивергентні (зростання різноманітності), так і конвергентні (обмеження різноманітності) тенденції. Оцінка кінцевих результатів (інвестиційних, економічних, фінансових, соціальних, екологічних) повинна здійснюватися на підставі багатокритеріальної основи.

Методи оцінки ефективності бізнес-проектів, що розробляються на підставі синергетики, базуються на наступному комплексі принципів [8, 9, 10].

1. Емерджентність – народження порядку з Хаосу як виникнення якісно нової методики розрахунків економічної ефективності інвестиційних проектів.

2. Принцип аналогії – при умовиводах за аналогією знання, що отримані стосовно якогось об'єкту, переносяться на інший об'єкт, що є менш вивченим.

3. Хаос протистоїть структурам порядку – він виступає одночасно як руйнівною, так і творчою силою, містить у своїй структурі набір різних потенційних, більш досконалих рішень для майбутнього.

З появою структур порядку Хаос (як наявність в нашому випадку значних недоліків застосовуваних методів оцінки ефективності інвестиційних проектів) не зникає, він зберігається в тому числі і в залишковому вигляді; при реалізації його потенціалу необхідно знову повертатися для здійснення нового структурування, поновлення, удосконалення. Виникнення порядку з Хаосу пов'язано з його самозародженням з наявних елементів за допомогою особливого перегрупування. Виникнення впорядкованості зазвичай пов'язане з витрачанням додаткових коштів (тратою ресурсів), тимчасовою втратою керованості об'єктом або системою, а отже, зменшенням ефективності функціонування.

У будь-якій системі відбуваються процеси, які ведуть як до зародження порядку, так і до його збереження. Поява систем з більш впорядкованими та більш узгодженими елементами системи вважають основною ознакою переходу від порівняно простої до більш складної і відповідно до ефективної системи.

Для вирішення завдань в багатоцільовій постановці рекомендується узагальнена схема, що передбачає виконання наступного комплексу процедур:

1). Впорядкування критеріїв, включених в модель задачі, в порядку зменшення їх економічної важливості для інвестора.

2). Отримання сукупності прийнятних планів в результаті вирішення завдання за першим (домінуючим) критерієм.

3). Вибір із сукупності найкращого плану за чисельним значенням першого критерію.

4). Якщо результатом вирішення завдання є кілька приблизно рівноцінних планів з усіх розглянутих критеріїв, то необхідно виконання наступних процедур:

- визначення коефіцієнтів важливості (вагомості) за всіма критеріями, що введені у модель;
- нормалізація чисельних значень критеріїв (приведення їх до безрозмірних величин);
- зважування нормалізованих значень критеріїв відповідно до встановлених коефіцієнтів важливості;
- вибір найкращого плану на підставі максимального значення зваженої суми локальних критеріїв.

Основу методики становить економіко-математична модель (ЕММ) рішення задачі. Економіко-математичні моделі оцінки ефективності інвестиційних проектів дають можливість визначити

оптимальні розміри платежів інвестиційної та доходної частин проекту, а також встановлену інвестором норму його прибутковості як рішення задач оптимізації.

Формування набору показників (критеріїв), що дають можливість оцінити ефективність інвестиційних проектів передбачає проведення аналізу кількісних показників.

В якості критеріїв оптимальності ЕММ обрані найбільш часто використовувані в розрахунках показники: чиста приведена вартість (NPV), індекс рентабельності (PI) і дисконтований термін окупності (DPP) капітальних вкладень. Для формалізації завдання введемо позначення:

i - код цільової функції ($i = 1, \dots, n$);

j - номер альтернативного варіанту бізнес-проекту ($j = 1, \dots, m$);

$\{X_j\}$ - безліч j -х варіантів бізнес-проектів;

X_j - оптимальний варіант бізнес-проекту;

$f_i(X)$ - критерій оптимальності.

Завдання полягає в тому, що необхідно вибрати з сукупності альтернативних бізнес-проектів $\{X_j\}$ оптимальний варіант X_j , що задовольняє наступним умовам:

$$x_j = \begin{cases} 1 - j \text{ варіант є оптимальним;} \\ 0 - \text{в іншому випадку.} \end{cases} \quad (1)$$

$$f_{i=1}(x) \rightarrow \max \quad (2)$$

$$f_{i=2}(x) \rightarrow \max \quad (3)$$

$$f_{i=3}(x) \rightarrow \min \quad (4)$$

Цільова функція (2) характеризує вимогу максимізації величини показника NPV за шуканим варіантом бізнес-проекту.

Цільова функція (3) відображає вимогу максимізації величини показника PI за шуканим варіантом бізнес-проекту.

Цільова функція (4) передбачає необхідність забезпечення мінімального дисконтованого строку окупності (DPP) за шуканим варіантом бізнес-проекту.

За наявності кількох альтернативних бізнес-проектів, з яких необхідно вибрати оптимальний, потрібно для кожного з бізнес-проектів визначити відповідні їм чисельні значення обраних критеріїв NPV, PI, DPP шляхом стандартних розрахунків.

Вибір з сукупності бізнес-проектів оптимального легко здійснити, якщо в якості домінуючого прийняти будь-який критерій оптимальності. Найчастіше перевага віддається критерію NPV. Але вибір найбільш ефективного варіанту бізнес-проекту повинен здійснюватися на основі багатоцільового підходу [11]. Критерії оптимальності NPV, PI, DPP мають різні одиниці виміру, тому першим кроком є процедура їх нормалізації - приведення до безрозмірних величин. Скористаємося відомою формулою нормалізації критеріїв:

$$f_j = \frac{f_j(x) - f_j^{\min}}{f_j^{\max} - f_j^{\min}}, \quad (5)$$

де f_j – нормалізоване значення j критерію за досліджуваним варіантом;

$f_j(x)$ – значення відповідного критерію оптимальності;

f_j^{\min}, f_j^{\max} – відповідно мінімальне та максимальне значення критерію оптимальності.

Завдання пошуку оптимального варіанту бізнес-проекту з сукупності альтернативних варіантів можна вирішити різними математичними методами [12].

Об'єктивні результати рішень дозволяють досягти максимально можливого в заданих умовах чистого приведенного доходу і мінімального терміну окупності, при цьому буде забезпечений заданий інвестором норматив рентабельності проекту.

Висновки. Проведене нами дослідження показало, що запропонований підхід до оцінки інвестиційних проектів на підставі багатокритеріальності дозволяє врахувати сукупність взаємопов'язаних показників, які за допомогою узагальненого показника дозволяють прийняти остаточне рішення, що відповідає поставленій меті і істотно знижує ризик інвестора.

Подальші наукові дослідження в даному напрямку можуть бути зосереджені на розробці інструментарію, що дозволяє з досить високою точністю будувати різні варіанти розвитку інвестиційних бізнес-проектів з властивими їм імовірностями.

Список літератури

1. Солоха Д.В., Беякова О.В. Застосування синергетичного підходу до управління потенціалом складних економічних систем. *Scientific Horizon In The Context Of Social Crises* : матеріали IV міжнар. наук.-практ. конф., м. Токіо, 6-8 червня 2020 р. Токіо, 2020. С. 57-67.
2. Царев В.В. *Оценка экономической эффективности инвестиций*. СанктПетербург : Питер, 2004. 464 с.
3. Пушкир А.И., Тридид А.Н., Колос А.Л. *Антикризисное управление: стратегии, модели, механизмы*. Харьков: ХДЕУ, 2001. 452 с.
4. Хакен Г. *Синергетика*. Москва: Мир, 1980. 328 с.
5. Ожегов С.И. *Толковый словарь русского языка* / ред. Л.И. Скворцов. Москва, 2008. 736 с.
6. Калініна Г.Г. Синергетичний підхід до управління складовими стратегічного потенціалу регіону. *Менеджер, серія «Економіка»*. Донецьк, 2017. № 2(75). С. 105-112.
7. Шлапак Н.С., Солоха Д.В., Серкутан Т.В., Беякова О.В. Методологічні основи оцінки інноваційного економічного розвитку на синергетичних засадах. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. Маріуполь, 2017. Вип. 15. С. 218-225.
8. Кузнецов С.П. *Динамический хаос*. Москва: Изд-во физ.- мат. лит., 2001. 296 с.
9. Ковальов В.В. *Методы оценки инвестиционных проектов*. Москва: Финансы и статистика, 1998. 144 с.
10. Ендовицкий Д.А. *Комплексный анализ и контроль инвестиционной деятельности: методология и практика*. Москва: Финансы и статистика, 2001. 400 с.
11. Кочетова Т. И. Матричная модель выбора инвестиционных проектов. *Вісник НТУ «ХПІ»*, 2005. № 30. С. 67-73.
12. Досузева Е.Е. *Методическое обеспечение оценки коммерческой эффективности инновационно-инвестиционных проектов* : монография. Барнаул, 2014. 272 с.

References (transliterated)

1. Solokha D.V., Byelyakova O.V. Zastosuvannya synerhetychnoho pidkholu do upravlinnya potentsialom skladnykh ekonomichnykh system. *Scientific Horizon In The Context Of Social Crises* : materialy IV mizhnar. nauk.-prakt. konf., m.[Materials of the IV international scientific-practical conference] Tokio, 6-8 chervnya 2020 r. Tokio, 2020. pp. 57-67.
2. Tsarev V.V. *Otsenka ekonomicheskoy effektivnosti investitsiy*. [Evaluation of the economic efficiency of investments] SanktPeterburg : Piter, 2004. 464 p.
3. Pushkar' A.I., Trided A.N., Kolos A.L. *Antikrizisnoe upravlenie: strategii, modeli, mekhanizmy*. [Crisis management: strategies, models, mechanisms.] Kharkiv: KhDEU, 2001. 452 p.
4. Khaken G. *Sinergetika*. [Synergetics] Moskva: Mir, 1980. 328 p.
5. Ozhegov S.I. *Tolkovyy slovar' russkogo yazyka* [Explanatory dictionary of the Russian language] / red. L.I. Skvortsov. Moskva, 2008. 736 p.
6. Kalinina H.H. Synerhetychnyy pidkhdid do upravlinnya skladovymy stratehichnoho potentsialu rehionu. [Synergetic approach to managing the components of the region strategic potential] *Menedzher, seriya «Ekonomika»* [Manager, series "Economics"]. Donets'k, 2017. no 2(75). pp. 105-112.
7. Shlapak N.S., Solokha D.V., Serkutan T.V., Byelyakova O.V. Metodolohichni osnovy otsinky innovatsiynoho ekonomichnoho rozvytku na synerhetychnykh zasadakh. [Methodological bases of the assessment of innovative economic development based on the synergetic bases] *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektual'noyi vlasnosti*. [Theoretical and practical aspects of economics and intellectual property] Mariupol', 2017. Vyp.15. pp. 218-225.
8. Kuznetsov S.P. *Dinamicheskii khaos*. [Dynamic chaos] Moskva: Izd-vo fiz.- mat. lit., 2001. 296 p.
9. Koval'ov V.V. *Metody otsenki investitsionnykh proektov*. [Methods of investment projects evaluation] Moskva: Finansy i statistika, 1998. 144 p.
10. Endovitskiy D.A. *Kompleksnyy analiz i kontrol' investitsionnoy deyatel'nosti: metodologiya i praktika*. [Comprehensive analysis and control of investment activities: methodology and practice] Moskva: Finansy i statistika, 2001. 400p.
11. Kochetova T. I. Matrichnaya model' vybora investitsionnykh proektov. [Matrix model for selecting investment projects] *Visnyk NTU «KhPI»* [Bulletin of NTU "KhPI"] . 2005. no 30. pp. 67-73.
12. Dosuzheva E.E. *Metodicheskoe obespechenie otsenki kommercheskoy effektivnosti innovatsionno-investitsionnykh proektov* : monografiya. [Methodical support for assessing the commercial effectiveness of innovation and investment projects: a monograph] Barnaul, 2014. 272 p.

Надійшла (received) 12.06.2020

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Яцина Вікторія Валентинівна (Яцина Виктория Валентиновна, Yatsyna Viktoriia Valentynivna) – кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри згагальної економічної теорії; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4440-976X>; e-mail: vitayatsina@gmail.com.

Кочетова Тетяна Іванівна (Кочетова Татьяна Ивановна, Kochetova Tetyana Ivanivna) – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри міжнародного бізнесу та фінансів, м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5273-5066>; e-mail: kocheti.tat@gmail.com.

Д.Ю. КРАМСЬКОЙ, В.А. КУЧИНСЬКИЙ, О.М. ГУЦАН

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ПРОВЕДЕННЯ ЯКІСНОГО АНАЛІЗУ УЗГОДЖЕНОСТІ ПРОЕКТУ ТА ОБ'ЄКТІВ ІНВЕСТУВАННЯ

У статті розглянуто актуальність проблеми порівнянності інвестиційного проекту та підприємства в рамках погодженості цілей та задач розвитку, а також задоволення чекань інвестора. Для подолання виникаючих протиріч у статті пропонується методичний підхід до проведення якісного аналізу узгодженості проекту та об'єктів інвестування, а саме сумісності підприємства та проекту, що містить порядок формування інвестиційного рішення. Пропонується проводити графічний аналіз порівнянності цілей підприємства та проекту шляхом зіставлення показників бізнес-плану проекту та результатів господарської діяльності суб'єкта. Процес формування інвестиційного рішення підприємства представлено у схемі алгоритму формування інвестиційного рішення підприємства. Запропоновано схему ієрархії формування інвестиційного рішення підприємства на основі наявних бізнес-планів підприємства й інвестиційних проектів. Математичний апарат представлений матрицею суджень про порівнянність підприємства і інвестиційного проекту, вихідними елементами якої є фінансові показники проектів і підприємства. Для визначення ступеня впливу вторинних факторів на мету запропоновано матрицю елементів якої є дані, що містяться на третьому рівні ієрархії формування інвестиційного рішення підприємства. В результаті обчислень виявлено кілька груп інвестиційних проектів що задовольняють вимогам підприємства, тому було здійснено перехід на другий рівень ієрархії. У якості вихідних даних пропонується використовувати результуючі власні вектори груп інвестиційних проектів і досліджуваного підприємства. Другий рівень ієрархії наведений у матриці суджень про порівнянність підприємства і груп інвестиційних проектів. Зроблено висновки, що розташовуючи потенційно перспективний інвестиційний проект, підприємство не має можливості здійснити його повну реалізацію, у силу впливу ряду негативних факторів внутрішнього та зовнішнього економічного середовища, тому запропонований методичний підхід набуває особливої актуальності де існує проблема порівнянності інвестиційного проекту та підприємства в рамках погодженості цілей та задач розвитку, а також задоволення чекань інвестора.

Ключові слова: інвестиційний проект; ієрархія; об'єкт інвестування; інвестиційне рішення; матриця суджень; стратегія підприємства

Д.Ю. КРАМСКОЙ, В.А. КУЧИНСКИЙ, А.Н. ГУЦАН

МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ПРОВЕДЕНИЮ АНАЛИЗА СОГЛАСОВАННОСТИ ПРОЕКТА И ОБЪЕКТОВ ИНВЕСТИРОВАНИЯ

В статье рассмотрены актуальность проблемы сопоставимости инвестиционного проекта и предприятия в рамках согласованности целей и задач развития, а также удовлетворение ожиданий инвестора. Для преодоления возникающих противоречий в статье предлагается методический подход к проведению анализа согласованности проекта и объектов инвестирования, а именно совместимости предприятия и проекта, содержащий порядок формирования инвестиционного решения. Предлагается проводить графический анализ сопоставимости целей предприятия и проекта путем сопоставления показателей бизнес-плана проекта и результатов хозяйственной деятельности субъекта. Процесс формирования инвестиционного решения предприятия представлен в схеме алгоритма формирования инвестиционного решения предприятия. Предложена схема иерархии формирования инвестиционного решения предприятия на основе имеющихся бизнес-планов предприятия и инвестиционных проектов. Математический аппарат представлен матрицей суждений о сопоставимости предприятия и инвестиционного проекта, исходными элементами которой являются финансовые показатели проектов и предприятия. Для определения степени влияния вторичных факторов на цель предложено матрицу элементов которой являются данные, содержащиеся на третьем уровне иерархии формирования инвестиционного решения предприятия. В результате вычислений выявлено несколько групп инвестиционных проектов удовлетворяющие требованиям предприятия, поэтому был осуществлен переход на другой уровень иерархии. В качестве исходных данных предлагается использовать результирующие собственные векторы групп инвестиционных проектов и исследуемого предприятия. Второй уровень иерархии приведен в матрице суждений о сопоставимости предприятия и групп инвестиционных проектов. Сделаны выводы, что располагая потенциально перспективных инвестиционных проектов, предприятие не имеет возможности осуществить его полную реализацию, в силу влияния ряда негативных факторов внутреннего и внешнего экономического среды, поэтому предложенный методический подход приобретает особую актуальность где существует проблема совместимости инвестиционного проекта и предприятия в рамках согласованности целей и задач развития, а также удовлетворение ожиданий инвестора.

Ключевые слова: инвестиционный проект; иерархии; объект инвестирования; инвестиционное решение; матрица суждений; стратегия предприятия

D. KRAMSKOI, V. KUCHYNSKYI, A. GUTSAN

METHODOLOGICAL APPROACH TO ANALYSIS OF CONSISTENCY OF THE PROJECT AND THE INVESTMENT OBJECTS

The article examines the relevance of the problem of comparability of an investment project and an enterprise in the framework of the consistency of development goals and objectives, as well as meeting the expectations of the investor. To overcome the contradictions that arise, the article proposes a methodological approach to analyzing the consistency of the project and investment objects, namely the compatibility of the enterprise and the project, containing the procedure for forming an investment decision. It is proposed to conduct a graphical analysis of the comparability of the goals of the enterprise and the project by comparing the indicators of the business plan of the project and the results of the economic activity of the entity. The process of forming an investment decision of an enterprise is presented in the scheme of an algorithm for forming an investment decision of an enterprise. A hierarchy scheme for the formation of an investment decision of an enterprise based on the existing business plans of the enterprise and investment projects is proposed. The mathematical apparatus is represented by a matrix of judgments about the comparability of an enterprise and an investment project, the initial elements of which are the financial indicators of projects and an enterprise. To determine the degree of influence of secondary factors on the goal, a matrix is proposed, the elements of which are the data contained in the third level of the hierarchy of forming the investment decision of the enterprise. As a result of calculations, several groups of investment projects were identified that satisfy the requirements of the enterprise, therefore, a transition was made to another level of the hierarchy. It is proposed to use the resulting eigenvectors of groups of investment projects and the studied enterprise as initial data. The second level of the hierarchy is shown in the matrix of judgments about the comparability of the enterprise and groups of investment projects. It is concluded that having potentially promising investment projects, the enterprise is not able to carry out its full implementation, due to the influence of a number of negative factors of the internal and external economic environment, therefore the proposed methodological approach becomes especially relevant where there is a problem of compatibility between the investment project and the enterprise within the framework of the consistency of goals and development objectives, as well as meeting investor expectations.

Keywords: investment project; hierarchy; investment object; investment decision; matrix of judgments; enterprise strategy

© Д.Ю. Крамської, В.А. Кучинський, О.М. Гуцан, 2020

Вступ. Економічні перетворення в Україні припускають у якості однієї з важливих задач радикальну зміну в системі управління економікою, у тому числі перебудову управління виробництвом. Необхідність розвитку нових форм господарювання об'єктивно обумовлена потребою суспільства в більш гнучких структурних формах, здатних адаптуватися до швидких змін зовнішньої, стосовно підприємства, середовища. У сучасних умовах в Україні існує слабо розвинутий ринок інвестиційних ресурсів, недостатньо розвита інформаційна інфраструктура ринку інвестицій, спостерігається істотний розрив між попитом на інвестиції і їх пропозицією. Іншими словами, варто говорити про інвестиційну кризу, головними причинами якої є: нестабільність діючого в Україні законодавства, і, як наслідок цього, відсутність захисту інвесторів; надання банками переважно короткострокових кредитів, що гальмує розвиток підприємництва. Неприятлива економічна ситуація стримує іноземних інвесторів від вкладення значних коштів в економіку країни.

Аналіз стану питання. Сучасний розвиток виробництва носить інноваційний характер, що передбачає швидке відновлення технологій і продукції за рахунок модернізації виробництва. Координація механізмів управління підприємством і інвестиційним проектом забезпечує цілісний підхід на всіх етапах інвестиційного циклу між підприємством і інвестором. Традиційна форма управління інвестиційними процесами відрізняється роз'єднаністю як по фазах, так і по етапах управління підприємством і проектом. У цьому випадку основною ланкою в інвестиційному процесі виступає інвестор, здійснюючи активний вплив на хід реалізації інвестиційного проекту. Розвиток промислового виробництва призвів до появи прогресивних форм управління інвестиційним циклом, відмітною рисою яких є сполучення твердих вимог інвестора до технічного рівня і якості проекту з індивідуальними вимогами підприємства до можливого інвестора. Однією з вимог є оптимізація рівня вартості проекту. Рациональне і якісне управління інвестиційним процесом, обґрунтоване формування інвестиційного рішення є умовою ефективної діяльності підприємства на ринку. Критеріями оптимального функціонування підприємства є сполучення позитивних особистісних якостей керівників і менеджерів з використанням комплексу розробленої стратегії і ділової бізнес планування інвестиційної і виробничо-господарської діяльності, доповнені ретельним аналізом відхилень і обліком реальності розв'язуваних задач. Управління інвестиційним рішенням, як основним джерелом ризиків підприємства, повинно сполучатися з оптимізацією операцій з активами і пасивами підприємства. Для ефективності інвестиційної політики необхідно здійснення контролю за процесом забезпечення ліквідності фінансових ресурсів, прибутковості, достатності капіталу і наявності резервів по позичках і лізингу. Перехід підприємств до нових форм господарювання обумовив застосування методів стратегічного планування і управління, що включають розробку його ефективного функціонування і розвитку. Управління інвестиційним процесом на підприємстві припускає узгодження всіх наявних ресурсів з

масштабами майбутньої інвестиційної діяльності, а також погодженість цілей організації і проекту. Тому на попередньому етапі інвестування доцільно погодити стратегічні цілі підприємства зі стратегією проекту. При цьому, варто дотримуватися визначених критеріїв добору, серед яких можна виділити наступні: конкретизація цілей, що дозволяє домогтися їхнього максимального досягнення; прийнятність для всіх учасників процесу; забезпечення гнучкості цілей, тобто можливості проведення їхнього коректування при дотриманні принципу незмінності генеральної мети підприємства; кількісна вимірність асоціювання цілей; порівнянність цілей, що припускає можливість зіставлення цілей з різними тимчасовими просторами і стратегії підприємства, з обліком її внутрішньої ієрархії.

Мета роботи. Метою даної статті є запровадження та розробка методичного підходу до проведення якісного аналізу узгодженості проекту та об'єктів інвестування.

Аналіз основних досягнень і літератури. Дослідженню питання розробки стратегії управління інвестиційною діяльністю в залежності від умов функціонування підприємства присвячений ряд робіт вітчизняних і закордонних учених: Бланка І.А., Вакаріна С.І., Гриньової В.М., Гуляєвої Н.Н., Желніна О.В., Ідрісова О.Б., Картишева С.В., Коссова В.В., Книша М.І., Перерви П.Г., Пересади О. О., Пономаренка В.С., Рогожина П.С., Української Л. О., Шапіро В.Д., Шевчука В.Я., Шинкаренко В.Г., Яковлева О.І., Ансоффа І., Бреґхема Е.Дж., Гітмана Л.Дж., Джонка М.Д., Карлофа Б., Кінга У. і Кліланда Д., Койла Б., Масі П., Райса Т., Шарпа У. Разом з тим слід зазначити, що розробки закордонних економістів орієнтовані на умови розвинутих ринкових відносин. Багато проблем, пов'язаних з практикою розробки стратегії управління інвестиційною діяльністю промислового підприємства в період становлення ринкової економіки, залишилися недослідженими. Вимагають рішення теоретичні і методичні питання, що відносяться до проблеми погодженості інтересів підприємства в яке інвестуються капітал з цілями інвестиційного проекту. Відсутній механізм, що дозволяє приймати обґрунтовані стратегічні рішення, у ході формування і подальшого управління інвестиційним портфелем підприємства. Необхідна перевірка можливості досягнення синергетичного ефекту в процесі його формування.

Викладення основного матеріалу дослідження.

В сучасних умовах розвитку економіки для підприємств найбільш доцільною представляється наступальна стратегія, що виявляється не стільки в розширенні присутності на ринку, скільки в розширенні номенклатури конкурентоздатної продукції. Діючим інструментом для її реалізації є розробка бізнес-плану інвестиційної діяльності підприємства. У ньому повинні знайти відображення етапи інвестування і його цілі, результати зовнішнього і внутрішнього аналізу, бюджет, стратегія фінансування, диверсифікованості й експансії ринку, що враховує їхній синергетичний ефект. Тому процес формування інвестиційного рішення підприємства варто проводити поетапно, витримуючи логіку аналітичного процесу, схема алгоритму приведена на рис 1.

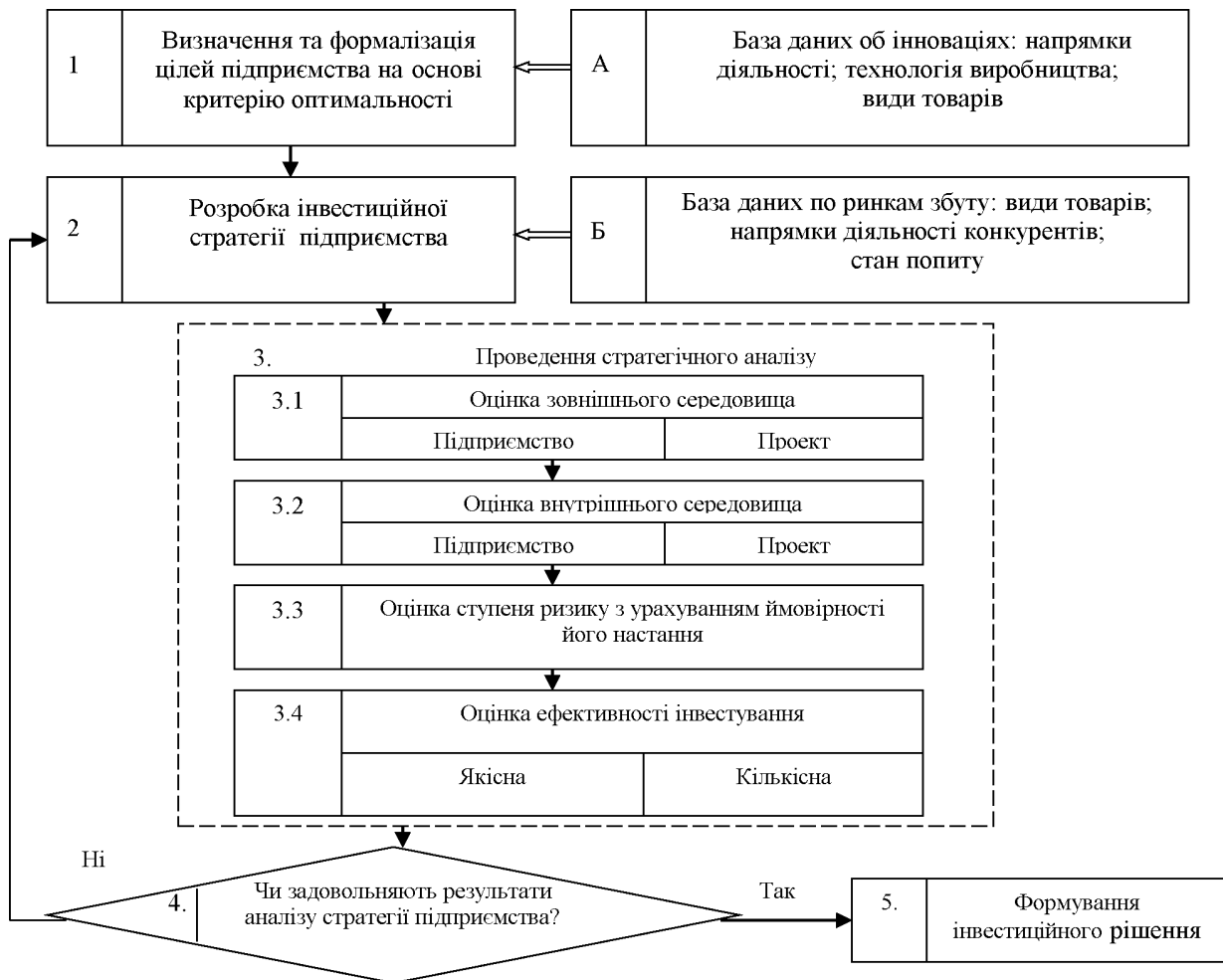


Рисунок 1 - Схема алгоритму формування інвестиційного рішення підприємства

Відповідно до пропонованого порядку дій, блок 1 передбачає визначення цілей підприємства. Маючи, вартісної еквівалент вони можуть бути представлені у виді діаграми відповідності стратегічних цілей підприємства цілям інвестиційного проекту. Це важливо з позиції забезпечення зростання прибутку підприємства за рахунок засобів, одержуваних від реалізації інвестиційних проектів. У даному випадку використовується залежність очікуваного рівня прибутку від тривалості періоду реалізації інвестиційної програми. У процесі прийняття рішень про інвестування підприємство й інвестор переслідують не одну, а кілька цілей. Особливо це притаманно стратегічним інвестиціям, що орієнтовані на істотне підвищення ефективності і якості функціонування виробничо-технологічних і соціально – економічних систем. Алгоритм вибору основного критерію включає: створення ієрархії стратегічних цілей інвестиційного проекту і підприємства, за допомогою декомпозиції основної проблеми з виділенням головної мети і різних цільових функцій. При цьому необхідною умовою є їхня порівнянність один з одним, повнота й однаковий ступінь значимості.

Виявлення пріоритетів у розвитку інвестиційних процесів проводиться за умови значимості кожного цільового показника. Воно визначається у відношенні кожного елемента вищестоящого рівня ієрархії за допомогою порівняння альтернатив із всіма

елементами того ж рівня. Значимість розглянутого показника може інтерпретуватися у відношенні внеску в досягнення головної мети.

При визначенні сумісності цілей підприємства і проекту поряд з кількісними показниками, використовуються і якісні характеристики, обробка яких вимагає застосування спеціального математичного апарата.

Рівнобіжне протікання процесів формалізації цілей підприємства і проекту є оптимальним в умовах невизначеності економічного середовища. Чітке визначення і формалізація цілей підприємства і проекту у виді математичних критеріїв оптимізації проводиться на основі співвідношення обмежень за рівнем прибутковості і ризику. Формування цілей повинне ґрунтуватися на поточній інформації про нові напрямки діяльності, технологіях і видах продукції представлених на схемі в блоці А. Блок 2 включає необхідні обґрунтування по розробці інвестиційної стратегії підприємства. Вони базуються на поточній інформації про конкуруючі підприємства, стані ринків збуту, представлених у блоці Б, а також на базі якісно-кількісного прогнозу визначеної ситуації на інвестиційному ринку. Після формування цілей і стратегії розвитку, відбитих у бізнес-плані інвестиційного проекту і коштують перед підприємством, доцільно перейти до стратегічного аналізу – аналізу сильних і слабких сторін процесу

сумісності підприємства і проекту, відбитому в блоці 3. У блоках 3.1 і 3.2 досліджуються якісні показники, що характеризують зовнішнє і внутрішнє середовище досліджувані підприємства і проекту. Діапазон варіантів можливого стану зовнішнього і внутрішнього середовища формує простір стану. У разі потреби одночасного обліку декількох варіантів стану зовнішнього і внутрішнього середовища має місце ситуація ризику, описаний у блоці 3.3, при якій виявляється об'єктивна чи суб'єктивна імовірність настання подій зовнішнього і внутрішнього характеру, або настає ситуація невизначеності. З метою запобігання можливих помилок при проведенні якісного аналізу підприємству рекомендується враховувати основні обмеження. Для спрощення аналізу ми розділили їх на три групи: внутрішні обмеження проекту, що роблять безпосередній вплив на сам проект, до яких варто віднести: характеристику ринку і продукту; наявність у достатньому обсязі необхідних ресурсів (виробничих, трудових і фінансових); ступінь можливих ризиків; внутрішні обмеження підприємства зв'язані з труднощами, що виникають у процесі реалізації проекту. До них відносяться: фінансові, критерієм добору проекту служать тільки його фінансові показники, у той час як для підприємства може бути, більш доцільно збільшити тривалість проекту; маркетингові, коли критерієм добору проекту є його орієнтація на розширення ринку продукції або вихід на нові ринки, що в будь-якому випадку приведе до втрати часу; економічні, критерієм добору проекту є його орієнтація на відшкодування витрат; зовнішні обмеження в більшому ступені впливають на проект, чим на підприємство. До них відносяться: законодавчі, матеріально-технічні, валютні, екологічні, політичні обмеження.

З метою об'єктивного відображення суті процесів, що відбуваються, у блоці 3.4 передбачена оцінка ефективності інвестування. Зміна якісних факторів на підприємстві може бути описане з використанням математичного моделювання. Модель дозволяє адекватно описати реальність, при цьому вона повинна містити як мети, що охоплюють сукупність цільових функцій, так і пріоритетні співвідношення, що показують, з якою відносною ефективністю досягаються різні цільові функції, а також альтернативні стани зовнішнього середовища і функції результативності. Основним зовнішнім фактором, що робить істотний вплив у даному випадку, виступає інфляція. У першу чергу, це зв'язано з тим, що при несприятливих економічних умовах відбуваються глибокі структурні перетворення в ціноутворенні, що приводять до того, що річні індекси інфляції на різні групи товарів і послуг відрізняються на кілька порядків. У цьому випадку рівень витрат, починає неухильно рости, що, в остаточному підсумку, негативно позначається на конкурентоздатності продукції пропонованої в інвестиційному проекті. Таким чином, для кожного варіанта здійснення інвестиційної діяльності варто розглядати свою інфляційну картину. Варто враховувати фактор часу, що виявляється, у затримці платежів, часу виробництва

і збуту продукції, а також умовах формування і використання виробничих запасів. Під впливом цих факторів відбувається формування грошових потоків, ускладнений умовами високої інфляції. У нашому випадку часовий інтервал дорівнює року, однак, якщо необхідно провести більш точний і детальний аналіз інвестиційної діяльності з урахуванням фактора інфляції, те доцільно скоротити цей термін до місяця. Однієї з причин для обмеження періоду може служити необхідність проведення розрахунків у реальних цінах, причому базовою валютою розрахунку повинна бути гривня. Проведення розрахунків у реальних цінах з великим розрахунковим періодом – чи квартал рік, приводить до істотних погіршень і у визначенні величини потоку готівки. Це зв'язано з значимим впливом фактора часу, що визначає зміни значень параметрів, що впливають на формування грошової маси. Особливо явно це виявляється у випадку аналізу проектів, що мають сезонний характер, коли надходження і витрати розділені в часі на період у кілька місяців. У нашому випадку, для забезпечення опису процесу в розрахунку застосовуються умовні одиниці. Слід зазначити, що при періоді більш одного місяця практично неможливо коректно врахувати вплив фактора часу, вимірюваного в днях.

Моделювання складних економічних систем, таких як, процес інвестування, шляхом складання матриць, дає можливість підприємству виявити фактори, що роблять негативний вплив. Їхнє виявлення на етапі проектування дає можливість провести детальний аналіз і коректування, а так само розробити нову модель із уже зміненими показниками. Визначення ступеня відповідності результатів пропонованим вимогам передбачено в блоці 4 алгоритми. Компенсувати негативний вплив якісних факторів у границях моделі деякою мірою дозволяють позитивні значення кількісних факторів. Отже, побудова моделі дає можливість підприємству в процесі ухвалення рішення про інвестування, виявити сильні і слабкі сторони підприємства й інвестиційного проекту, провести моделювання можливих ситуацій, що виникають у процесі реалізації проекту, а також наочно відобразити результати проведення інвестиційної діяльності. Цю інформацію містить блоку 5 алгоритму.[1]

При аналізі інвесторами підприємства і проекту дуже часто число елементів і їхніх взаємозв'язків настільки велике, що перевищує здатність дослідника сприймати інформацію в повному обсязі. У таких випадках система поділяється на підсистеми. Одним з таких розподілів є ієрархічне. Ієрархія являє собою визначений вид системи, заснований на припущенні, що її елементи можуть групуватися в не зв'язані безлічі. При цьому елементи кожної групи знаходяться під впливом елементів деякої іншої цілком визначеної групи й у свою чергу впливають на елементи в кожній групі ієрархії, називаної рівнем, незалежні.

Першою вимогою при аналізі функціонування системи є побудова ієрархії, відтворюючої функціональні відносини. Для цього спочатку перелічуються всі елементи, що відносяться до ієрархії. Потім вони розподіляються по групах відповідно до

впливу між групами. Так виникають рівні ієрархії. Визначаються мети, заради яких вивчається задача, і будується ієрархія.

Після того як рівні ієрархії задані, складаються матриці по парних порівнянь між цими елементами щодо кожного елемента наступного, більш високого рівня, що служить критерієм оцінки при порівнянні. Гідністю такого підходу є те, що з його допомогою можна порівнювати й оцінювати процеси і явища при відсутності ваг. Серед можливих способів рішення даної проблеми можна виділити два найбільш оптимальних:

Перший полягає в тому, щоб визначити (вгадати) вагу кожного об'єкта дослідження, узяти за одиницю виміру (еталон) самий слабкий, порівняти в такий спосіб усі предмети i , розділивши потім знайдену вагу кожного на суму усіх ваг n предметів, одержати його відносну вагу.

Другий спосіб складається в порівнянні ваг усіляких пар об'єктів, поки в нас не сформується судження про відносну вагу (відношенні ваг) для кожної пари об'єктів.

Як правило, чим краще експерт знаком із ситуацією, тим більше він послідовний у своїх судженнях. Хоча зворотне і необов'язково вірно – відмінна погодженість у судженнях зовсім не означає, що людина розбирається в ситуації. По парне порівняння дозволяє підвищити погодженість оцінок. Для одержання позитивних результатів необхідно: знаходити придатну чисельну шкалу порівнянь; визначати ступінь непогодженості наших суджень.

Кількісні оцінки, що вводяться при парних порівняннях, будують виходячи з деяких емпіричних правил, що спираються на хибку підставу досвіду. Проте придбане досвідченим шляхом виявляється корисним у багатьох, часто зовсім несхожих ситуаціях.

При будь-якому підході до рішення задачі порівняння важливе значення має вибір шкали порівнянь. Головна вимога - шкала порівнянь повинна бути проста і природна. Використання шкали парних порівнянь у межах від 0 до ∞ може виявитися марним. Справа в тім, що здатність розрізнити знаходиться в дуже обмеженому діапазоні i , коли є значна нерозмірність між порівняльними об'єктами, чи діями обставинами, наші припущення тяжіють до того, щоб бути довільними, і звичайно виявляються далеко від дійсності.

Тому що одиниця є стандартом виміру, те верхня границя повинна бути не занадто далека від її, хоча і досить віддалена для того, щоб більш-менш виразно представити діапазон здатності розрізнити. Тому і число порівнюваних об'єктів повинне бути досить мало. Звичайно межі – $7 \leq 2$. Ці обмеження залежачи по-перше, здатністю експерта робити якісні розмежування добре представлене п'ятьма визначеннями: слабкий, рівний, сильний, дуже сильний, абсолютний. Для більшої точності можна використовувати проміжні визначення. По-друге, класифікація по трьох основних зонах – неприйняття, байдужність, прийняття, кожна їх яким поділяється на низький, помірний і високий ступінь. По-третє,

психологічна межа $7 \leq 2$ об'єктів при одночасному порівнянні підтверджує, що якщо взяти $7 \leq 2$ окремих об'єктів, близьких щодо властивості, використовуюваного для порівняння, то потрібно 9 крапок, щоб їх розрізнити.

Формування інвестиційного рішення пропонується проводити з використанням методу ієрархічного аналізу. Привабливістю методу є можливість обліку як кількісних, так і якісних характеристик об'єкта. У даному випадку, інвестиційній діяльності підприємства і відсутність фінансових витрат на його проведення. Метод ієрархічного аналізу припускає прийняття рішень в умовах багатокритеріальності характерних для процесу формування інвестиційного рішення. Метод поєднує аналітичний підхід, що спирається на алгебраїчну теорію матриць з експертними процедурами. Основна ідея даного методу полягає в побудові ієрархії, на верхньому рівні якої визначається мета дослідження. У відмінності від першоджерела, метою даного дослідження є формування інвестиційного рішення підприємства шляхом розподілу вихідної інформації на рівні в залежності від ступеня сумісності компонент. На одному чи декількох рівнях визначаються критерії, на основі яких буде прийматися рішення, чи фактори, що визначають ухвалення рішення. У нашому випадку як первинні фактори пропонується прийняти факт сумісності сформованої групи інвестиційних проектів і підприємства. У ролі вторинних факторів пропонується використовувати сформовані групи інвестиційних проектів. На останньому, нижньому рівні ієрархії знаходяться можливі вихідні варіанти, тобто фінансові показники інвестиційних проектів і підприємства. Для кожного рівня ієрархії будуються матриці суджень, за допомогою яких визначається вплив факторів попереднього рівня на наступний рівень. Метод аналізу ієрархій є замкнутою логічною конструкцією, що забезпечує за допомогою простих правил аналіз складних проблем у всій їхній розмаїтості і приводить до найкращої відповіді. Аналіз ієрархій являє собою обґрунтований шлях рішення багатокритеріальних задач у складній обстановці з ієрархічними структурами, що включають як явні, так і сховані фактори, і має безсумнівну перевагу в порівнянні з методами, в основі яких лежить лінійна логіка. Дана теорія зводить дослідження складних систем, наприклад формування інвестиційного портфеля підприємства, до послідовності порівнянь відповідним чином визначених компонентів. Схема ієрархії формування інвестиційного рішення підприємства на основі наявних бізнес-планів підприємства й інвестиційних проектів приведена на рис.2. [2]

Як критерій оцінки Т. Сааті пропонує результати експертної оцінки, тобто суб'єктивне судження фахівця з даного питання, виражене у визначеній кількості балів. На відміну від першоджерела пропонується використовувати фінансові показники, досягнуті в результаті господарської діяльності підприємства і плановані в інвестиційних проектах. Ці дані носять об'єктивний характер і заслуговують більшої довіри при складанні інвестиційного рішення.

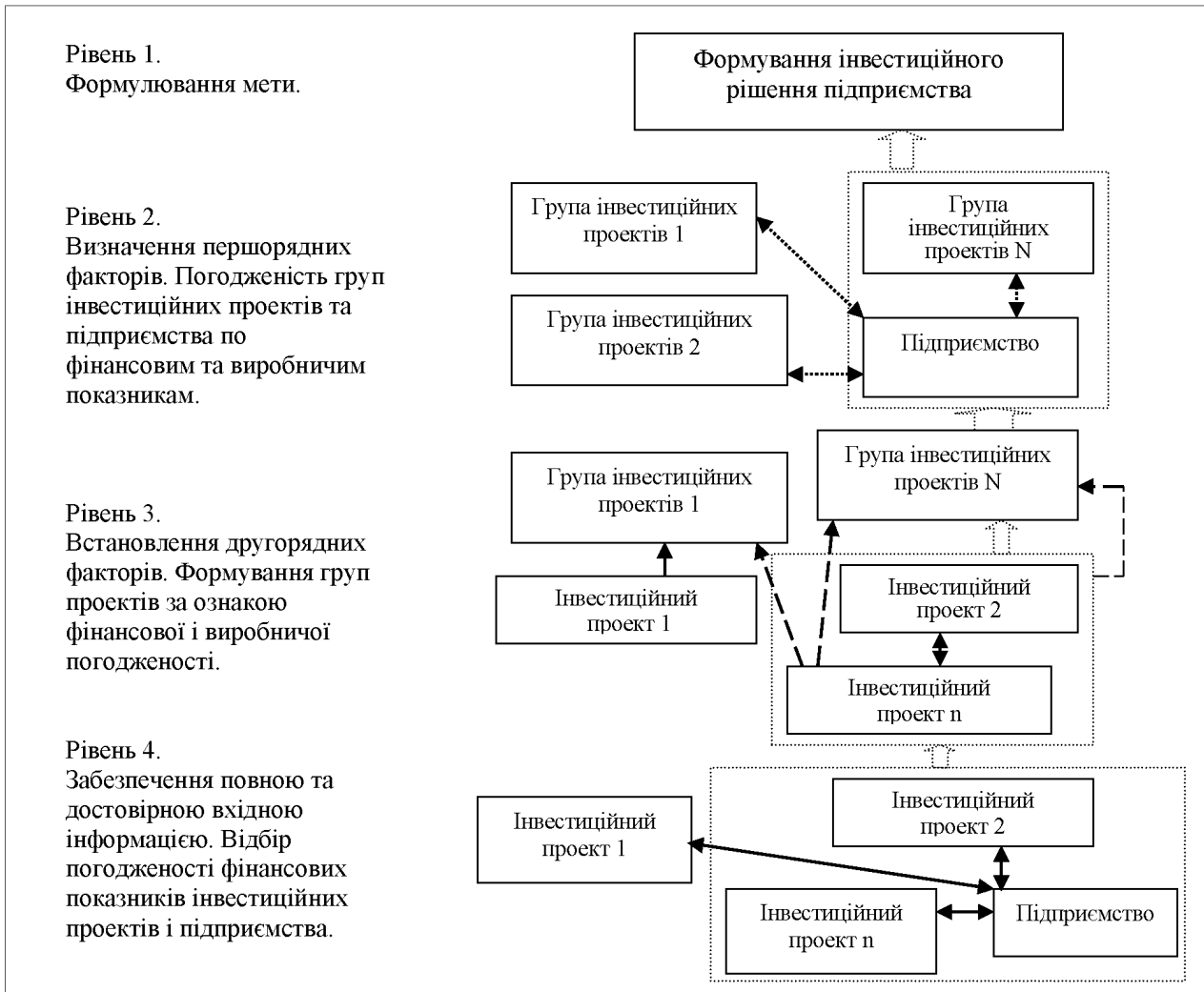


Рисунок 2 - Схема побудови ієрархії формування інвестиційного рішення підприємства

Таблиця 1 - Матриця суджень про порівняльність підприємства і інвестиційного проекту

Сумісність	Проект1	Проект2	Проект n	Підприємство	Результат нормалізації по строфі	Вплив елемента на ціль
Проект 1	F1/F1=1	F1/F2	F1/Fn	F1/Fk	a	X1
Проект 2	F2/F1	F2/F2=1	F2/Fn	F2/Fk	b	X2
Проект n	Fn/F1	Fn/F2	Fn/Fn=1	Fn/Fk	cn	Xn
Підприємство	Fk/F1	Fk/F2	Fk/Fn	Fk/Fk=1	ck	Xk
Сума елементів по стовбцу	a1	a2	an	ak		

де F1, F2, Fn, Fk – сила впливу фактора на мету, чи фінансові показники проекту, що відповідають параметрам підприємства.

Математичний апарат припускає складання матриць порівняльності, що відповідають кожному рівню ієрархії, вихідними елементами яких є фінансові показники проектів і підприємства. Матриця складається з рівної кількості рядків і стовпців. Головна її діагональ складається з одиниць, оскільки порівняння кожного елемента із самим собою дає одиничний результат. Як елементи матриці пропонується використовувати однорідні фінансові показники бізнес – планів інвестиційних проектів і господарської діяльності підприємства. Загальний вид матриці четвертого рівня ієрархії утримуючий

перевірку сумісності інвестиційних проектів і підприємства приведений у табл. 1. [3]

Для пій рядка матриці порівняння формула буде мати вигляд (1)

$$X_n = \left(\frac{F_n}{F_1} + \frac{F_n}{F_2} + \dots + \frac{F_n}{F_n} \right) \times \frac{1}{n} \quad (1)$$

де n - значення номера координати, Xn - значення координати власного вектора.

Більш точно обчислення значення вектора пріоритетів дозволяє домогтися високого ступеня точності результатів у випадку слабкої погодженості вихідних елементів матриці. Нормалізація вектора

проводиться шляхом перемножування елементів кожного рядка матриці порівняння. Потім виробляється витяг з отриманого добутку кореня n-й ступеня (2-4), що дозволяє визначити величину нормалізованих елементів кожного рядка матриці порівняння.

$$\alpha = \sqrt[n]{\frac{F_1}{F_1} \times \frac{F_1}{F_2} \times \frac{F_1}{F_n}} \quad (2)$$

$$b = \sqrt[n]{\frac{F_2}{F_1} \times \frac{F_2}{F_2} \times \frac{F_2}{F_n}} \quad (3)$$

$$c = \sqrt[n]{\frac{F_n}{F_1} \times \frac{F_n}{F_2} \times \frac{F_n}{F_n}} \quad (4)$$

$$\lambda_{\max} = \left(\frac{F_1}{F_1} + \frac{F_2}{F_1} + \dots + \frac{F_n}{F_1}\right) \times X_1 + \left(\frac{F_1}{F_2} + \frac{F_2}{F_2} + \dots + \frac{F_n}{F_2}\right) \times X_2 + \dots + \left(\frac{F_1}{F_n} + \frac{F_2}{F_n} + \dots + \frac{F_n}{F_n}\right) \times X_n = a_1 \times X_1 + a_2 \times X_2 + \dots + a_n \times X_n \quad (8)$$

Відхилення від погодженості може бути виражено величиною індексу погодженості (ІІІ), обумовленого в такий спосіб (9)

$$III = \frac{\lambda_{\max} - n}{n-1} \quad (9)$$

де n - число факторів (елементів) матриці.

Індекс погодженості генерованої випадковим образом по шкалі від 1 до 9 назад симетричної матриці з відповідними зворотними величинами елементів називається випадковим індексом (ВІ). У

Таблиця 2 - Значення випадкового індексу

N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
ВІ	0	0	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49	1,51	1,53	1,56	1,57	1,59

На наступному етапі виробляється розрахунок значень координат власного вектора матриці як відношення величини нормалізованого рядка до суми величин по рядках, (5-7) [4]

$$X_1 = \frac{a}{a+b+\dots+c_n} \quad (5)$$

$$X_2 = \frac{b}{a+b+\dots+c_n} \quad (6)$$

$$X_n = \frac{c_n}{a+b+\dots+c_n} \quad (7)$$

де α , b , c – результат нормалізації елементів кожного рядка, X_1 , X_2 , X_n – значення координат власного вектора.

Слід зазначити, що у випадку неповної погодженості матриці, методи дають різні результати. Точне рішення виходить шляхом виведення матриці в довільно великі ступені і розподіли сум кожного рядка на суму елементів матриці. Самим точної при проведенні перевірки є приведений метод. У випадку, якщо елементи не містять між собою протиріч, тобто матриця погоджена, усі методи дають однаковий результат. Отриманий у результаті обчислення нормований власний вектор $X_n(X_1, X_2, \dots, X_n)$ являє собою сукупний вплив кожного елемента, де X_1 – частка впливу першого елемента на мету, а X_n – частка впливу n-го елемента на мету.

Перевірка погодженості елементів матриці складається в обчисленні максимального власного числа λ_{\max} . Дана величина характеризує ступінь протиріччя між випадковими елементами, укладеними в матрицю. Для визначення максимального власного числа використовується спосіб множення матриці на власний вектор. Множення матриці порівнянь на вектор рішення дає в результаті новий вектор. Обчисливши суму його компонентів по їхньому числу, одержимо значення максимального власного числа. Це перетворення має наступний вид (8)

табл. 2 представлені порядок матриці і відповідне значення випадкового індексу.

Відношення індексу погодженості (ІІІ) і випадкового індексу (ВІ) називається відношенням погодженості (ВІІ). При нормальній погодженості факторів, значення відносини погодженості не перевищує 10%, (10)

$$ВІ \leq 0,10 \quad (10)$$

Значення відносини погодженості, що перевищує даний рівень говорить про необхідність перевірки вихідних даних, узятих як фактори, що роблять вплив на мету.

Оскільки метод пропонується для дослідження фактичних даних, варіант складання неузгодженої матриці практично виключається. Приведені порівняння й обчислення встановлюють пріоритети серед елементів деякого рівня ієрархії щодо одного елемента наступного рівня. У випадку якщо рівнів ієрархії більш двох, різні вектори пріоритетів поєднуються в матриці пріоритетів, з яких визначається остаточний вектор пріоритетів для нижнього рівня. [5]

Стосовно до проблеми формування інвестиційного рішення промислового підприємства це означає: з'ясування пріоритетів спочатку між групами проектів і підприємством, а потім, усередині кожної групи. Тим самим з'являється можливість виявлення сумісних інвестиційних проектів, спільна реалізація яких дозволяє одержати синергетичний ефект. Формування інвестиційного рішення відповідно до даних, отриманими в результаті запропонованого дослідження, буде носити обґрунтований характер. Приведені порівняння й обчислення встановлюють пріоритети серед елементів деякого рівня ієрархії щодо одного елемента наступного рівня. Для визначення ступеня впливу вторинних факторів на мету пропонується скласти матрицю елементами якої будуть дані, що містяться на третьому рівні ієрархії формування інвестиційного рішення

підприємства, загальний вид матриці приведений у табл. [6]

Третій рівень містить формування груп інвестиційних проектів на основі можливості їхньої

Висновки. Проведене нами дослідження показало, що розташовуючи потенційно перспективний інвестиційним проект, підприємство не має можливості здійснити його повну реалізацію, у

Таблиця 3 - Матриця суджень про порівнянність інвестиційних проектів у рамках сформованої групи

Сумісність	Проект1	Проект2	Проект n	Результат нормалізації по строфі	Вплив елемента на ціль
Проект 1	$F1/F1=1$	$F1/F2$	$F1/Fn$	α	X1
Проект 2	$F2/F1$	$F2/F2=1$	$F2/Fn$	b	X2
Проект n	$Fn/F1$	$Fn/F2$	$Fn/Fn =1$	cn	Xn
Сума елементів по столбцу	a1	a2	an		

де $F1, F2, Fn$ – сила впливу фактора на мету, чи виробничі показники проектів, що дозволяють прийняти рішення про можливість їх спільної реалізації.

Таблиця 4 - Матриця суджень про порівнянність підприємства і груп інвестиційних проектів

Сумісність	Група проектів 1	Група проектів 2	Група проектів n	Підприємство	Результат нормалізації по строфі	Вплив елемента на ціль
Група проектів 1	$F1/F1=1$	$F1/F2$	$F1/Fn$	$F1/Fk$	α	X1
Група проектів 2	$F2/F1$	$F2/F2=1$	$F2/Fn$	$F2/Fk$	b	X2
Група проектів n	$Fn/F1$	$Fn/F2$	$Fn/Fn=1$	Fn/Fk	cn	Xn
Підприємство	$Fk/F1$	$Fk/F2$	Fk/Fn	$Fk/Fk=1$	ck	Xk
Сума елементів по столбцу	a1	a2	an	ak		

де $F1, F2, Fn, Fk$ – сила впливу фактора на мету, чи фінансові показники сформованих груп інвестиційних проектів, що відповідають фінансовим показникам підприємства.

спільної реалізації, тому елементами матриці третього рівня служать виробничі показники бізнес – планів інвестиційних проектів. Обчислення власного вектора матриці виконується по формулах (5 – 7) з подальшою перевіркою сумісності елементів матриці (8 – 10). У випадку, якщо рівнів ієрархії більш двох, різні вектори пріоритетів поєднуються в матриці пріоритетів, з яких визначається остаточний вектор пріоритетів для нижнього рівня. Стосовно до проблеми формування інвестиційного рішення промислового підприємства слід зазначити необхідність обчислення результуючого власного вектора групи інвестиційних проектів, як добуток їхніх векторів по ознаках. Якщо в результаті обчислень кілька груп інвестиційних проектів задовольняють вимогам підприємства, варто здійснити перехід на другий рівень ієрархії. У якості вихідних даних пропонується використовувати результуючі власні вектори груп інвестиційних проектів і досліджуваного підприємства. Загальний вид матриці другого рівня приведений у таблиці 4.

Розрахунок власного вектора матриці і перевірка її сумісності проводяться по формулах (5 – 10). [7-9]

Таким чином, пропонується спосіб виявлення сумісних інвестиційних проектів, одночасна реалізація яких дозволить одержати синергетичний ефект. Формування інвестиційного рішення підприємства відповідно до даних, отриманими в результаті запропонованого дослідження, носить обґрунтований характер. Питання математичного моделювання складної економічної системи, аналогічної рішенню проблеми формування інвестиційного рішення підприємства вимагає додаткового аналізу якості моделі.

силу впливу ряду негативних факторів внутрішнього та зовнішнього економічного середовища, тому особливу актуальність здобуває проблема порівнянності інвестиційного проекту та підприємства в рамках погодженості цілей та задач розвитку, а також задоволення чекань інвестора. Для подолання виникаючих протиріч у роботі пропонується методичний підхід до оцінки сумісності підприємства та проекту, що містить порядок формування інвестиційного рішення. Тому нами пропонується на початковому етапі інвестиційної діяльності запровадити графічний аналіз порівнянності цілей підприємства та проекту шляхом зіставлення показників бізнес-плану проекту та результатів господарської діяльності суб'єкта.

Список літератури

1. Крамської Д. Ю. Застосування нових методів інтерпретації інформації для підвищення якості інвестиційних проектів / Д.Ю. Крамської // *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр.* – Харків : НТУ "ХПІ", 2018. – № 48 (1324). – С. 21-26
2. Крамської Д.Ю. Підвищення якості інвестиційних проектів завдяки введенню додаткових елементів інформаційного масиву/ Д.Ю. Крамської, П.В. Нотовський // *Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва.* – Харків : НТУ "ХПІ". – 2018. – № 19 (1295). – С. 140-146.
3. Крамської Д.Ю. Сучасні методика інвестиційного проектування та застосування програмних продуктів з позиції методика фінансово-економічної оцінки проекту / Д.Ю. Крамської // *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр.* – Харків : НТУ "ХПІ", 2017. – № 45 (1266). – С. 112-117.
4. Крамської Д. Ю. Методи і форми державного регулювання інноваційних процесів / Д.Ю. Крамської // *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр.* – Харків : НТУ "ХПІ", 2017. – № 46 (1267). – С. 150-157

5. Крамської Д. Ю. Розробка методики оцінки інвестиційного проекту на основі балансу інтересів його учасників / Д.Ю. Крамської // *Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр. Сер. : Економічні науки.* – Харків : НТУ "ХПІ", 2016. – № 47 (1219). – С. 30-35.
6. Крамської Д.Ю. Обґрунтування методів оцінки розвитку виробництва і ефективності інвестицій / Д.Ю. Крамської // *Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр. Сер. : Економічні науки.* – Харків : НТУ "ХПІ", 2016. – № 48 (1220). – С. 50-57.
7. Крамської Д.Ю. Оцінка пріоритетності інноваційних проєктів на підприємстві / Д.Ю. Крамської, П.В. Нотовський, О.Л. Дягілева // *Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва.* – Харків : НТУ "ХПІ". – 2015. – № 60 (1169). – С. 119-123.
8. Крамської Д.Ю. Методичний підхід до визначення горизонту безпеки інвестицій підприємств в умовах динамічних змін інвестиційного простору / Д.Ю. Крамської, П.В. Нотовський, Т.П. Локтіонова // *Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва.* – Харків : НТУ "ХПІ". – 2015. – № 59 (1168). – С. 144-147.
9. Крамської Д.Ю. Аналіз інструментарію дослідження інноваційного розвитку підприємства / Д.Ю. Крамської, О.І. Колотюк // *Бізнес Інформ.* - 2013. - № 5. - С. 253-258

References (transliterated)

1. Kramskoi D.Y. Zastosuvannya novykh metodiv interpretatsii informatsii dlia pidvyshchennia yakosti investytsiinykh proektiv [Application of new methods of information interpretation to improve the quality of investment projects] *Visnyk Nacional'nogo tekhnichnogo universytetu "Xarkivs'kyj politexnichnyj instytut" (ekonomichni nauky)* [Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences)]: *zb. nauk. pr.* – Kharkiv : NTU "KhPI", 2018. – no 48 (1324). – pp. 21-26
2. Kramskoi D.Y. Pidvyshchennia yakosti investytsiinykh proektiv zavdiaky vvedenniu dodatkovykh elementiv informatsiinoho masyvu [Improving the quality of investment projects through the introduction of additional elements of the information array] *Visnyk Nacional'nogo tekhnichnogo universytetu "Xarkivs'kyj politexnichnyj instytut" (ekonomichni nauky)* [Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences)]: *zb. nauk. pr.* – Kharkiv : NTU "KhPI", – 2018. – no 19 (1295). – pp. 140-146.
3. Kramskoi D.Y. Suchasni metodyky investytsiinoho proektuvannia ta zastosuvannia prohramnykh produktiv z pozysyii metodyky finansovo-ekonomichnoi otsinky proektu [Modern methods of investment design and application of software products from the standpoint of methods of financial and economic evaluation of the project] *Visnyk Nacional'nogo tekhnichnogo universytetu "Xarkivs'kyj politexnichnyj instytut" (ekonomichni nauky)* [Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences)]: *zb. nauk. pr.* – Kharkiv : NTU "KhPI", 2017. – no 45 (1266). – pp. 112-117.
4. Kramskoi D.Y. Metody i formy derzhavnoho rehuliuвання innovatsiinykh protsesiv [Methods and forms of state regulation of innovation processes] *Visnyk Nacional'nogo tekhnichnogo universytetu "Xarkivs'kyj politexnichnyj instytut" (ekonomichni nauky)* [Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences)]: *zb. nauk. pr.* – Kharkiv : NTU "KhPI", 2017. – no 46 (1267). – pp. 150-157
5. Kramskoi D.Y. Rozrobka metodyky otsinky investytsiinoho proektu na osnovi balansu interesiv yoho uchasykyv [Development of methods for evaluating an investment project based on the balance of interests of its participants] *Visnyk Nacional'nogo tekhnichnogo universytetu "Xarkivs'kyj politexnichnyj instytut" (ekonomichni nauky)* [Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences)]: *zb. nauk. pr.* – Kharkiv : NTU "KhPI", 2016. – no 47 (1219). – pp. 30-35.
6. Kramskoi D.Y. Obgruntuвання metodiv otsinky rozvytku vyrobnytstva i efektyvnosti investytsii [Substantiation of methods for assessing the development of production and investment efficiency] *Visnyk Nacional'nogo tekhnichnogo universytetu "Xarkivs'kyj politexnichnyj instytut" (ekonomichni nauky)* [Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences)]: *zb. nauk. pr.* – Kharkiv : NTU "KhPI", 2016. – no 48 (1220). – pp. 50-57.
7. Kramskoi D.Y. Otsinka priorytetnosti innovatsiinykh proektiv na pidpriemstvi [Assessment of the priority of innovative projects at the enterprise] *Visnyk Nats. tekhn. un-tu "KhPI" : zb. nauk. pr. Temat. vyp. : Tekhnichni prohres ta efektyvnist vyrobnytstva* [Bulletin of the National tech. Un-th "KHPI" . Sb. sciences Temat. ave. vip. : Technical progress and production efficiency.] – Kharkiv : NTU "KhPI". – 2015. – no 60 (1169). – pp. 119-123.
8. Kramskoi D.Y. Metodichniy pidkhid do vyznachennia horyzontu bezpeky investytsii pidpriemstv v umovakh dynamichnykh zmin investytsiinoho prostoru [Methodical approach to determining the safety horizon of investment of enterprises in the conditions of dynamic changes of investment space] *Visnyk Nats. tekhn. un-tu "KhPI" : zb. nauk. pr. Temat. vyp. : Tekhnichni prohres ta efektyvnist vyrobnytstva* [Bulletin of the National tech. Un-th "KHPI" . Sb. sciences Temat. ave. vip. : Technical progress and production efficiency.] – Kharkiv : NTU "KhPI". – 2015. – no 59 (1168). – pp. 144-147.
9. Kramskoi D.Y. Analiz instrumentarii doslidzhennia innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva [Analysis of research tools for innovative development of the enterprise] *Biznes Inform.* [Business Inform] - 2013. - no 5. - pp. 253-258

Надійшла (received) 12.06.2020

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Крамської Дмитро Юрійович (Крамской Дмитрий Юрьевич, Kramskoi Dmiro Yuriyovich) – кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри менеджменту інноваційного підприємництва та міжнародних економічних відносин, м. Харків, Україна, <https://orcid.org/0000-0001-7964-4092>, e-mail: kramskoy2007@gmail.com

Кучинський Володимир Анатолійович (Кучинский Владимир Анатольевич, Kuchynskiy Vladimir Anatolyevich) – кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри менеджменту інноваційного підприємництва та міжнародних економічних відносин, м. Харків, Україна, <https://orcid.org/0000-0002-6058-3709>, e-mail: kuchinskyi09@gmail.com

Гуцан Олександр Миколайович (Гуцан Александр Николаевич, Gutsan Alexander Nikolaevich) – кандидат економічних наук, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри менеджменту інноваційного підприємництва та міжнародних економічних відносин, м. Харків, Україна, <http://orcid.org/0000-0002-9989-5195>, e-mail: gutsan.f@gmail.com

УДК 658:658.1

doi: 10.20998/2519-4461.2020.3.63

O. GOLOLOBOVA, O. CHMELEVA**THE CORONAVIRUS COVID-19 EFFECT ON GLOBAL ECONOMY**

The article is devoted to the consideration of the economic situation in most world countries in connection with the COVID-19 coronavirus pandemic, as well as to the analysis of the factors of economic decline in various sectors of the economy, industry and service provision. The outbreak of coronavirus has already caused suffering to humanity and led to significant economic shock. The decline in output in China is felt worldwide, reflecting China's key and growing role in global supply chains, as well as in financial and tourism markets. Outbreaks elsewhere in the world have similar effects, albeit on a smaller scale. Today, the prospects for economic growth remain uncertain, in particular, according to the forecast, the annual growth of global GDP as a whole until 2020 will fall to 2.4% compared to 2.9% predicted in 2019. The longer and more intense phase of the coronavirus outbreak, which is spreading widely in Asian region, Europe and North America, will significantly weaken economic expectations. In this case, global growth may drop to 1.5% in 2020, which is twice the projected rate of COVID-19 outbreak. There are also serious concerns that the continued spread of COVID-19 could jeopardize food security. Those are issues that make the work relevant. The theoretical and practical importance of the work is the need to consider as soon as possible the impact of negative risks on the economies of the world, the development of the most effective and proactive measures to prevent the infection of the virus, as well as the introduction of clearly targeted policies to support health systems and its workers, to protect the income of vulnerable social groups and enterprises during the pandemic. Activities aimed at maintaining macroeconomic policies can help restore confidence and encourage renewed demand and help to implement coordinated multilateral actions to ensure better health policies, deter and mitigate business controls, support businesses and ordinary low-income citizens. The conclusion was made that assessing the economic consequences of the virus outbreak is not an easy task due to uncertainty. However, it is possible to try to model scenarios for further restructuring of the world economy and its recovery.

Keywords: COVID-19; coronavirus outbreak; economic recession; economic growth prospects; economic expectations.

O.M. ГОЛОЛОБОВА, O.C. ЧМЕЛЬОВА**ВПЛИВ КОРОНАВІРУСУ COVID-19 НА СВІТОВУ ЕКОНОМІКУ**

Стаття присвячена розгляду економічної ситуації, що склалася в більшості світових країн у зв'язку з пандемією коронавірусу COVID -19, а також проведенню аналізу факторів економічного спаду в різних галузях економіки, промисловості та сфері надання послуг. Спалах коронавірусу вже заповдіяла страждання людству і привів до значного економічного шоку. Скорочення випуску продукції в Китаї відчувається у всьому світі, відображаючи ключову і зростаючу роль Китаю в світових колах поставок товарів і послуг, а також на фінансових і туристичних ринках. Спалахи в інших країнах світу мають аналогічні наслідки, хоча і в меншому масштабі. На сьогоднішній день перспективи економічного зростання залишаються невизначеними, зокрема за прогнозом, щорічний приріст світового ВВП в цілому до 2020 року впаде до 2,4% в порівнянні з прогнозованими в 2019 році 2,9%. Більш тривала і інтенсивна фаза спалаху коронавірусу, який широко поширюється в Азіатському регіоні, Європі та Північній Америці, значно послабить економічні очікування. В такому випадку глобальний приріст може знизитися до 1,5% в 2020 році, що в два рази перевищує прогнозований темп спалаху COVID-19. Існують також серйозні побоювання, що подальше поширення COVID-19 може поставити під загрозу продовольчу безпеку. Саме ці питання обумовлюють актуальність роботи. Теоретичне і практичне значення роботи полягає в необхідності якомога скорішого розгляду впливу негативних ризиків на економіку світових країн, розробці найбільш ефективних і проактивних заходів для попередження зараження вірусом, а також введено чітко спрямованої політики з підтримки систем охорони здоров'я та її працівників, захисту доходів уразливих соціальних груп і підприємств під час пандемії. Заходи, спрямовані на підтримку макроекономічної політики можуть допомогти відновити довіру і сприяти відновленню попиту допомогти здійснювати скоординовані багатосторонні дії для забезпечення більш ефективної політики в сфері охорони здоров'я, стримування і пом'якшення заходів контролю діяльності бізнесу, підтримки суб'єктів господарювання і звичайних громадян з низьким рівнем доходу. Зроблено висновок, що оцінити економічні наслідки спалаху вірусу - завдання непросте через невизначеність. Однак можливо спробувати змоделювати сценарії подальшої перебудови світової економіки і її оздоровлення.

Ключові слова: COVID-19; пандемія коронавірусу; економічний спад; перспективи економічного зростання; економічні очікування.

O.H. ГОЛОЛОБОВА, O.C. ЧМЕЛЕВА**ВЛИЯНИЕ КОРОНАВИРУСА COVID-19 НА МИРОВОЮ ЭКОНОМИКУ**

Статья посвящена рассмотрению экономической ситуации, сложившейся в большинстве мировых стран в связи с пандемией коронавируса COVID -19, а также проведению анализа факторов экономического спада в различных отраслях экономики, промышленности и сфере оказания услуг. Вспышка коронавируса уже причинила страдания человечеству и привела к значительному экономическому шоку. Сокращение выпуска продукции в Китае ощущается во всем мире, отражая ключевую и возрастающую роль Китая в мировых цепях поставок товаров и услуг, а также на финансовых и туристических рынках. Вспышки в других странах мира имеют аналогичные последствия, хотя и в меньшем масштабе. На сегодняшний день перспективы экономического роста остаются неопределенными, в частности по прогнозу, ежегодный прирост мирового ВВП в целом до 2020 года упадет до 2,4 % по сравнению с прогнозируемыми в 2019 году 2,9 %. Более продолжительная и интенсивная фаза вспышки коронавируса, который широко распространяется в Азиатском регионе, Европе и Северной Америке, значительно ослабит экономические ожидания. В таком случае глобальный прирост может снизиться до 1,5 % в 2020 году, что в два раза превышает прогнозируемый темп вспышки COVID-19. Существуют также серьезные опасения, что дальнейшее распространение COVID-19 может поставить под угрозу продовольственную безопасность. Именно эти вопросы обуславливают актуальность работы. Теоретическое и практическое значение работы состоит в необходимости как можно скорейшего рассмотрения влияния негативных рисков на экономику мировых стран, разработке наиболее эффективных и проактивных мер для предупреждения заражения вирусом, а также введению четко направленной политики по поддержке систем здравоохранения и ее работников, защите доходов уязвимых социальных групп и предприятий во время пандемии. Мероприятия, направленные на поддержание макроекономической политики могут помочь восстановить доверие и способствовать возобновлению спроса помочь совершать скоординированные многосторонние действия для обеспечения более эффективной политики в сфере здравоохранения, сдерживания и смягчения мер контроля деятельности бизнеса, поддержки субъектов хозяйствования и обычных граждан с низким уровнем

дохода. Сделан вывод, что оценить экономические последствия вспышки вируса – задача непростая по причине неопределенности. Однако возможно попробовать смоделировать сценарии дальнейшей перестройки мировой экономики и ее оздоровления.

Ключевые слова: COVID-19; пандемия коронавируса; экономический спад; перспективы экономического роста; экономические ожидания.

Introduction. The COVID-19 pandemic has spread with alarming speed, infecting millions and bringing economic activity to a near-standstill as countries imposed tight restrictions on movement to halt the spread of the virus. As the health and human toll grows, the economic damage is already evident and represents the largest economic shock the world has experienced in decades.

The June 2020 Global Economic Prospects describes both the immediate and near-term outlook for the impact of the pandemic and the long-term damage it has dealt to prospects for growth. The baseline forecast envisions a 5.2 percent contraction in global GDP in 2020, using market exchange rate weights—the deepest global recession in decades, despite the extraordinary efforts of governments to counter the downturn with fiscal and monetary policy support. Over the longer horizon, the deep recessions triggered by the pandemic are expected to leave lasting scars through lower investment, an erosion of human capital through lost work and schooling, and fragmentation of global trade and supply linkages.

Formulation of the problem. So, the coronavirus pandemic is a shock situation in the world, the far-reaching consequences of which we are beginning to imagine only today. Since this disease has changed lives, disrupted markets, and revealed the competence (or incompetence) of governments, this will lead to constant shifts in political and

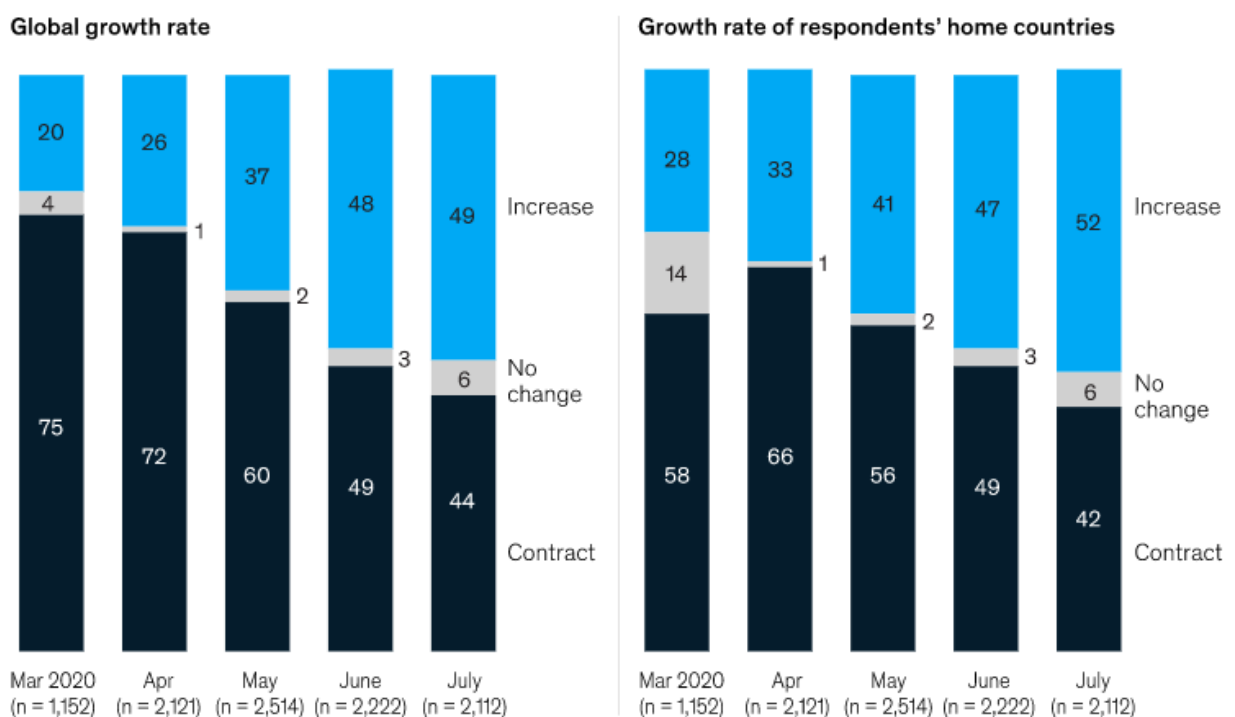
economic power, which will become apparent only over time. It is likely that the pandemic will strengthen the state and nationalism. Governments of all countries are taking emergency measures to overcome the crisis, and many will not want to give up new powers when the crisis is over.

In the context of the above, the logical question arises: is it possible to determine the economic consequences of COVID-19? What urgent concrete measures need to be taken to support the world economy and resolve the crisis as soon as possible?

Research results. Nations around the world are struggling to contain the COVID-19 pandemic and its economic impact, and responses to the latest Global Survey on the economy highlight the magnitude of the challenge—especially in certain geographies. Thus In North America and in developing markets, executives have become less hopeful since early June about their countries' economies and more cautious than others in their views on potential scenarios for COVID-19 recovery. [2]

Overall expectations on these scenarios also suggest growing caution and uncertainty. Even so, respondents' outlook for their own companies continues to brighten. For the first time in 2020, respondents are more likely to expect their companies' profits to increase than decrease in the months ahead.

Exhibit 1. – Expected changes to growth next 6 month (% of respondents)



The crisis highlights the need for urgent action to cushion the pandemic’s health and economic consequences, protect vulnerable populations, and set the stage for a lasting recovery. For emerging market and developing countries, many of which face daunting vulnerabilities, it is critical to strengthen public health systems, address the challenges posed by informality, and implement reforms that will support strong and sustainable growth once the health crisis abates.

On the whole, executives maintain the more positive than negative outlook they reported in June, for both the world economy and their home countries, and they are less likely than in previous months to expect declining growth rates globally and at home.

While respondents’ outlooks about their countries’ economies have improved in most regions over the past four surveys, responses in North America and developing markets have taken a negative turn since June (Exhibit 2). What’s more, when asked about COVID-19’s effects on domestic GDP, respondents in North America and developing markets are much less likely than last month to select one of the more optimistic options out of nine scenarios.

Globally the pandemic is expected to plunge most countries into recession in 2020, with per capita income contracting in the largest fraction of countries globally since 1870. Advanced economies are projected to shrink 7 percent. That weakness will spill over to the outlook for emerging market and developing economies, who are

forecast to contract by 2.5 percent as they cope with their own domestic outbreaks of the virus. This would represent the weakest showing by this group of economies in at least sixty years. So, the crisis highlights the need for urgent action to cushion the pandemic’s health and economic consequences, protect vulnerable populations, and set the stage for a lasting recovery.

Every region is subject to substantial growth downgrades. East Asia and the Pacific will grow by a scant 0.5%. South Asia will contract by 2.7%, Sub-Saharan Africa by 2.8%, Middle East and North Africa by 4.2%, Europe and Central Asia by 4.7%, and Latin America by 7.2%. These downturns are expected to reverse years of progress toward development goals and tip tens of millions of people back into extreme poverty.[1]

Emerging market and developing economies will be buffeted by economic headwinds from multiple quarters: pressure on weak health care systems, loss of trade and tourism, dwindling remittances, subdued capital flows, and tight financial conditions amid mounting debt. Exporters of energy or industrial commodities will be particularly hard hit. The pandemic and efforts to contain it have triggered an unprecedented collapse in oil demand and a crash in oil prices. Demand for metals and transport-related commodities such as rubber and platinum used for vehicle parts has also tumbled. While agriculture markets are well supplied globally, trade restrictions and supply chain disruptions could yet raise food security issues in some places. [1]

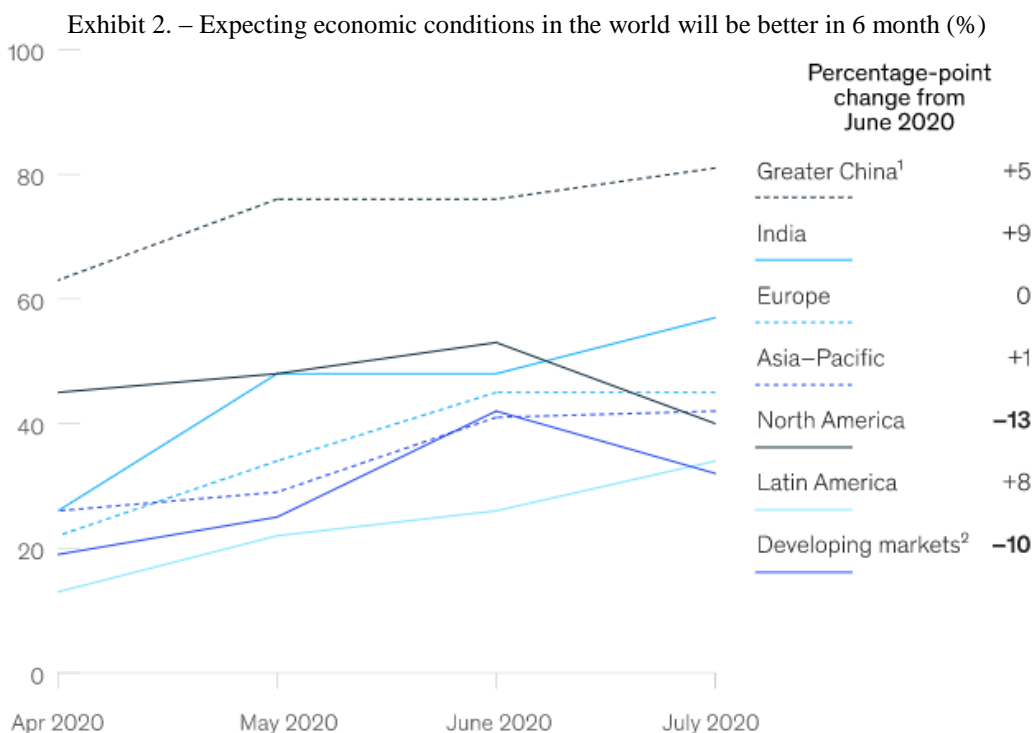
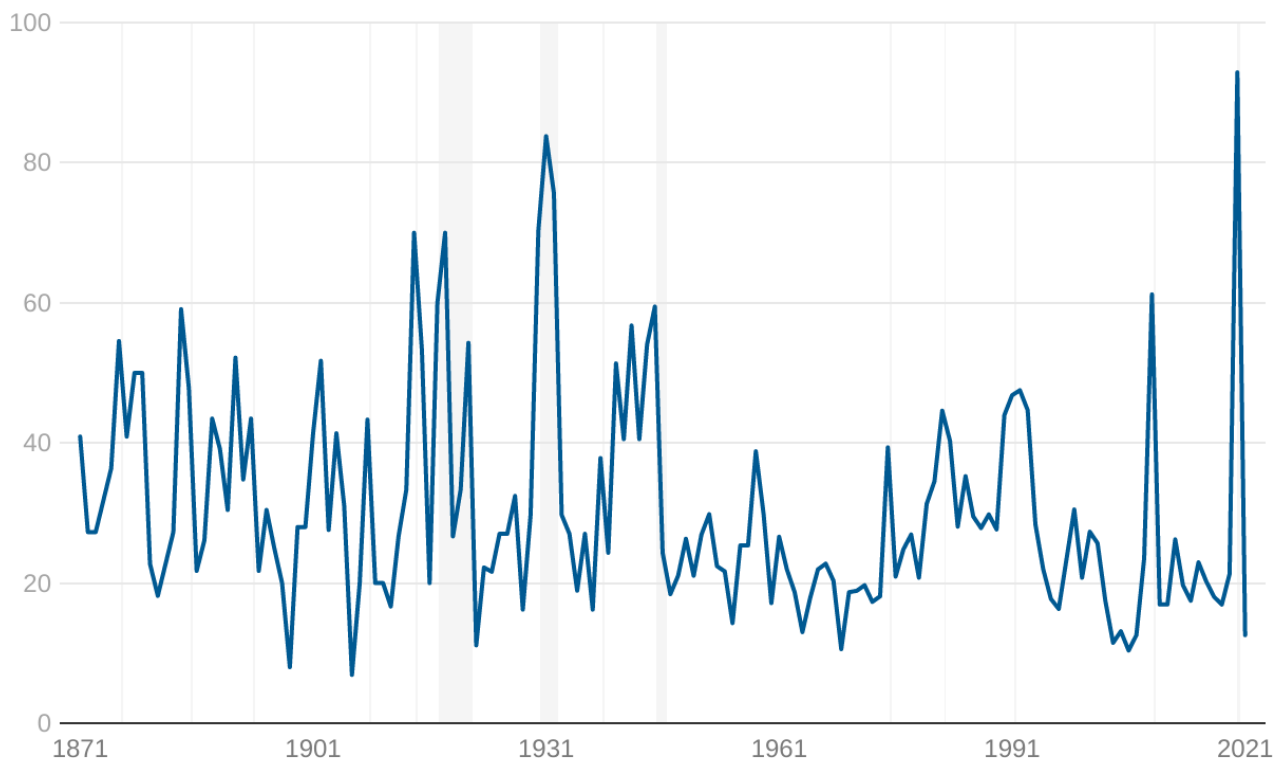


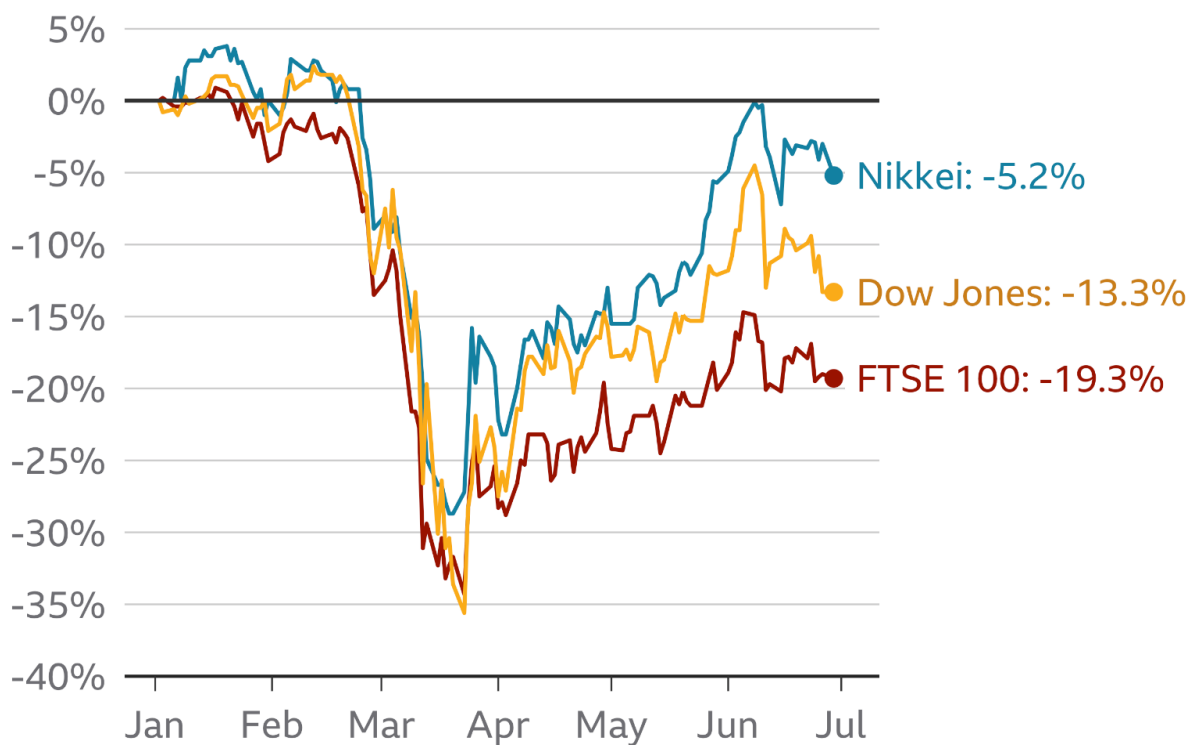
Exhibit 3. Most countries are expected to face recessions in 2020



In turn, speaking of global stocks in motion, it should be remembered that significant shifts in stock markets where company shares are bought and sold can affect the value of pensions or individual savings accounts (ISAs). To

date, the FTSE, Dow Jones Industrial Average and Nikkei have fallen sharply as the number of Covid-19 cases has risen. The Dow and FTSE showed the largest quarterly drop in the first three months of the year since 1987.[3]

Exhibit 4. The impact of coronavirus on stock markets since the start of the outbreak



In response, central banks in many countries, including the UK, slashed interest rates. That should, in theory, make borrowing cheaper and encourage spending to boost the economy. Global markets have since recovered some ground as governments have intervened. But some analysts have warned that they could be volatile until fears of a second wave of the pandemic are eased.

Also, long-term damage to potential output and productivity growth to what may be lingering repercussions of the deep global recession: setbacks to potential output—the level of output an economy can achieve at full capacity and full employment—and labor productivity. Efforts to contain COVID-19 in emerging and developing economies, including low-income economies with limited health care capacity, could precipitate deeper and longer recessions—exacerbating a multi-decade trend of slowing potential growth and productivity growth. Many emerging and developing economies were already experiencing weaker growth before this crisis; the shock of COVID-19 now makes the challenges these economies face even harder.

Another important feature of the current landscape is the historic collapse in oil demand and oil prices. Low oil prices are likely to provide, at best, temporary initial support to growth once restrictions to economic activity are lifted. However, even after demand recovers, adverse impacts on energy exporters may outweigh any benefits to activity in energy importers. Low oil prices offer an opportunity to oil producers to diversify their economies. In addition, the recent oil price plunge may provide further momentum to undertake energy subsidy reforms and deepen them once the immediate health crisis subsides.

As the world grapples with the COVID-19 pandemic that continues to affect a growing number of countries and people, the responses to the latest McKinsey Global Survey on the economy suggest increasing optimism. Executives

report ever-more-positive expectations for company demand and profitability—two months after reporting record pessimism on both fronts—and for their countries' economic prospects.[1]

While executives' views on company profits remain more negative than positive, the share expecting increased profitability has grown. Respondents are more likely to expect customer demand will increase than decrease; two months ago, the opposite was true.

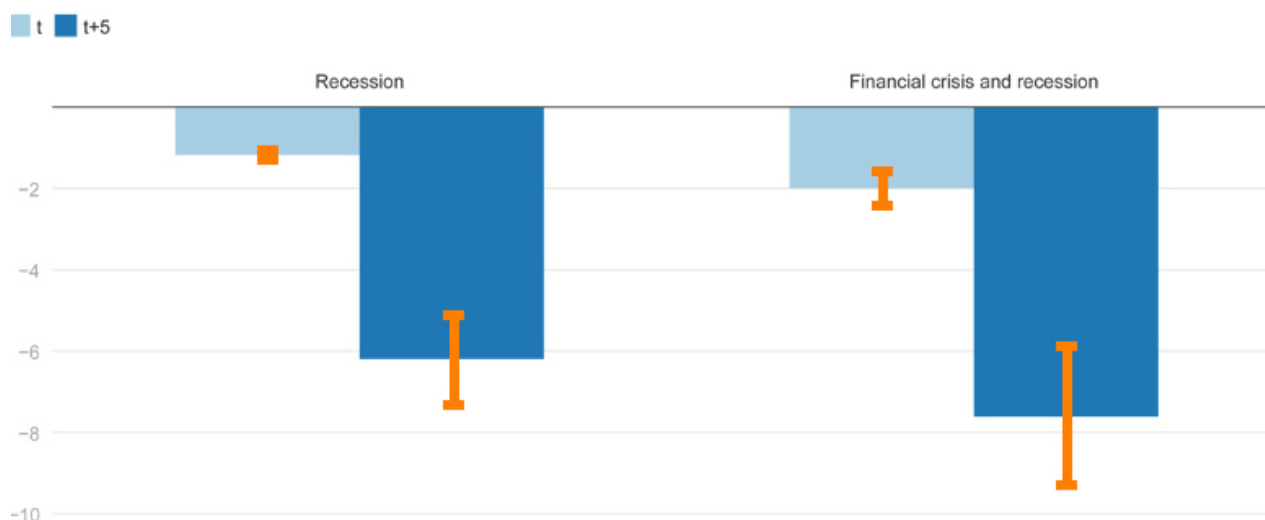
By industry, more than half of respondents in retail and in high tech and telecom expect demand to rise. Retail executives also report a much more optimistic view on demand since the April 2020 survey, as do those in capital projects and infrastructure. Except in Greater China, India, and Latin America—where respondents' outlooks have held steady—executives in every region are more likely than in May to expect improvements.

What's more, the share of experts expecting global and domestic growth rates to increase in the next six months has grown since April and May.

Conclusions. Thus, one can unequivocally say that the world economy is already in recession, since the effects of the coronavirus pandemic on economic activity are increasing. So in the face of this disquieting outlook the longer term, authorities need to undertake comprehensive reform programs to improve the fundamental drivers of economic growth once the crisis lifts.

Policies to rebuild both in the short and long-term entail strengthening health services and putting in place targeted stimulus measures to help reignite growth, including support for the private sector and getting money directly to people. During the mitigation period, countries should focus on sustaining economic activity with support for households, firms and essential services.

Exhibit 5. – Cumulative EMDE potential output response after recessions (%)



Global coordination and cooperation—of the measures needed to slow the spread of the pandemic, and of the

economic actions needed to alleviate the economic damage, including international support—provide the greatest

chance of achieving public health goals and enabling a robust global recovery.

Список літератури

1. “The coronavirus effect on global economic sentiment” / McKinsey & Company, July 27, 2020/ [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-coronavirus-effect-on-global-economic-sentiment>
2. The Global Economic Outlook During the COVID-19 Pandemic: A Change World/ The World Bank, June 8, 2020, [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.worldbank.org/en/news/feature/2020/06/08/the-global-economic-outlook-during-the-covid-19-pandemic-a-changed-world>.
3. Coronavirus: A visual guide to the economic impact / By Lora Jones, Daniele Palumbo & David BrownBBC News, June 30, 2020, [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.bbc.com/news/business-51706225>
4. Влияние COVID-19 на мировую экономику, Вісник МСФЗ, архів електронного видання, [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://msfz.ligazakon.ua/magazine_article/FZ002118
5. Влияние коронавируса COVID-19 на экономику стран мира, Статья 05.08.2020, [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.tadviser.ru/index.php>
6. Spillover of COVID-19: impact on the Global Economy, Article in SSRN Electronic Journal · March 2020, [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/340236487_Spillover_of_COVID-19_impact_on_the_Global_Economy
7. <https://www.weforum.org/agenda/2020/04/depression-global-economy-coronavirus/>

References (transliterated)

1. “The coronavirus effect on global economic sentiment” / McKinsey & Company, July 27, 2020 / [Electronic resource]. - Access mode: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-coronavirus-effect-on-global-economic-sentiment>
2. The Global Economic Outlook During the COVID-19 Pandemic: A Change World / The World Bank, June 8, 2020, [Electronic resource]. - Access mode: <https://www.worldbank.org/en/news/feature/2020/06/08/the-global-economic-outlook-during-the-covid-19-pandemic-a-changed-world>.
3. Coronavirus: A visual guide to the economic impact / By Lora Jones, Daniele Palumbo & David Brown BBC News, June 30, 2020, [Electronic resource]. - Access mode: <https://www.bbc.com/news/business-51706225>
4. Impact of COVID-19 on the world economy, Bulletin of the MSFZ, archives of electronic news, [Electronic resource]. - Access mode: https://msfz.ligazakon.ua/magazine_article/FZ002118
5. The impact of the coronavirus COVID-19 on the economies of the countries of the world, Article 05.08.2020, [Electronic resource]. - Access mode: <https://www.tadviser.ru/index.php>
6. Spillover of COVID-19: Impact on the Global Economy, Article in SSRN Electronic Journal · March 2020, [Electronic resource]. - Access mode: https://www.researchgate.net/publication/340236487_Spillover_of_COVID-19_impact_on_the_Global_Economy
7. <https://www.weforum.org/agenda/2020/04/depression-global-economy-coronavirus/>

Received 12.06.2020

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Гололобова Олеся Миколаївна (Гололобова Олеся Николаевна, Gololobova Olesya) –, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», асистент кафедри «Менеджменту та оподаткування»; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7483-2502>; тел. (067) 317-03-63; email: olesya.gololobova@gmail.com

Чмельова Ольга Сергіївна (Чмелева Ольга Сергеевна, Chmeleva Olga) –, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри менеджменту інноваційного підприємництва та міжнародних економічних відносин; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7483-2502>; email: chmeleva2@gmail.com

О. С. МАКОВОЗ, О. М. ЯЦЕНКО, М. П. ГОРБУНОВ

ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ТИМБІЛДИНГУ ПРИ ФОРМУВАННІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ВЕКТОРУ РОЗВИТКУ

Корпоративна культура є потужним ресурсом, завдяки якому компанії можуть швидко мобілізувати всі ресурси підприємства для досягнення певного результату та ефективно розв'язувати проблеми. Арсенал сучасного менеджера лічусь багатонавітніми технологіями, однією з яких сьогодні є тимбілдинг. Популярність і затребуваність цього методу командної взаємодії зростає з кожним роком, адже він є одним із дієвих способів мотивації, управління персоналом, який може застосовувати компанія. Метою роботи є обґрунтування застосування технологій і методів тимбілдингу для формування корпоративної культури організації, а також аналіз особливостей тимбілдингу закордоном і в Україні. У результаті аналізу з'ясовано, що корпоративна культура буде дієвою тоді, коли буде мати ознаки певних базових цінностей, притаманні національній культурі. Виділяють наступні цінності, які можуть слугувати орієнтиром: дистанція влади, індивідуалізм, мужність і жіночність, уникнення невизначеності, довго/краткострокова орієнтація. Проаналізовано індекси розвитку зазначених цінностей у різних країнах. Наголошено, що в Україні переважає індивідуалізм. Згідно із запропонованою класифікацією видів тимбілдингу: екстремальні, інтелектуальні, творчі – наведені приклади тимбілдингу в різних країнах. Виділено переваги, які дає тимбілдинг при формуванні корпоративної культури. Зроблено аналіз ринку послуг щодо організації тимбілдингу в Україні. З'ясовано, що на ринку представлено велике розмаїття видів і форм заходів, щодо командотворення. У зв'язку з тим, що ці технології в нашій країні застосовуються не так давно й переважним чином є запозиченими, зроблено припущення щодо вірогідності бездумного копіювання і нав'язування тих цінностей в корпоративну культуру підприємства, які не відповідають загальнонаціональним. Надано рекомендації керівникам, щодо проведення в компанії тимбілдингу. Підкреслено, що «сліпе» копіювання інколи цікавих пропозицій без урахування їхньої відповідності вітчизняним реаліям не дасть бажаного результату, а інколи, навіть, може мати негативні наслідки.

Ключові слова: корпоративна культура; цінності; національна культура; тимбілдинг; управління персоналом; команда.

О. С. МАКОВОЗ, О. Н. ЯЦЕНКО, Н. П. ГОРБУНОВ

ПРИМЕНЕНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ ТИМБИЛДИНГА ПРИ ФОРМИРОВАНИИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В КОНТЕКСТЕ ЕВРОПЕЙСКОГО ВЕКТОРА РАЗВИТИЯ

Корпоративная культура является мощным ресурсом, благодаря которому компании могут быстро реагировать на изменения, эффективно решать проблемы и мобилизовать все ресурсы предприятия. Современные менеджеры могут пользоваться новейшими технологиями, одной из которых сегодня является тимбилдинг. Популярность и востребованность этого метода командного взаимодействия растет с каждым годом, ведь он является одним из действенных способов мотивации, управления персоналом, который может применять компания. Целью работы является обоснование применения технологий и методов тимбилдинга для формирования корпоративной культуры организации, а также анализ особенностей тимбилдинга зарубежом и в Украине. В результате анализа установлено, что корпоративная культура будет действенной тогда, когда будет иметь признаки определенных базовых ценностей, присущие национальной культуре. Выделяют следующие ценности, которые могут служить орієнтиром: дистанция власти, индивидуализм, мужественность и женственность, избегание неопределенности, долго / краткосрочная ориентация. Проанализированы индексы развития указанных ценностей в разных странах. Отмечено, что в Украине преобладает индивидуализм. Согласно предложенной классификации видов тимбилдинга: экстремальные, интеллектуальные, творческие - приведены примеры тимбилдинга в разных странах. Выделены преимущества, которые дает тимбилдинг при формировании корпоративной культуры. Сделан анализ рынка услуг по организации тимбилдинга в Украине. Выяснено, что на рынке представлено большое разнообразие видов и форм мероприятий по командообразованию. В связи с тем, что эти технологии в нашей стране применяются не так давно и преимущественным образом являются заимствованными, сделано предположение о вероятности бездумного копирования и навязывания тех ценностей в корпоративную культуру предприятия, которые не соответствуют общенациональным. Даны рекомендации руководителям о проведении в компании тимбилдинга. Подчеркнуто, что «слепое» копирование иногда интересных предложений без учета их соответствия отечественным реалиям не даст желаемого результата, а иногда даже может иметь негативные последствия.

Ключевые слова: корпоративная культура; ценности; национальная культура; тимбилдинг; управление персоналом; команда.

О. YATSENKO, M. HORBUNOV

INVESTMENTS IN HUMAN CAPITAL AS AN EFFECTIVE STRATEGY OF MODERN LEADERSHIP COMPANIES

The human factor plays an important role in economic growth. The Ukrainian state today needs to change the stereotypes in minds about the role of employees in the enterprise activity. The civilized approach implies a progressive attitude towards the person as a self-value. Also the level of competitiveness of domestic enterprises depends on the level of investment in human capital. Companies don't have the desire and sufficient financial capacity to invest in human capital because of the deterioration of macroeconomic indicators development of the economic and society. Issues of attracting attention to the necessity of investments in the formation of human capital, development and safety are becoming actual. The purpose of the work is to analyze the essence of the concept of "human capital" from the standpoint of the investment approach; definition of types of human capital in which it's possible to make investments; the analysis of the experience of leading companies in investing in human capital. In the result of the analysis it became clear that the supporters of the investment approach distinguish the following types of capital: individual human capital and human capital of the firm. The differences distinguishing investment in human capital from other types of investments are determined, analyzed such a phenomenon as a negative human capital. It is emphasized that human capital in Ukraine is one of the lowest percentages in the structure of national wealth. The experience of American companies-leaders and the experience of leading Ukrainian companies in investing in human capital has been analyzed. Identify, that one of the priority directions of investments of American companies-leaders is investments in medical services and health care. Identified, that one of the priority directions of investments of American companies-leaders is investments in medical services and health care. Investments into the human capital of Ukrainian companies are rather limited. It is necessary, that the modern management practice involves managing a person as a resource; there are the presence of highly skilled personnel and the struggle for their preservation and the individual approach. The interests of the company must be

©О.С. Маковоз, О.М. Яценко, М.П. Горбунов, 2020

taken into account. Companies that have turned workers into the main source of well-being occupy leading positions. In turn, such workers become pride of companies and a guarantee of its competitiveness.

Keywords: human capital; investments; leading company; human resource; strategy; human qualities.

Вступ. Компанії все частіше стикаються з проблемою своєчасного та швидкого реагування на зміни в мінливому бізнес середовищі. Превентивним дієвим засобом розв'язання зазначеного питання виступає формування потужного ресурсу – корпоративної культури організації. Саме вона ґрунтується на ціннісних орієнтирах і дозволяє мобілізувати всі ресурси підприємства. Науковцями розроблено безліч рекомендацій щодо формування і розвитку корпоративної культури. Все більше управлінців надають перевагу сучасним технологіям тимблдингу з метою сприяння досягненню поставлених цілей та підвищення результативності компанії.

Постановка проблеми. Сучасні менеджери все більше усвідомлюють, що формування і розвиток корпоративної культури є стратегічним інноваційним інструментом для підвищення якості управлінської праці, удосконалення управління людськими ресурсами. Вирішуючи певні проблеми, що стосуються згуртованості й об'єднання людей в команди під час спільної роботи для вирішення різноманітних професійних ситуацій, керівники стикаються з вибором дієвих форм і методів, які б дозволили створити певний клімат організації, щоб підкреслював її унікальність. Наявність сьогодні великої кількості таких різноманітних методів з одного боку, полегшує вибір, а з іншого ускладнює його, адже пов'язаний з грошовими витратами та різним ступенем впливу на кінцевий результат. Додаткових досліджень і обґрунтувань потребує вплив на формування корпоративної культури технологій і методів тимблдингу, які сьогодні затребувані у бізнесі.

Мета роботи є обґрунтування застосування технологій і методів тимблдингу для формування корпоративної культури організації, а також аналіз особливостей тимблдингу закордоном і в Україні.

Аналіз основних досліджень і публікацій.

Корпоративна культура є складною системою на перетині багатьох наукових галузей: психології, соціології, філософії, педагогіки, політології тощо. Напрямок тимблдингу з'явився в Україні наприкінці 90-х років, проте нерозкритим є питання особливостей тимблдингу в Україні і його впливу на корпоративну культуру. Натомість існує безліч публікацій вітчизняних учених стосовно важливості тимблдингу для колективного розвитку [1], [2]; побудови успішної команди [3]; базових принципів побудови команди [4]; підвищення ефективності командного управління [5] соціально-психологічних аспектів командотворення [6]; розробці командотворчих технологій [7].

Виклад основного матеріалу.

Корпоративна культура здатна здійснювати значний вплив на результати діяльності організації. Формування і підтримка певного рівня корпоративної культури вимагає від сучасних менеджерів нових ідей, ґрунтовних знань та певних підходів, щодо вирішення цього питання.

На основі аналізу значної кількості поглядів на визначення поняття «корпоративна культура» у своєму

дослідженні ми будемо розглядати його як унікальну систему цінностей, правил ведення бізнесу, що притаманні життєдіяльності підприємства, сприяють досягненню поставлених цілей та є орієнтиром для кожного члена колективу. Корпоративна культура дозволяє мобілізувати ресурси підприємства для розширення кордонів діяльності й виходу на міжнародну арену [8]. Корпоративна культура повинна мати ознаки певних базових цінностей, які існують в національній культурі й не викликати внутрішніх суперечок. Дослідженням є факт впливу національного менталітету на формування корпоративної культури в організації, а національний характер, що представляє собою буття і форми самоусвідомлення народу, є важливою складовою будь-якої національної культури, у тому числі й корпоративної [9].

Багато дослідників наголошують на величезній силі впливу основних культурних цінностей, на їхній здатності зберігатися й відтворюватися, навіть, якщо компанії виходять на міжнародну арену і починають працювати зі всім світом [10]. Досліджуючи взаємодію в команді, авторизвертають увагу на неможливості розвивати ефективність праці, «лишивши за дужками цінності тих, хто цю працю творить» [7, с.71].

Цінності в національній культурі, що є базовим фактором формування корпоративної культури організації й організаційної поведінки стало об'єктом дослідження багатьох вітчизняних та закордонних науковців. Так, наприклад, дослідження Г. Хофстеде [11] дозволяють використовувати для орієнтування наступні характеристики.

Дистанція влади. Є показником усвідомленості нерівномірності влади в суспільстві. Дає зрозуміти, наскільки працівники бояться висловити незгоду зі своїм керівником, наскільки важливим є підтримка з ним гарних стосунків і обраного стилю керівництва. Низький ступінь нерівності між людьми характеризується відносною рівністю в суспільстві, відповідно високий – навпаки, вказує на значну дистанцію влади. Такі високі індекси мають Малайзія, Словаччина – 104, Гватемала, Панама, Філіппіни, Румунія – 95-90. Найнижчі показники у Данії, Ізраїлю, Австрії – від 18 до 11 відповідно [11, с. 57–59].

Індивідуалізм. Визначає, наскільки індивід відчуває себе частиною суспільства, наскільки він готовий об'єднуватися в групи, цінує особистий простір і захищений від безробіття. Управління в індивідуалістичному суспільстві – це управління індивідами, управління ж в колективістському суспільстві – це управління групами, де за успішне виконання роботи стимули і бонуси повинні надаватися групі, а не окремим особам. Найвищий індекс індивідуалізму в США – 91, Австралії – 90, Великобританії – 89; Канада, Угорщина, Нідерланди, Нова Зеландія, Бельгія, Італія, Данія, Франція, Швеція, Ірландія, Латвія – мають індекс від 80 – 70; Норвегія, Швейцарія, Німеччина, Фінляндія, Естонія, Литва, Люксембург, Польща 69 – 60; Мальта, Чеська республіка, Австрія, Ізраїль, Словаччина, Іспанія 51 – 59. Найнижчий індекс мають Еквадор і Гватемала – 8 і 6 відповідно [11, с. 95-97]. Таким чином, шведи

отоотожнюють бізнес з компанією, натомість саудівці з конкретною людиною. З цієї ж причини методи навчання, засновані на чесних і прямих обмінах почуттями щодо інших людей, які періодично були модні у Сполучених Штатах з такими позначками, як тренінг чутливості, групи зустрічей або транзакційний аналіз не підлягають використанню в колективістському режимі культур. У цьому дослідженні в переліку країн Україна відсутня, але фахівці вважають, що у формуванні корпоративної культури українців індивідуальне переважає над загальним, колективним [12].

Мужність і жіночність. Гендерні ролі є невід'ємною частиною кожного суспільства. Якщо у суспільстві чітко виражені гендерні ролі, то воно вважається «мужнім»: у свою чергу, у чоловіках заохочується наполегливість, жорсткість, зосередженість на успіху. Жінки повинні бути скромними, ніжними, турботливими. За оцінками найвищий індекс мужності мають Словаччина, Японія, Угорщина, Австрія: 11 – 79; найнижчий у Данії, Нідерландів, Латвії, Норвегії, Швеції – від 16 до 5 відповідно [11, с. 141-143].

Уникнення невизначеності. Є показником вміння відчувати загрозу в двозначних ситуаціях та уникати ситуацій невизначеності. Так, на скільки люди відчувають занепокоєння на роботі, бояться змінювати роботу, як ставляться до конкуренції, погоджуються працювати за встановленими беззастережними правилами – визначає їхні норми поведінки. Індекс уникнення невизначеності вищий у Греції, Португалії, Гватемалі, Уругваї, Бельгії – від 112 до 97 відповідно. Найнижчим він є у В'єтнамі, Китаї, Гонконгу, Швеції, Данії, Ямайці та Сінгапурі – від 30 до 8 відповідно [11, с. 192-194].

Довго/короткострокова орієнтація. Дає зрозуміти, на скільки менеджери, будуючи бізнес, орієнтуються на довгострокове чи короткострокове бачення майбутнього. Найвищий індекс довгострокової орієнтації у Південній Кореї, Тайвані, Японії, Китаї, Україні – від 100 до 86. Найнижчий – у Нігерії, Сипті, Пуерто-Рико: 13 – 0 [11, с. 255-258].

Одним із способів формування корпоративної культури є тимблдинг. Тимблдинг визначають як заходи, завдяки яким у колективі створюється певна атмосфера, яка буде сприяти досягненню цілей і згуртуванню персоналу [5]; спосіб забезпечити високоефективне навчання, підвищення навичок команди, підняття морального духу і продуктивності [3].

Основна ідея його полягає у тому, що у процесі спільного подолання труднощів, розв'язання ситуацій, які потребують загальної участі, підтримки, для вирішення проблеми, фізичних зусиль підвищується працездатність, зацікавленість роботою, активізується резервний потенціал команди, що дозволяє не тільки згуртувати колектив, а й спрямувати його на вирішення бізнес-задач і досягнення найвищих результатів.

Важливо проаналізувати, які переваги дає тимблдинг при формуванні корпоративної культури:

- створення мотивації на спільну діяльність. У свою чергу це розвиває довіру між співробітниками, дозволяє сприймати індивідуальні особливості один одного;

- підвищує рівень особистої відповідальності за результат. Дозволяє відчути себе частиною чогось

більшого, ніж він сам і дає усвідомлення, що для того, щоб його команда перемогла потрібен внесок кожного у спільне досягнення;

- допомагає покращити емоційний фон в компанії. Незвична, невимушена атмосфера, створена під час колективної взаємодії допомагає учасникам підняти настрій, відволіктися від буденності і проявити себе з іншої сторони, розкритися, знайти однодумців.

Перші компанії, які пропонували послуги тимблдингу виникли у США та Великобританії на початку 90-х років. Перша офіційна організація, яка координувала діяльність компаній щодо організації перших тимблдингів – мотузкових курсів з'явилась в США в 1993 році (Association of Challenge Course Technologies, подібна організація в Європі – в 1998 році (European Rope Course Association) [13]. «Мотузкові курси» або Курси Хеберта (Hebertism) і сьогодні популярні в Європі та у Французькій Канаді. Ці заходи передбачають фізичний і моральний розвиток, поряд із формуванням мужності [13]. Мотузковий курс складається з «низького» (Low Ropes course) – більше спрямований на зміцнення команди, розвиток командних комунікацій, та «високого» курсів (High Ropes course) – більше спрямований на особистісний розвиток і досягнення.

Говорячи про види тимблдингу, фахівці пропонують наступну класифікацію [13]: екстремальні, інтелектуальні, творчі. Розглянемо їх більш детально.

Екстремальні. Основний інструмент – екстремальний вид спорту. Одним із прикладів є корпоративні пригодницькі перегони (Corporate Adventure Races), які були започатковані в США. Сутність полягає в тому, щоб команди, у кількості 6-10 осіб, причому у складі повинно бути не менше однієї жінки, впродовж 2-10 годин шукали контрольні пункти, долаючи при цьому дистанції з використанням завдань різного рівня складності: спортивне орієнтування, гірські велосипеди, спуски, переправи тощо. Ще одним цікавим варіантом, є експедиційні перегони, під час яких команди за 5-6 днів долають маршрути у 500 кілометрів. Це стало вже свого роду унікальним видом спорту, який дозволяє максимально тестувати навички роботи в команді в екстремальних умовах. Такі командні перегони набули значної популярності в США, Канаді, Новій Зеландії, Австралії в компаніях IBM, Boeing, Accenture, Microsoft, Dell. Якщо в основі корпоративних цінностей вміння працювати в форматі 24/7, заохочуються ризиковані, нестандартні, сміливі рішення, цінується швидкість прийняття рішень – то формат екстремальних тимблдингів саме для цього.

Інтелектуальні. Цей різновид тимблдингу охоплює етнічні, Quest&Urban, Hand-made, Reality-Show. Спеціалізуючись на цьому виді тимблдингу британська компанія The Teambuilding Company пропонує відчути себе учасником реаліті-шоу під назвою «Заручниця»: під час конференції «зловмисники» беруть штурмом зал засідань та викрадають вище керівництво, а звільнити зобов'язуються після виконання їхніх вимог. Бажаючих же проявити емоції на корпоративному «Fatless Fat Fun» – етнічному тимблдингу, який дає можливість відтворити атмосферу Японії й відчути себе борцем сумо, забезпечують спеціальними костюмами, які імітують

зайву вагу, головними уборами, які нагадують зачіску борця сумо [14]. З успіхом проводить у себе в компанії інтелектуальні тимблдинги власник Бостонської пивоварні Sam Adams Beer Джим Коч: він влаштовує для своїх співробітників (850 осіб) вікторину із сліпим дегустуванням пива, для згуртованості колективу і формування лояльності до продукту [15].

Творчі: театральні, музичні, танцювальні, фото-тимблдинги, кулінарні тощо. Цей клас тимблдингів з кожним роком поповнюється новими пропозиціями, адже дозволяє вирішувати багато командних задач: налагодження комунікацій, сприяння емоційній згуртованості, побудова довіри, формування спільних цілей. Німець Андреас Хайнеке – керівник компанії DialogueSocialEnterpriseGmbH, у 1995 році створив проєкт «Діалоги у темряві». За умовами усі тренери сліпі, а сам тренінг, який триває декілька годин, проходить в абсолютній темряві. Тільки та його частина, що присвячена обговоренню відбувається при світлі [16]. Цікавим прикладом творчого тимблдингу є тимблдинг «Пальто на п'ятьох», який проводився в Лондоні: команда топ-менеджерів у зшитому спеціальному пальто, яке вони у будь-який момент могли розрізати, виконувала поставлені завдання. Ще одним видом тимблдингу, який популярний не тільки в США, а як зазначають автори від Австралії до Зимбабве та на всіх континентах, окрім Антарктиди – Humansvs. Zombies. Він являє собою суміш

пейнтболу і костюмованої вечірки: ролі зомбі виконують найняті актори, а співробітники компанії вибираються із закритого приміщення й рятують світ [17]. Для усунення непорозумінь між департаментами в Нью-Йоркській компанії She Finds Media провели дієвий тимблдинг, сутність якого полягала в розбиванні глиняних горщиків, в яких були написані проблеми, які їх турбують на роботі та в особистому житті, а потім, для підняття емоційного фону, вони перевдягалися в білі комбінезони й кидали один в одного фарбою [18]. Незвичний і доволі популярний вид тимблдингу в Японії, який також можна віднести до творчих – сумісне відвідування лазні NadakanoTsukiaі: голі стосунки, або голе спілкування. Азіатські бізнес-тренери вважають, що таке сидіння в гарячому джерелі допомагає створити довірливу атмосферу, стирає межі між начальниками і підлеглими, знімає формальності й бар'єри і зміцнює зв'язок між членами команди [19].

В Україні програми тимблдингу набувають усе більшого попиту. З кожним роком збільшується кількість компаній, які надають послуги, пов'язані з проведенням відповідних заходів, що різняться за бюджетом, цілями, та видами. Аналіз ринку послуг щодо організації тимблдингу показав велике розмаїття їхніх видів і форм (Рис.).

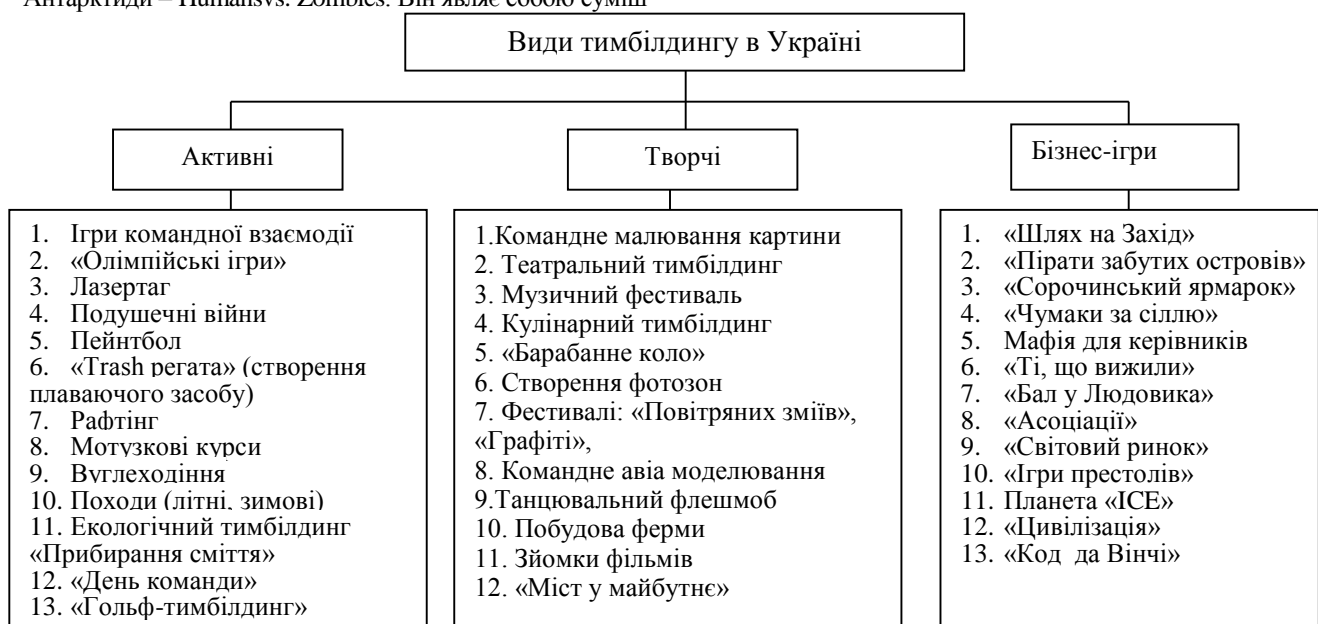


Рисунок Види тимблдингу в Україні

(складено авторами на основі дослідження сайтів компаній, які надають послуги тимблдингу)

Зазначене наглядно демонструє, що в Україні представлені всі види тимблдингу: активні, творчі й бізнес-ігри. Можна зустріти й «Мотузкові курси», котрі раніше вважалися чи не єдиним можливим видом тимблдингу і такі, що донедавна [13] відносилися до категорії «незвичних»: екологічні тимблдинги.

Отже, при формуванні корпоративної культури керівникові варто застосовувати сучасні технології тимблдингу. У зв'язку з тим, що ці технології в нашій країні застосовуються не так давно й переважним чином є

запозиченими з інших країн, то виникає вірогідність бездумного копіювання і нав'язування тих цінностей в корпоративну культуру підприємства, які не відповідають загальнонаціональним. На жаль, існують приклади, коли керівники активно приступають до формування корпоративної культури спираючись виключно на закордонний досвід, без врахування національних культурних особливостей. Це підтверджують й дані соціологів: 55% вважають, що в ідеалі корпоративна

культура має бути на підприємстві; 40% намагаються сформувати її за допомогою західних технологій [12].

Тому перш, ніж зробити вибір щодо проведення в компанії того чи іншого виду тимблдингу керівництву необхідно:

- з'ясувати, які цінності сформується в наслідок проведення тимблдингу;
- проаналізувати, які приховані змісти несе той чи інший вид тимблдингу і як це вплине на корпоративну культуру компанії;
- усвідомлювати, що бездумне копіювання тимблдингового контексту без адаптації до реальних потреб компанії може мати негативні наслідки.

Висновки.

Популярність і затребуваність тимблдингу як способу мотивації зростає з кожним роком, адже він є однією із самих дієвих технологій управління персоналом, яку активно застосовують успішні компанії в сучасних умовах. Застосування тимблдингу характеризується глобальними змінами в компанії, які виникають при побудові команди, торкаються норм, традицій, правил і, як наслідок, сприяють формуванню командного духу, системи мислення, корпоративної культури. Вони автоматично запускають механізми саморозвитку, що допомагають компаніям стати більш гнучкими і стійкими в несприятливих умовах. Управлінцям слід враховувати, що необмеженість і різноманітність ринку послуг щодо організації тимблдингу може мати й негативні наслідки, адже «сліпе» копіювання інколи привабливих пропозицій без урахування їхньої відповідності вітчизняним реаліям не дасть бажаного результату. Тому при застосуванні технологій тимблдингу при формуванні корпоративної культури в контексті європейського вектору розвитку потрібно враховувати цінності, які притаманні оточуючому суспільству та конкретній країні.

Список літератури

1. Нікіфорова Л. О., Білоконь Я. В. Тимблдинг як основа ефективного розвитку колективу. *Економічний простір*. Дніпропетровськ, ПДАБА, 2012. № 59. С. 218-225.
2. Маковоз Е. В., Сторожилова У. Л. Необхідність тимблдинга на всіх стадіях колективного розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2009. № 25. С. 124-125. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2009_25_32 (дата звернення: 15.05.2020).
3. Бобейко І. О., Черноморець А. С., Лободзинская Т. П. Тимблдинг как ключ к построению успешной команды. *Научный вестник Ужгородского национального университета*. Серия : Міжнародні економічні відносини та світове господарство, 2017. Вип. 13 (1). С.23-26. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2017_13%281%29__7 (дата звернення: 10.05.2020).
4. Крамаренко А. А. Успешный тимблдинг: базовые принципы и основные этапы. *Соціальна економіка*, 2016. № 2. С.98-102. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/se_2016_2_16 (дата звернення: 16.05.2020).
5. Боковець В. В., Кравчик Л. О., Кучерук Л. О. Застосування тимблдингу та тренінгових технологій для підвищення ефективності командного управління. *Регіональна бізнес-економіка та управління*. Вінниця: Вінницький фінансово-економічний університет, 2014. № 1. С. 9-13.
6. Ремпель Ж. О. Соціально-психологічні аспекти командоутворення в недержавній організації. *Научный вестник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського*. Серія : Психологічні науки, 2015. №2. С.110-

115. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmdups_2015_2_20 (дата звернення: 16.05.2020).
7. Горбунова В. В. *Психологія командоутворення: Ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд*. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 380 с.
8. Отенко І. П., Чепелюк М. І. *Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти*. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 243 с. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/20079/1/2018-pdf> (дата звернення: 18.05.2020).
9. Щербак Н. В. Сучасні тенденції та виклики щодо формування корпоративної культури в умовах реформування державного управління. *Демократичне врядування*. 2014. Вип. 13.: URL: http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik13/fail/Shcherba_k.pdf (дата звернення: 03.05.2020).
10. *Формування нової корпоративної культури в умовах реалізації реформи місцевого самоврядування та розвитку міжмуниципального співробітництва* / За заг. редакцією Щербак Н. В., Журавля Т. В., Толкованова В. В. Київ : Видавництво «Фенікс», 2018. 156 с.: URL: <https://www.ims-ukraine.org/sites/default/files/Culture.pdf> (дата звернення 30.04.2020).
11. Hofstede G., Hofstede Gert Jan, Minkov M. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Part II. London: McGraw-Hill, 2010, p. 561. URL.: <https://e-edu.nbu.bg/pluginfile.php.pdf> (дата звернення 07.04.2020).
12. Савчук Л. Розвиток корпоративної культури в Україні. *Персонал*. 2005. № 5. с. 86-89.
13. Исхакова М. Г. *Тимблдинг: раскрытие ресурсов организации и личности*. СПб. : Речь, 2010. 256 с.
14. Matt Hickman. *6 unusual team-building activities* URL: <https://www.mnn.com/money/sustainable-business-practices/stories>. (дата звернення: 01.04.2020).
15. Матеріали з сайту Sam Adams Beer URL: <https://www.samueladams.com/taprooms>. (дата звернення: 10.04.2020).
16. Нааянова К. В. Тимблдинг как сочетание метода обучения и сплочения персонала. *«Профессиональная ориентация»* (электронный научный журнал). 2018. №1. С.133-136. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/timbilding-kak-sochetanie-metoda-obucheniya-i-splocheniya-personala>. (дата звернення: 02.04.2020).
17. Матеріали з сайту Humansvs. Zombies URL: <http://humansvszombies.org/>. (дата звернення 04.04.2020).
18. Alina Dizik. *3 Teambuilding Exercises Tailored to Unique Business Challenges* URL: <https://www.entrepreneur.com/article/224212> (дата звернення: 04.04.2020).
19. *Lessons from the Japanese seibath*. Матеріали з сайту URL: <https://www.presentationzen.com/presentationzen>. (дата звернення: 06.04.2020).

References(transliterated)

1. Nikiforova L. O., Bilokon` Ya. V. Timbilyng yak osnova efektyvnogo rozvytku kolektyvu [Tebuilding as a basis for effective team development]. *Ekonomichnyj prostir* [Economic space]. Dnipropetrovsk, PDABA, 2012. no 59. pp. 218-225.
2. Makovoz E. V., Storozhylova U. L. Neobxodymost tymbilydnga na vsex stady`yax kolektyvnogo razvytyya [The need for team building at all stages of collective development]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti* [Bulletin of Transport Economics and Industry]. 2009. no 25. pp. 124-125. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2009_25_32 (accessed 15.05.2020).
3. Bobejko Y. O., Chernomorecz A. S., Lobodzynskaya T. P. Tymbilydng kak klyuch k postroenyuu uspehnoj komandu [Team building as a key to building a successful team]. *Naukovyj visnyk Uzhgorodskogo nacional`nogo universytetu*. Seriya : Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove gospodarstvo [Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and the World Economy], 2017. issue. 13 (1). pp. 23-26. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2017_13%281%29__7 (accessed 10.05.2020).
4. Kramarenko A. A. Uspeshnuy tymbilydng: bazove pryncypu y osnovnue etapu [Successful team building: basic principles and milestones]. *Socialna ekonomika* [Social economy], 2016. no 2. pp.98-102. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/se_2016_2_16 (accessed 16.05.2020).
5. Bokovecz V. V., Kravchy`k L. O., Kucheruk L. O. Zastosuvannya tymbilydngu ta treningovyx tehnologij dlya pidvyshhennya efektyvnosti komandnogo upravlinnya [Application of team

- building and training technologies to increase the efficiency of team management]. *Regional'na biznes-ekonomika ta upravlinnya* [Regional business economics and management]. Vinny'cya: Vinny'cz'k'y' finansovo-ekonomichny'j universy'tet, 2014. no 1. pp. 9-13.
6. Rempel' Zh. O. Socialno-psychologichni aspekty komandoutvorennya v nederzhavnij organizaciyi [Sociopsychological aspects of team building in a non-governmental organization]. *Naukovyj visnyk Mykolayivskogo nacional'nogo universytetu imeni V. O. Sukhomlynskogo. Seriya : Psichologichni nauky* [Scientific Bulletin of Mykolayiv National University named after V. Sukhomlynsky. Series: Psychological Sciences], 2015. no 2. pp.110-115. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmdups_2015_2_20 (accessed 16.05.2020).
 7. Gorbunova V. V. *Psichologiya komandotvorennya: Cinnisno-rolovyj pidxid do formuvannya ta rozvytku komand* [Psychology of team building: Value-role approach to the formation and development of teams]. Zhytomyr: Vy'd-vo ZhDU im. I. Franka, 2014. 380 p.
 8. Otenko I. P., Chepelyuk M. I. *Korporatyvna kultura: mizhnarodnyj ta transformacijnyj aspekty* [Corporate culture: international and transformational aspects]. Xarkiv : XNEU im. S. Kuznecya, 2018. 243 p. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/20079/1/2018-pdf>. (accessed 18.05.2020).
 9. Shherbak N. V. Suchasni tendenciyi ta vyklyky shhodo formuvannya korporatyvnoyi kultury v umovax reformuvannya derzhavnogo upravlinnya [Current trends and challenges in the formation of corporate culture in terms of public administration reform]. *Demokratychnе vryaduvannya* [Democratic governance]. 2014. issue. 13.: URL: http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik13/fail/Shherbak.k.pdf. (accessed 03.05.2020).
 10. Formuvannya novoyi korporatyvnoyi kultury v umovax realizaciyi reformy` miscevoogo samovryaduvannya ta rozvytku mizhmunicipalnogo spivrobitnyctva [Formation of a new corporate culture in the conditions of local self-government reform and development of inter-municipal cooperation] / Za zag. redakciyeyu Shherbak N. V., Zhuravlya T. V., Tolkovanova V. V. Ky`yiv : Vy`davny`czstvo "Feniks", 2018. 156 p.: URL: <https://www.ims-ukraine.org/sites/default/files/Culture.pdf> (accessed 30.04.2020).
 11. Hofstede G., Hofstede Gert Jan, Minkov M. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Part II. London: McGraw-Hill, 2010, p. 561. URL: <https://e-edu.nbu.bg/pluginfile.php.pdf> (accessed 07.04.2020).
 12. Savchuk L. Rozvy`tok korporatyvnoyi kultury v Ukraini [Development of corporate culture in Ukraine]. *Personal* [Personnel]. 2005. no 5. pp. 86-89.
 13. Ysakovna M. G. *Tymbyldyng: raskrutye resursov organyzacyy y lychnosty* [Team Building: Disclosing Organization and Personality Resources]. SPb. : Rech`, 2010. 256 p.
 14. Matt Hickman. *6 unusualteam-building activities* URL: <https://www.mnn.com/money/sustainable-business-practices/stories>. (accessed 01.04.2020).
 15. Materialy z sajtu *Sam Adams Beer* URL: <https://www.samueladams.com/taprooms>. (accessed 10.04.2020).
 16. Nayanova K. V. *Tymbyldyng kak sochetanye metoda obuchenyya y splochenyya personala* [Teambuilding as a combination of training method and staff rallying]. "Professy`onal'naya ory`entacy`ya" (elektronnij nauchnyj zhurnal) ["Professional orientation" (electronic scientific journal)]. 2018. no 1. pp.133-136. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/timbilding-kak-sochetanie-metoda-obucheniya-i-splocheniya-personala>. (data zvernennya: 02.04.2020).
 17. Materialy z sajtu *Numansvs. Zombies* URL: <http://humansvszombies.org/>. (accessed 04.04.2020).
 18. Alina Dizik. *3 Teambuilding Exercises Tailoredto Unique Business Challenges* URL: <https://www.entrepreneur.com/article/224212> (accessed 04.04.2020).
 19. *Lessons from the Japane sebeth*. Materialy z sajtu URL: <https://www.presentationzen.com/presentationzen>. (data zvernennya 06.04.2020.)

Nadiiusha (received) 16.06.2020

Відомості про авторів / Сведения об авторах / AbouttheAuthors

Маковоз Оксана Сергіївна (Маковоз Оксана Сергеевна, Makovoz Oksana) – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри менеджменту та оподаткування Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»; Харків, Україна; Oksana.Makovoz@khp.edu.ua.

Яценко Ольга Миколаївна (Яценко Ольга Николаевна, Yatsenko Olha) – кандидат педагогічних наук, доцент кафедри менеджменту та оподаткування Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»; Харків, Україна; 78olga@i.ua.

Горбунов Микола Петрович (Горбунов Николай Петрович, Horbunov Mykola) – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та оподаткування Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»; Харків, Україна; gorbunovnik@ukr.net.

A.B. ІВАХНЕНКО

ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ МІЖНАРОДНИХ ІНВЕСТИЦІЙ В СУЧАСНІЙ УКРАЇНСЬКІЙ ЕКОНОМІЦІ

У даний час саме інвестиційній діяльності відводиться ключове місце в процесі проведення економічних, соціальних і політичних перетворень, які спрямовані на створення сприятливих умов для стійкого економічного зростання та інноваційного розвитку територій.

Важливу роль у розробці стратегії інвестиційної діяльності країни відіграє визначення пріоритетних напрямів інвестування, їх відповідності державним інтересам, досягнення стабілізації та зростання національної економіки.

Інтенсивний перехід до конкурентоспроможної моделі національної економіки зумовлює потребу співробітництва зі світовою системою господарювання, у якій іноземні інвестиції є важливим економічним важелем. В умовах фінансової нестабільності України через пандемію надзвичайно важливого значення набуває активізація інвестиційної діяльності та визначення її пріоритетних напрямків, оскільки без цього неможливо здійснювати прогресивні структурні зрушення в економіці, інноваційне оновлення її реального сектора, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого соціально-економічного розвитку держави.

З метою встановлення привабливих для іноземних інвесторів видів економічної діяльності, до яких надходить найбільший обсяг прямих іноземних інвестицій, проаналізовано структуру надходження прямих іноземних інвестицій за видами економічної діяльності в економіці України.

Стан справ у сфері іноземного інвестування нині не відповідає необхідному відтворювальному рівню, що є своєрідним маркером інвестиційної політики, яка проводиться країною. Сьогодні необхідно змінити тактику та вживати активних заходів із залучення іноземних капіталів, не очікуючи, коли іноземний інвестор сам виявить зацікавленість.

Металургійна промисловість, авіабудування, машинобудування, альтернативна енергетика та ІТ індустрія є пріоритетними напрямками економіки, на які повинні бути максимально спрямовані інвестиційна та інноваційна діяльність, ресурси.

Ключові слова: інвестиційна діяльність; міжнародні інвестиції; інноваційний розвиток; пріоритетні галузі; експорт

A.B. ІВАХНЕНКО

ПРІОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ МЕЖДУНАРОДНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ В СОВРЕМЕННОЙ УКРАИНСКОЙ ЭКОНОМИКЕ

В настоящее время именно инвестиционной деятельности отводится ключевое место в процессе проведения экономических, социальных и политических преобразований, направленных на создание благоприятных условий для устойчивого экономического роста и инновационного развития территорий.

Важную роль в разработке стратегии инвестиционной деятельности страны играет определение приоритетных направлений инвестирования, их соответствия государственным интересам, достижения стабилизации и роста национальной экономики.

Інтенсивний перехід к конкурентоспособной модели национальной экономики обуславливает необходимость сотрудничества с мировой системой хозяйствования, в которой иностранные инвестиции являются важным экономическим рычагом. В условиях финансовой нестабильности Украины из-за пандемии чрезвычайно важное значение приобретает активизация инвестиционной деятельности и определение ее приоритетных направлений, поскольку без этого невозможно осуществлять прогрессивные структурные сдвиги в экономике, инновационное обновление ее реального сектора, повышения конкурентоспособности и обеспечения устойчивого социально-экономического развития государства.

С целью установления привлекательных для иностранных инвесторов видов экономической деятельности, к которым поступает наибольший объем прямих иностранных инвестиций, проанализирована структура поступления прямих иностранных инвестиций по видам экономической деятельности в экономике Украины.

Состояние дел в сфере иностранного инвестирования сейчас не соответствует требуемому воспроизводственному уровню, что является своеобразным маркером инвестиционной политики, проводимой государством. Сегодня необходимо изменить тактику и принимать активные меры по привлечению иностранных капиталов, не ожидая, когда иностранный инвестор сам проявит заинтересованность.

Металлургическая промышленность, авиастроение, машиностроение, альтернативная энергетика и IT индустрия является приоритетными направлениями экономики, на которые должны быть максимально направлены инвестиционная и инновационная деятельность, ресурсы.

Ключові слова: инвестиционная деятельность; международные инвестиции; инновационное развитие; приоритетные отрасли; экспорт

A.V. ІВАХНЕНКО

PRIORITY DIRECTIONS OF INTERNATIONAL INVESTMENT IN THE MODERN UKRAINIAN ECONOMY

Currently, investment activity is given a key place in the process of economic, social and political transformations, which are aimed at creating favorable conditions for sustainable economic growth and innovative development of territories.

An important role in developing a strategy for investment activities of the country is played by the definition of priority areas of investment, their compliance with state interests, achieving stabilization and growth of the national economy.

The intensive transition to a competitive model of the national economy necessitates cooperation with the world economic system, in which foreign investment is an important economic lever. In the conditions of financial instability of Ukraine due to the pandemic, it is extremely important to intensify investment activity and determine its priorities, because without it it is impossible to make progressive structural changes in the economy, innovative renewal of its real sector, increase competitiveness and ensure sustainable socio-economic development.

In order to establish attractive for foreign investors types of economic activity, which receives the largest amount of foreign direct investment, the structure of foreign direct investment by type of economic activity in the economy of Ukraine is analyzed.

The state of affairs in the field of foreign investment currently does not correspond to the required level of reproduction, which is a kind of marker of investment policy pursued by the country. Today, it is necessary to change tactics and take active measures to attract foreign capital, rather than waiting for a foreign investor to show interest.

The metallurgical industry, aircraft construction, mechanical engineering, alternative energy and IT industry are the priority areas of the economy, which should be maximally focused on investment and innovation activities, resources.

Keywords: investment activity; international investments; innovative development; priority branches; export

Вступ. Одним з найбільш важливих факторів розвитку регіональної економіки будь-якої країни є інвестиції - вкладення капіталу в різні сфери та види діяльності, локалізовані на території.

У даний час саме інвестиційній діяльності відводиться ключове місце в процесі проведення економічних, соціальних і політичних перетворень, які спрямовані на створення сприятливих умов для стійкого економічного зростання та інноваційного розвитку території.

Важливу роль у розробці стратегії інвестиційної діяльності країни відіграє визначення пріоритетних напрямів інвестування, їх відповідності державним інтересам, досягнення стабілізації та зростання національної економіки. Тільки ті країни, які здатні запропонувати більш привабливі, стабільні й досконалі фінансові механізми регулювання руху інвестицій у межах визначеної національної фінансової та загальної економічної політики, можуть претендувати на розвиток сучасних і майбутніх високотехнологічних галузей.

Постановка проблеми та актуальність дослідження. В умовах фінансової нестабільності України через пандемію надзвичайно важливого значення набуває активізація інвестиційної діяльності та визначення її пріоритетних напрямків, оскільки без цього неможливо здійснювати прогресивні структурні зрушення в економіці, інноваційне оновлення її реального сектора, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого соціально-економічного розвитку держави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Визначення пріоритетних напрямків інвестування в економіку України відображено в наукових працях відомих вітчизняних науковців: Л.Рудь, О.Носова, Т.Шталь, Ю.Доброскок, О.Тіщенко, а інших. Хоча в роботах зазначених авторів достатньо глибоко розкрита тема інвестиційної діяльності України, про те окремі питання щодо пріоритетних напрямків покращення інвестицій не дістали належного висвітлення та потребують подальшого, більш детального розгляду.

Постановка задачі. Метою статті є дослідження інвестиційної діяльності України, розробка пропозицій щодо її покращення та визначення перспективних напрямів інвестування в українську економіку.

Методологія. Теоретико - методологічною основою дослідження, результати якого надані в даній статті, виступали праці вітчизняних і зарубіжних вчених, присвячені проблемі підвищення ефективності інвестиційної діяльності в економіці України та визначення її пріоритетних напрямків у сучасних умовах.

Результати дослідження. У науковій літературі науковці мають різні погляди щодо визначення сутності поняття «інвестиції», але більшість з них спираючись на англійський варіант терміну “investment”, пов’язують із латинським словом “invest”, що означає “вкладати”. На нашу думку, таке тлумачення не висвітлює весь спектр економічних

відносин, пов’язаних з інвестиційними процесами (форми, об’єкти та суб’єкти вкладення капіталу, мета інвестування та ін.).

Слід зазначити, що відповідно до Закону України «Про інвестиційну діяльність» інвестиціями є всі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об’єкти підприємницької та всіх інших видів діяльності. Велику роль відіграють іноземні інвестиції [1].

Інвесторами можуть бути іноземні держави, юридичні і фізичні особи, міжнародні організації, власні громадяни, які проживають за кордоном.

В умовах обмеженості інвестиційних ресурсів вітчизняних інвесторів важливою метою функціонування регіональної економіки є залучення в регіон іноземних інвестицій.

Інтенсивний перехід до конкурентоспроможної моделі національної економіки зумовлює потребу співробітництва зі світовою системою господарювання, у якій іноземні інвестиції є важливим економічним важелем.

Основу вкладення іноземного приватного капіталу складають прямі та портфельні іноземні інвестиції, які на відміну від позик і кредитів, не збільшуючи зовнішнього боргу держави, сприяють одержанню засобів для розвитку виробництва, зацікавлюючи в цьому безпосередньо іноземного інвестора [2].

За останні роки в світі стрімко зростають потоки прямих іноземних інвестицій. Більша частина їх припадає на розвинуті країни, а невелика решта залишається країнам, що розвиваються. Зокрема, в світовому сільському господарстві інвестиційні потоки зросли у 3-4 рази. У галузі виробництва харчових продуктів інвестиційні потоки зросли майже у 6 разів. Традиційно країни, що розвиваються, набагато більше ввезли інвестицій, ніж вивезли їх, а от розвинуті країни в однаковій мірі експортували та імпортували капітал [3].

Конкурентні переваги України з позицій сучасного та потенційного стану її розвитку полягають у наступному:

1. Вигідне геополітичне розташування. Україна має вихід до Чорного моря і знаходиться на перехресті транспортних шляхів Європа - Азія, Північ - Південь.

2. Високий рівень доступності природних ресурсів. Україна є другою у світі та першою серед пострадянських країн за перевіреними запасами марганцевої руди; країна також володіє запасами вугілля, залізної руди, каоліну, калію, глинистого сировини протягом 100–200 років.

3. Недорога та кваліфікована робоча сила.

4. Споживчий кошик [4].

Але також слід зазначити, що, на жаль, всі ці згадані конкурентні переваги забезпечуються природним потенціалом країни, а не є досягненнями економіки. Саме вони сприяють залученню іноземних інвестицій на сьогодні. У таблиці 1 наведено динаміку прямих іноземних інвестицій в економіку України за останні 10 років.

Таблиця - 1 Прямі інвестиції (акціонерний капітал) в економіці України (2010 - 2020), млн.дол. США [5].

Станом на 01.01	Прямі інвестиції в Україну	Прямі інвестиції з України
2010	38 992,9	5 760,5
2011	45 370,0	6 402,8
2012	48 197,6	6 435,4
2013	51 705,3	6 568,1
2014	53 704,0	6 702,9
2015	38 356,8	6 456,2
2016	32 122,5	6 315,2
2017	31 230,3	6 346,3
2018	31 606,4	6 322,0
2019	32 905,1	6 294,4
31.12.2019	35 809,6	6 272,7

*дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м.Севастополя, за 2014–2019рр.– також без частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях

Для ілюстрації даних з таблиці 1 автором було створено графік (рис. 1).

На основі представлених даних можна зробити висновок, що суттєвий негативний вплив на обсяги прямих іноземних інвестицій в Україну був спричинений політичною нестабільністю у 2014 році. На кінець 2014 року спостерігається значне скорочення обсягу залучень на 15 347,2 млн. дол. Також, значення на кінець 2017 року скоротилося відносно 2016 року на 892,2 млн. дол. Упродовж 2018-2020 років прослідковується позитивна динаміка щодо збільшення обсягу прямих іноземних інвестицій на 668 мільйонів доларів.



Рис.1 Графік динаміки ПІІ в економіку України за період 2010-2020 рр.

У сучасних умовах цілі та завдання економічного розвитку України суттєво трансформуються, тоді як головна проблема (завдання створення економіки наздоганяючої модернізації) не лише залишається, але ще більше ускладнює раніше невирішеними соціально-економічними питаннями.

За останні 6 років країна не досягла такого значного розміру приросту іноземних залучень, як на початку 2014 року. Дана тенденція до зменшення

обсягу іноземних інвестицій є наслідком низки невирішених причин недовіри інвесторів, серед яких: високий рівень корупції в країні, нестабільність національної валюти, монополізація ринків і, звичайно ж, військовий конфлікт України з Росією.

Треба зауважити, що при аналізованні іноземних інвестицій в Україну важливою є не тільки їх динаміка, а й їхня структура. Важливу роль у скороченні тривалості інвестиційного циклу та підвищенні його ефективності відіграє інфраструктурна ланка.

З метою встановлення привабливих для іноземних інвесторів видів економічної діяльності, до яких надходить найбільший обсяг прямих іноземних інвестицій, проаналізуємо структуру надходження прямих іноземних інвестицій за видами економічної діяльності в економіці України, станом на початок 2014, коли ПІІ досягли найбільших обсягів за останні 10 років, і кінець 2019 року.

Структура прямих іноземних інвестицій в Україну за видами економічної діяльності на початок 2014 та кінець 2019 років представлена у вигляді діаграми (рис.2).

Розглядаючи дані за 2014, можна дійти висновку, що велика увага приділяється промисловості (зокрема, виробництву) - 32% від загального обсягу прямих іноземних інвестицій, фінансовому та страховому сектору - 23%, оптовій та роздрібній торгівлі та ремонту автомобілів та мотоциклів - 13%, нерухомість - 9%, професійна, науково-технічна діяльність - 7%, інформація та телекомунікації – лише 4%.

Тож спостерігаємо нерівномірний розподіл іноземних інвестицій по секторах.

Як видно з діаграми, на початок цього року найбільша частка іноземних інвестицій, так само як і в 2014 році, припала на промисловість – 33%, окрім цього закордонні кошти значно активніше залучались у торгівлю та операції з нерухомим майном – 13%, а телекомунікації та ІТ навіть вирости удвічі з 4% до 8%. Слід відмітити, що за аналізований період суттєво зменшувалась частка інвестицій у фінансову та страхову діяльність, яка у попередні роки була стабільно високою. За останні шість років вона скоротилась з 23% до 13% на кінець 2019 року.

Один з найважливіших галузей економіки України - сільське господарство - був недостатньо інвестований порівняно з іншими галузями.

Сільськогосподарський сектор України має дуже потужний потенціал та високу інвестиційну привабливість для іноземних інвесторів. Однак його специфіка (високі ризики та тривалий період обігу капіталу) разом із низкою макроекономічних факторів стримує приплив іноземного капіталу.

За даними Державної служби статистики України, у 2014 році в сільське господарство було інвестовано лише 1% від загального обсягу ПІІ в Україні, та у 2019 ситуація не сильно змінилась. Експорт сільськогосподарської продукції у загальній структурі експорту 2018 р. склав 39,8%. Україна є світовим лідером із виробництва та експорту соняшникової олії, останні роки також активно нарощувала обсяги експорту борошна та цукру.

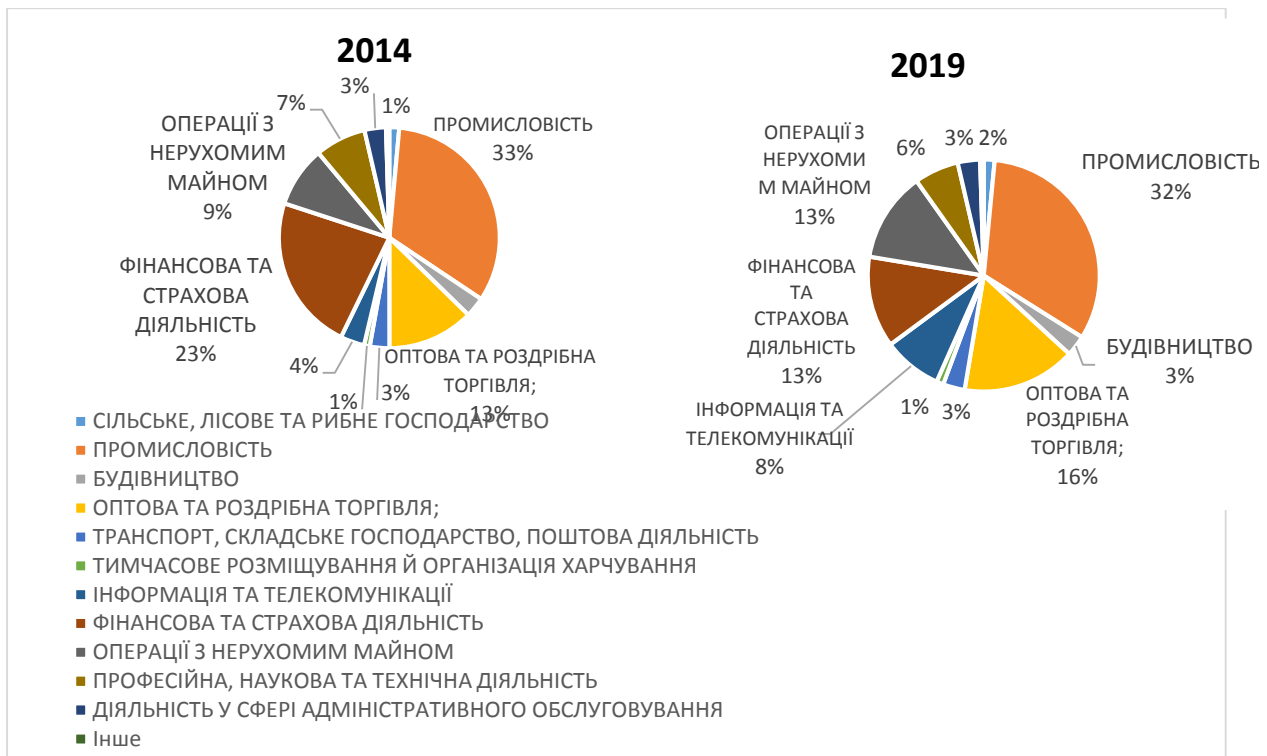


Рис.2 Структура прямих іноземних інвестицій в Україну за видами економічної діяльності на початок 2014 та кінець 2019 років (розроблено автором за даними [5])

Проте продукція продається за найнижчими цінами. Наприклад, у 2016 р. експортовано 344 тис. тонн борошна вартістю 72,9 млн. дол. Водночас, США продали на 40 тис. тонн менше, але отримали за них 151,02 млн. дол [6].

У вітчизняному аграрно-промисловому комплексі існує низка проблем, зокрема повільне впровадження новітніх технологій та неефективне використання землі. Залученням іноземних інвесторів у цю галузь та запровадженням ними новітніх технологій обсяги виробництва та експорту могли б істотно зрости та принести прибутки інвесторам.

Проведений аналіз засвідчує, що, незважаючи на високі темпи зростання інвестиційних витрат протягом останніх років, їх структура залишається малоефективною та не орієнтованою на реалізацію стратегічних пріоритетів економічного розвитку. Сучасна структура інвестиційної динаміки спрямована, насамперед, на консервацію наявної малоефективної структури промисловості України.

Нині Україна, безумовно, є державою, яка залучає іноземний капітал на свою територію. Тож проаналізуємо конкретні пріоритетні напрями іноземного інвестування в економіку України на основі врахування національних інтересів.

Останні два роки показали, що саме українські бізнесмени залучають до країни ключові інвестиції. Фактично великі вітчизняні підприємці виконують функцію бізнес-амбасадорів, приводячи у країну великі світові корпорації та доводячи світові, що Україна — гідне місце для інвестування.

Металургійна промисловість належить до бюджетоутворюючих галузей української економіки, забезпечуючи значну частину валютних надходжень

завдяки розвинутому експортному потенціалу – частка металургії у структурі українського товарного експорту на кінець 2019 р. була однією з найбільших серед усіх галузей промисловості й становила 15,5% [7].

Згідно з Законом України «Про розвиток літакобудівної промисловості» № 1814- VI від 20.01.2010 літакобудування визнається пріоритетною галуззю економіки України і науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи зі створення нової авіаційної техніки відносяться до категорії критичних технологій.

Україна належить до небагатьох країн світу, що володіють повним циклом (макротехнологією) створення авіаційної техніки, і займає провідне місце на світовому ринку в секторі транспортної та регіональної пасажирської авіації. За рівнем розвитку літакобудування Україна належить до найбільш розвинутих держав. Галузь нараховує понад 60 підприємств, на які припадає близько 25% зайнятих у машинобудуванні в Україні. Основу галузі становлять п'ять великих підприємств, на яких зосереджено дві третини працівників галузі. Проектне бюро "Антонов" є провідним прикладом і найбільш відоме тим, що проектувало та будувало найбільший у світі транспортний літак - вантажопідйомник "Мрія" Ан-225. До інших цінних аерокосмічних центрів впливу України належать конструкторські бюро "Південне" та "Южмаш" у місті Дніпро. Як підсумок, можна відмітити про конкурентоздатність авіаційної галузі в Україні. Вона є однією з не багатьох галузей в Україні, які можуть претендувати на високе місце в сучасному світі високих технологій, але для всього цього

необхідно підвищувати інвестиційну привабливість галузі.

Також сприятливі можливості для інвестування існують і в секторі альтернативної енергетики. Тариф на зворотний зв'язок (так званий "зелений") в Україні є одним з найвищих у світі, що робить інвестиції в цей сектор дуже привабливими.

За підрахунками, до 2030 року Україна має потенціал збільшити використання відновлюваної енергії та зменшити споживання природного газу на 15% за той самий період.

Можливість інвестувати в сектор альтернативної енергетики України надзвичайно сприятливі, оскільки країна має різноманітні запаси сировини та освічену робочу силу, яка має технічні ноу-хау, необхідні для розробки та впровадження останніх комерційних досягнень у цьому секторі. Як результат, інтерес до відновлювальної енергетики в Україні продовжує зростати, і за оцінками уряду, загальний обсяг інвестицій в альтернативну енергетику до 2021 року сягне 18 млрд. дол. [8].

У 2018 році інвестиції у відновлювальну енергетику склали близько 730 млн. євро. У 2018 році в Україні встановлено електростанції, що виробляють електроенергію з відновлюваних джерел енергії загальною потужністю 813 МВт, що майже в 3 рази перевищує показники попереднього року. Зокрема, проекти з відновлювальної енергетики в Україні реалізовуватимуть фінські, датські та німецькі компанії. Проекти знаходяться на різних стадіях готовності і повинні бути введені в експлуатацію найближчим часом. Слід зазначити, що в березні 2018 року найбільша в Європі і третя за величиною сонячна електростанція в Україні потужністю 200 МВт почала виробляти зелену електроенергію. Проект був реалізований на 100% за кошти приватних інвесторів протягом менш ніж року.

UDP Renewables, що входить до складу інвестиційної групи UFuture Василя Хмельницького, оголосила про початок масштабної співпраці з іспанською Acciona Energia Global, світовим лідером зеленої генерації. Зазначимо, що першим проектом на ринку України стане розбудова 2-ї, 3-ї та 4-ї черг Димерської сонячної електростанції у Київській області. Загальний обсяг інвестицій лише у згаданий проект складає €54,7 млн. [9].

Крім того, з 1 січня 2020 року тарифи подачі частково замінені на "зелені" аукціони з метою забезпечення оптимальної підтримки виробників відновлюваної енергії та збалансування ринку електроенергії [10].

Українська ІТ-галузь стала свідком найбільшого сплеску зростання за останні 10 років і стала самим серцем більшості інвестицій. У 2018 році ІТ-сектор склав 4% ВВП. В Україні є найбільша галузь ІТ-аутсорсингу та розробки програмного забезпечення в Центральній та Східній Європі.

Поліпшення економічних умов та фінансових стимулів спонукають місцевих та іноземних інвесторів більше інвестувати в українські ІТ-фірми. Наприклад, українські стартапи в області технологій підняли рекордних 323 мільйонів доларів у 2018 році.

Це означає, що місцеві стартапи за останні п'ять років зібрали загальну суму 1 млрд. дол. США, що зробило Україну одним з найважливіших інвестиційних напрямків у Центральній та Східній Європі. Близько 90% фінансування припадає на іноземних інвесторів, найбільша частка з яких є американські компанії.

Загалом в українській ІТ-галузі працює 172 000 людей, щорічно закінчується 23 000 нових ІТ-фахівців. Понад 50% українських технічних спеціалістів працюють в аутсорсингових компаніях.

На сьогодні індустрія ІТ є однією з найперспективніших в Україні.

Отже, на основі проведених досліджень, варто визначити основні напрямки вдосконалення інвестиційної привабливості України, що є стимулом для активізації підприємницької діяльності, серед яких:

- послідовне зниження тиску на інвесторів і відсутність диверсифікованих джерел інвестицій, нерівномірність їх розподілу між регіонами;

- реструктуризація економіки, пріоритетне залучення інвестицій у галузі, що особливо потребують капіталовкладень;

- мотивація суб'єктів господарювання стосовно довгострокових вкладень, а також населення щодо вкладення коштів в розвиток економіки, а не на споживання;

- стимулювання реінвестування;

- забезпечення гарантій інвесторам;

- досягнення національного примирення між різними соціальними групами та політичними партіями на шляху виходу України з політичної нестабільності;

- розробка та впровадження ефективного механізму надання податкових пільг іноземним інвесторам, які займаються довгостроковими інвестиціями;

- впровадження економічного механізму страхування ризику іноземних інвестицій;

- створення установ, відповідальних за мобілізацію інвестиційних ресурсів для ефективних проектів у пріоритетних галузях економіки;

- забезпечення стабільності законодавства у сфері інвестицій та оподаткування;

- забезпечення збалансованої політики уряду та Національного банку України у грошово-кредитній сфері;

- розвиток інфраструктури, зокрема, побудова технологічних парків;

- посилення заходів щодо створення позитивного іміджу України за кордоном [11].

Висновки і рекомендації. Стан справ у сфері іноземного інвестування нині не відповідає необхідному відтворювальному рівню, що є своєрідним маркером інвестиційної політики, яка проводиться країною. Сьогодні необхідно змінити тактику та вживати активних заходів із залучення іноземних капіталів, а не чекати, коли іноземний інвестор сам виявить зацікавленість.

Металургійна промисловість, авіабудування, машинобудування, альтернативна енергетика та ІТ

індустрія є пріоритетними напрямками економіки, на які повинні бути максимально спрямовані інвестиційна та інноваційна діяльність, ресурси.

Найбільш стрімкий розвиток за останні роки спостерігається в галузі ІТ, сільському господарстві, автомобільній промисловості, переробній промисловості та секторі відновлюваної енергії.

У цілому прогноз для української економіки позитивний при зростанні притоку прямих інвестицій, зростанні експорту та поліпшенні бізнес-клімату.

Список літератури

1. Закон України «Про інвестиційну діяльність» № 1560-ХІІ від 18.09.1991 [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1560-12>.
2. Рудь Л.П. Макроекономічний аспект інвестиційної діяльності в Україні / Л.П. Рудь // *Комуніальне господарство міст*. – 2012. – № 106. – С. 128–132.
3. United Nations Conference/World Investment Report 2009: Transnational Corporations, Agricultural Production and Development: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.unctad.org/en/docs/wir2009_en.pdf
4. Носова О.В. Інвестиційний клімат в Україні: основні напрями поліпшення // *Стратегічні пріоритети*. – 2008. – №1. – С. 59–65
5. *Офіційний сайт Державного комітету статистики України*: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
6. У 2018 році аграрії встановили абсолютний рекорд експорту сільськогосподарської продукції. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://agropolit.com/news/11075-u-2018-rotsi-agrariyi-vstanovili-absolyutniy-rekord-eksportu-silgospproduktsiyi>
7. Собкевич О. В., Шевченко А. В., Сухоруков А. І., Бєлашов Є. В. *Пріоритети інвестиційного забезпечення структурних реформ у промисловості України*. // НІСД, 2014 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2014-12/strukt_ref-1c985.pdf
8. Vasant Vihar, Foreign Investment Opportunity in Ukraine [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://india.mfa.gov.ua/en/news/5752-foreign-investment-opportunity-in-ukraine>
9. Інвестиційне похолодання *Журнал БІЗНЕС* – 2018. – № 4134. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://business.ua/strategies/4134-investytsiine-pokholodannia>
10. Investing in Ukraine: overview 2020 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dlf.ua/en/investing-in-ukraine-overview/>
11. Шталь Т.В., Доброскок Ю.Б., Тищенко О.О., Сапаров Е. Аналіз інвестиційного клімату України та шляхи його вдосконалення /

Т.В. Шталь, Ю.Б. Доброскок, О.О. Тищенко, Е. Сапаров // *БІЗНЕСІНФОРМ* – 2013. – № 3. – С. 122-125

References (transliterated)

1. *Zakon Ukrainy` «Pro investy`cijny` diyal`nist`»* [Law of Ukraine "On Investment Activity"] no 1560-XII vid 18.09.1991 [Elektronny`j resurs] / Verhovna Rada Ukrainy`. – Rezhym`m dostupu: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1560-12>.
2. Rud` L.P. Makroekonomichny`j aspekt investy`cijnoyi diyal`nosti v Ukraini [Macroeconomic aspect of investment activity in Ukraine] // *Komunal`ne gospodarstvo mist*. [Municipal utilities] – 2012. – no 106. – pp. 128–132.
3. United Nations Conference/World Investment Report 2009: Transnational Corporations, Agricultural Production and Development: [Elektronny`j resurs]. – Rezhym`m dostupu: http://www.unctad.org/en/docs/wir2009_en.pdf
4. Nosova O.V. Investy`cijnny`j klimat v Ukraini: osnovni napryamy` polipshennya [Investment climate in Ukraine: main areas for improvement] // *Strategichni priory`tety`* [Strategic priorities]. – 2008. – no 1. – pp. 59–65
5. *Oficijny`j sayt Derzhavnogo komitetu staty`sty`ky` Ukrainy`* [Official site of the State Statistics Committee of Ukraine]: [Elektronny`j resurs]. – Rezhym`m dostupu: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
6. *U 2018 roci agrariyi vstanovy`ly` absolyutny`j rekord eksportu sil`s`kogospodars`koyi produkciyi* [In 2018, farmers set an absolute record for agricultural exports]. [Elektronny`j resurs]. – Rezhym`m dostupu: <https://agropolit.com/news/11075-u-2018-rotsi-agrariyi-vstanovili-absolyutniy-rekord-eksportu-silgospproduktsiyi>
7. Sobkevych O. V., Shevchenko A. V., Suxorukov A. I., Byelashov Ye. V. *Priory`tety` investy`cijnogo zabezpechennya strukturny`x reform u promy`slovosti Ukrainy`* [Priorities of investment support of structural reforms in the industry of Ukraine]. // NISD, 2014 [Elektronny`j resurs]. – Rezhym`m dostupu: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2014-12/strukt_ref-1c985.pdf
8. Vasant Vihar, Foreign Investment Opportunity in Ukraine [Elektronny`j resurs]. – Rezhym`m dostupu: <https://india.mfa.gov.ua/en/news/5752-foreign-investment-opportunity-in-ukraine>
9. Investy`cijne poxolodannya [Investment cooling] *Zhurnal BIZNES* [BUSINESS Magazine] – 2018. – no 4134. [Elektronny`j resurs]. – Rezhym`m dostupu: <https://business.ua/strategies/4134-investytsiine-pokholodannia>
10. Investing in Ukraine: overview 2020 [Elektronny`j resurs]. – Rezhym`m dostupu: <https://dlf.ua/en/investing-in-ukraine-overview/>
11. Shtal` T.V., Dobroskok Yu.B., Tishhenko O.O., Saparov E. Analiz investy`cijnogo klimatu Ukrainy` ta shlyaxy` jogo vdoskonalennya [Analysis of the investment climate in Ukraine and ways to improve it] / *BIZNESINFORM* [BUSINESSINFORM] – 2013. – no 3. – pp. 122-125

Надійшла (received) 16.06.2020

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

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; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4113-7789>; e-mail: ivaknenko@gmail.com.

О.І. САВЧЕНКО, В.Ю. ВЕРЮТИНА

ТРАНСФОРМАЦІЯ ІНДУСТРІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ В ЕПОХУ ДІГІТАЛІЗАЦІЇ

Розглянуто наукове узагальнення розвитку інновацій та індустріалізації із детальним визначенням викликів, які впливають на те, як країни повинні спрямовувати технології для загального розвитку своєї промисловості та економіки. Досліджується як саме зміни на виробництві та промисловості впливають на глобальну економіку сьогодні. Звертається увага, що індустріалізація впливає на всі сектори - від виробництва до послуг, при цьому особливе місце займають країни, що розвиваються. Саме для них потрібно визначити збалансовану стратегію розвитку, яка орієнтована на підвищення рівня компонент знань та навичок кожного з цих секторів. Промислова політика ґрунтується на національному баченні того, як сприяти цифровим інноваціям та отримувати вигоди для регіональних економічних систем. Така промислова політика повинна мати чотири ключові елементи: можливості для цифрової трансформації, розвиток ефективного регулювання всіх цифрових технологій, захист та збереження зайнятості. Ці заходи повинні узгоджуватись з інвестиціями, трансфером технологій, торгівлею, стимулюванням експорту і, конкурентною політикою. Особливу увагу у статті було приділено дослідженню системного підходу до визначення технологічного потенціалу підприємств, узагальнено методики оцінювання інноваційного потенціалу та можливість їх застосування для категорії "інноваційно-технологічний потенціал", проаналізовано систему показників статистичного оцінювання інноваційно-технологічного потенціалу, розроблено методичні рекомендації до оцінювання інноваційно-технологічного потенціалу в умовах діджиталізації, виконано порівняння різних підходів до оцінювання інформаційно – комунікаційних технологій підприємств та наведено рекомендації щодо поліпшення ефективності використання технологічного потенціалу підприємств в умовах трансформації індустріальної політики.

Ключові слова: індустріальна політика; діджиталізація; інформація; стійкий розвиток; система виробництва

О.И. САВЧЕНКО, В.Ю. ВЕРЮТИНА

ТРАНСФОРМАЦИЯ ИНДУСТРИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ В ЭПОХУ ДИГИТАЛИЗАЦИИ

Рассмотрены подходы к научному обобщению развития инноваций и индустриализации с детальным определением вызовов, которые влияют на то, как страны должны управлять технологиями для общего развития своей промышленности и экономики. Исследуется влияние технологических изменений на производство и промышленность на глобальную экономику сегодня. Уделяется внимание индустриализации и ее влиянию на все сектора экономики - от производства к услугам, при этом особое место отводится развивающимся странам. Именно для них нужно определить сбалансированную стратегию развития, которая ориентирована на повышение уровня компонент знаний и навыков каждого из этих секторов. Промышленная политика основывается на национальном видении того, как способствовать цифровым инновациям и получать выгоды для региональных экономических систем. Такая промышленная политика должна иметь четыре ключевых элемента: возможности для цифровой трансформации, развитие эффективного регулирования всех цифровых технологий, защиту и сохранение занятости. Эти меры должны согласовываться с инвестициями, трансфером технологий, торговлей, стимулированием экспорта и конкурентной политикой. Особое внимание в статье было уделено исследованию системного подхода к определению технологического потенциала предприятий, обобщенно методики оценки инновационного потенциала и возможность их применения для категории "инновационно-технологический потенциал", проанализирована система показателей статистического оценивания инновационно-технологического потенциала, разработаны методические рекомендации по алгоритму оценки инновационно - технологического потенциала в условиях дигитализации, выполнено сравнение различных подходов к оценке информационно - коммуникационных технологий предприятий и приведены рекомендации по улучшению эффективности использования технологического потенциала предприятий в условиях трансформации индустриальной политики.

Ключевые слова: индустриальная политика; дигитализация; информация; устойчивое развитие; система производства

O.I. SAVCHENKO, V.U. VERYUTINA

TRANSFORMATION OF INDUSTRIAL POLICY IN THE AGE OF DIGITALIZATION

The scientific generalization of the development of innovation and industrialization with a detailed definition of the challenges that affect how countries should direct technology for the overall development of their industry and economy is considered. It examines how changes in manufacturing and industry affect the global economy today. Attention is drawn to the fact that industrialization affects all sectors - from production to services, with a special place occupied by developing countries. It is for them that a balanced development strategy needs to be defined, which is focused on increasing the level of knowledge and skills components of each of these sectors. Industrial policy is based on a national vision of how to promote digital innovation and benefit regional economic systems. Such an industrial policy must have four key elements: opportunities for digital transformation, the development of effective regulation of all digital technologies, and the protection and preservation of employment. These measures must be consistent with investment, technology transfer, trade, export promotion and competition policy. The special attention in the article was spared to research of approach of the systems to determination of technological potential of enterprises, generalized methodologies of estimation of innovative potential and possibility of their application for a category "innovative-technological potential", the system of indexes of statistical evaluation of innovative-technological potential in the context of digitalization is analysed. Methodical recommendations are worked out on the algorithm of estimation of innovative - technological potential, comparison of the different going is executed near estimation informative - communication technologies of enterprises and resulted to recommendation on the improvement of efficiency of the use of technological potential of enterprises in the context of the transformation of industrial policy.

Keywords: industrial policy; digitalization; information; sustainable development; production system

Вступ. Світова економіка стала незворотною глобальною та інтегрованою; такою, де взаємозалежність та вплив між націями та ресурсами

відіграє все більшу роль. Історія розвитку національної промислової політики усього світу висвітлює успіхи та невдачі національних політик у

© О.І. Савченко, В.Ю. Верютіна, 2020

просуванні промисловості відповідно до продуктивних перетворень, які відбувались в промислових організаціях.

Сьогодні світовий енергоменеджмент має вирішальний пріоритет для економіки країн і відіграє важливу роль у прийнятті рішень щодо сталого розвитку та визначенні індустріальної політики [1].

Трансформація промислової політики для епохи цифрових технологій демонструє, що глобалізація призводить до глибоких та продуктивних змін, які здійснюють необхідну промислову політику для переорієнтації розвитку на інклюзивне та більш стійке зростання. Це свідчить про те, що індустріалізація залишається важливим процесом розвитку для економік, які розвиваються.

Динаміка "промисловості 4.0" включає алгоритми, які впроваджуються за допомогою комп'ютерів, інтеграцію з хмарними обчисленнями та Інтернетом речей (the Internet of Things). Оскільки існуючі глобальні ланцюги вартості використовують переваги нових технологій для реорганізації виробництва, стейкхолдери мають змогу дослідити наслідки нової промислової політики та ступінь впливу структурних змін, які підтримують стійкість розвитку. Проблеми інноваційного та технологічного розвитку завжди перебували в центрі уваги вітчизняних та зарубіжних дослідників. Ці питання представлені у працях таких вітчизняних вчених, як Ю.М. Бажал, В.М. Геєць, І.Ю.Єгоров, О.Є. Кузьмін, Б.А. Маліцький, О.І. Пампура, А.І. Яковлев, Т.В.Данько. Серед зарубіжних вчених, питання та розвиток інноваційної діяльності та дигіталізації досліджували Е.Менсфілд, Б.Санто, Б.Твісс, Ф.Шерер, Й.Шумпетер, Вільям Х. Даттон та інші.

Метою статті є дослідження теоретичних положень, обґрунтування методичних підходів і практичних рекомендацій щодо інноваційного розвитку підприємств в умовах прискороного розвитку інформаційних технологій.

Об'єктом дослідження є сучасна індустріальна політика.

Інноваційна модель розвитку промисловості характеризується формуванням цифрових технологічних платформ, розширенням використання економіки знань, цифровою трансформацією виробництва і систем управління. Саме це стає значимими факторами зростання ефективності функціонування промислових підприємств і підвищення конкурентоспроможності продукції.

Поява і освоєння нових високих технологій, цифрового виробництва неможливо без вдосконалення наукових підходів і методів організації виробництва. Інноваційно-технологічний потенціал – це свого роду інтегральна характеристика можливої здатності виробничого комплексу до зміни, підвищення його вагомості та конкурентоспроможності за рахунок активної реалізації технологічних інновацій [2].

Висвітлюючи політичні наслідки Інтернету, соціальних медіа, даних та обчислювальної аналітики, в майбутньому можливо з'ясувати, як саме необхідно завчасно реагувати на політичні виклики епохи

цифрових технологій та відобразити ключові тенденції, які виникають у галузі.

Ряд авторів під технологією розуміє основні принципи функціонування виробів, здобуття матеріалів і виробничих процесів, які впливають на зовнішнє середовище і забезпечують ефективне конкурентне середовище, без якого неможливий подальший розвиток. Емпіричні дослідження підтверджують як позитивні, так і негативні наслідки таких процесів.

Інформаційні та комунікаційні технології впливають не лише на виготовлення та просування інноваційної продукції, а також значно підвищують ефективність управління. У свою чергу, нанотехнології дають можливість для розробки нових товарів із покращеними технологічними характеристиками. У той же час всебічна цифрова промислова політика, яка є диференційованою та укоріненою в більш широкій реальності розвитку та глобалізації. Тоді закономірно виникає низка питань, яка пов'язана з можливістю використання традиційних підходів до промислової політики, в умовах, коли самі галузі швидко зливаються між собою і конкуренція відбувається за рахунок нових способів компетенцій. Питання економічного виживання стають зовсім іншими, що буде відбуватись з традиційною моделлю економічного розвитку, чи залишатимуться політичні виклики такими ж.

Аналіз показує, що в рамках вирішення цієї проблеми на рівні підприємств ефективним стає розробка системи індикаторів інноваційної діяльності та приділення особливої уваги розвитку дигіталізації. Тільки систематизація індикаторів інноваційної діяльності дасть змогу вирішувати наступні питання, які пов'язані з тенденціями розвитку технологічного потенціалу, факторами, які впливають на досягнення планових показників з інноваційної діяльності і урахування внутрішніх резервів підприємств.

Усі ці організаційно-технологічні особливості обмежують використання інструментів розподільчої, виробничої, транспортної та складської логістики [3]. Під ринком технологічних інновацій, які впливають на розвиток технологічного потенціалу, на наш погляд, слід розглядати систему операційних відносин, які виникають у процесі пошуку, створення, моделювання, освоєння, передачі та експлуатації наукоємної продукції. Як і інші сектори глобальної економіки, ринок технологічних інновацій може нормально розвиватися лише за наявності певних умов. Для його функціонування потрібна наявність форм власності і створення інституціональної інфраструктури. Необхідно враховувати таку перешкоду перед українськими підприємствами при отриманні конкурентних переваг, як існування, транснаціональних корпорацій (ТНК) [4]. Такі корпорації, на відміну від українських підприємств, мають зареєстрований міжнародний капітал, що дозволяє їм мати представництва і здійснювати виробництво в різних країнах. Тому для успішної конкуренції з подібними фірмами українські виробники мають володіти фінансовими

можливостями для того, щоб організувати виробництво в такому масштабі, який би давав їм необхідні конкурентні та підприємницькі переваги [5]. Також дуже вагомими чинниками для здійснення внутрішньої підприємницької діяльності, що сприяють або заважають виходу українських фірм на зовнішні ринки, є різні інструменти внутрішньої та зовнішньої економічної політики урядів європейських держав. Вони можуть відноситися до: реєстрації, ліцензування діяльності, закриття бізнесу та процедур, пов'язаних з банкрутством підприємств; режимів національної валюти, регламентації вивозу та ввозу капіталу, репатріації прибутку; податкових процедур, принципів оподаткування, податкових пільг та санкцій, субсидіювання; підтримки певних галузей економіки, питання злиттів та поглинань, домінування та узгоджених дій господарюючих суб'єктів на внутрішніх ринках; митних та не митних обмежень, умов здійснення експорту та імпорту товарів та послуг, наявності та чисельності митних процедур та митних органів тощо [6]. В умовах закритої економіки уряд, як правило, робить акцент на впровадженні і використанні інструментів промислової та антимонопольної (конкурентної) політик, що покликані регулювати діяльність окремих галузей, ринків, господарюючих суб'єктів, запобігати виникненню недобросовісної та антиконкурентної економічної поведінки з боку окремих національних виробників. Виходячи з усього, що було досліджено необхідно приділяти увагу теоретичному обґрунтуванню стратегії підвищення ефективності використання технологічного потенціалу підприємств в умовах європейської інтеграції.

Методологія. З точки зору аналізу і оцінки індикаторів інноваційної діяльності підприємства, що впливають на рівень його організаційно-економічної стійкості на оперативному рівні, у виробничо-збутовій, фінансово-економічній, технологічній та інформаційній системах представлялось можливим і доцільним виділити та згрупувати певні блоки параметрів. Для вирішення поставлених завдань були обрані методи системного аналізу та синтезу, компаративного аналізу, діагностичного підходу, метод угруповань та експертних рішень. Аналіз зазначених індикаторів та їх інтерпретація мають істотне значення для експрес - аналізу вхідних даних (певна кількість параметрів, що характеризують інноваційну діяльність підприємства), а також для процесу ухвалення оперативних стратегічних рішень.

Визначення локальних показників стійкості за кожним з блоків параметрів виробничо-збутової, фінансово-економічної, технологічної та інформаційної систем підприємства означає наявність в кожному з них певного стану рівноваги цих параметрів. Стійкий стан параметрів забезпечується дотриманням усіх вимог, що висувуються до обраних індикаторів, і, відповідно, визначається стан функціональних підсистем підприємства.

За кожним блоком параметрів можна знайти стан рівноваги (чи локальні показники стійкості). Для цього використовували приведені вище методи. Кожен з них має свої переваги і свої недоліки. На наш

погляд, за базу визначення локальних показників стійкості необхідно використовувати метод експертних оцінок і рішень при формуванні станів змін визначених конкретних параметрів. Саме вони визначатимуть зони змін стану параметрів в тому або іншому блоці.

Формування локальних показників стійкості, як однотипних визначалися, для кожного з блоків виробничо-збутової, фінансово-економічної, інформаційної та технологічної систем підприємства.

Для кожного обраного параметру, який був розрахований, існують деякі межі його змін в часі, або динаміці його стану. Для будь-якого параметру можна визначити (у даному випадку за допомогою методу експертних рішень), які значення параметричної оцінки визначаються в зоні змін тих або інших обраних параметрів, тобто формуються класи їх станів в динаміці.

При розрахунку обраних параметрів завжди виникає певна проблема, яка пов'язана з порівнянням їх між собою, а також визначення їх в часі та просторі, оскільки: різні параметри мають різні одиниці виміру; позитивні зміни одного параметру можуть позначатися на інтегральному стані підприємства позитивно, тоді як очікувані зміни іншого параметру можуть призвести до зменшення інтегрального показника стійкості; зони зміни параметрів в динаміці можуть істотно розрізнятися і варіюватися, що призведе до певних труднощів при приведенні сукупності обраних параметрів до інтегрального показника підприємства в цілому.

На нашу думку, необхідно враховувати той факт, що багато параметрів взаємозалежні та зміна одного з них може привести до істотних змін інших та позначатись на загальному стані роботи підприємства.

Інноваційно – технологічного потенціал підприємства як драйвер успішного розвитку.

Всебічна цифрова промислова політики, яка є диференційованою та укоріненою у більш широкій реальності розвитку та глобалізації. Для успішного здійснення підтримки промислових секторів в епоху діджиталізації, спершу потрібно визначити нові межі інновацій та індустріалізації, визначити політичні виклики та розробити відповідну політику, яка буде підтримувати виробничі результати, таким чином, щоб сприяти технологічному простору.

Інноваційно-технологічний потенціал визначається як здатність в умовах реального часу до трансформації свого виробничого потенціалу за допомогою активізації процесу дослідження, розроблення і використання інноваційно-технологічних рішень та отримання завдяки їм конкурентних переваг у високотехнологічному промисловому просторі. Виділимо дві складові: вхідну (ресурсну) та вихідну (результативну), які характеризують інноваційно-технологічний потенціал, який взагалі існує на підприємстві та використаний на даний момент часу.

Підходи щодо оцінювання інноваційно-технологічного потенціалу відрізняються принципово різними системами показників. Так, за детального

підходу, коли ресурси підприємства загалом або окремого напрямку бізнесу оцінюються щодо можливості реалізації конкретного інноваційного проєкту, система показників інноваційного потенціалу повинна охоплювати показники, які характеризують стан ресурсів, спільно з показниками технологічних новацій та виробничих змін.

Для оцінювання стану інноваційно-технологічного потенціалу відповідно до діагностичного підходу основні вимоги до формування системи показників, що характеризують цей стан, на наш погляд, мають бути такими: система показників враховує галузеві особливості проходження інноваційних процесів (науковисті технологічних процесів), характеристики виробничої системи (рівень трудомісткості виробництва, продуктивності праці), тип виробництва (безперервний), життєвий цикл підприємства (зростання, зрілість, спад); в системі повинні бути показники, які відображають наявність і якість основних стратегічно важливих для підприємства технологічних ресурсів, задіяних в інноваційній діяльності підприємства, тобто відображати стан технологічної складової та інноваційного потенціалу.

Проведене дослідження показало, що найчастіше інноваційно-технологічний потенціал характеризують за допомогою таких груп статистичних показників:

- показники кадрів, задіяних в інноваційних проєктах: кількість і кваліфікація фахівців; кількість і якість підготовки та перепідготовки спеціалістів;
- матеріально-технічні показники: витрати на наукові, науково-технічні дослідження, дослідно-конструкторські роботи, проєктні роботи, комерціалізацію інновацій та технологічний трансфер; прогресивність виробничої бази;
- інформаційно-комунікаційні показники: кількість і якість інформаційних систем, які були використані в інноваційній діяльності, можливості та якість поширення інформації, заходи з участі у регіональних та міжнародних конференціях;
- результативні показники інноваційної діяльності, що характеризують її прибутковість та ефективність.

Слід зазначити, що інновації, будучи фактором економічного розвитку, виступають, перш за все, як особлива форма реалізації підприємницької активності [7]. Разом з тим, сама по собі підприємницька активність далеко не завжди здатна забезпечити виробництво і масове поширення інновацій в масштабах економічної системи - необхідні механізми підтримки інноваційної діяльності, залучення в інноваційну сферу масштабних інвестицій. Значною мірою інноваційна активність в економіці залежить від активної ролі держави, і не випадково, в сучасному світі науково-технічна політика вважається обов'язковим елементом державної політики будь-якої інноваційно розвинутої країни.

Таким чином, при аналізі стану підприємства, оперативній оцінці його виробничо-збутової системи необхідно враховувати функціонування інформаційно-комунікаційної системи підприємства

або рівень її дигіталізації.

Впровадження вказаних вище принципів у виробничий процес вимагає системного підходу, обліку результатів взаємодії теорії та практики, динамічного, варіантного і компаративного підходів у вивченні та ухваленні організаційно-управлінських інноваційних рішень.

Висновки.

1. Виробництво буде продовжувати розвиватись, використовуючи високотехнологічні навички та науково-дослідні роботи, важливим фактором економічного зростання буде інноваційно-технологічний розвиток, в рамках нової моделі індустріалізації. Компонента знань у всіх галузях життя - сільському господарстві, виробництві та сфері послуг - буде зростати.

2. Таким чином, країнам необхідна більш чітка та диференційована структура промислової політики, яка зможе підтримувати загальний характер розвитку країни таким чином, що сприятиме зменшенню розриву між постійними науковими досягненнями та успішним впровадженням нових технологічних платформ, при цьому буде відбуватись пом'якшення несприятливих наслідків прискореного розвитку для суспільства з точки зору зайнятості трудових ресурсів та збільшенню соціальної відповідальності бізнесу.

3. Обґрунтовано необхідність побудови цифрової інфраструктури, розширення хмарного потенціалу, управління та захисту даних для сприяння передачі цифрових технологій, які надають можливість переходу від уже добре структурованих виробничих секторів в передових економіках до тих, які інтегрують четверті ІТ-технології. Найбільш актуальні питань, в свою чергу, для індустріальної політики, потребують створення більш фундаментальної рамки.

4. Встановлено, що важливим етапом вимірювання інноваційно-технологічного потенціалу як фактору економічного зростання є вибір і визначення системи статистичних індикаторів, за допомогою яких здійснюється оцінювання виробничо-збутової, фінансово-економічної, технологічної та інформаційної систем. Інноваційна діяльність, яка пов'язана з розвитком технологічного потенціалу підприємства і розвитком інноваційно-технологічного потенціалу підприємств регіону в Україні моніториться і характеризується за допомогою системи індикаторів. Сформована система показників інноваційно-технологічного потенціалу охоплює основні види ресурсів, що використовуються для реалізації інноваційних процесів, а також містить показники, які оцінюють комплексну результативність інноваційної діяльності підприємства з необхідністю розвитку інформаційно-комунікаційної складової в умовах дигіталізації.

5. Стан інноваційно-технологічного потенціалу визначається за допомогою компаративного аналізу, діагностичних підходів, методів угруповань та експертних рішень. Такий підхід дасть підприємствам змогу підвищити ефективність процесу управління інноваційно-технологічними рішеннями, своєчасно виявляти проблеми при здійсненні інноваційно-

технологічних процесів і буде сприяти покращенню розвитку інноваційної політики. Інновації в економіці платформ є не тільки нелінійними, але й дуже взаємопов'язаними, мають кілька циклів зворотного зв'язку між великими даними та різними технологіями.

Список літератури

1. Savchenko, O., & Turan, U. (2019). Research of the Impact of the Energy Management Condition on the Sustainable Development of the European Countries. *Business Navigator: International University of Business and Law, Volume 56* (6.1), 222-229.
2. Шира Т. Б. Підходи до статистичного оцінювання стану інноваційно-технологічного потенціалу підприємства / Т. Б. Шира // *Статистика України*, 2009. – № 1. – С. 14–20.
3. Котлярова В.Г. Оцінка процесу управління вхідними матеріальними потоками на коксохімічних підприємствах / В.Г. Котлярова // *Економіка розвитку*. – 2011. - № 4. – С. 121-125.
4. Верютіна В.Ю. Інформаційно-комунікаційні технології при розвитку технологічного потенціалу підприємств коксохімічної галузі // Вісник Національного технічного університету "Харківський Політехнічний Інститут". – 2019. - № 24. – С. -133-138.
5. *Innovative entrepreneurship: textbook/* authors: O. Savchenko, A. Tavkhelidze, A. Sokolov, E. Hakobyan at all/Edited by Olga Savchenko. – Kharkiv: LL —Planeta-Print Ltdl, 2016. – 200 с.
6. *Технологический маркетинг* //Дитер И. Г. Шнайдер. – Москва: Янус-К, 2003. – 478с.
7. *Інноваційне підприємництво: креативність, комерціалізація, екосистема: навчальний посібник для вищих навчальних закладів/за ред. д-ра екон. наук, проф. Ю. М. Бажала. — Київ: Унів. Вид-во Пульсари, 2015. — 280 с*
8. *Підприємництво: інноваційна діяльність, маркетинг, логістичні процеси, облік та оподаткування. Підручник./за ред. О.І. Савченко.-Харків.: ТОВ «Планета-принт»,2016.- 600с.*

References (transliterated)

1. Savchenko, O., & Turan, U. (2019). Research of the Impact of the Energy Management Condition on the Sustainable Development of the European Countries. *Business Navigator: International University of Business and Law, Volume 56* (6.1), 222-229.
2. Shy`ra T. B. Pidxody` do staty`sty`chnogo ocinyuvannya stanu innovacijno-technologichnogo potencialu pidpry`yemstva [Going near the statistical evaluation of the state of innovative-technological potential of enterprise] *Staty`sty`ka Ukrainy`* [Statistics of Ukraine], 2009. – no 1. – pp. 14–20.
3. Kotlyarova V.G. Ocinka procesu upravlinnya vxidny`my` material`ny`my` potokamy` na koksoximichny`x pidpry`yemstvax [An estimation of process of management input material streams is on the koksochemistry enterprises] *Ekonomika rozvy`tku* [Economy of development]. – 2011. - no 4. –pp. 121-125.
4. Veriutina V.Iu. Informatsiino-komunikatsiini tehnologii pry rozvytku tekhnolohichnogo potentsialu pidpryemstv koksoximichnoi haluzi //Visnyk Natsionalnoho tekhnichnogo universytetu"Kharkivskiyi Politekhnichnyi Instytut". – 2019. - № 24. – S. -133-138.
5. *Innovative entrepreneurship: textbook/* authors: O. Savchenko, A. Tavkhelidze, A. Sokolov, E. Hakobyan at all Edited by Olga Savchenko. – Kharkiv: LL —Planeta-Print Ltdl, 2016. – 200 p.
6. *Технологический маркетинг* [Technological Marketing] /Dy`ter Y`. G. Shnajder. – Moscow: Yanus-K, 2003. – 478p
7. *Інноваційне підприємництво: креативність, комерціалізація, екосистема: навчальний посібник для вищих навчальних закладів* [Innovative enterprise: creativity, commercialization, ecosystem: train aid for higher educational establishments] za red. d-ra ekon. nauk, prof. Yu. M. Bazhala. — Kiev: Univ. Vy`d-vo Pul`sary`, 2015. — 280 p
8. *Підприємництво: інноваційна діяльність, маркетинг, логістичні процеси, облік та оподаткування* [Enterprise: innovative activity, marketing, logistic processes, account and taxation]. Pidruchny`k. za red.O.I.Savchenko.- Kharkiv:TOV «Planeta-pry`nt», 2016.-600p.

Надійшла (received) 18.06.2020

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Савченко Ольга Ігорівна (Савченко Ольга Игоревна, Savchenko Olga Igorevna) – професор каф. менеджменту інноваційного підприємництва та міжнародних економічних відносин Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; (0679738165); ORCID: 0000-0002-4407-6387 e-mail savchenko.khpi@gmail.com

Верютіна Вікторія Юрївна (Верютіна Виктория Юрьевна, Veriutina Victoriia Yuriyivna) –старший викладач каф. менеджменту інноваційного підприємництва та міжнародних економічних відносин Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; (0509658442); ORCID:0000-0002-8989-9424 e-mail verutina.opup@gmail.com

O. M. PROSKURNIA, A.E.Y. PEREDRII, M.V. KARMINSKA-BELOBROVA, P.G. PERERVA
MANAGEMENT OF THE ECONOMIC ACTIVITY OF INTERNATIONAL TRANSNATIONALS CORPORATIONS IN THE PERIOD OF NON-VALUE (COVID-19).

Many global companies have been forced to stop production during the pandemic and are suffering huge losses. However, there are those who not only managed to maintain their position during the pandemic, but also due to best practices, emerge from the crisis with renewed vigor. International transnational corporations (TNC) act as an independent subsystem and the most important catalyst for the transformation and globalization of the world economy. That is, on the one hand, TNC are the object and product of globalization, on the other - the subject of globalization changes in the economy, which affects the socio-economic development of national and world economic systems. In addition, the study of the development of values and characteristics of ITC management shows that the changing processes in ITC shows a gradual transition to a new stage of socio-economic development, a new balance of use of basic resources, namely - reasonable consumption of natural and new levels of development human resources. This is a study in the course of which a number of works are being conducted to study and analyze the activities of international multinational corporations in times of uncertainty. At the same time, a step-by-step analysis of the management of TNC allows us to conclude that transnational corporations not only accelerate the global economy to globalization and shape its character in modern conditions, but are also an objective product of economic processes. The implementation of such activities is influenced by the factor of uncertainty in the form of strengthening the integration of national economies, growth of international cooperation, liberalization of markets for goods, services and capital, a sharp increase in the world economy and more, which in turn creates a powerful impact on business. to adapt to the new requirements of modernity. That is why the important process of doing business is to take into account all the dangers and risk trends, and risk management becomes a vital process for any company, the key to its competitiveness. It is determined that the use of automatic reporting tools that ensure visual continuity of risks, including one-stop forecasts, checklists and tracking of all business processes, increase the resilience of corporations.

Keywords: international multinational corporations; automatic reporting; risk trends; globalization.

O. M. ПРОСКУРНЯ, А. Е. Ю. ПЕРЕДРІЙ, М.В. КАРМІНСЬКА- БЕЛОБРОВА, П.Г. ПЕРЕРВА
МЕНЕДЖМЕНТ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МІЖНАРОДНИХ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ В ПЕРІОД НЕВИЗНАЧЕНОСТІ (COVID-19).

Багато світових компаній були змушені зупинити виробництва при пандемії і зазнають колосальних збитків. Однак, є і ті, хто не тільки зумів зберегти позиції в період пандемії, а й завдяки передовому досвіду, виходять з кризи з новими силами. Міжнародні транснаціональні корпорації (ТНК) виступають як самостійна підсистема і найважливіший каталізатор процесів трансформації і глобалізації світової економіки. Тобто з одного боку, ТНК є об'єктом і продуктом глобалізації, з іншого - суб'єктом глобалізаційних змін в економіці, який впливає на соціально-економічний розвиток національних і світової господарської систем. Крім того, вивчення розвитку ціннісних орієнтирів і характерних рис управління ТНК свідчить, що змінні процеси в ТНК демонструє поступовий перехід до нової стадії соціально-економічного розвитку, новому балансу використання основних ресурсів, а саме - розумного споживання природних і новому рівню розвитку людських ресурсів. Це дослідження, в ході підготовки якого проводиться ряд робіт з вивчення та аналізу діяльності міжнародних транснаціональних корпорацій в період невизначеності. Разом з тим поетапний аналіз менеджменту економічної діяльності ТНК дозволяє зробити висновок, що транснаціональні корпорації не тільки прискорюють просування світової економіки до глобалізації і формують її характер в сучасних умовах, а й є об'єктивним породженням економічних процесів.

На реалізацію такої діяльності впливає фактор невизначеності у вигляді посилення інтеграції національних економік, зростання міжнародної кооперації, лібералізації ринків товарів, послуг і капіталу, різкого збільшенні темпів розвитку світової економіки та інше, що в свою чергу створює потужний вплив на підприємницьку діяльність, змушуючи її адаптуватися до нових вимог сучасності. Саме тому важливим процесом ведення бізнесу є врахування всіх небезпек і ризик-тенденції, а управління ризиком стає життєво-необхідним процесом для будь-якого підприємства, запорукою його конкурентоспроможності. Визначено, що використання інструментів автоматичної звітності, які забезпечують візуальну безперервність ризиків, включаючи прогнози оцінки з одного погляду, контрольні списки і відстежування всіх процесів діяльності, підвищують стійкість корпорацій.

Ключові слова: міжнародні транснаціональні корпорації; автоматична звітність; ризик-тенденції; глобалізація.

E. M. PROSKURNIA A. E. YU. PEREDERIY, M.V. KARMINSKAYA- BELOBROVA, P.G. PERERVA
МЕНЕДЖМЕНТ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕЖДУНАРОДНЫХ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫХ КОРПОРАЦИЙ В ПЕРИОД НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ (COVID-19).

Многие мировые компании были вынуждены остановить производства при пандемии и несут колоссальные убытки. Однако, есть и те, кто не только сумел сохранить позиции в период пандемии, но и благодаря передовому опыту, выходят из кризиса с новыми силами. Международные транснациональные корпорации (ТНК) выступают как самостоятельная подсистема и важнейший катализатор процессов трансформации и глобализации мировой экономики. То есть с одной стороны, ТНК объектом и продуктом глобализации, с другой - субъектом глобализационных изменений в экономике, который влияет на социально-экономическое развитие национальных и мировой хозяйственной системы. Кроме того, изучение развития ценностных ориентиров и характерных особенностей управления ТНК свидетельствует, что обменные процессы в ТНК демонстрирует поста-повой переход к новой стадии социально-экономического развития, новом баланса использования основных ресурсов, а именно - умного потребления природных и новому уровню развития человеческих ресурсов. Это исследование, в ходе подготовки которого проводится ряд работ по изучению и анализу деятельности международных транснациональных корпораций в период неопределенности. Вместе с тем поэтапный анализ менеджмента экономической деятельности ТНК позволяет сделать вывод, что транснациональные корпорации не только ускоряют продвижение мировой экономики к глобализации и формируют его характер в современных условиях, но и является объективным порождением экономических процессов.

На реализацию такой деятельности влияет фактор неопределенности в виде усиления интеграции национальных экономик, рост международной кооперации, либерализации рынков товаров, услуг и капитала, резкого увеличения темпов развития мировой экономики и прочее, что в свою очередь создает мощное воздействие на предпринимательскую деятельность, вынуждая ее адаптироваться к новым требованиям.

ям современности. Именно поэтому важным процессом ведения бизнеса является учет всех опасностей и риск-тенденции, а управление риском становится жизненно необходимым процессом для любого предприятия, залогом его конкурентоспособности. Определено, что использование инструментов автоматической отчетности, обеспечивающих визуальное непрерывность рисков, включая прогнозные оценки с одной точки зрения, контрольные списки и отслеживания всех процессов деятельности, повышают устойчивость компаний.

Ключевые слова: международные транснациональные корпорации; автоматическая отчетность; риск-тенденции; глобализация.

Introduction. The most powerful corporations have become the dominant force that essentially rules all industries and "shapes the modern world."

A handful of TNC have become the main force shaping the global intertwined system of people and the planet. TNC in agriculture, forestry, cement production, seafood, minerals and fossil energy have an impact on the environment and can affect critical functions of the biosphere.

Scientists say that, for example, pharmaceutical TNC are so powerful that they can lead to a collapse in the health systems of different countries, and energy corporations, in turn, already know when a serious climate crisis will come on earth.

Analysis of the state of the issue. Success in economic management and global sustainable development can be achieved thanks to the joint efforts of TNC, which are still ineffective.

As a solution to the problem, the concept of "corporate social responsibility" and the model of "corporate governance of economic development" can be introduced. Since government regulation no longer strongly affects ITC, for the well-being of humanity, corporations themselves must voluntarily act in accordance with the dynamics of the development of the general economy [1].

Analysis of the main achievements and literature. The global dominance of TNC is a reality when transformational change is urgently needed. Corporate governance provides new business logic to ensure and protect the sustainability of economic development. [2 - 5]. The study of the developments presented in the economic literature indicates the need for further improvement of the algorithm for conducting the justification, determining the factors affecting the management of the economic activities of corporations.

Existing methods of problem solving. The key landmark of transnationalization is no longer expansion into their own or related areas of production; there is a complete separation of financial interests from the interests of production. With the development of both TNC and transnationalization itself, profit is achieved by expanding the opportunities for capital migration outside the region and national economy.

A TNC is a systemic economic entity, a carrier of mass social energy of transformational transformations and a subject of individualized property, which allows optimizing constantly growing capital flows in their dynamically evolving structures. Today, businessmen must not only understand the modern essential principles business, but also to experience the processes taking place in the world (so global epidemic COVID-19 launched a process of certain deglobalization) - mass social attitudes, modern fashion trends, etc. They are based mainly on the principles of high creativity, competent skills work with information, courage in decision-making, desire go beyond adaptability [3, 6].

The aim of the research – the analysis of management of economic activities of international transnational corporations in a period of uncertainty (Covid-19).

Formulation of the problem. Economic activity the enterprise is carried out on the basis of guide to planned

goals. For the implementation of such action. The uncertainty factor in the appearance of strengthening the integration of national economies, growth of international cooperation, liberalization markets for goods, services and capital, a sharp increase in pace of development of the world economy, which in turn creates a powerful impact on the entrepreneurial activity, forcing it to adapt meet the new requirements of modernity. That is why an important business process is taking into account all hazards and risk trends, and risk management becomes vital process for any enterprise, a guarantee its competitiveness.

Research methods.

The TNC are direct subjects of the process of formation and development of synergistic relationships in the global economy, since they form a global reproductive circuit capable of self-regulation. TNC generates commodity production, which is carried out on the basis of technological chains that go beyond national borders, and also mediates the exchange that takes place at new, interleave junctions of the division of labor, when goods appear in non-traditional forms.

For example, PepsiCo overtook its rival Coca-Cola on quarterly results due to its timely response to changing consumer demand. PepsiCo has cut the number of beverages it produces to boost production of chips and cereals, as people forced to quarantine and work from home prefer snacks for quick bites, the company said.

Thanks to this approach, in the first quarter of 2020, the company's organic sales grew by 7.9%, while growth was predicted to be 3.6%. First quarter net sales were \$ 13.9 billion (€ 12.8 billion). The company explains that sales growth is precisely due to timely rearrangements in the range in favor of more relevant and demanded products. Specifically, consumer panic buying at the start of the coronavirus outbreak led to a significant increase in sales of chips (Frito Lay + 7%) and quick breakfast products (Quaker also sold 7% more than a year earlier).

The impact of the recent COVID-19 outbreak on General Mills, Inc.'s full fiscal year 2020 results remains uncertain. The company's current outlook includes an increase in orders from retail customers in North America and Europe after the end of the third quarter in response to increased consumer demand for food in the home, as well as headwinds in Häagen-Dazs stores and other food service channels due to lower consumer traffic. The most significant element of uncertainty in the company's full-year outlook is the intensity and duration of growth in household food demand in all major markets. In addition, the company's forecast suggests that its supply chain continues to operate with minimal disruption through the end of fiscal 2020.

Unilever, considered the largest tea producer in the world (owning the Lipton and Brooke Bond brands), announced the possibility of exiting the tea business. Its net profit in 2019 decreased by 38.4%, to € 6 billion, amid falling sales of tea, follows from the company's report.

After the publication of a report by Unilever with a message about a possible exit from the tea business, the val-

ue of the company's depository receipts on the New York Stock Exchange increased by more than 3%, the value of the company's shares on the London Stock Exchange - by 1.5%.

As local, regional and national economic development organizations strive to foster local economic growth, access to the most accurate, relevant and up-to-date global business data becomes a key success factor. Using this data, government agencies can reduce economic losses due to changes in business and market dynamics, identify international opportunities for local business, stimulate foreign direct investment and promote job growth.

Supply chains are complex. The growing interconnectedness and limited visibility of the global supply chain pose new and evolving risks. In four of the six areas of supply chain vulnerability associated with the visibility of complex networks and the increasing severity and frequency of supply chain disruptions, it becomes necessary to gain insight beyond tier 1 suppliers. It became obvious that the most important feature of the management of economic activities is increasingly becoming using the potential of entrepreneurship within companies. Organizational structures of companies become autonomous "internal enterprises" that will produce, sell and buy goods and services, participating in intra-firm and inter-firm relationships, unite by unified information networks, financial systems and entrepreneurial culture. The heads of the autonomous structural divisions of the companies cooperate to increase the internal economy of the company. Strategic alliances are being created, sharing information technology and solving common problems.

It should be noted that under such conditions, the company does not have to carry out the full range of entrepreneurial activities - from research to marketing operations and sales. Companies enter into contracts with other firms to perform certain functions on based on the reallocation of resources or the creation of strategic alliances. Manufacturers, suppliers and buyers are part of this network. The so-called "internal markets" or "organized markets" reduce the cost of accounting and reporting, contribute to the prevention of conflicts and the establishment of cooperation, since create a solid foundation for business relationships. Units that have economic freedom within companies are more effective at making organizational changes.

The main changes during a period of non-value (covid-19) that affect the management of the economic activities of multinational companies:

1. Instead of the tasks of economic development through achieving maximum efficiency in international commodity exchange, protectionism and localization of production chains with maximum added value on the national territory will come to the fore. The strength of the supply chain becomes more important than the efficiency of its parts.

2. Real digitalization will happen quickly - everything that can be digitized and done remotely will be translated in the near future. Paper contracts and in-person meetings for thirty people are a thing of the past.

3. At the corporate level, there will be a return to the fundamental rules of doing business: the business must be profitable, the loaned business is vulnerable and unreliable in the long term, liquidity reserves are more important than the desire to optimize everything. The era when startups boasted

about their cash burning rate is a thing of the past. Cash is the king, just like a hundred years ago.

4. There will be a change in the corporate structures themselves - many tasks can be performed by the joint efforts of employees working remotely in corporate networks. Offices with open space for hundreds of people will not exist, and the corporate structure itself will become more "flat". Several management levels will disappear. A company's success will be determined by the ability of its management to quickly develop and implement solutions.

5. The ties between business and the state will be strengthened. Large investment projects will cease to be a private matter of any company. The state, as a regulator that determines the rules, and as a party that expects public good from business in the form of employment, taxes, environmental protection and social development of the territory, will be involved in the design and business planning process (fortunately, it will all turn into digital) from the very beginning project. In return, business can count on government support in extreme circumstances.

Often the anti-crisis approach includes the following recommendations:

1. Conduct a stress test.

Every company's financial system has an "entrance" and an "exit". What happens to the financial condition of the business if the input indicators deteriorate?

2. Make a forecast.

The stress test results give a time forecast: how long will the business last if nothing is changed? If the company keeps afloat at the expense of resources and a decrease in profits for a year and a half or two or more, then maybe nothing needs to be changed. If the bill goes on for months, an anti-crisis plan must be urgently developed.

3. Dump ballast.

In times of crisis, it is critical to cut fixed costs, including fixed salaries, by changing the remuneration system and increasing the proportion of freelancers, telecommuters and interim managers.

4. Speed up time.

To ride the waves, a company must be not only light but also fast. In crisis conditions, it is not so much the absolute amount of working capital that is important, but the speed of their turnover: the slower the turnover, the more resources are required to run smoothly business. To speed up turnover, you need to analyze the financial cycle, find out the turnover by company areas, assortment, projects and customers. After that, "embroider the slow sections", remove the "long" positions. It makes sense to increase sales during a crisis only in the segment of positions with a short cycle, fast turnover.

5. Go to "remote".

After the company got rid of fixed costs, accelerated turnover, optimized the assortment, you can repeat the stress test. In this case, the company is likely to get better sustainability results. The business will become "easier and faster", and HR technologies can be used to manage the updated business, which owners and managers of companies look at with hope in a pandemic: the work of full-time employees in remote access and the outsourcing of some functions.

The changes in the economic activities of companies are unprecedented and impact on many industries. The pandemic has changed the role and meaning of the digital shopper experience - just look at the rise in e-commerce across the

globe. In April 2020, Visa reported an 18% increase in spending on online sales in the United States. 13 million Latin American Visa cardholders made their first online transactions in the first quarter of 2020. This change is important both for platforms and for creating personalized content. A way to quickly update information and data is important to understand the needs of customers, as well as to quickly remove from offers that are no longer relevant. If a company can provide customers with the ability to manage digital experiences, it will also provide a quick way to get information about wishes and needs. 73% of organizations pilot or implement artificial intelligence in one or more business units. For September 2020, artificial intelligence should be a critical management priority for companies. The crisis increases the need for smart and renewable management solutions. The pandemic has caused increased demand for the development of high technologies. Opportunities for growth and technological renewal that enterprises previously had to prepare for within a few years. Other types of challenges and challenges require international multinationals to innovate and rethink how they operate in the shortest possible time. Projects related to e-commerce and digital sales channels are being updated, and the demand for the development of planning and control systems is growing. All this increases the need to obtain and analyze "big data" about users, changes in demand, price volatility, and more. Another trend for June 2020 for companies in crisis is a shift in focus to the use of ready-made box-based solutions that can quickly bring results.

There was a situation at pandemic, when the component elements of sequence of creation of cost can be divided into any stage in connection with economic instability and change of legal moods of the separate states in regard to the management of the integrated structures of TNC.

Thus, in 2020, companies had to make efforts to save image amid a radical restructuring of markets in the face of a pandemic. However, instability and risks that arise in economic relations have a great influence on the activities of the company.

Some risks were predicted by us during this research:

- is a risk of unpredictability of any economic situations;
- it is a risk of reduction of the combined demand;
- it is a risk of high vagueness of profit company;
- it is a risk is an increase of cybercrime;
- it is a risk of absence of the system of control-supervisory activity;
- it is a risk of impossibility of realization of deliveries between regions and countries;
- it is a risk of vagueness of social and economic influence;
- it is a risk of origin of disparity of personnel to the new requirements and technologies;
- it is a risk of failure to observe of trade agreements;
- it is a risk of unproviding of safety of vital functions of man.

According to a new Allianz Risk «Barometer 2020 study» [7], the following industrial risks are most concerned about risk experts, changes in legislation and regulation (e.g. trade wars and tariffs, economic sanctions, protectionism, Brexit, Euro-zone disintegration) - 41%, market changes

(volatility, increased competition, stagnation) - 39%, cyber incidents (cybercrime, data leakage, IT failures) - 49%.

It is necessary to create a standardized decision-making structure to increase the transparency of the corporate network with suppliers and all participants in the process. Verification of potential risks should be carried out using a rigorous system and risk monitoring at all stages. It is necessary to use automatic reporting tools that provide visual continuity of risks, including forecast estimates, checklists.

Many multinational companies have already developed an emergency or business sustainability plan and are ready to implement it when needed.

Analyzing the situation, companies can pay attention to the implementation of such strategies in management as:

- It is important to stabilize supply chains, as well as to optimize the customer service management system in order to avoid the formation of negative public opinion about the company;
- Companies should establish a system for monitoring the health of their personnel; create flexible working hours and provide the staff with all the technical means so that they can work remotely, if necessary. Provide cybersecurity;
- At the level of inventory management, transnational corporations should consider extending the inventory cycle due to low consumption, corresponding increases in finance costs and pressure on cash flows. At the same time, in industries with a long production cycle, organizations must prepare in advance for increased consumption after the end of the epidemic to avoid the risk of insufficient inventory;
- Companies should evaluate contracts whose performance may be in question, and inform the parties about possible scenarios for the development of the situation and discuss the need for new contracts;
- It is especially important to implement corporate social responsibility programs from the point of view of environmental protection, development of society, economy and personnel stability. Companies should assess the potential impact and duration of the epidemic, adjust plans and provide information on possible actions to stakeholders;
- Companies must develop robust ways to manage employee master data and register staff, remote workers, suppliers, partners, and other employees with whom they interact;
- It is necessary to closely monitor the situation on the global market, sudden changes that can affect trade and lead to large losses. To prevent such incidents, companies must develop an emergency response scenario for major suppliers. This can include futures-based hedging plans and the use of alternative suppliers;
- It is necessary to assess the existing cash flows and determine the cash flows for the near future. You should also draw up a table of expenses and income in order to understand what expenses can be reduced now.

Results. The foregoing gives strong grounds to believe that the aggregate of TNC acts as an independent subsystem and the most important catalyst for the transformation and globalization of the world economy. At the same time, a step-by-step analysis of the economic activities of TNC allows us to conclude that transnational corporations not only accelerate the progress of the world economy towards globalization and shape its character in modern conditions, but

are also an objective product of economic processes and one of the products of globalization and transnationalism.

Conclusions. The article examines the penetration of new technologies into the basic spheres of the development of society. It is determined that the management of the economic development of transnational corporations is determined by cooperation with technology companies that increase sales and profits, which contribute to business integration through Internet platforms.

Список літератури

1. Дмитришин Б. В. Особливості розвитку та функціонування транснаціональних корпорацій ЄС в умовах глобалізації. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2015. Вип. 27, С. 49-58. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2015_27_8. (дата звернення: 30.04.2020)
2. Мakedon В.В. *Формат взаємодії транснаціональних корпорацій та реального сектора національної економіки України*. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/bmnef/2012_1_1/25.pdf. (дата звернення: 04.05.2020)
3. Телетов О.С., Григоренко В.Ю., Телетов Д.О. Інноваційні перспективи великих промислових підприємств і малого та середнього бізнесу в умовах кризи після пандемії COVID-19. *Управління стратегіями випереджаючого інноваційного розвитку : монографія / за ред. к.е.н., доцента Ілляшенко Н.С. Суми : Триторія, 2020, С. 260- 274.*
4. ERM Strategies: *Value Creation Through Enterprise Risk Management*. URL: <http://www.erm-strategies.com/blog/wp-content/uploads/2013/07/Value-Creation-Through-Enterprise-Risk-Management.pdf5>. (дата звернення: 04.05.2020)
5. Стрельбіцька Н.Є., Сороківська Б.Р. Сучасні підходи до управління ризиками міжнародних корпорацій. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука» // № 2(42), 2 т., 2018, С. 50- 56.*
6. CNN Money. *Global 500 headquarters 2019*. URL: https://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2019/full_list/ (дата звернення: 24.05.2020)
7. Allianz Risk «*Barometer 2020 study*» – Appendix. pdf. URL: <https://www.agcs.allianz.com/content/dam/onemarketing/agcs/agcs/reports/Allianz-Risk-Barometer-2020-Appendix.pdf> (дата звернення: 24.05.2020)

References (transliterated)

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Проскурня Олена Михайлівна (Проскурня Елена Михайловна, Proskurnia Olena Michaylovna) – кандидат технічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри організації виробництва та управління персоналом; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8367-0442>; e-mail: proskurniaolena@gmail.com

Передрій Андреа Елізабет Юрїївна (Передрий Андрея Элизабет Юрьевна, Peredrii A.E.Y) асистент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри організації виробництва та управління персоналом; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0495-9676>, e-mail: peredrii8@gmail.com

Кармінська-Белоброва Марина Володимирівна (Карминская-Белоброва Марина Владимировна, Karminska-Bielobrova Maryna Volodymyrivna) - кандидат наук з державного управління, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», старший викладач кафедри менеджменту інноваційного підприємництва та міжнародних економічних відносин, м. Харків, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7978-866X>, e-mail: masha_kb@ukr.net

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

Received 18.06.2020

О.В. СИРОМ'ЯТНИКОВА

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ОБЛІКУ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ

В статті визначено, що сучасний етап розвитку будівельної галузі в Україні характеризується збитковістю суб'єктів господарювання та їх високою питомою вагою. Найбільшу питому вагу в загальній кількості підприємств будівельної галузі займають малі підприємства, тому питання отримання позитивного фінансового результату – прибутку, питання ведення бухгалтерського обліку на малих підприємствах, особливо обліку фінансових результатів є вкрай актуальними.

Систематизовані основні нормативно-правові документи, що регулюють базові засади обліку фінансових результатів підприємств будівельної галузі. Обґрунтовано, що нормативно-правове регулювання бухгалтерського обліку формування фінансових результатів малого підприємства має проблеми, особливо для тих суб'єктів, що використовують спрощену форму ведення бухгалтерського обліку. Визначено найбільш характерні проблеми аналітичного забезпечення обліку доходів, витрат та фінансових результатів для малих підприємств будівельної галузі, які виникають при використанні спрощеного плану рахунків бухгалтерського обліку та відмінності при застосуванні міжнародних стандартів фінансової звітності.

В результаті аналізу нормативно-правової бази встановлено, що процес впровадження міжнародних стандартів фінансової звітності для малих підприємств в Україні є неминучим процесом, але супроводжується значними труднощами. Це потребує розробки методичних рекомендацій щодо застосування міжнародних стандартів для малих підприємств; проведення змін національних стандартів бухгалтерського обліку відповідно до міжнародних для забезпечення єдності концептуальної основи ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності. Доведено, що ці зміни є вкрай необхідними, зважаючи на значну питому вагу малих підприємств в загальній кількості будівельних підприємств України.

Ключові слова: будівельна галузь; мале підприємство; міжнародні стандарти фінансової звітності; спрощена фінансова звітність; фінансовий результат

О.В. СЫРОМЯТНИКОВА

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ УЧЕТА ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ МАЛОГО ПРЕДПРИЯТИЯ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ

В статье определено, что современный этап развития строительной отрасли в Украине характеризуется убыточностью субъектов хозяйствования и их высоким удельным весом. Наибольший удельный вес в общем количестве предприятий строительной отрасли занимают малые предприятия, поэтому вопрос получения положительного финансового результата - прибыли, вопросы ведения бухгалтерского учета на малых предприятиях, особенно учета финансовых результатов являются крайне актуальными.

Систематизированы основные нормативно-правовые документы, регулирующие базовые основы учета финансовых результатов предприятий строительной отрасли. Обосновано, что нормативно-правовое регулирование бухгалтерского учета формирования финансовых результатов малого предприятия имеет проблемы, особенно для тех субъектов, которые применяют упрощенную форму ведения бухгалтерского учета. Определены наиболее характерные проблемы аналитического обеспечения учета доходов, расходов и финансовых результатов для малых предприятий строительной отрасли, которые возникают при использовании упрощенного плана счетов бухгалтерского учета и различия в применении международных стандартов финансовой отчетности.

В результате анализа нормативно-правовой базы установлено, что процесс внедрения международных стандартов финансовой отчетности для малых предприятий в Украине является неизбежным процессом, но сопровождается значительными трудностями. Это требует разработки методических рекомендаций по применению международных стандартов для малых предприятий; проведения изменений национальных стандартов бухгалтерского учета в соответствии с международными для обеспечения единства концептуальной основы ведения бухгалтерского учета и составления финансовой отчетности. Доказано, что эти изменения являются крайне необходимыми, учитывая значительный удельный вес малых предприятий в общем количестве строительных предприятий Украины.

Ключевые слова: строительная отрасль; малое предприятие; международные стандарты финансовой отчетности; упрощенная финансовая отчетность; финансовый результат

O. V. SYROMIATNYKOVA

CONCEPTUAL BASES OF ACCOUNTING FINANCIAL RESULTS OF A SMALL ENTERPRISE IN THE CONSTRUCTION INDUSTRY

The article identifies that the current stage of development of the construction industry in Ukraine is characterized by unprofitability of business entities and their high specific gravity. Small enterprises take the largest share in the total number of enterprises in the construction industry, so the question of obtaining a positive financial result – profit; issues of accounting in small enterprises, features of accounting of financial results are highly relevant.

The main legal documents regulating the basic principles of accounting of financial results enterprises of the construction industry, were systematized. It was proved that the legal regulation of accounting forming financial results, a small business has problems, especially for those entities that use the simplified form of accounting. The most typical problems and analytical support for the accounting of income, expenses and financial for small businesses in the construction industry, which arise when using simplified chart of accounts of accounting and the differences in the application of international financial reporting standards have been identified.

The analysis of the regulatory framework established that the process of implementation of international financial reporting standards for small enterprises in Ukraine is an inevitable process, but is accompanied by considerable difficulties. This requires development of methodical recommendations on application of international standards for small businesses; the changes of the national accounting standards in accordance with international to ensure the unity of the conceptual framework of accounting and financial reporting. It is proved that these changes are essential, despite the significant share of small enterprises in total number of enterprises of Ukraine.

Keywords: construction industry; small enterprise; international financial reporting standards; simplified financial reporting; financial result

Вступ Важливість розвитку будівельної галузі полягає в тому, що будівництво взаємопов'язане практично з усіма галузями національного господарства, оскільки є, як виробником і постачальником основних засобів для всіх галузей, так і споживачем продукції багатьох з них. Стрімкий розвиток будівельної галузі позитивно впливає на стан інших галузей та економіки країни в цілому, що сприяє вирішенню завдань економічного і соціального значення [1].

Для забезпечення стійкого функціонування та розвитку суб'єктів господарювання будівельної галузі необхідним є отримання позитивного фінансового результату – прибутку, управління яким потребує належного обліково-аналітичного забезпечення.

Зважаючи на те, що на сучасний момент малі підприємства в будівельній галузі у загальній масі суб'єктів господарювання галузі займають провідне місце (рис.1), а їх питома вага постійно збільшується, питання ведення бухгалтерського обліку на малих підприємствах, особливо обліку фінансових результатів є вкрай актуальними.

Аналіз стану питання Будівництво представляє собою складний бізнес-процес, що забезпечує взаємодію забудовника, підрядників, інвестора, регулюючих органів, фізичних осіб у часі із залученням капіталу та реалізує комплекс дій, спрямованих на завершення будівництва та успішне введення об'єкта в експлуатацію [1].

Визначення терміна «будівництво» та його складових наведена у Міжнародній Конвенції, відповідно до якої «будівництво» включає в себе:

1) будівельні роботи, серед них земляні роботи й спорудження, конструктивні зміни, реставраційні роботи, капітальний і поточний ремонт та знесення усіх видів будинків чи будівель;

2) цивільне будівництво, куди входять земляні роботи й спорудження, конструктивні зміни, капітальний і поточний ремонт та знесення;

3) монтаж та демонтаж будівель і конструкцій з елементів заводського виробництва, а також виробництво збірних елементів на будівельному майданчику [3].

Для будівельного підприємства фінансовий результат визначається як сума доходів підприємства, отриманих під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників, від здачі замовнику робіт і послуг,

передбачених договором, а також від інших видів діяльності, зменшена на суму витрат по цих операціях. При цьому враховуються договірні ціни між будівельним підприємством і замовниками, які включають, кошторисну вартість будівельно-монтажних робіт, а також компенсації за подорожчання складових за період будівництва [4].

Аналіз основних досягнень і літератури. Дослідженню теоретико-практичних засад ведення обліку фінансових результатів в будівельній галузі присвячено наукові праці багатьох вітчизняних вчених-економістів. Серед них слід виділити наукові дослідження Задорожного З.В. [5], Пославської Л. І. [6], Павелко О.В. [7]. Разом з тим, результати наукових досліджень, отримані вказаними дослідниками, в основному висвітлюють загальні питання. У певній мірі поза увагою вчених залишилися питання обліку фінансових результатів малих підприємств будівельної галузі та потребують більш детального вивчення.

Вивченням практичної цінності використання МСФЗ у діяльності малих підприємств, особливостей ведення бухгалтерського обліку та фінансової звітності на малих підприємствах займалась низка науковців, зокрема Вакульчик О.М. [8], Белова І., Семенишена Н., Мельничук О. [9], проте розгляд особливостей для малих підприємств будівельної галузі залишаються не достатньо дослідженими.

Мета дослідження. Метою даного дослідження є визначення концептуальних засад бухгалтерського обліку фінансових результатів в будівельній галузі, систематизація нормативно-правових документів, що регулюють базові засади обліку та їх адаптація до міжнародних стандартів, яка враховує потреби малого бізнесу.

Результати дослідження. Для визначення ролі будівельної галузі в національній економіці, проведемо аналіз її стану. Аналіз обсягу реалізованих робіт будівельних підприємств та індексу будівельної продукції в 2014-2018 рр. , представлений на рис. 2, показав позитивні тенденції у розвитку будівельної галузі за останні роки, які характеризуються стабільним зростанням показників. Так, індекс будівельної продукції зріс з 78 % в 2014 р., коли він був найгіршим до 121 % в 2017 р. В 2018 р. показник зменшився до 104 %.

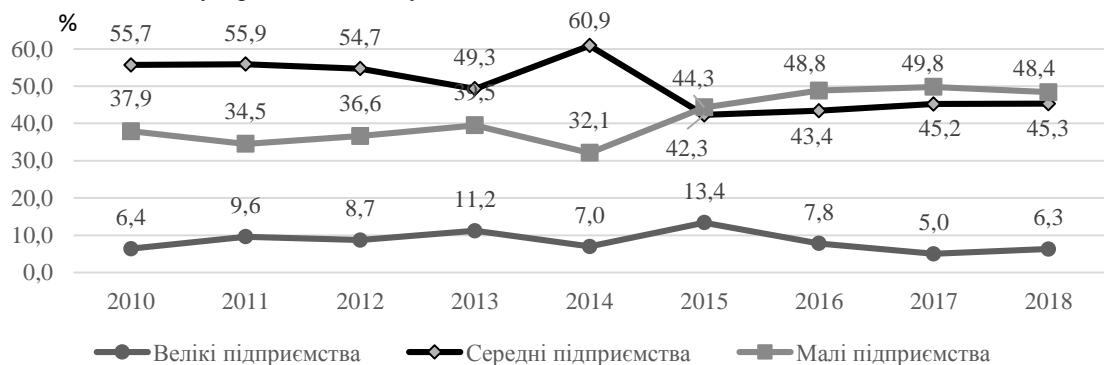


Рисунок 1 – Розподіл суб'єктів господарювання будівельної галузі за розміром

Джерело: побудовано автором за матеріалами [2]

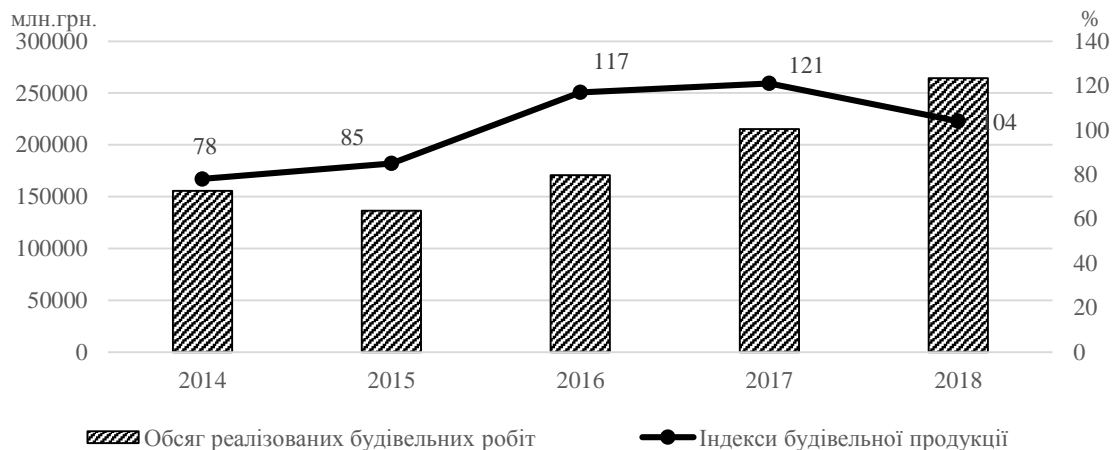


Рисунок 2 – Аналіз обсягу реалізованих будівельних робіт та індексу будівельної продукції за 2014-2018 рр.
Джерело: побудовано автором за матеріалами [2]

Індекс будівельної продукції розрахований в цілому по виду діяльності «будівництво» (секція «F» за КВЕД), як сума середньозважених індексів будівництва будівель і споруд, розрахованих як відношення кількості відпрацьованих людино-годин у звітному місяці до середньомісячного значення кількості відпрацьованих людино-годин у базисному році. За вагу обрано частку складових будівельної продукції по кожному виду будівельної продукції. Індекс коригується на коефіцієнт продуктивності праці і на календарну поправку [10]. Індекс будівельної продукції фактично характеризує внесок будівельних підприємств у створення валового внутрішнього продукту, а його відхилення від 100 % в бік зростання чи падіння демонструє динаміку розвитку галузі порівняно з попереднім роком [11].

Незважаючи на зростання обсягів будівництва в Україні у 2018 році вони є набагато нижчими, чим показники європейських країн, так у Чехії аналогічний показник в 2018 р. склав 20 млрд євро, у Польщі – 50 млрд євро (майже у 12 разів більше за Україну), у Туреччині – 113 млрд євро, у Німеччині - 351 млрд євро [12]. Щоб оцінити важливість стану будівельної галузі в національній економіці проаналізуємо внесок будівельної галузі в структуру валового внутрішнього продукту (рис. 3). Як бачимо на рис. 3, частка будівництва у структурі ВВП в 2019 р. становить 2,5%, цей показник має нестійку динаміку та дуже низьке

значення. В Німеччині частка будівництва у ВВП країни становить 5,3%, Казахстані – 5,8 %, Литві та Латвії – 7,1 %, Польщі – 7,9%, Словаччині – 8,7% [12].

На рис. 4 проведений аналіз фінансових результатів підприємств будівельної галузі за 2014-2018 рр. Позитивний результат діяльності будівельних підприємств спостерігається лише в 2018 році. Таким чином, сучасний етап розвитку будівельної галузі характеризується збитковістю підприємств та їх високою питомою вагою.

За результатами проведеного дослідження стану будівельної галузі можемо зробити висновок, що на сьогодні будівельна галузь знаходиться у кризовому стані. Єдиним напрямом, завдяки якому розвивається будівельна галузь на сьогодні, є будівництво житла, але і цей напрямок би розвивався краще за умови розвитку іпотечного кредитування за доступними ставками.

На сьогодні в Україні для регулювання бухгалтерського обліку фінансових результатів малих підприємств застосовуються як МСФЗ, так і національні П(С)БО. Перелік суб'єктів господарювання, які зобов'язані застосовувати МСФЗ, визначений ч. 2 ст. 121 Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність» [13]. Всі інші самостійно визначають доцільність використання МСФЗ для підготовки фінансової звітності.

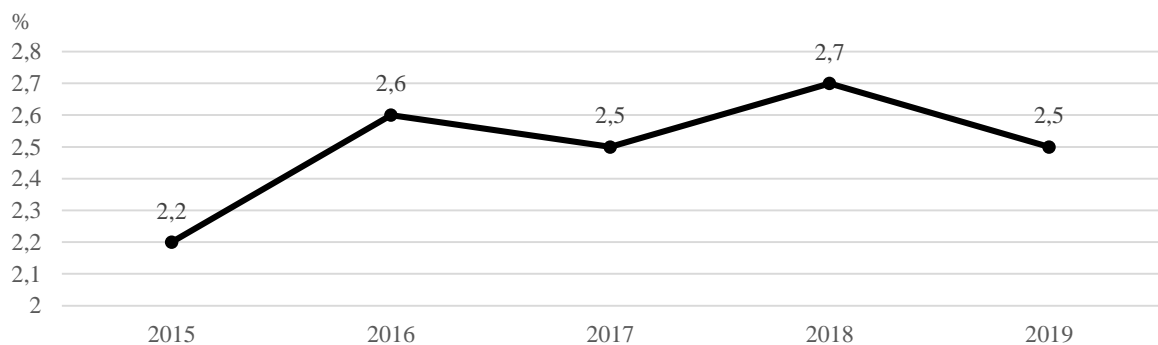


Рисунок 3 – Частка будівництва в структурі ВВП
Джерело: побудовано автором за матеріалами [2]

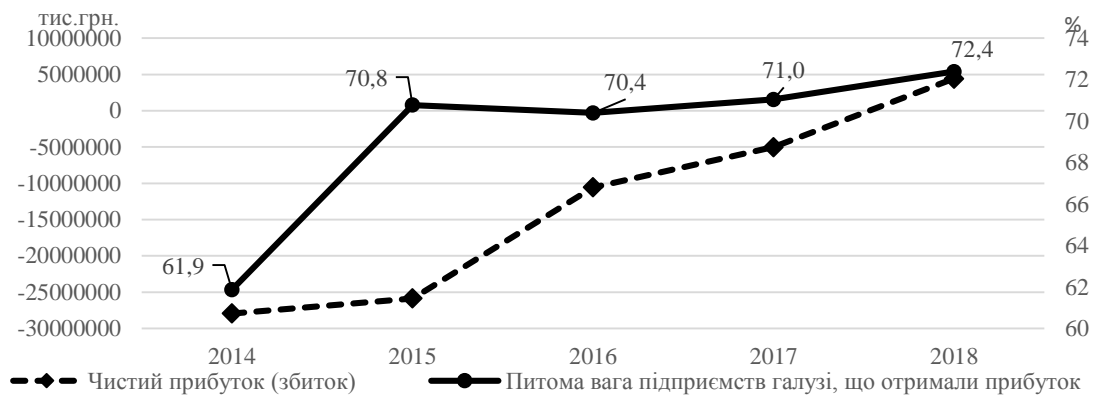


Рисунок 4 – Аналіз фінансових результатів підприємств будівельної галузі за 2014-2018 рр.
Джерело: побудовано автором за матеріалами [2]

Задля вдосконалення системи бухгалтерського обліку та фінансової звітності з урахуванням вимог міжнародних стандартів урядом України 24 жовтня 2007 року було схвалено Стратегію застосування Міжнародних стандартів фінансової звітності [14].

Завданнями цієї Стратегії є: спрощення порядку складання фінансової звітності малими і середніми підприємствами (МСП); вдосконалення системи підготовки та перепідготовки кадрів щодо бухгалтерського обліку та фінансової звітності; вдосконалення методології бухгалтерського обліку для МСП шляхом максимального спрощення процедури ведення бухгалтерського обліку та форм фінансової звітності для окремої категорії МСП, зокрема щодо надання права таким суб'єктам використовувати форму обліку, яка не передбачає застосування подвійного запису; адаптація національної нормативно-правової бази щодо бухгалтерського обліку для МСП до міжнародних стандартів шляхом затвердження НП(С)БО зі спрощеним порядком ведення обліку активів, зобов'язань, власного капіталу та розрахунку фінансових результатів [8]

9 липня 2009 р., Радою з МСФЗ був прийнятий Міжнародний стандарт фінансової звітності для малих підприємств, що діє в Україні [15].

Суб'єктами малого підприємництва є: «фізичні особи, зареєстровані в установленому законом порядку як фізичні особи – підприємці, та юридичні особи – суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України» [16]. Розбіжності між національними та міжнародними стандартами стосуються кількісного критерія оцінювання підприємств та віднесення їх до малих підприємств. В Україні МСФЗ для малих підприємств мають право застосовувати малі підприємства, критерії визнання яких наведені в табл. 1.

Таблиця 1 – Еволюція критеріїв ідентифікації малих підприємств

Роки	Критерій	Кількісне вираження	Законодавчий акт, яким внесені зміни
1998-2000	1) середньооблікова чисельність працюючих; 2) обсяг виручки від реалізації за рік	1) до 50 осіб; 2) до 1 млн. грн.	Указ Президента України від 12.05.1998 р. «Про державну підтримку малого підприємництва»
2000-2003	1) середньооблікова чисельність працюючих; 2) обсяг валового доходу від реалізації	1) до 50 осіб; 2) до 500 тис. євро.	Закон України від 19.10.2000 р. «Про державну підтримку малого підприємництва»
2003-2008	1) середньооблікова чисельність працюючих; 2) обсяг валового доходу від реалізації	1) до 50 осіб; 2) до 500 тис. євро.	Господарський кодекс України від 16.01.2003 р.
2008-2012	1) середньооблікова чисельність працюючих за звітний рік; 2) обсяг валового доходу від реалізації продукції за цей період;	1) до 50 осіб; 2) до 70 млн. грн.	Закон України від 18.09.2008 р. «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України з питань регулювання підприємницької діяльності»
2012-2017	1) середня кількість працівників; 2) річний дохід від будь-якої діяльності;	1) до 50 осіб; 2) до 10 млн. євро.	Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» від 22.03.2012 р.
2018-дотепер	1) середня кількість працівників; 2) річний дохід від будь-якої діяльності; 3) балансова вартість активів.	1) до 50-ти осіб; 2) до 8 мільйонів євро; 3) до 4 мільйонів євро.	Закон України від 05.10.2017 р. №2164-VIII «Про внесення змін до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [18]

Джерело: складено автором з використанням [17]

У МСФЗ для МСП кількісних критеріїв не наведено, проте зазначено, що малими є суб'єкти господарювання, які: оприлюднюють фінансові звіти загального призначення для зовнішніх користувачів; не є підзвітними громадськості [19].

МСФЗ для МСП затверджують фінансову звітність у складі: звіту про фінансовий стан; звіту про сукупний дохід або окремого звіту про прибутки та збитки та окремого звіту про сукупний дохід; звіту про зміни у власному капіталі; звіту про рух грошових коштів; приміток.

Особливістю використання МСФЗ є те, що в ньому не передбачено скороченої форми складання фінансової звітності, як під час застосування НП(С)БО 25 «Спрощена фінансова звітність» [20]. На відміну від національної звітності, форми якої затверджені на законодавчому рівні, МСФЗ не містить готових форм звітів, тобто підприємство має самостійно розробити форми звітності, які будуть відповідати вимогам МСФЗ для малих підприємств.

Для розкриття інформації про доходи, видатки й фінансові результати суб'єктів малого підприємництва прийнятий «Звіт про фінансові результати» (форма № 2-м), структура й порядок заповнення якого піддалися значній трансформації. У той же час, у результаті неповних і непослідовних змін у нормативних документах, виник ряд протиріч у процесі організації обліку доходів, видатків і фінансових результатів суб'єктів малого підприємництва, що може привести до формування необ'єктивної інформації про результати їх діяльності.

Зміни до нормативної бази, що регламентують облік та складання звітності суб'єктами малого підприємництва [21] призвели до змін Наказу МФУ від 25.02.2000 р. №39 «Про затвердження Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25 «Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва», тепер він має назву НП(С)БО 25 «Спрощена фінансова звітність» [20]. Його норми мають застосовувати мікропідприємства, малі підприємства, непідприємницькі товариства, представництва іноземних суб'єктів господарської діяльності та підприємства, які ведуть спрощений бухгалтерський облік доходів та витрат відповідно до податкового законодавства (крім підприємств, які відповідно до законодавства складають фінансову звітність за міжнародними стандартами фінансової звітності)/

Підприємства, які застосовують спрощену систему оподаткування, обліку та звітності, відповідно до податкового законодавства, з метою складання фінансової звітності визнають доходи і витрати за НП(С)БО.

Особливості формування показників доходів суб'єктів малого підприємництва визначаються НП(С)БО 25 «Спрощена фінансова звітність» [20]. Звіт містить наступні показники доходів: чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), інші операційні доходи, інші доходи, разом доходи.

Розглядаючи структуру доходів «Звіту про фінансові результати» (форма № 2-м), можна зробити висновок, що вона має значні розбіжності зі структурою доходів «Звіту про сукупний дохід»

(форма № 2). Такий підхід наближений до МСБО 1 «Подання фінансових звітів» [22].

Порядок відбиття доходів операційної діяльності малих підприємств не містить значних відмінностей від загальноприйнятого. Такі доходи представлені статтями «Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)», що фактично відображає суму доходу від основної діяльності й «Інші операційні доходи». Доходи ж фінансової й інвестиційної діяльності докладно у формі фінансового звіту суб'єкта малого підприємництва не розкриваються, а відображаються загальною сумою по статті «Інші доходи». Таким чином, можна зробити висновок, що «Звіт про фінансові результати» (форма № 2-м) має достатню інформативність про суми доходів, отриманих суб'єктом господарювання від операційної діяльності. У зв'язку із цим, враховуючи вимоги п. 25 П(С)БО 15 «Дохід» [23], у примітках до фінансової звітності необхідно проводити розкриття інформації про доходи по класифікаційних групах.

Витрати у фінансовому звіті суб'єкта малого підприємництва представлені наступними показниками: собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), інші операційні витрати, інші витрати.

Податок на прибуток представлено окремою статтею, яка зменшує фінансовий результат до оподаткування. До складу інших операційних витрат включені адміністративні витрати та витрати на збут, що унеможливує визначення за даною формою результату від основної діяльності. До складу інших витрат відносяться витрати фінансової, інвестиційної діяльності. Тобто «Звіт про фінансові результати» (форма № 2-м) має найвищу інформативність про суми витрат, отриманих суб'єктом господарювання від операційної діяльності. Необхідно проводити розкриття більш докладної інформації про витрати у примітках до фінансової звітності згідно з п. 31 П(С)БО 16 «Витрати» [24].

Також згідно наказу [21] внесені зміни до Наказу «Про затвердження спрощеного Плану рахунків бухгалтерського обліку» [25]. Відтепер спрощений План рахунків можуть застосовувати юридичні особи, які відповідно до Закону [25] визнані мікропідприємствами, малими підприємствами, непідприємницькі товариства, підприємства, які ведуть спрощений бухгалтерський облік доходів та витрат відповідно до податкового законодавства, а також представництва іноземних суб'єктів господарської діяльності (далі - підприємства). Підприємства застосовують спрощений План рахунків у разі складання ними фінансової звітності відповідно до НП(С)БО 25 «Спрощена фінансова звітність».

Згідно затверджених змін до Інструкції [26], рахунки класу 9 «Витрати діяльності» будуть вести тепер усі підприємства з відкриттям за власним рішенням рахунків класу 8 «Витрати за елементами».

Також внесені зміни до П(С)БО 31 «Фінансові витрати» [27], якими уточнено, що фінансові витрати визнаються, юридичними особами, які відповідно до Закону [25] визнані мікропідприємствами, малими підприємствами, непідприємницькими товариствами,

підприємствами, які ведуть спрощений бухгалтерський облік доходів та витрат відповідно до податкового законодавства, а також представництвами іноземних суб'єктів господарської діяльності – витратами того звітного періоду, за який вони були нараховані (визнані зобов'язаннями).

Висновки. В результаті проведеного дослідження встановлено, що процес впровадження МСФЗ для малих підприємств в Україні супроводжується значними труднощами, але він є неминучим процесом. Для реалізації необхідних змін, потрібно розробляти методичні рекомендації щодо застосування МСФЗ для малих підприємств; проводити зміни НП(С)БО відповідно до МСБО для забезпечення єдності концептуальної основи ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності за МСФЗ. Ці зміни є вкрай необхідними, зважаючи на значну питому вагу малих підприємств в загальній кількості підприємств України.

Список літератури

- Адамська І. Сучасний стан й тенденції розвитку будівельної галузі України. *Галицький економічний вісник*. 2019. Том 60. № 5. С. 7–15.
- Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>. (дата звернення: 24.04.2020).
- Конвенція про безпеку та гігієну праці у будівництві № 167. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_021 (дата звернення: 29.04.2020).
- Линник О. І., Сиром'ятникова О. В., Кудінова О. О. Особливості формування фінансових результатів будівельних підприємств. *Труди XIV міжнародної науково-практичної конференції «Дослідження та оптимізація економічних процесів «Optimum-2018»*. Харків, НТУ «ХПІ», 2018. С. 65-67.
- Задорожний З. В. Внутрішньогосподарський облік у будівництві: монографія. Тернопіль : Економічна думка, 2006. 336 с.
- Пославська Л. І. *Облік доходів і витрат за центрами відповідальності у будівництві : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.09*. Тернопіль, 2015. 248 с.
- Павелко О. В. Концептуальні засади побудови обліку фінансових результатів будівельних підприємств. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*, 2018, № 1 (81). С. 98-108.
- Вакульчик О. М., Сабарська Є. В. Використання міжнародних стандартів фінансової звітності суб'єктами малого бізнесу в Україні. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 18. С. 279-287.
- Белова І., Семенишена Н., Мельничук О. Генезис становлення облікової системи малих підприємств в Україні. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2019. Випуск 1-2. С. 26-48.
- Методичні пояснення Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 02.04.2020).
- Про затвердження Національного стандарту № 3 «Оцінка цілісних майнових комплексів» : постанова Кабінету Міністрів України від 29.11.2006 р. № 1655. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1655-2006> (дата звернення: 02.04.2020).
- Обсяги будівництва та виробництва будівельних матеріалів в Україні: реальна ситуація. *Строительный портал №1*. URL: <http://budport.com.ua/news/15423-obsyagi-budivnictva-ta-virobnictva-budivelnih-materialiv-v-ukrajni-realna-situaciya> (дата звернення: 12.04.2020).
- Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (дата звернення: 28.04.2020).
- Про схвалення Стратегії застосування міжнародних стандартів фінансової звітності в Україні : розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 жовтня 2007 року № 911-р URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/911-2007-%D1%80> (дата звернення: 01.05.2020).
- Міжнародний стандарт фінансової звітності для малих та середніх підприємств від 1 січня 2013 року. URL: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_063 (дата звернення: 01.05.2020).
- Господарський кодекс України від 16.01.2003р. № 436-IV. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 29.04.2020).
- Боцьора Л. О. *Фінансовий механізм розвитку малого підприємництва в Україні : автореф. дис. ... на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.08*. Львів, 2015. 20 с.
- Про внесення змін до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» : Закон України від 05.10.2017 р. №2164-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2164-19> (дата звернення: 05.05.2020).
- Долбнева Д. Фінансова звітність за МСФЗ: переваги та недоліки для вітчизняних малих та середніх підприємств. *Бухгалтерський облік, аналіз і аудит*. 2014. № 2 (54). С. 219–227.
- Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 25 «Спрощена фінансова звітність» : наказ Міністерства фінансів України від 25.02.2000 р. № 39. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0161-00> (дата звернення: 05.05.2020).
- Про затвердження Змін до деяких нормативно-правових актів Міністерства фінансів України з бухгалтерського обліку : наказ Міністерства фінансів України від 31.05.2019 № 226. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0685-19> (дата звернення: 05.05.2020).
- Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 1 «Подання фінансової звітності» від 01.01.2012 р. URL: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/929_013. (дата звернення: 06.05.2020).
- Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 15 Дохід : наказ Міністерства фінансів України від 29.11.99 р. № 290. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0860-99> (дата звернення: 28.04.2020).
- Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати» : наказ Міністерства фінансів України від 31.12.99 р. № 318 URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00> (дата звернення: 29.04.2020).
- Про затвердження спрощеного Плану рахунків бухгалтерського обліку : наказ Міністерства фінансів України від 19.04.01 р. № 186. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0389-01/> (дата звернення: 29.04.2020).
- Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій : наказ Міністерства фінансів України від 30.11.99 № 291. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99> (дата звернення: 05.05.2020).
- Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 31 «Фінансові витрати» : наказ Міністерства фінансів України від 28.04.2006 р. № 415. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0610-06> (дата звернення: 05.05.2020).

References (transliterated)

- Adams'ka I. Suchasny stan y tendentsiyi rozvytku budivel'noyi haluzi Ukrayiny [Current state and trends of Ukrainian civil engineering industry development]. *Halys'kyi ekonomichnyy visnyk* [Galician economic bulletin]. Ternopil, 2019. vol. 60. no. 5. pp. 7–15.
- Ofitsiynyy sayt Derzhavnoyi sluzhby statystyky Ukrayiny [Official site of the State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/>. (accessed 24.04.2020).
- Konventsiya pro bezpeku ta hihiyenu pratsi u budivnytstvi [Construction Safety and Health Convention] no.167. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_021 (accessed : 29.04.2020).
- Lynnyk O. I., Syrom'yatnykova O. V., Kudynova O. O. Osoblyvosti formuvannya finansovykh rezul'tativ budivel'nykh pidpryyemstv. [Features of formation of financial results of construction enterprises] *Trudy XIV mizhnarod. naukovo-praktychn. konf. «Doslidzhennya ta optymizatsiya ekonomichnykh protsesiv «Optimum-2018»*. [Proc. of the XIV Inter. Scient. and Pract. Conf. "Research and Optimization of Economic Processes "Optimum-2018"] . Kharkiv, NTU «KhPI», 2018. pp.65-67.
- Zadorozhnyy Z. V. *Vnutrishn'ohospodars'kyi oblik u budivnytstvi* [Internal accounting in construction]: monohrafiya. Ternopil', Ekonomichna dumka, 2006. 336 p.

6. Poslavs'ka L. I. *Oblik dokhodiv i vytrat za tsentramy vidpovidal'nosti u budivnytstvi : dys. ... kand. ekon. nauk : 08.00.09*. [Accounting for income and expenses by centers of responsibility in construction. Candidate econ. sci. diss. (Ph. D.)]. Ternopil' : TNEU, 2015. 248 s.
7. Pavelko O. V. Kontseptual'ni zasady pobudovy obliku finansovykh rezul'tativ budivel'nykh pidpryemstv [Conceptual bases of financial results accounting of construction enterprises]. *Visnyk Natsional'noho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannya* [Bulletin of the National University of Water Management and Environmental Engineering]. Rivne, 2018. no. 1 (81), pp. 98-108.
8. Vakul'chuk O. M., Sabars'ka Ye. V. Vykorystannya mizhnarodnykh standartiv finansovoyi zvitnosti sub'yektamy maloho biznesu v Ukraini [Using of International standards of financial reporting by small business subjects in Ukraine]. *Chhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnya* [Eastern Europe: Economy, Business and Management]. Dnipro, 2019. no. 18. pp.279-287.
9. Belova I., Semenysheva N., Mel'nichuk O. Henezys stanovlennya oblikovoyi systemy malykh pidpryemstv v Ukraini [Genesis of the accounting system of small enterprises in Ukraine]. *Institut bukhhalters'koho obliku, kontrol' ta analiz v umovakh hlobalizatsiyi* [The institute of accounting, control and analysis in the globalization circumstances]. Ternopil', 2019. no 1-2. pp.26-48.
10. *Metodychni poyasnennya Derzhavnoyi sluzhby statystyky Ukrainy* [Methodical explanations of the State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed : 02.04.2020).
11. Kabinet Ministriv Ukrainy. *Pro zatverdzhennya Natsional'noho standartu no. 3 «Otsinka tsilitsnykh maynovykh kompleksiv»*. *Postanova vid 29.11.2006 r. no. 1655* [On approval of the National Standard no. 3 "Assessment of integral property complexes". Decree of November 29, 2006 no. 1655]. Available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1655-2006> (accessed: 02.04.2020).
12. Obsyagy budivnytstva ta vyrobnytstva budivel'nykh materialiv v Ukraini: real'na sytuatsiya [Volumes of construction and production of building materials in Ukraine: the real situation]. *Stroytel'niy portal no.1*. Available at : <http://budport.com.ua/news/15423-obsyagi-budivnictva-ta-virobnytstva-budivel'nihi-materialiv-v-ukrajini-realna-situatsiya> (accessed: 12.04.2020).
13. Verhovna Rada Ukrainy. *Pro bukhhalters'kyi oblik ta finansovu zvitnist' v Ukraini/ Zakon vid 16.07.1999 r. no. 996-XIV* [On Accounting and Financial Reporting in Ukraine. Decree of July 16, 1999 no. 996-XIV]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (accessed: 28.04.2020).
14. Kabinet Ministriv Ukrainy. *Pro skhvalennya Stratehiyi zastosuvannya mizhnarodnykh standartiv finansovoyi zvitnosti v Ukraini. Rozporядzhennya vid 24.10. 2007 r. no. 911-r* [On approval of the Strategy for the application of international financial reporting standards in Ukraine. Decree of October 24, 2007 no. 911-r]. Available at: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/911-2007-%D1%80> (accessed : 01.05.2020).
15. *Mizhnarodnyy standart finansovoyi zvitnosti dlya malykh ta serednykh pidpryemstv vid 1 sichnya 2013 r.* [International Financial Reporting Standard for Small and Medium-sized Entities. Decree of January 01, 2013]. Available at : http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_063 (accessed : 01.05.2020).
16. *Hospodars'kyi kodeks Ukrainy vid 16.01.2003 r. no. 436-IV* [The Commercial Code of Ukraine. Decree of January 16, 2003 no. 436-IV]. Available at: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (accessed : 29.04.2020).
17. Bots'ora L. O. *Finansovyy mekhanizm rozvytku maloho pidpryemnytstva v Ukraini : avtoref. dys. ... na zlobutnya nauk. stupenya kand. ekon. nauk : spets. 08.00.08 "Hroshi, finansy i kredyt"* [Financial mechanism of small business development in Ukraine. Abstract of a thesis candidate econ. sci. diss. (Ph. D.) 08.00.08 "Money, finance and credit "]. L'viv, 2015. 20 p.
18. Verhovna Rada Ukrainy. *Pro vnesennya zmin do Zakonu Ukrainy «Pro bukhhalters'kyi oblik ta finansovu zvitnist' v Ukraini»*. *Zakon Ukrainy vid 05.10.2017 r. no.2164-VIII* [On amendments to the Law of Ukraine "On accounting and financial reporting in Ukraine". Decree of October 5, 2017 no. 2164-VIII]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2164-19> (accessed : 05.05.2020).
19. Dolbnyeva D. Finansova zvitnist' za MSFZ: perevahy ta nedoliky dlya vitchyznyanykh malykh ta serednykh pidpryemstv [IFRS financial statements: advantages and disadvantages for domestic small and medium enterprises]. *Bukhhalters'kyi oblik, analiz i audyt* [Accounting, analysis and audit]. 2014. no. 2 (54), pp.219-227.
20. Ministerstvo finansiv Ukrainy. *Natsional'ne polozhennya (standart) bukhhalters'koho obliku 25 «Sproshchena finansova zvitnist'»*. *Nakaz vid 25.02.2000 r. no. 39* [National Accounting Standard 25 "Simplified financial statements". Decree of February 25, 2000 no.39]. Available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0161-00> (accessed 05.05.2020).
21. Ministerstvo finansiv Ukrainy. *Pro zatverdzhennya Zmin do deyakykh normatyvno-pravovykh aktiv Ministerstva finansiv Ukrainy z bukhhalters'koho obliku*. *Nakaz vid 31.05.2019 no. 226* [About the statement of Amendments to some regulatory legal acts of the Ministry of Finance of Ukraine on accounting. Decree of May 25, 2019 no.226]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0685-19> (accessed 05.05.2020).
22. *Mizhnarodnyy standart bukhhalters'koho obliku 1 «Podannya finansovoyi zvitnosti» vid 01.01.2012 r.* [International Accounting Standard 1 "Presentation of Financial Statements". Decree of January 01, 2012]. Available at: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/929_013 (accessed 06.05.2020).
23. Ministerstvo finansiv Ukrainy. *Polozhennya (standart) bukhhalters'koho obliku 15 «Dokhid»*. *Nakaz vid 29.11.99 r. no. 290* [Regulation (standard) of accounting 15 "Income". Decree of November 29, 1999]. Available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0860-99> (accessed 28.04.2020).
24. Ministerstvo finansiv Ukrainy. *Polozhennya (standart) bukhhalters'koho obliku 16 «Vytraty»*. *Nakaz vid 31.12.99 r. no. 318* [Regulation (standard) of accounting 16 "Costs". Decree of December 31, 1999]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00> (accessed 29.04.2020).
25. Ministerstvo finansiv Ukrainy. *Pro zatverdzhennya sproshchenoho Planu rakhunkiv bukhhalters'koho obliku*. *Nakaz vid 19.04.01 r. no. 186* [On approval of the simplified Chart of Accounts. Decree of April 19, 2001]. Available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0389-01> (accessed 29.04.2020).
26. Ministerstvo finansiv Ukrainy. *Instruktsiya pro zastosuvannya Planu rakhunkiv bukhhalters'koho obliku aktyviv, kapitalu, zobov'yazan' i hospodars'kykh operatsiy pidpryemstv i orhanizatsiy*. *Nakaz vid 30.11.99 no. 291* [Instructions for applying the Chart of Accounts for the accounting of assets, capital, liabilities and business operations of enterprises and organizations. Decree of November 30, 1999]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99> (accessed 05.05.2020).
27. Ministerstvo finansiv Ukrainy. *Polozhennya (standart) bukhhalters'koho obliku 31 «Finansovi vytraty»*. *Nakaz vid 28.04.2006 r. no. 415* [Regulation (standard) of accounting 31 "Finance costs". Decree of April 28, 2006]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0610-06> (accessed 05.05.2020).

Надійшла (received) 18.06.2020

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Сиром'ятникова Оксана Валеріївна (Сыром'ятникова Оксана Валериевна, Syromyatnikova Oksana Valeriyivna) – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», старший викладач кафедри економічного аналізу та обліку; м. Харків, Україна; ORCID: 0000-0002-6641-1051, e-mail: sova3009@gmail.com

Д. М. ЗАГІРНЯК, В. К. ДАНИЛКО, С. В. ІЩЕНКО, Д. Л. ЛИГА
СТРАТЕГІЧНА СТІЙКІСТЬ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ ЯК АНТИКРИЗОВИЙ ІНСТРУМЕНТ

У статті досліджено особливості діяльності підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища, коли основне завдання підприємства – збереження стратегічної стійкості. Подано основні відмінності між економічною і стратегічною стійкістю. Визначено основні антикризові інструменти та основні передумови виникнення криз на українських підприємствах. Зокрема зазначено, що, згідно підходів стійкого розвитку, це може бути розбалансування соціальної, економічної та екологічної підсистем або їх поєднань. В результаті дослідження було виокремлено етапи формування стратегії забезпечення стійкості, сучасні проблеми промислових підприємств в умовах глобалізації. Особливу увагу приділено нерозривності понять стратегічної стійкості та антикризового управління. У статті акцентовано увагу на тому, що криза стимулює винахідливість, призводить до відкриттів і напрацювання нових стратегій подолання кризових явищ. Наголошено на тому, що готові до змін компанії у часи кризи зміцнюють свої позиції. Також запропоновано загальний алгоритм діагностики кризового стану підприємства, орієнтований на українські реалії, задля гнучкого реагування на диспропорції та кризові тенденції. Зміст механізму діагностики кризового стану підприємства, як зазначено у статті, полягає в його здатності за рахунок вдалого управління відновлювати ефективну діяльність на основі самоорганізації на усіх рівнях діяльності. Частково розглянуто роль та місце антикризових заходів у загальній системі управління. Розкрито сутність антикризових маркетингової, інноваційної та інвестиційної політик. Крім того, досліджено шляхи виживання підприємств в умовах економічної кризи та механізми відновлення дисбалансу. Подано бачення основних напрямів та етапів антикризового управління для забезпечення ефекту синергії і збереження стратегічної стійкості.

Ключові слова: стратегічна стійкість; антикризове управління; стійкий розвиток; управління стійким розвитком; невизначеність економічного середовища; глобалізація.

Д. М. ЗАГІРНЯК, В. К. ДАНИЛКО, С. В. ІЩЕНКО, Д. Л. ЛИГА
СТРАТЕГИЧЕСКАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ КАК АНТИКРИЗИСНЫЙ ИНСТРУМЕНТ

В статье исследованы особенности деятельности предприятий в условиях нестабильной внешней среды, когда основной задачей предприятия является сохранение стратегической устойчивости. Представлены основные различия между экономической и стратегической устойчивостью. Определены основные антикризисные инструменты и основные предпосылки возникновения кризисов на украинских предприятиях. В частности указано, что, согласно подходов устойчивого развития, это может быть разбалансировка социальной, экономической и экологической подсистем или их сочетаний. В результате исследования было выделено этапы формирования стратегии обеспечения устойчивости, современные проблемы промышленных предприятий в условиях глобализации. Особое внимание уделено неразрывности понятий стратегической устойчивости и антикризисного управления. В статье акцентировано внимание на том, что кризис стимулирует изобретательность, приводит к открытиям и выработке новых стратегий преодоления кризисных явлений. Отмечено, что готовы к изменениям компании во время кризиса укрепляют свои позиции. Также предложен общий алгоритм диагностики кризисного состояния предприятия, ориентированный на украинские реалии, для гибкого реагирования на диспропорции и кризисные тенденции. Содержание механизма диагностики кризисного состояния предприятия, как указано в статье, заключается в его способности за счет удачного управления восстанавливать эффективную деятельность на основе самоорганизации на всех уровнях деятельности. Частично рассмотрена роль и место антикризисных мер в общей системе управления. Раскрыта сущность антикризисных маркетинговой, инновационной и инвестиционной политик. Кроме того, исследованы пути выживания предприятий в условиях экономического кризиса и механизмы восстановления дисбаланса. Подано видение основных направлений и этапов антикризисного управления для обеспечения эффекта синергии и сохранения стратегической устойчивости.

Ключевые слова: стратегическая устойчивость; антикризисное управление; устойчивое развитие; управление устойчивым развитием; неопределенность экономической среды; глобализация.

D. M. ZAGIRNYAK, V. K. DANYLKO, S. V. ISHCHEENKO, D. L. LYHA
STRATEGIC SUSTAINABILITY IN THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION OF THE ECONOMY AS AN ANTI-CRISIS TOOL

The article deals with features of the activities of enterprises in an unstable external environment when the main task of the enterprise is the ability to maintain the strategic stability. The main differences between economic and strategic sustainability are presented. The main anti-crisis instruments and the main prerequisites for the emergence of crises at Ukrainian enterprises have been determined. In it is indicated that this may be an imbalance of social, economic and environmental subsystems or their combinations according to sustainable development approaches. As a result of the study, the stages of formation of a strategy for ensuring sustainability, modern problems of industrial enterprises in the context of globalization are identified. Special attention is paid to the continuity of the concepts of strategic stability and anti-crisis management. The article focuses on the fact that the crisis stimulates ingenuity, leads to discoveries and the development of new strategies for overcoming crisis phenomena. It is noted that companies are ready for changes to strengthen their positions during the crisis. The general algorithm for diagnosing the crisis state of an enterprise focused on the Ukrainian realities for a flexible response to disproportions and crisis trends is proposed. The content of the mechanism for diagnosing the crisis state of an enterprise as it is indicated in the article lies in its ability through successful management in order to restore effective activity on the basis of self-organization at all levels of activity. The role and place of anti-crisis measures in the general management system are partially considered. The essence of anti-crisis marketing, innovation and investment policies is revealed. In addition to this the ways of survival of enterprises in the conditions of the economic crisis and the mechanisms for restoring the imbalance are investigated. A vision of the main directions and stages of anti-crisis management is given to ensure synergy and maintain strategic stability.

Key words: strategic stability; crisis management; sustainable development; sustainable development management; uncertainty of the economic environment; globalization.

Постановка проблеми. Сучасна світова економічних криз, внаслідок темпи її розвитку економіка постійно відчуває на собі вплив сповільнюються. За таких умов актуальності набуває

забезпечення стратегічної стійкості окремих суб'єктів господарювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить, що проблему стратегічної стійкості вчені досліджують з різних точок зору [1-5], що підтверджує її багатогранність та важливість. При недостатньо дослідженим залишається питання взаємозв'язків антикризового управління із стратегічною стійкістю підприємства.

Мета дослідження полягає у дослідженні взаємозв'язку стратегічної стійкості та засад антикризового управління і подальшій розробці алгоритму діагностики кризових явищ на підприємствах.

Основні результати дослідження. Якщо економічна стійкість підприємства розглядається в основному з позиції теорії максимізації прибутку, то стратегічна – через збереження цілісності підприємства за рахунок реалізації фінансової, виробничої, маркетингової, соціальної та інших видів стійкості.

Збалансована економіка, побудована на принципах стійкого розвитку, відрізняється від традиційної тим, що передбачає раціональне використання усіх видів ресурсів за умов переходу на есо-friendly технології та мінімізацію відходів. Тому при впровадженні інноваційних технологій та соціально направлених ініціатив перехід до збалансованого еколого-економічного розвитку є необхідною умовою забезпечення стратегічної стійкості.

Здійснити оцінку стратегічної стійкості можна з використанням ретроспективного, поточного та перспективного аналізу. При цьому відстеження динаміки дотримання стійкого розвитку дозволяє попередити втрату стратегічної стійкості до настання кризової ситуації. Зрозуміло, що в умовах швидкозмінного бізнес-середовища, турбулентної політичної ситуації, несприятливого мікроклімату існує необхідність застосування антикризових підходів та методів управління. Проте першочерговим є забезпечення стратегічної стійкості, що потребує виявлення і чіткого розмежування етапів і завдань формування відповідної стратегії.

Можна виокремити наступні етапи формування стратегії забезпечення стійкості:

- 1) виявлення диспропорцій та їх причин, а також аналіз механізмів їх уникнення;
- 2) постановка стратегічних цілей – обираються найоптимальніші цілі, розробляються напрямки їх досягнень;
- 3) прогнозування наслідків та оцінка вірогідності їх настання;
- 4) вибір оптимальної стратегії серед альтернатив.

В умовах постійних змін виникнення проблем для компанії є закономірним процесом. Будь-яка криза стимулює винахідливість, призводить до відкриттів і напрацювання нових стратегій. Готові до змін компанії у часи кризи зміцнюють свої позиції, а не підготовлені до випробувань ризикують збанкрутувати. Водночас нездатність компанії впоратися з труднощами,

викликаними змінами внутрішнього та/або зовнішнього середовища, може призвести до фатальних наслідків.

В Україні кризи виникають через стратегічні помилки, недоліки у маркетинговій та кадровій політиках, інноваційну інертність, втрачені можливості. Серед інших причин настання кризових ситуацій на українських підприємствах можна виокремити наступні: низька платоспроможність споживачів внаслідок неефективної соціальної політики держави, висока вартість позикових коштів [3].

Для українських реалій діючими визнають наступні антикризові інструменти: маркетингова, інноваційна та інвестиційна політики. Системна, комплексна та оперативна розробка і реалізація перерахованих стратегій забезпечує успішне функціонування підприємства.

Беручи до уваги вищевикладене, пропонуємо загальний алгоритм діагностики кризового стану підприємства, орієнтований на українські реалії (рис.1).

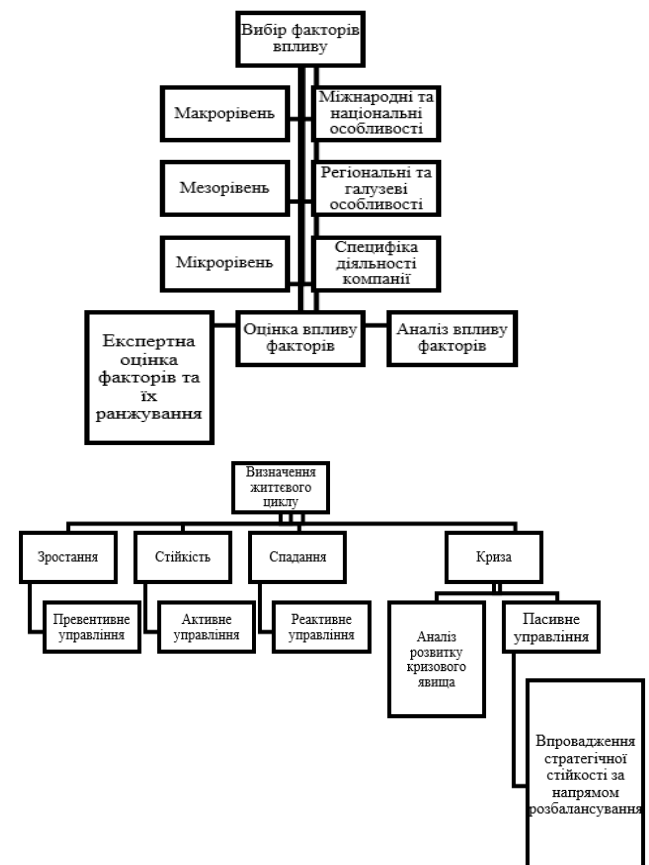


Рис. 1 Алгоритм діагностики кризового стану підприємства

Отже, зміст механізму діагностики кризового стану підприємства полягає в його здатності за рахунок вдалого управління відновлювати ефективну діяльність на основі самоорганізації на усіх рівнях діяльності. Системне бачення основних напрямів та етапів антикризового управління, а також існуючих взаємозв'язків дозволяють розробити план заходів для забезпечення ефекту синергії.

Методи подолання кризи у межах антикризової політики підприємства розробляють з урахуванням наступних чинників: форма власності, розмір підприємства, рівень загрози, кількість та якість наявних ресурсів. Таким чином, на основі ситуаційного підходу обґрунтовують фактори впливу, які пізніше ранжуються відносно впливу на підприємство та підлягають експертній оцінці (поділяються на сприятливі та дестабілізуючі).

Крім того, важливо визначити фазу життєвого циклу конкретного підприємства. Залежно від фази неї (зростання, стійкість, спадання та криза) будуть застосовуватися різні управлінські антикризові підходи (нормалізація діяльності, усунення причин розвитку кризи, недопущення банкрутства тощо), тобто визначають необхідний вид антикризового менеджменту (активний або реактивний, превентивний чи пасивний).

Потреба визначення і прогнозування фази життєвого циклу підприємства зумовлено тим, що вибір конкретних антикризових інструментів потребує стратегії. Водночас, якщо компанія вже знаходиться у фазі кризи, доцільно у ході аналізу визначити напрями розбалансування та усунути їх. Згідно підходів стійкого розвитку, це може бути розбалансування соціальної, економічної та екологічної підсистем або їх поєднань [7].

Повертаючись до антикризових інструментів (антикризових маркетингової, інноваційної та інвестиційної політик) зазначимо, що антикризова маркетингова політика включає в себе: перегляд асортиментної політики, коригування розміру витрат на маркетингові дослідження, оптимізацію витрат на збут та просування продукції, цінове регулювання.

За умов економічних і соціально-політичних потрясінь знижується інвестиційна привабливість суб'єктів господарювання та їх інноваційна активність. Крім того, характерним для більшості українських підприємств залишаються застарілі технології та обладнання, що призводить до виробничо-технологічної, а в подальшому і фінансової кризи.

При цьому рішення менеджерів повинні бути спрямовані на оптимізацію витрат, а не їх мінімізацію. Недоліком протилежного підходу є ігнорування кадрової політики, яка теж виступає інструментом подолання кризових ситуацій з використанням підходів стійкого розвитку. Кадрові проблеми найчастіше проявляються у тому, що персонал недостатньо навчений, відсутня практика делегування повноважень для швидкого вирішення поставлених задач, відсутність налагоджених контактів між підрозділами. Крім того, потрібно звертати увагу на організацію інформаційного потоку. Для того, щоб мінімізувати зловживання, потрібно організувати максимально прозору інформаційну систему.

Хоча звільнення працівників може призвести до економії коштів, суттєве скорочення штату небажане через необхідність відновлення створеної організаційної культури. Компанія може належати до капітало- а не трудомісткої сфери, тоді оплата праці не виступає основною статтею витрат. У такому випадку причина настання кризової ситуації полягає скоріше у

падінні попиту на продукцію. Виходом із ситуації може слугувати скорочення тривалості робочого дня. Збереження працівників найбільше відповідає японським корпоративним підходам. Нерідко кризова ситуація може стати привідом доручення працівникам творчої роботи, що забезпечить приток інновацій.

Виходячи з принципу того, що внутрішні проблеми можна вважати прямим чи непрямим наслідком у тому числі кадрової політики, можемо зазначити, що, якщо відділи маркетингу та продажів гнучкі та швидко трансформуються, то бухгалтерія та відділ кадрів змінюються більш повільно. Подібна дезінтеграція може з часом посилюватися. Як результат, завоювання ринків за рахунок нової продукції супроводжується недоотриманням керівництвом достатнього обсягу інформації, або її надходження у неповному чи викривленому вигляді. Відповідно, рішення, прийняті на основі такої інформації, можуть призвести до фінансових збитків. Потрібно орієнтуватися на перспективну оцінку грошових потоків, а не дані бухгалтерського обліку. У короткостроковій перспективі варто звернути увагу більшою мірою на наявні грошові кошти, а не розмір прибутку.

Інший популярний антикризовий захід на українських підприємствах – диверсифікація виробничої діяльності. Тому з метою забезпечення більш ефективного функціонування підприємства або переорієнтовуються на виробництво мало затребуваних, але дешевших у виготовленні товарів, або починають впроваджувати нові види діяльності на пільгових умовах. Однак такі дії можливі лише за умов належного фінансового забезпечення.

При цьому чи не єдиним джерелом фінансування капітального ремонту засобів виробництва та їх оновлення слугують інвестиції. Потреба в інвестиціях зростає в умовах кризи також через те, що для підтримання нормального рівня функціонування підприємства та покриття заборгованостей не вистачає оборотних коштів. Стратегії диверсифікації доцільно застосовувати у тих випадках, коли настає посткризовий період. Щодо періоду самої кризи, то у цей час варто звернути увагу на цінові стратегії, маркетингові комунікації та креативний потенціал компанії.

Отже, компанії з високим рівнем інтеграції краще долають кризову ситуацію. Щоб досягти інтеграції, потрібно займатися об'єднанням систем завчасно або одразу після перших тривожних сигналів. Різниця полягає у швидкості дій та рівню складності задач. Керівництву потрібно завчасно почати регулювати усі підсистеми, намагаючись досягти їх синхронізації. Потрібно вирішувати термінові задачі (в кризових умовах – нестача грошових коштів) та водночас займатися інтеграцією системи.

Висновки. В реальних умовах розвиток кризових явищ складно передбачити. Передумовами їх на українських підприємствах можуть бути:

- фінансові проблеми – відсутність фінансування заходів з оновлення обладнання та впровадження новітніх технологій;

- виробничі проблеми – застаріле обладнання потребує значних витрат, більшої кількості вихідної сировини та матеріалів. Крім того, для застарілого обладнання характерний високий рівень зносу;

- маркетингові проблеми – висока собівартість призводить до встановлення високого рівня цін, який не завжди відповідає якості, що, в свою чергу, спричинює низький попит на неконкурентоспроможну продукцію;

- економічні проблеми – високі витрати на фоні низьких доходів, збитковість виробництва та низька рентабельність.

Запропонований алгоритм діагностики кризового стану підприємства, націлений на впровадження стратегічної стійкості, забезпечує взаємодію та врахування впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ, що сприяє збереженню стабільно-ефективної діяльності компаній, а також допомагає виявити, стримувати, долати і контролювати кризові явища.

Список літератури

1. Зеткіна О. В. *Об управлени устойчивостью предприятия* / О. В. Зеткіна. – М. : Аудит, ЮНИТИ, 2003. – 134 с.
2. Линник, О.І. *Антикризове управління на вітчизняних та закордонних підприємствах: теорія, діагностика кризового стану, соціально-економічні аспекти управління: монографія* / О.І. Линник, Р.Ф. Смолович, І.А. Юр'єва. Харків : Підручник НТУ «ХП», 2013. 543 с.
3. Перерва П.Г. *Антикризові інструменти сталого розвитку підприємства: інноваційна, інвестиційна та маркетингова політика* [Електронний ресурс] / П.Г. Перерва, А.В. Косенко, О.П. Косенко. – URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/vcpi/TPtEV/2012_25statti/16Pererv.pdf.
4. Приймак І.І. Стратегічний аналіз фінансової стійкості підприємства / І.І. Приймак // *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. — 2012. — № 3 (19). — С. 55—68.
5. Маслак О.І. *Економіка та управління інноваційною діяльністю: Навчальний посібник* / За ред. проф. Перерви П. Г., проф. Погорелова М.І., проф. Меховича С. А. // Харків: НТУ „ХП”, 2011. – 630 с.
6. Садеков А.А. Аналіз стратегічних змін діяльності підприємства, необхідних для ефективного реалізації стратегії диверсифікації виробництва / А.А. Садеков, Г.І. Пруднікова // *Стратегія підприємства в контексті підвищення його конкурентоспроможності : Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф.*, 2012р., 12-15 лютого, м. Донецьк. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2012. – С. 3-5.
7. Маслак О.І. Диверсифікація інноваційного розвитку промисловості в контексті перспективної інвестиційної політики / О.І. Маслак // *Інвестиції: практика та досвід. Науково-практичний журнал*. - 2010. - №4 (лютий). - С.13-16.

References (transliterated)

1. Zetkina O.V. *Ob upravlenii ustoychivost'yu predpriyatiya* [About the enterprise's stability management]. - Moscow: Audit, UNITI, 2003. - 134 p.
2. Lynnyk, O.I. *Antykrizove upravlinnya na vitchyznyanykh ta zakordonnykh pidpryyemstvakh: teoriya, diahnozyka kryzovoho stanu, sotsial'no-ekonomichni aspekty upravlinnya: monohrafiya* [Anti-crisis management in domestic and foreign enterprises: theory, diagnosis of the crisis, socio-economic aspects of management: a monograph] / O.I. Lynnyk, R.F. Smolovyk, I.A. Yur'yeva. Kharkiv : Pidruchnyk NTU «KHP», 2013. 543 p.
3. Pererva P.H. *Antykrizovi instrumenty staloho rozvytku pidpryyemstva: innovatsiyna, investytsiyna ta marketynhova polityka* [Anti-crisis tools of sustainable development of the enterprise: innovation, investment and marketing policy] / P.H. Pererva, A.V. Kosenko, O.P. Kosenko. – Available at: http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/vcpi/TPtEV/2012_25statti/16Pererv.pdf.
4. Pryjmak, I.I. *Stratehichnyy analiz finansovoyi stiykosti pidpryyemstva* [Strategic analysis of financial sustainability of the enterprise], *Ekonomika ta upravlinnia pidpryyemstvamy mashynobudivnoi haluzi: problemy teorii ta praktyky* [Economics and management of machine-building enterprises: problems of theory and practice], vol. 3 (19), pp.55—68.
5. Maslak O.I. *Ekonomika ta upravlinnya Innovatsiynoyu diyalnistyu: Navchalnyy posibnik* [Economics and management of innovation: A textbook] / Za red. prof. Perervi P. G., prof. Pogorelova M.I., prof. Mehovicha S. A. // Kharkiv: NTU „HPI”, 2011. – 630 p.
6. Sadyekov A.A. *Analiz stratehichnykh zmin diyal'nosti pidpryyemstva, neobkhidnykh dlya efektyvnoyi realizatsiyi stratehiyi dyversyfikatsiyi vyrobnyctva* [Analysis of strategic changes in the activities of the enterprise, necessary for the effective implementation of the strategy of diversification of production] / A.A. Sadyekov, H.I. Prudnikova // *Stratehiya pidpryyemstva v konteksti pidvyshchennya yoho konkurentospromozhnosti : Mizhnar. nauk.-prakt. Internet-konf.* [Strategy of the enterprise in the context of increasing its competitiveness: International. scientific-practical Internet conference], 2012, Donets'k. – Donets'k : DonNUET, 2012. – pp. 3-5.
7. Maslak O.I. *Diversifikatsiya Innovatsiynogo rozvitku promislivosti v konteksti perspektivnoyi Investitsiynoyi politiki* [Diversification of innovative development of industry in the context of long-term investment policy] *Investitsiyi: praktyka ta dosvid. Naukovo-praktichnyy zhurnal*. [Investments: practice and experience. Scientific and practical journal.] - 2010. - no 4 (lyutyi). - pp.13-16..

Надійшло(received) 18.06.2020

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Загірняк Денис Михайлович (Zagirnyak Denys Mikhaylovich) – доктор економічних наук, професор кафедри обліку і фінансів Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського; м. Кременчук, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7009-8635>; e-mail: deniszagirniak@gmail.com

Данилко Валерій Кирилович (Danylko Valeriy Kyrylovych) – доктор економічних наук, професор кафедри економіки Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського; м. Кременчук, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5812-0185>; e-mail: ekon@kdu.edu.ua

Ищенко Світлана Вікторівна (Ishchenko Svitlana Viktorivna) – старший викладач кафедри економіки Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського; м. Кременчук, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5308-5445>; e-mail: tusya22111975@gmail.com

Льга Діана Леонідівна (Lyha Diana Leonidivna) - студент кафедри економіки Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського; м. Кременчук, Україна; e-mail: ekon@kdu.edu.ua

А. Б. ПОЧТОВЮК, В. В. БАЛА, К. О. УМАНСЬКА, В. С. КОРОБКА
КОНТРОЛЬ ЯКОСТІ ЯК СКЛАДОВА ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА У СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

У статті визначено доцільність управління якістю, що слугує запорукою успішності бізнесу для українських підприємств. Розкрито основи контролю якості на засадах циклу Демінга-Шухарта для забезпечення постійного поліпшення і адаптації до змінних умов середовища функціонування. Розкрито еволюцію процесно-орієнтованих підходів до контролю якості, зокрема: покроковий (удосконалення процесів за Е. Демінгом) та комплексно-процесний (врахування усіх чинників впливу на кінцевий результат поодиноці та у комплексі). Обґрунтовано актуальність упровадження систем контролю якості на підприємствах у контексті вимог оновленого міжнародного стандарту ISO 9001:2015. Також у статті досліджено сутність процесного підходу, окреслено його основні переваги. Узагальнено наявні теоретичні підходи до питань упровадження процесного підходу. Зазначено, що цикл Демінга-Шухарта (PDCA-цикл) дозволяє підприємству визначати та реалізовувати можливості для поліпшення якості. Авторами акцентовано увагу на необхідності інтеграції PDCA-циклу та процесного підходів заради кращого співвідношення з бізнес-цілями промислових підприємств. Надано перелік стійких конкурентних переваг за умов контролю якості продукції/послуг та модель системи контролю якості, в основу якої покладено процеси. Доведено, що в сучасних умовах мінливого бізнес-середовища важливо забезпечити такі умови контролю якості, за яких кожен етап має бути спрямований на виправлення причини недоліків, виявлених під час попереднього циклу. Було підкреслено, що базисом для цього процесу є прагненням до вдосконалення діяльності, тобто здатність суб'єкта господарювання до задоволення потреб і очікувань усіх зацікавлених сторін. Для більш об'єктивної оцінки цього твердження зазначено, що з позицій контролю за якістю прагнення ділової досконалості являє собою прагнення до лідерства шляхом створення додаткової цінності для кінцевого споживача.

Ключові слова: якість; контроль якості; процесний підхід; цикл Демінга-Шухарта; концепції якості; управління якістю; стандарт ISO 9001:2015

А. Б. ПОЧТОВЮК, В. В. БАЛА, Е. А. УМАНСКАЯ, В. С. КОРОБКА
КОНТРОЛЬ КАЧЕСТВА КАК СОСТАВЛЯЮЩАЯ ЭФФЕКТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ

В статье определена целесообразность управления качеством, что служит залогом успешности бизнеса для украинских предприятий. Раскрыты основы контроля качества на основе цикла Деминга-Шухарта для обеспечения постоянного улучшения и адаптации к меняющимся условиям среды функционирования. Раскрыта эволюция процессно-ориентированных подходов к контролю качества, в частности: пошаговый (совершенствование процессов по Э. Демингом) и комплексно-процесный (учет всех факторов влияния на конечный результат отдельно и в комплексе). Обоснована актуальность внедрения систем контроля качества на предприятиях в контексте требований обновленного международного стандарта ISO 9001: 2015. Также в статье исследована сущность процессного подхода, определены его основные преимущества. Обобщены имеющиеся теоретические подходы к вопросам внедрения процессного подхода. Отмечено, что цикл Деминга-Шухарта (PDCA-цикл) позволяет предприятию определять и реализовывать возможности для улучшения качества. Авторами акцентировано внимание на необходимости интеграции PDCA-цикла и процессного подходов ради лучшего соотношения с бизнес-целями промышленных предприятий. Предоставлено перечень устойчивых конкурентных преимуществ в условиях контроля качества продукции / услуг и модель системы контроля качества, в основу которой положены процессы. Доказано, что в современных условиях меняющейся бизнес-среды важно обеспечить такие условия контроля качества, при которых каждый этап должен быть направлен на исправление причины недостатков, выявленных во время предыдущего цикла. Было подчеркнуто, что базисом для этого процесса является стремлением к совершенствованию деятельности, то есть способность субъекта хозяйствования к удовлетворению потребностей и ожиданий всех заинтересованных сторон. Для более объективной оценки этого утверждения указано, что с позиций контроля качества стремление делового совершенства представляет собой стремление к лидерству путем создания дополнительной ценности для конечного потребителя.

Ключевые слова: качество; контроль качества; процессный подход; цикл Деминга-Шухарта; концепции качества; управление качеством; стандарт ISO 9001: 2015

A. B. POCHTOVYUK, V. V. BALA, K. O. UMANSKA, V. S. KOROBKA
QUALITY CONTROL AS A COMPONENT OF EFFICIENCY OF ACTIVITY OF THE ENTERPRISE IN THE MODERN BUSINESS CONDITIONS

The article deals with the expediency of quality management as the key component to business success for Ukrainian enterprises. The basics of quality control based on the Deming-Shewhart cycle are disclosed in order to ensure continuous improvement and adaptation to changing conditions of the operating environment. The evolution of process-oriented approaches to quality control is revealed and includes such kinds of it as: step-by-step (improvement of processes according to E. Deming) and complex-process (taking into account all factors influencing the final result separately and in combination). The urgency of the implementation of quality control systems at enterprises in the context of the requirements of the updated international standard ISO 9001: 2015 is substantiated. The essence of the process approach is also investigated in the article as well as its main advantages are determined. The available theoretical approaches to the implementation of the process approach are generalized. It is noted that the Deming-Shewhart cycle (PDCA cycle) allows an enterprise to identify and implement opportunities for quality improvement. The authors emphasize the need to integrate the PDCA cycle and process approaches for a better combining with the business goals of industrial enterprises. A list of sustainable competitive advantages in terms of quality control of products/services and a model of a quality control system based on processes are provided. It has been proven that in today's changing business environment, it is important to ensure such quality control conditions under which each stage should be aimed at correcting the cause of the deficiencies identified during the previous cycle. It was emphasized that the basis for this process is the desire to improve performance (the ability of a business entity to meet the needs and expectations of all stakeholders). In order to have a more objective assessment of this statement it is indicated that the pursuit of business excellence is the pursuit of leadership by creating additional value for the end-user.

Keywords: quality; quality control; process approach; Deming-Shewhart cycle; quality concepts; quality management; ISO 9001: 2015 standard.

Постановка проблеми. В умовах трансформації умов господарювання та зростання глобальної конкуренції підприємства націлені на досягнення поставлених задач з найменшими витратами, що потребує постійного контролю якості продукції, що виробляється, або надаваних послуг. У ході еволюції процесно-орієнтованих підходів до вирішення цього завдання сформувалося два шляхи: покроковий (удосконалення процесів за Е. Демінгом) та комплексно-процесний (врахування усіх чинників впливу поодиночі та у комплексі на кінцевий результат). Водночас на українських підприємствах реалізується концепція загального управління якістю (Total Quality Management (TQM) на основі міжнародних стандартів ISO серії 9000, які поєднують обидва підходи. Через це виникають проблеми нерозуміння керівництвом методики їх впровадження задля ефективного функціонування і розвитку контролю за якістю, а не лише проходження сертифікації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питанню контролю якості на основі процесного підходу присвячено багато праць вчених економістів. Наукові розробки цієї проблематики авторства А. Байорна, Е. Демінга, Дж. Джурана, М. Хаммера, Дж. Чампі, Ф. Кросбі, К. Шухарта, А. Фейгенбаума представляють собою теоретичний базис концепції контролю якості. Сучасні науковці, зокрема Р.В. Шуляр [6], І.К. Боднар [1], Н.В. Мережко [4] розглядають інструментарій щодо формування процесів систем управління якістю. Водночас, попри велику зацікавленість дослідників питаннями контролю якості, розгляд інтегрованого підходу щодо можливостей одночасного поєднання декількох підходів (процесного та PDCA-циклу) у науковій літературі комплексно здійснений не був. Для вирішення цього питання варто розглянути методи удосконалення бізнес-процесів та сутність постійного удосконалення якості в сучасних умовах.

Мета дослідження полягає у визначенні ролі та місця PDCA-циклу та процесного підходів у системі управління якістю та обґрунтуванню необхідності їх інтеграції заради кращого співвідношення з бізнес-цілями промислових підприємств.

Основні результати дослідження. Сучасний процес контролю якості на підприємстві сьогодні слугує відокремленою функцією управління бізнес-процесами, реалізація якої сприяє підвищенню конкурентоспроможності та прибутковості суб'єкта господарювання. Сукупність конкурентних переваг підприємства за умови контролю якості наведено на рис. 1.

Варто зазначити, що об'єктами управління виступають процеси, від реалізації яких, згідно з «петлюю якості», залежить якість кінцевої продукції чи надаваної послуги [9, 10]. Мається на увазі, що концепція загального управління якістю TQM виникла як удосконалення та переосмислення принципів Демінга, поєднавши у собі організацію контролю за якістю продукції та активному долученню персоналу до контролю за якістю робіт заради вигоди для організації і суспільства [3]. На її основі пізніше були

розроблені стандарти Міжнародної організації зі стандартизації (ISO) серії 9000.



Рис. 1 Стійкі конкурентні переваги за умов контролю якості продукції/послуг

Концепція TQM полягає у постійному удосконаленні не лише продукції та управління, а й кваліфікації персоналу. Для оцінки перелічених складових використовують показники фінансового стану підприємства та ступеня задоволеності споживачів та працівників. Тобто фокус уваги менеджменту підприємства має бути на трьох ключових областях: стратегія, керування процесами забезпечення якості, споживачі. В Україні остаточний перехід на міжнародні стандарти ISO серії 9000 відбувся у 2018 році. Світовий досвід засвідчує, що покращення впровадження систем загального управління якістю підприємства досягають за три роки після стандартизації (у середньому реалізація продукції зростає на третину, розширення ринків збуту на 10%, а зменшення витрат на продукцію наполовину) [1, с. 56].

Сьогодні вимоги міжнародних стандартів, зокрема ISO 9001:2015 [5], характеризуються орієнтованістю на поглиблення взаємозв'язків контролю за якістю та послідовністю бізнес-процесів. Нові стандарти стали спробою структурувати безпосередньо процес управління якістю (тобто поєднання циклу контролю якості, який був

запропонований і Шухартом і допрацьований Демінгом, та основи процесного підходу).

Отже, цикл Демінга [7] покладено в основу останньої версії стандарту ISO 9001:2015, за рахунок чого акценти було зміщено у бік покращення кожного етапу технологічного процесу. Демінг визначає систему як послідовність функцій або видів діяльності (підпроцесів) всередині організації, яка сприяє досягненню цілей організації. Пізніше вона отримала назву цикл Демінга або PDCA. Даний цикл містить чотири складові: Plan (Плануй), Do (Роби), Check (Перевірйай), Action (Упроваджуй).

Водночас суть постійного поліпшення (англ. Continuous Improvement Process (CIP) як концептуальна основа ідей Демінга полягає в управлінні на основі процесного підходу. Процесний підхід являє собою представлення процесу виробництва товару чи послуги шляхом виокремлення операцій у чіткій послідовності, тобто він відрізняється від інших управлінських підходів націленістю на безпосереднє виконання бізнес-процесів, а не поточний функціональний контроль [2]. Його основними перевагами виступають: послідовність та передбачуваність бізнес-процесів, оптимізація виробництва внаслідок контрольних точок вимірювання результативності, системний розгляд діяльності організації через призму ресурсів, процесів, результатів та існуючих взаємозалежностей між ними. Крім того, завдяки можливості відслідковувати перебіг бізнес-процесів окремо чи у визначеній послідовності, можна запобігти втраті якості.

Дане твердження слід розуміти як існування такого стану продукту чи послуги, коли їх цінність для кінцевого споживача є максимальною. Будь-яке відхилення у бік зменшення означає втрату якості. Відповідно, ключова роль в управлінні якістю належить виявленню відхилень від установлених вимог якості, що поширюється на усі етапи «петлі якості». У даному випадку під прагненням до вдосконалення діяльності мається на увазі здатність суб'єкта господарювання до задоволення потреб і очікувань стейкхолдерів. З позицій контролю за якістю прагнення ділової досконалості являє собою прагнення до лідерства шляхом створення додаткової цінності для кінцевого споживача.

Сьогодні запропоновані Демінгом системи контролю якості та ідеї прагнення до досконалості трансформувалися у сучасні системи безперервного вдосконалення (американська модель поліпшення і продуктивності роботи М. Болліджа; виробництво «точно у строк» Тойоти, англ. Just in Time, JIT; модель досконалості Європейського фонду управління якістю, англ. EFQM Excellence Model; загальна схема оцінювання, англ. Common Assessment Framework, CAF).

Проблемним залишається питання інтеграції процесного підходу та циклу PDCA. Наведена на рис.2 схема ілюструє основні ідеї організації системи контролю якості на основі методів теорії процесного управління (зокрема, циклу Демінга-Шухарта) та процесного управління, яке має за мету на підвищення ефективності бізнесу у цілому.



Рис. 2 Модель системи контролю якості, в основу якої покладено процеси

На перший погляд схема циклу PDCA здається простою, бо кожне підприємство планує свою діяльність, контролює і аналізує отримані результати тощо. Однак, оскільки ми розглядаємо цикл, то з кожною ітерацією підприємство як система наближається по спіралі до поставленої мети (найвищої можливої якості). Шухарт [8] стверджував, що процеси виробництва можуть перебувати у статистично нестабільному стані, тобто не підлягають коригуванню до моменту настання стабільності. На практиці це означає, що кожен етап має бути спрямований на виправлення причини недоліків, виявлених під час попереднього циклу. Вирішення такої задачі можливе за умови використання процесного підходу, оскільки можна оцінити ефективність кожного процесу окремо і у сукупності.

Висновки. Отже, таким чином, можна дійти висновку про те, що всеохопність контролю якості стосується усіх стадій виробництва продукції чи надання послуг та доцільна й актуальна на всіх стадіях розвитку підприємства. Варто наголосити, що сертифікація на відповідність міжнародним стандартам якості не гарантує переваг на глобальному ринку, оскільки контроль якості на виробництві і прагнення до вдосконалення діяльності має бути безперервним. При цьому оптимізація бізнес-процесів вимагає низки спеціальних підходів на основі поєднання PDCA-циклу та процесного підходів як це визначено у вимогах міжнародних стандартів якості. Усе це у комплексі дозволить здійснити необхідні організаційні та стратегічні зміни з метою підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності підприємств.

Список літератури

1. Боднар І. К. *Формування ринкових відносин в Україні: зб. наук. праць / наук. ред. І. К. Боднар.* – Київ: ПТД, 2007. – Випуск 9 (76). – 188 с.
2. Кузнецова І. О. Розвиток процесного підходу у концепції загального менеджменту якості [Електронний ресурс] / І. О. Кузнецова, Ю. В. Карпенко // *Вісник соціально-економічних*

- досліджень. – 2012.– Вип. 2.– С. 121–125. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2012_2_21
3. Мальцев С. В. *Процессный подход к управлению: теория и практика применения* [Электронный ресурс] / С. В. Мальцев. – URL: <http://www.cfin.ru/itm/bpr/t&p.shtml>.
 4. Мережко Н. В. *Управління якістю* / Н. В. Мережко, В. В. Осієвська, Н. С. Ясинська.– К.: КНТЕУ, 2010. – 216 с.
 5. *Нова версія ISO 9001:2015* [Електронний ресурс]. URL: <http://ua.ikmj.com/new-version-iso-9001:2015/>
 6. Шуляр Р. В. Інструменти оцінювання ефективності, гнучкості та адаптивності управління якістю підприємств / Р. В. Шуляр // *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика.* – 2016. – № 846. – С. 185–190. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL_2016_846_30
 7. Deming W.E. Quality, productivity, and competitive position / W.E. Deming. – Cambridge, MA (USA): Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1982. – 373p.
 8. Shewhart W. Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control / W. Shewhart – New York: Dover Publ., Inc., 1939 (reprint 1986). – 163 p.
 9. Маслак О.І. Диверсифікація інноваційного розвитку промисловості в контексті перспективної інвестиційної політики / О.І. Маслак // *Інвестиції: практика та досвід. Науково-практичний журнал.* - 2010. - №4 (лютий). - С.13-16.
 10. Маслак О.І. Аналіз вартісного оцінювання трансферу інтелектуально-інноваційних технологій на підприємстві / О.І. Маслак, Н.М. Шматко, М.В. Маслак // *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр.* – Харків : НТУ "ХПІ", 2018. – № 20 (1296). – С. 50-54.
- References (transliterated)**
1. Bodnar I. K. *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini: zb. nauk. prats'*. [Formation of market relations in Ukraine] / ed.: I. K. Bodnar.– Kiev: ITD, 2007. – Vol. 9 (76). – 188 p.
 2. Kuznetsova I. O. *Rozvytok protsesnoho pidkhodu u kontseptsii zahal'noho menezhmentu yakosti* [Development of process approach in the concept of general quality management]/ I. O. Kuznetsova, Yu. V. Karpenko // *Visnyk sotsial'no-ekonomichnykh doslidzhen'*. [Bulletin of socio-economic researches] – 2012.– Vo.;. 2.– pp. 121–125. – Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2012_2_21
 3. Mal'tsev S. V. *Protsessnyy podkhod k upravleniyu: teoriya y praktyka pryumenenyya* [Process approach to management: theory and practice of application]. – Available at: <http://www.cfin.ru/itm/bpr/t&p.shtml>.
 4. Merezko N. V. *Upravlinnya yakistyu* [Quality Management] / N. V. Merezko, V. V. Osiyev'ska, N. S. Yasyn'ska.– Kiev: KNTEU, 2010. – 216 p.
 5. New version of ISO 9001:2015 – Available at: <http://ua.ikmj.com/new-version-iso-9001:2015/>
 6. Shulyar R. V. *Instrumenty otsinyuvannya efektyvnosti, hnuchkosti ta adaptyvnosti upravlinnya yakisty pidpryyemstv* [Tools for evaluating the effectiveness, flexibility and adaptability of quality management of enterprises] *Visnyk Natsional'noho universytetu «L'viv'ska politekhnika». Lohistyka.* [Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic". Logistics.] – 2016. – no 846. – pp. 185–190. – Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL_2016_846_30
 7. Deming W.E. Quality, productivity, and competitive position / W.E. Deming. – Cambridge, MA (USA): Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1982. – 373p.
 8. Shewhart W. Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control / W. Shewhart – New York: Dover Publ., Inc., 1939 (reprint 1986). – 163 p.
 9. Maslak O.I. Diversifkatsiya Innovatsiyного rozvitku promyslovosti v konteksti perspektivnoyi Investitsiynoyi politiki [Diversification of innovative development of industry in the context of long-term investment policy] *Investitsiyi: praktyka ta dosvid. Naukovo-praktichniy zhurnal.* [Investments: practice and experience. Scientific and practical journal.] - 2010. - no 4 (lyuty). - pp.13-16.
 10. Maslak O.I. Analiz vartisnogo otsinyuvannya transferu intelektualno-Innovatsiynih tehnologiy na pidpriemstvu [Analysis of value estimation of the transfer of intellectual-innovative technologies at enterprise] / O.I. Maslak, N.M. Shmatko, M.V. Maslak // *Visnyk Natsionalnogo tehlichnogo universitetu "Harkivskiy politekhnichniy Institut" (ekonomichni nauki) : zb. nauk. pr.* [Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (economic sciences): Collection of scientific works] – Kharkiv : NTU "HPI", 2018. – no 20 (1296). – pp. 50-54.

Надійшла (received) 19.06.2020

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Почтовюк Андрій Борисович (Почтовюк Андрей Борисович, Pochtovyuk Andriy Borysovych) – доктор економічних наук, декан факультету економіки і управління, професор кафедри менеджменту Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського; м. Кременчук, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7862-9659>; e-mail: andrey.pochtovyuk@gmail.com

Бала Володимир Володимирович (Бала Владимир Владимирович, Bala Volodymyr Volodymyrovych) – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського; м. Кременчук, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6921-1143>; e-mail: ekon@kdu.edu.ua

Уманська Катерина Олександрівна (Уманская Екатерина Александровна, Umanska Kateryna Oleksandrivna) - студент кафедри економіки Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського; м. Кременчук, Україна; e-mail: ekon@kdu.edu.ua

Коробка Вадим Станіславович (Коробка Вадим Станиславович, Korobka Vadym Stanislavovych) - студент кафедри економіки Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського; м. Кременчук, Україна; e-mail: ekon@kdu.edu.ua

Я.Ю. ЯКОВЕНКО, В. А. ТАЛОВЕР, Д. Б. ЛОЗОВИК, В. В. БАЛА

ПЛАНУВАННЯ КАР'ЄРИ ТА ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ В ЕКОНОМІЧНІЙ СФЕРІ: ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

У статті розкрито особливості планування та розвитку кар'єри, розглянуто її особливості як процесу, який здійснюється в умовах інформатизації та динамічної зміни соціально-економічних відносин, а також передбачає необхідність професійного становлення та розвитку особистості. Уточнено категоріально-понятійний апарат з питань управління кар'єрою. Наголошено на тому, що ринок знань, який включає в себе навички, творчі здібності працівника, професіоналізм і компетентність, стає рушійною силою професійного розвитку, який полягає у підвищенні мотивації та покращенні здібностей у відповідності до виконуваної діяльності. Було з'ясовано стан вивчення основних факторів, що впливають на формування кар'єрних орієнтацій. Також у ході дослідження було виявлено проблеми стосовно реалізації кар'єри молоді на сучасному ринку праці. Авторами стверджується, що дипломований фахівець обирає напрям своєї діяльності серед багатьох варіантів, які можна узагальнено розділити на три категорії: бізнесова діяльність, робота на державній службі чи академічна наука. Окремо було досліджено економічний ефект від націленості працівника на професійний розвиток і зростання та подано чинники розвитку фахівця-економіста у сфері академічної науки. Розкрито основні положення сучасної концепції розвитку кар'єри, зокрема: свобода вибору освітніх траєкторій, узгодження розвитку кар'єри з прагненнями індивіда, поступове планування кар'єри. Здійснено порівняння системи професійної підготовки економістів в Україні та за кордоном. Також встановлено, що фахівці у економічній сфері не завжди уявляють власне професійне майбутнє і кадровий потенціал, а також сукупність необхідних у майбутньому знань і навичок. Підсумовано, що важливе значення у формуванні та управлінні кар'єрним розвитком мають врахування динаміки розвитку кар'єри та мотиваційні аспекти.

Ключові слова: кар'єра; професійний розвиток; вибір кар'єрних цілей; планування кар'єри; ділова кар'єра; кар'єрна орієнтація

Я.Ю. ЯКОВЕНКО, В. А. ТАЛОВЕР, Д. Б. ЛОЗОВИК, В. В. БАЛА

ПЛАНИРОВАНИЕ КАРЬЕРЫ И ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ В ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СФЕРЕ: ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

В статье раскрыты особенности планирования и развития карьеры, рассмотрены ее особенности как процесса, который осуществляется в условиях информатизации и динамического изменения социально-экономических отношений, а также который предусматривает необходимость профессионального становления и развития личности. Уточнен категориально-понятийный аппарат по управлению карьерой. Отмечено, что рынок знаний, который включает в себя навыки, творческие способности работника, профессионализм и компетентность, становится движущей силой профессионального развития и заключается в повышении мотивации и улучшении способностей в соответствии с выполняемой деятельностью. Было выяснено состояние изучения основных факторов, влияющих на формирование карьерных ориентаций. Также в ходе исследования было выявлено проблемы по реализации карьеры молодежи на современном рынке труда. Авторами утверждается, что дипломированный специалист выбирает направление деятельности среди многих вариантов, которые можно обобщенно разделить на три категории: бизнес-деятельность, работа на государственной службе или академическая наука. Отдельно были исследованы экономический эффект от нацеленности работника на профессиональное развитие и рост и представлены факторы развития специалиста-экономиста в сфере академической науки. Раскрыты основные положения современной концепции развития карьеры, в частности: свобода выбора образовательных траекторий, согласования развития карьеры со стремлениями индивида, постепенное планирование карьеры. Проведено сравнение системы профессиональной подготовки экономистов в Украине и за рубежом. Также установлено, что специалисты в экономической сфере не всегда представляют собственное профессиональное будущее и кадровый потенциал, а также совокупность необходимых в будущем знаний и навыков. Подведены итоги что до того, что важное значение в формировании и управлении карьерным развитием имеют учет динамики развития карьеры и мотивационные аспекты.

Ключевые слова: карьера; профессиональное развитие; выбор карьерных целей; планирование карьеры; деловая карьера; карьерная ориентация

YA.YU. YAKOVENKO, V. A. TALOVER, D. B. LOZOVIK, V. V. BALA

CAREER PLANNING AND PROFESSIONAL DEVELOPMENT IN THE ECONOMIC SPHERE: FORMATION OF A MANAGEMENT SYSTEM

The article deals with the features of career planning and development as well as its features as a process that is carried out in the context of informatization and dynamic changes in socio-economic relations, and also provides for the need for professional formation and development of the individual. The categorical and conceptual apparatus for career management has been clarified. It is noted that the knowledge market, which includes the skills, creativity of the employee, professionalism and competence, becomes a driving force for professional development and is to increase motivation and improve abilities in accordance with the performed activity. The state of study of the main factors influencing the formation of career orientations is also clarified. Problems in the implementation of the career of youth in the modern labor market are identified in the paper. The authors argue that a graduate chooses a field of activity among many options, which can be broadly divided into three categories: business activities, government employment, or academic science. Also the economic effect of the employee's focus on professional development and growth is investigated and the factors of development of a specialist-economist in the field of academic science are presented. The main provisions of the modern concept of career development are revealed (freedom of choice of educational trajectories, alignment of career development with the aspirations of an individual, gradual career planning). The comparison of the system of professional training of economists in Ukraine and abroad is carried out. It is noted that specialists in the economic sphere do not always represent their own professional future and human potential as well as the totality of knowledge and skills required in the future. As a result it was summed up that taking into account the dynamics of career development and motivational aspects is important in the formation and management of career development.

Keywords: career; professional development; choice of career goals; career planning; business career; career orientation

© Я.Ю. Яковенко, В. А. Таловер, Д. Б. Лозовик, В. В. Бала, 2020

Постановка проблеми.

Планування кар'єри та професійний розвиток мають прямий вплив на успішність і продуктивність діяльності індивіда за рахунок розкриття особистісного і фахового потенціалу. Відсутність розуміння перспектив кар'єрного просування навпаки сприяє зростанню плінності кадрів. Саме тому існує об'єктивна необхідність розкриття основних засад управління діловою кар'єрою та професійним розвитком у економічній сфері шляхом виокремлення конкретних цілей та шляхів їх досягнення.

Актуальність дослідження. Достовірно відомо, що сталій розвиток суспільства вимагає зростання кількості високоосвічених фахівців, у тому числі фахівців у галузі економіки. У сучасних умовах проблеми планування кар'єри та її розвитку для фахівців у сфері економіки набувають актуальності з огляду на необхідність подальшого здійснення соціально-економічних перетворень в Україні, що потребує формування відповідного кадрового потенціалу. Крім того, динамічний розвиток ринку праці вимагає врахування новітніх підходів до управління діловою кар'єрою.

Аналіз останніх досліджень та публікацій свідчить про зростання наукового інтересу до питань планування професійної економічної кар'єри. Так, інтерес представляють праці українських науковців В.Г. Никифоренко [5], Л.В. Балабанова та О.В. Сардак [2], які досліджують орієнтири кар'єрного розвитку. Водночас недостатньо дослідженим залишається питання управління діловою кар'єрою та професійним розвитком.

Мета статті полягає у розгляді особливостей системи управління діловою кар'єрою та професійним розвитком на засадах всебічного аналізу компонентів кар'єри. Для досягнення мети було вирішено ряд наступних завдань: розглянуто концептуальні засади управління діловою кар'єрою та розроблено рекомендації щодо формування та розвитку компонентів кар'єрної компетентності і професійного розвитку.

Основні результати дослідження показали, що кар'єра і професійний розвиток фахівця у сфері економіки можуть бути реалізовані у різних формах і не обмежуються єдиними критеріями успішності. Сьогодні ринок знань, який включає в себе навички, творчі здібності працівника, професіоналізм і компетентність, стає рушійною силою професійного розвитку, який полягає у підвищенні мотивації та покращенні здібностей у відповідності до виконуваної діяльності.

Загалом реалізація кар'єрного потенціалу та професійного розвитку слугує виявом конкурентоздатності на ринку праці. Відповідно, планування кар'єри у розумінні проходження окремих стадій професійного розвитку на основі безперервного навчання виступає ключовою умовою життєвого та професійного успіху.

Сучасна концепція розвитку кар'єри передбачає наступні положення [1]: свобода вибору освітніх траєкторій, узгодження розвитку кар'єри з прагненнями індивіда, поступове планування кар'єри.

Виходячи з вищенаведеного, процесуальна сутність кар'єри в економічній сфері може розглядатися як поєднання професійної підготовки з подальшим самовдосконаленням і самореалізацією індивіда. При цьому недооцінюється етап професійно-освітньої підготовки, під час якого якраз і формуються професійні якості та кар'єрні орієнтації.

На наш погляд, найпершою стадією розвитку кар'єри слід вважати період усвідомлення відповідності власних можливостей та здібностей обраній спеціалізації. Пріоритетна роль у реалізації наведеного вище завдання належить системі професійної підготовки.

В Україні вимоги до професійної компетентності студентів економічного профілю визначено в освітньо-кваліфікаційній характеристиці та освітньо-професійній програмі, які слугують основою розроблення навчальних програм у ЗВО. Водночас, якщо розглядати специфіку самих завдань, які постають перед економістами, то це насамперед проблемні ситуації практичного характеру. Це означає, що у процесі підготовки спеціалістів економічного спрямування важливо сприяти розширенню особистого досвіду, інтуїції та індуктивного мислення, що ускладнюється за рахунок регламентованості навчального процесу і є однією з причин існування на ринку праці дисбалансу у професійній підготовці економістів та вимогах роботодавців.

На основі узагальнення зарубіжного досвіду з метою порівняння української моделі організації підготовки майбутніх спеціалістів з економіки, зазначимо, що американська система професійної підготовки економістів передбачає вільний вибір дисциплін, а система вищої економічної освіти країн Європи наближена до американської і передбачає акцентування на практичному спрямуванні підготовки майбутніх фахівців [4].

Варто також наголосити, що процеси глобалізації та інтеграції світової спільноти потребують від сучасних економістів здатності до ефективної самоосвіти і планування подальшої кар'єри.

При цьому помилково ототожнювати кар'єру виключно з просуванням по службі, оскільки в сучасних умовах це поняття охоплює широкий спектр професійних можливостей, мотиваційні чинники та індивідуальні чинники розвитку особистості [3].

Безпосередньо процес планування кар'єри в економічній сфері не є до кінця сформованим, оскільки розроблено фрагментарні підходи до професійного розвитку щодо підвищення кваліфікації та перепідготовки спеціалістів. Крім того, не завжди існує можливість практичного використання набутого обсягу додаткових знань, що негативно позначається на стимулюючій ролі професійного вдосконалення в управлінні плануванням кар'єри. З метою уникнення таких ситуацій у багатьох країнах світу було розроблено документи-плани професійного розвитку за різними спеціальностями (у т.ч. економічними), що сприяє стимулюванню трудової і фахової віддачі.

Варто враховувати, що дипломований фахівець обирає напрям своєї діяльності серед багатьох

варіантів, які можна узагальнено розділити на три категорії: бізнесова діяльність, робота на державній службі чи академічна наука. У економічній сфері планування кар'єри може здійснюватися з динамічним випередженням, порівняно з тими сферами, де просування на посадах потребує не лише досягнення результативних показників, а й дотримання стажу перебування на посаді (наприклад, на держслужбі) [3, 8]. Це пояснюється тим, що розуміння цінності фахового досвіду працівників у економічній сфері (насамперед у підприємницьких структурах) є кращим, а потреба у професіоналізмі – вищою (рис.).

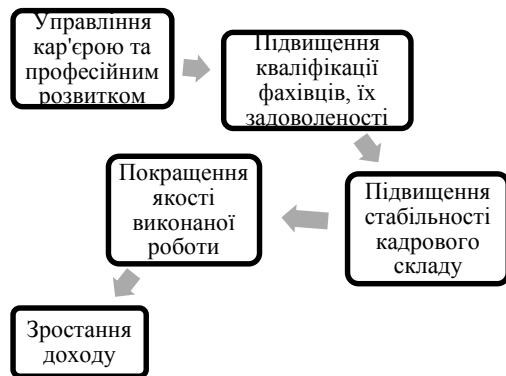


Рис. Економічний ефект від націленості працівника на професійний розвиток і зростання

Щодо академічної кар'єри, то особливістю роботи науковця є відсутність фіксованого робочого часу та необхідність постійного розширення власних наукових знань, високий рівень здатності сприймати і аналізувати великі обсяги інформації, довготривала робота над результатом тощо. Задля розуміння основних умов активізації не лише участі в межах даного сектору господарства, а й суспільної презентації її результатів слід ідентифікувати основні чинники, від яких залежить успіх діяльності у науці [6]. Основні чинники та їх складові систематизовано у табл.

Метою кар'єри не можна вважати область діяльності чи певну посаду, оскільки вона буде змінюватися по мірі підвищення кваліфікації та з віком. Саме тому важлива адекватна власна самооцінка власних знань, умінь та ділових рис.

Нами запропоновано виокремлення наступних компонентів кар'єрної компетентності і професійного розвитку у сфері економіки:

1) креативно-організаційний (кар'єра являє собою безперервний процес реалізації поставлених цілей і завдань);

2) фаховий (сукупність знань, умінь та набутих навичок задля реалізації кар'єрних цілей; окрім загальної професійної майстерності сюди також належить мобільність, критичне мислення та здатність до адаптації у професійному середовищі);

3) соціальний (включає синтез індивідуально-особистісних характеристик фахівця та соціально-кар'єрного простору як середовища реалізації професійного досвіду спеціаліста);

4) кумулятивно-прогресивний (передбачає результати професійного розвитку у вигляді

примноження інтелектуального та соціального капіталу).

Таблиця – Чинники розвитку фахівця-економіста у сфері академічної науки

Чинники	Складові
Економічний капітал	- соціальне походження; - професія батьків; - регіон походження.
Освітній капітал	- шкільна освіта; - вища освіта; - набута спеціальність та кваліфікація.
Капітал академічної влади	- займана посада; - членство в Методичних (Експертних) радах; - можливість використання консолідованої закритої інформації.
Капітал наукової влади	- науковий ступінь; - вчене звання; - членство у спеціалізованих вчених радах.
Капітал наукового престижу	- місце роботи в престижному ЗВО; - участь у солідних конференціях; - публікації в міжнародних авторитетних фахових виданнях; - залучення ЗВО до розробки державних програм
Капітал інтелектуального авторитету	- високий рівень цитувань; - членство у редакційній комісії фахових видань; - членство в Академіях наук (галузевих, Національній).

Таким чином, незалежно від обраного напрямку діяльності, ефективна система управління кар'єрою та професійним розвитком має передбачати врахування усіх складових комплексу «освіта -> кар'єра -> подальший професійний розвиток».

Висновки і пропозиції. Планування кар'єри та професійний розвиток в економічній сфері потребує поєднання особистісних інтересів з підвищенням професійних компетентностей за рахунок безперервного навчання. Управління плануванням кар'єри та професійного розвитку є багатоаспектним явищем, що характеризується низкою факторів, зокрема: ситуаційні, соціально-економічні, кадрові тощо.

Разом з тим, фахівці у економічній сфері не завжди уявляють власне професійне майбутнє і кадровий потенціал, а також сукупність необхідних у майбутньому знань і навичок. Тому найважливішими детермінантами професійного шляху особистості виступають не лише уявлення про себе, а й кар'єрні орієнтації.

Список літератури

1. Беспарточна О. І., Яковенко Я. Ю. Компаративний аналіз особливостей професійної підготовки студентів економічних спеціальностей. Інженерні та освітні технології. Щоквартальний

- науково-практичний журнал [Електронний журнал] – Кременчук : КрНУ, 2017. – Вип. 3 (19). – С. 12-18.
2. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
 3. Біскуп В. С. Декомпозиційна структура інтегральної кар'єрної компетентності та її складові / В. С. Біскуп // Психологія і суспільство. – 2010. – №4. – С. 82–91.
 4. Ельбрехт О.М. Підготовка менеджерів у вищих навчальних закладах Великобританії, Канади, США (порівняльний аналіз) [Текст] : монографія / О. М. Ельбрехт ; Ін-т вищ. освіти АПН України. - К. : Основа, 2009. - 256 с.
 5. Никифорова В. Г. Управління персоналом: навч. посіб./ В. Г. Никифорова – Одеса: Атлант, 2013. – 275 с.
 6. Maslak O. Intellectual capital as a factor of economic development of Ukraine / O. Maslak, N. Grishko, O. Hlazunova, M. Maslak // Journal of Turiba University "Acta Prosperitatis". – 2016. – No. 7. – P. 104–118.
 7. Шаповалов В. К. Социологическая интерпретация карьеры как социального процесса / В. К. Шаповалов // Вестник Северо-Кавказского государственного технического университета. – 2011. – № 3 (28). – С. 151–156.
 8. Маслак О.І. Економіка та управління інноваційною діяльністю: Навчальний посібник / За ред. проф. Перерви П. Г., проф. Погорелова М.І., проф. Меховича С. А.// Харків: НТУ „ХПІ”, 2011. – 630 с.
- References (transliterated)**
1. Bespartochna O. I., Yakovenko Ya. Y. *Komparatyvnyy analiz osoblyvostey profesynoyi pidhotovky studentiv ekonomichnykh spetsial'nostey*. [Comparative analysis of features of professional training of students of economic specialties] Inzhenerni ta osvichniy tekhnolohiyi. *Shchokvartal'nyy naukovo-praktychnyy zhurnal* [Engineering and educational technologies. Quarterly scientific-practical journal] – Kremenchuk : KrNU, 2017. – Vol. 3 (19). – pp. 12-18.
 2. Balabanova L. V. *Upravlinnya personalom : pidruchnyk* [Personnel management: a textbook]/ L. V. Balabanova, O. V. Sardak. – Kiev : Tsentr uchbovoyi literatury, 2011. – 468 p.
 3. Biskup V. S. *Dekompozitsiyna struktura intehral'noyi kar'yeranoi kompetentnosti ta yiyi skladovi* [Decomposition structure of integrated career competence and its components] *Psykhologiya i suspil'stvo* [Psychology and Society]. – 2010. – no 4. – pp. 82–91.
 4. El'brekht O.M. *Pidhotovka menedzheriv u vyshchykh navchal'nykh zakladakh Velykobrytaniyi, Kanady, SSHA (porivnyal'nyy analiz)* [Preparation of managers in higher educational institutions of Great Britain, Canada, USA (comparative analysis)]; In-t vyshch. osvity APN Ukrayiny. - Kiev: Osнова, 2009. - 256 p.
 5. Nykyforenko V. H. *Upravlinnya personalom: navch. posib.* [Personnel Management: textbook] – Odesa: Atlant, 2013. – 275 p.
 6. Maslak O. Intellectual capital as a factor of economic development of Ukraine / O. Maslak, N. Grishko, O. Hlazunova, M. Maslak // Journal of Turiba University "Acta Prosperitatis". – 2016. – no. 7. – pp. 104–118.
 7. Shapovalov V. K. *Sotsyolohycheskaya ynterpretatsyya kar'ery kak sotsyal'noho protsesa* [Sociological interpretation of career as a social process] // *Vestnyk Severo-Kavkazskoho hosudarstvennoho tekhnicheskoho unyversyteta* [Bulletin of the North Caucasus State Technical University]. – 2011. – no 3 (28). – pp. 151–156.
 8. Maslak O.I. *Ekonomika ta upravlinnya Innovatsiynoyu diyalnistyu: Navchalnyi posibnik* [Economics and management of innovation: A textbook] / Za red. prof. Perervi P. G., prof. Pogorelova M.I., prof. Mehovicha S. A.// Kharkiv: NTU „HPI”, 2011. – 630 p.

Надійшла (received) 19.06.2020

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Яковенко Ярослава Юрїївна (Яковенко Ярослава Юрьевна, Yakovenko Yaroslava Yuriivna) – асистент кафедри економіки Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського; м. Кременчук, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5042-2701>; e-mail: yaroslavayakovenko@gmail.com

Таловер Володимир Адиславович (Таловер Владимир Адиславович, Talover Volodymyr Adyslavovych) – кандидат економічних наук, старший викладач кафедри економіки Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського; м. Кременчук, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6333-1112> e-mail: ekon@kdu.edu.ua

Лозовик Дмитро Борисович (Лозовик Дмитрий Борисович, Lozovuk Dmytro Borysovych) – старший викладач кафедри економіки Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського; м. Кременчук, Україна; e-mail: ekon@kdu.edu.ua

Бала Володимир Володимирович (Бала Владимир Владимирович, Bala Volodymyr Volodymyrovych) – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського; м. Кременчук, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6921-1143>; e-mail: ekon@kdu.edu.ua

М. О. СКЛЯР

БЮДЖЕТУВАННЯ ВИТРАТ НА ЯКІСТЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ

У статті досліджено теоретико-методичні аспекти застосування в управлінні витратами на якість на машинобудівних підприємствах інструментарію бюджетування. Авторами за допомогою інструментарію SWOT-аналізу проаналізовано та оцінено застосування бюджетування витрат на якість. Зроблено висновки про перевагу сильних сторін та можливостей застосування бюджетування над його слабкими сторонами і загрозами в управлінні витратами на якість.

Аналіз існуючих досліджень, вимоги стандартів на системи менеджменту щодо процесного підходу до управління та наявність розгалужених структур управління машинобудівних підприємств допоміг визначити необхідність складання загального бюджету та бюджетів витрат на якість за бізнес-процесами. Розглянуто задачі бюджетування витрат на якість при процесному підході. Запропоновано розподілення загальної відповідальності та відповідальності за формування і контроль бюджету витрат на якість у межах кожного бізнес-процесу системи менеджменту підприємства, відповідальності за формування та контроль загального бюджету, за аналіз та представлення даних для вищого керівництва. Викладено теоретичні та практичні рекомендації щодо вдосконалення застосування бюджетування витрат на якість. Сформовано схему взаємозв'язку місії підприємства, стратегічних цілей, політики й цілей у сфері якості із бюджетом витрат на якість, яка підкреслює значний вплив бюджету витрат на якість на реалізацію цілей у сфері якості та програми якості підприємства. Для підвищення ефективності досягнення запланованих результатів у сфері менеджменту якості розроблено форму загального бюджету витрат на якість, яка демонструє зв'язок бізнес-процесів із стратегічними цілями, політикою й цілями у сфері якості та показниками діяльності підприємства (KPI).

Ключові слова: бюджет витрат на якість; машинобудівні підприємства; процесний підхід; управління.

М. А. СКЛЯР

НАУЧНЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ЗАТРАТАМИ НА КАЧЕСТВО МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

В статье исследованы теоретико-методические аспекты применения в управлении затратами на качество на машиностроительных предприятиях инструментария бюджетирования. Авторами при помощи инструментария SWOT-анализа проанализированы и оценены сильные и слабые стороны, возможности и угрозы применения бюджетов затрат на качество. Сделаны выводы о преимуществе сильных сторон и возможности применения бюджетирования над его слабыми сторонами и угрозами в управлении затратами на качество.

Анализ существующих исследований, требования стандартов на системы менеджмента касательно процессного подхода к управлению и наличие разветвленных структур управления машиностроительных предприятий помог определить необходимость составления общего бюджета и бюджетов затрат на качество по бизнес-процессам. Рассмотрены задачи бюджетирования затрат на качество при процессном подходе. Предложено разделение общей ответственности и ответственности за формирование и контроль бюджета затрат на качество в пределах каждого бизнес-процесса системы менеджмента предприятия, ответственности за формирование и контроль общего бюджета, за анализ и представление. Изложены теоретические и практические рекомендации по совершенствованию применения бюджетирования затрат на качество. Сформирована схема взаимосвязи миссии предприятия, стратегических целей, политики и целей в области качества с бюджетом затрат на качество, которая подчеркивает значительное влияние бюджета затрат на качество на реализацию целей в области качества и программы качества предприятия. Для повышения эффективности достижения запланированных результатов в области менеджмента качества разработана форма общего бюджета затрат на качество, которая демонстрирует связь бизнес-процессов со стратегическими целями, политикой и целями в области качества, и показателями деятельности предприятия (KPI).

Ключевые слова: бюджет затрат на качество; машиностроительные предприятия; процессный подход; управление.

М. О. SKLIAR

QUALITY COST BUDGETING AS A MANAGEMENT TOOL

The article deals with the theoretical and methodological aspects of the application of budgeting tools in the quality costs management of machine-building enterprises. The tools of SWOT-analysis were used to analyze and evaluate the application of quality cost budgeting. Conclusions about the advantage of strengths and opportunities for budgeting over its weaknesses and threats in the management of quality costs are also made.

The analysis of existing researches and the requirements of standards for management systems using the process approach to management and the management structures of machine-building enterprises has helped to determine the need for a general budget and budgets for quality costs for business processes. The tasks of budgeting the quality costs using the process approach were considered.

The distribution of general responsibility and responsibility for the formation and control of the budget of quality costs within each business process of the enterprise's management system as well as a responsibility for the formation and control of the general budget for the analysis and presentation of data to senior management are proposed.

Theoretical and practical recommendations for improving the application of quality budgeting in machine-building enterprises were presented. The scheme of the interrelation of the mission of the enterprise, strategic purposes, policy and the purposes in the field of quality with the budget of quality expenses was formed by emphasizing on the considerable influence of the budget of quality expenses on the realization of the purposes in the field of quality and the program of quality of the enterprise. The form of the general budget of quality costs has been developed to increase the efficiency of achieving the planned results in the field of quality management which demonstrates the connection of business processes with strategic goals, policies and objectives in the field of quality and performance indicators (KPI) were made.

Keywords: budget for quality costs; machine-building enterprises; process approach; managing.

Вступ. Підприємства, які здійснюють кількісну оцінку витрат на якість та управління цими витратами, демонструють поліпшення характеристик продукції та значно вищий показник ефективності [22]. У сучасних мінливих умовах функціонування національних машинобудівних підприємств: нестабільного економічного середовища, кризової політичної ситуації, інших негативних внутрішніх та зовнішніх

факторів, витрати підприємства можуть мати різнобічний вплив на якість кінцевої продукції. Недостатність грошових коштів, як і їх витрачання на неефективні заходи, може призвести до погіршення якості продукції або зовсім не вплинути на рівень якості. Витрачання коштів на ресурси, які були не доступні раніше (наприклад, сучасне високопродуктивне обладнання, оснащення та

інструменти), з високою вірогідністю позитивно вплине на якість продукції, але може виявитися економічно недоцільним. Отже на якість і на витрати на якість впливає багато чинників. Для ефективного управління витратами на якість окрім мінімізації та усунення впливу цих чинників важливе результативне поєднання механізмів, які сприяють зниженню цих витрат. Можливість оцінки реальних витрат на якість дає можливість управляти рівнем якості продукції та використовувати потенціал підприємства адекватно ринковій ситуації. Серед невирішених питань управління витратами на якість є розрізненість інформації про витрати на якість та різні підходи до якісного її відображення, недостатня пристосованість до швидкозмінних чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, невизначеність із складом витрат та методом їх обліку стосовно до організаційних та галузевих особливостей підприємств [9, 15]. Вплив цих та інших причин не дозволяє в повній мірі реалізувати стратегічні й оперативні завдання з управління витратами на якість та підвищення якості продукції при мінімальних витратах ресурсів. Для усунення вищевказаних причин та можливості здійснення контролю за формуванням та оцінки фактичних витрат на якість машинобудівних підприємств є доцільним застосування механізму бюджетування витрат на якість.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями. Проблематику бюджетування та бюджетування витрат на якість на підприємствах досліджували такі вітчизняні та зарубіжні науковці: Т. Шавюн [21], С.І. Головацька [8], С.А. Білобловський [5], О.Г. Лищенко [13], В.В. Івата [11], Т.Е. Белялов [5], Л.Ю. Шевців [17], Л.П. Батенко [1], М.В. Колісник [12], Т.Л. Бондар [6] та інші.

У роботі Головацької С. І. [8] бюджетування витрат підприємства розглядається як процес, за допомогою якого можна прогнозувати витрати структурних одиниць підприємства та всього підприємства, оптимізувати потоки ресурсів. Виходячи із специфіки технологічного процесу виробництва автором були розглянуті наступні методи бюджетування: за центрами відповідальності, нормативне бюджетування, неперервне бюджетування, послідовне бюджетування. Але ми вважаємо, що у зв'язку з впровадженням на більшості машинобудівних підприємствах процесного підходу згідно з вимогами міжнародних і національних стандартів на системи менеджменту використання бюджетування за центрами відповідальності без врахування їх участі в різних бізнес-процесах підприємства втрачає актуальність. У дослідженні Т. Шавюна [26] визначено, що управління якістю повинно відбуватися через механізми стратегічного планування, операційного планування, бюджетування, ключові показники діяльності. При цьому повинен бути складений перелік ресурсів, які необхідні для досягнення стратегічного плану та виконання передбачених проєктів, із розробкою бюджету для кожного з проєктів. М. Робертс із співавторами [24] для ефективного планування та бюджетування якості

рекомендують використовувати підхід, який заснований на діяльності (activity-based approach). Такий підхід зосереджений на вартості процесу, що відповідає тенденціям управління на сучасних машинобудівних підприємствах. Він надає інформацію про витрати, які не додають цінності (невиробничі втрати), допомагає спеціалістам з якості у визначенні справжніх причин подій. У роботі Поліщука С.В. [16] розглянуті передумови застосування бюджетування для реалізації стратегічних цілей управління на основі процесного підходу та збалансованої системи показників. Бондар Т.Л. у дослідженні бюджетування витрат на забезпечення якості продукції [6] пропонує удосконалення бюджетування на забезпечення якості з використанням процесного підходу. Автор акцентує увагу на необхідності створення облікової системи на основі процесного підходу до бюджетування та наводить взаємозв'язок між бюджетами центрів якості і бюджету по бізнес-процесам. Ми поділяємо думку з авторами, які акцентують увагу на необхідності впровадження бюджетування витрат на якість за бізнес-процесами. Але вважаємо, що в існуючих роботах не достатньо досліджений зв'язок бюджету витрат на якість із заходами у сфері якості, для реалізації яких ці бюджети мають бути сформовані.

Найнові наукові дослідження в цілому висвітлюють тему бюджетування витрат на якість, але недостатньо розкрита проблематика поєднання бюджету витрат на якість із стратегічними й оперативними цілями у сфері якості машинобудівних підприємств. Тому на нашу думку необхідні подальші дослідження та розкриття деяких теоретичних, методичних й практичних аспектів бюджетування витрат на якість у контексті стратегічного та оперативного планування якості продукції.

Мета статті. Дане дослідження спрямоване на вивчення теоретико-методичних аспектів застосування бюджетування як інструменту управління та передбачає формулювання рекомендацій щодо практичного впровадження бюджетування витрат на якість у діяльність машинобудівних підприємств, що пов'язана зі стратегічним та оперативним плануванням у сфері якості.

Виклад основного матеріалу. Управління машинобудівними підприємствами в сучасній практиці спрямоване на досягнення якості продукції, яка задовольняє вимоги всіх зацікавлених сторін: споживачів, акціонерів, менеджмент і працівників підприємства, суспільства, інших. Зростання якості виробленої продукції є одним з елементів стратегічних цілей розвитку та запорукою фінансового успіху підприємств. Сформовані стратегічні орієнтири та їх втілення сприяють реалізації існуючого потенціалу, підвищенню ефективності роботи та укріпленню позицій промислових підприємств на ринку [7]. Успішним виробником товарів можна вважати такого, який вдало реалізує стратегію з підвищення якості продукції при найменших витратах. Основою прийняття стратегічних рішень, які безпосередньо впливають на якість продукції, мають бути результати моніторингу та управління витратами на якість [18, 19,

20, 21, 23, 25, 27, 30]. Для багатьох вітчизняних машинобудівних підприємств управління витратами на якість є новим видом діяльності, тому ще не зформовані методичні та практичні підходи до планування і контролю цих витрат. Так як у сукупності інформації про фінансовий стан підприємства провідна роль належить обліково-аналітичній, то важливим для своєчасного та повного отримання інформації про витрати на якість є організація обліково-аналітичної системи. На нашу думку

відповідальними за успіх або провал у питаннях якості продукції.

Базисом будь-якого підприємства є місія та стратегічні цілі, які змінюються у часі досить повільно. Свої цілі підприємство має досягти завдяки ретельному плануванню, контролю та аналізу інформації за результатами роботи, головним чином економічної інформації та інформації про якість продукції. Схема взаємозв'язку місії підприємства, стратегічних цілей, політики й цілей у сфері якості та

Таблиця 1 – SWOT-аналіз бюджетування витрат на якість (Джерело: складено на основі [10, 4])

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Чітке обґрунтування потреби у грошових ресурсах на реалізацію заходів із поліпшення якості	Покладання відповідальності по окремим статтям бюджету на декількох керівників
Планування витрат відповідно до цілей у сфері якості на короткостроковий та довгостроковий періоди	Необхідність координації дій виконавців через єдиний центр контролю
Формування деталізованої інформації про витрати на якість за об'єктами формування витрат	Необхідність підвищення кваліфікації працівників всіх рівнів
Підвищення відповідальності працівників усіх рівнів за дотримання планових показників витрат	Необхідність оперативного доведення до кожного працівника з метою мотивування
Своєчасне проведення коригувальних дій на підставі даних аналізу бюджетів	Залежність від своєчасного та достатнього фінансування
Форма звітності у форматі відхилів «план/факт»	Додаткові витрати на впровадження через потребу розробки або доробки програмного забезпечення та залучення досвідчених консультантів
Ефективний розподіл і використання грошових ресурсів	
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Побудова системи моніторингу та оцінювання програм якості за допомогою фінансових показників	Зниження надійності запланованих витрат через відмінність фактичних економічних результатів підприємства від очікуваних
Зосередження уваги топ-менеджменту підприємства на проблемних точках діяльності у сфері якості	Неприйняття системи бюджетування, виникнення конфліктів між керівниками центрів відповідальності та підрозділом, що контролює бюджет витрат на якість
Скорочення невиробничих витрат працівників фінансових служб	Зростання кількості помилок у плануванні у період впровадження системи бюджетування
Поліпшення комунікації між менеджерами всіх ланок	Завищені потреби у ресурсах при складанні бюджетів

застосування механізму бюджетування витрат на якість є необхідним для успішної реалізації такої системи та ефективного управління стратегією підвищення якості продукції машинобудівних підприємств.

Слід зазначити, що бюджетування рідко застосовується в практиці національних машинобудівних підприємств для управління витратами на якість. Це можна обґрунтувати наявністю труднощів, які можуть виникнути на підприємстві під час впровадження даного інструменту управління. Для аналізу бюджетування, як механізму управління витратами на якість, застосований інструментарій SWOT-аналізу.

На нашу думку сильні сторони та можливості застосування бюджетування витрат на якість переважають над його слабкими сторонами та загрозами головним чином завдяки можливості сформулювати дієвий інструмент планування та контролю витрат, що необхідні для досягнення цілей якості. Бюджетування витрат на якість спонукатиме працівників всіх рівнів бути фінансово

бюджетування витрат на якість представлена на рисунку 1.

Виходячи із можливостей реалізації цілей планування та підвищення економічної обґрунтованості управлінських рішень бюджетування витрат на якість може стати потужним інструментом підвищення якості продукції та управління машинобудівними підприємствами.

Метою бюджетування витрат на якість є планування та контроль статей витрат, аналіз економічних показників за певний проміжок часу для підприємства в цілому або для окремих підрозділів.

Враховуючи розгалужену структуру управління, велику кількість технологічних процесів за методом виконання, наявність функціонуючих систем менеджменту якості відповідно до вимог ISO 9001:2015 або подібних стандартів, та великий перелік статей витрат на якість [14] машинобудівних підприємств пропонується декомпозиювати загальний бюджет витрат на якість на бюджети за бізнес-процесами. Задачі бюджетування витрат на якість при процесному підході, як управлінської технології, представлені на рисунку 2.

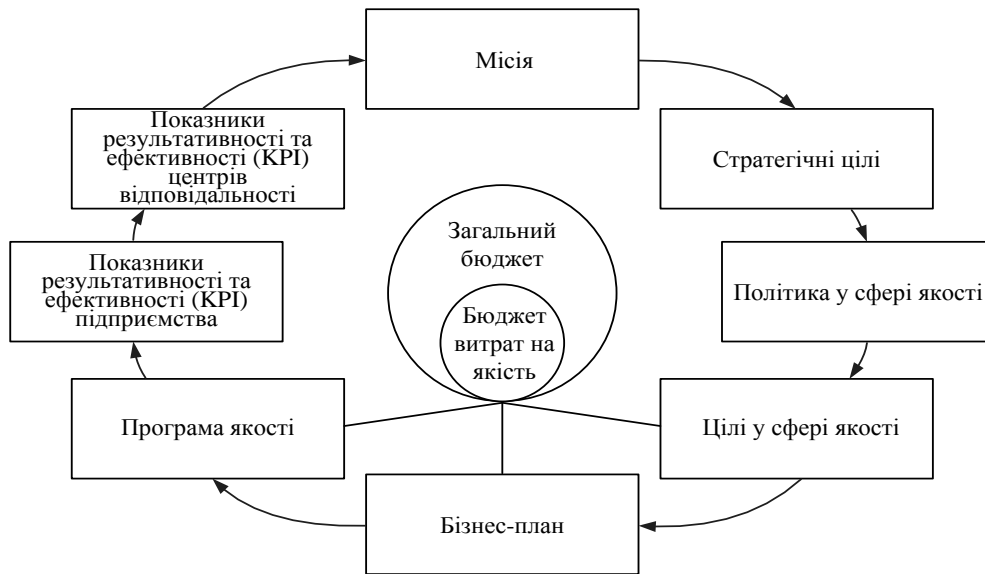


Рис.1 – Схема взаємозв'язку місії підприємства, стратегічних цілей, політики й цілей у сфері якості та бюджетування витрат на якість (Джерело: власна розробка)

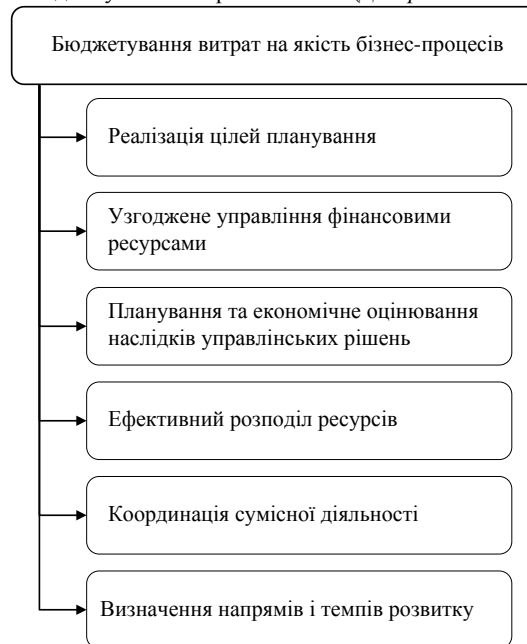


Рис.2 – Задачі бюджетування витрат на якість при процесному підході 2 (Джерело: складено на основі [3, 2])

У рамках бізнес-процесів відповідальність за бюджет витрат на якість має бути покладена на відповідального за процес («власника» процесу). Доки турбота про якість не стане невід'ємною частиною роботи керівників та працівників усіх бізнес-процесів підприємства, не можливо досягти повної задоволеності всіх внутрішніх та зовнішніх споживачів. Відповідальність за формування та контроль бюджету бізнес-процесу необхідно покласти на один або декілька центрів відповідальності. При цьому функцію формування та контролю загального бюджету витрат на якість пропонується закріпити за підрозділом, який відповідає за витрати підприємства (відділ контролінгу, планово-економічний відділ, відділ аналізу господарської діяльності підприємства, інший). Відповідальність за аналіз та представлення даних для

вищого керівництва необхідно покласти на керівника вищої ланки, який відповідає за якість.

Процес бюджетування має таку складність як необхідність прогнозування для прийняття управлінських рішень, що пов'язані з майбутніми подіями. Для витрат на якість досить актуальним є планування витрат, які мали б бути відсутніми задля досягнення цілей найкращого задоволення споживачів продукції (наприклад, «нульові» витрати на гарантійні ремонти та внутрішні дефекти й невідповідності). Але за певних причин ці статті витрат у теперішній час є неминучими на національних машинобудівних підприємствах, і мінливість зовнішніх та внутрішніх факторів може викликати спокусу стверджувати про неможливість спланувати витрати на якість. Однак можна стверджувати про те, що при стабільному впливі

зовнішніх та внутрішніх факторів відпадає необхідність планування витрат на якість. У такому ідеальному випадку планування означало б копіювання фактичних результатів на майбутній період. Тому планування витрат на якість на нашу думку є найдорожчим з точки зору наслідків та найважливішим з точки зору утримання конкурентних позицій на ринку управлінським завданням. Планування витрат на якість не можливе без забезпечення ресурсами для забезпечення належного фінансування заходів із підтримки та поліпшення рівня якості продукції. Тому стратегічне та оперативне планування якості продукції є необхідною передумовою для формування та успішної реалізації ефективної системи управління витратами на якість.

На етапі розробки цілей у сфері якості на планований період на нашу думку першочергово необхідно приділити увагу розрахунку ресурсів, що потрібні для реалізації кожної з цілей. Всі планові ресурси для реалізації цілей у сфері якості необхідно відобразити у бізнес-плані підприємства для аналізу та підтвердження можливостей їх отримання. Тільки підтвержене економічними розрахунками ресурсне забезпечення кожної з цілей у сфері якості може бути передумовою успішної реалізації бюджету витрат на якість.

Ми пропонуємо скласти загальний бюджет витрат на якість підприємства з урахуванням всіх статей калькуляції витрат на якість та вимог стандарту ISO 9001:2015. Для реалізації даної мети кожен статтю витрат у даному бюджеті необхідно пов'язати з стратегічною ціллю, політикою у сфері якості, цілями у сфері якості на планований період та показниками діяльності підприємства (KPI) для кожного бюджетного періоду. При цьому одній статті витрат можуть відповідати один або декілька показників діяльності підприємства (KPI) і навпаки. Пропонована форма загального бюджету витрат на якість із прикладом оформлення наведена у таблиці 2.

Бюджет витрат на якість за наведеною формою чітко демонструє зв'язок бізнес-процесів із стратегічними цілями, політикою й цілями у сфері якості та показниками діяльності (KPI), виконання яких забезпечує досягнення запланованих результатів у сфері якості. Також цей документ допоможе вищому керівництву та кожному працівнику зосередити увагу на видах діяльності, які містять ризики зниження задоволеності споживачів та значних грошових втрат.

Висновки. Для машинобудівного підприємства в умовах динамічних змін зовнішнього середовища та орієнтації на максимальне задоволення споживачів застосування бюджетування витрат на якість стане потужним інструментом управління економічною інформацією про якість продукції й основою систематизації даної інформації для забезпечення постійного поліпшення і підвищення ефективності менеджменту якості. Впровадження бюджетування витрат на якість на машинобудівних підприємствах дозволить покращити функції планування, контролю, аналізу як найважливіших елементів управління витратами на якість. Розробка загального бюджету та бюджетів за бізнес-процесами дасть змогу ефективно управляти витратами на якість та досягати результатів із поліпшення якості продукції, координувати дії персоналу у плануванні й прогнозуванні витрат для досягнення стратегічних цілей та цілей у сфері якості. Запропоновані рекомендації щодо методів управління та контролю бюджетів витрат на якість дозволять підвищити точність і результативність планування витрат на якість, що в результаті призведе до підвищення ефективності системи управління витратами на якість та системи менеджменту якості в цілому.

Таблиця 2 – Форма та приклад оформлення загального бюджету витрат на якість (Джерело: власна розробка).

Код та найменування бізнес-процесу	Код та найменування стратегічної цілі	Пункт політики у сфері якості	Ціль у сфері якості	Код та найменування показника діяльності підприємства (KPI)	Код та найменування статті витрат на якість відповідно до бюджету	План		Факт, грн		Відхилення, тис. грн.
						тис. грн	%	тис. грн	%	
K5 Продажі	P3 Підвищити задоволеність споживачів	Пункт 1	Знизити дефектність автомобілів (DPV) у гарантійний період експлуатації на 10% у порівнянні з 2019 роком	PK5-03 Кількість дефектів на 100 автомобілів (DPV) у гарантійний період експлуатації	P34 Витрати на гарантійне обслуговування	300,00	65,6	312,00	75,7	+12,00
K5 Продажі	P3 Підвищити задоволеність споживачів	Пункт 1	Знизити дефектність автомобілів (DPV) у гарантійний період експлуатації на 10% у порівнянні з 2019 роком	PK5-03 Кількість дефектів на 100 автомобілів (DPV) у гарантійний період експлуатації	P37 Витрати на юридичні суперечки зі споживачами та штрафи	0,00	0	7,00	1,70	+7,00
K3 Виробництво	F1 Знизити витрати	Пункт 3	Знизити на 17% внутрішні витрати на невідповідну продукцію у порівнянні з 2019 роком	PK3-02 Внутрішні витрати на невідповідну продукцію	F13 Витрати на доробку та ремонт продукції	157,00	34,4	93,00	22,6	-64,00
РАЗОМ:						457,00	100	412,00	100	-45,00

Список літератури

1. Батенко Л.П. *Основи бюджетування* : навч.-метод. посібник / Л.П. Батенко [та ін.]; за заг. ред. Л. П. Батенко. – Київ: КНЕУ, 2010. – 202 с.
2. Немировский И.Б. Бюджетирование. *От стратегии до бюджета – пошаговое руководство* / Немировский И.Б., Старошукова И.А.. – М. : Вильямс, 2006. – 512 с. – (Практика реального бизнеса).
3. Хруцкий В.Е. *Внутрифирменное бюджетирование : настольная книга по постановке финансового планирования* / В.Е. Хруцкий, В.В. Гамаюнов. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – М. : Финансы и статистика, 2007. – 461 с.
4. Облік і бюджетування в управлінні діяльністю підприємства [Текст]: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.09 - бухгалтерський облік, аналіз та аудит (за видами економічної діяльності) / Наталія Михайлівна Федчишина.–К.: НАСОТА, 2016.– 233с.
5. Белялов Т.Е. Взаємозв'язок бюджетування та фінансового планування на підприємствах легкої промисловості // *Актуальні проблеми економіки*. – 2015. - №9(171). С. 177-181. URL: <https://economicscience.net/downloads> (дата звернення: 22.03.2020).
6. Бондар Т.Л. Бюджетування витрат на забезпечення якості лікеро-горілчаної продукції / Т.Л. Бондар // *Економіка і суспільство*. – 2016. – №2. – с.647-654.
7. Венжега Р.В. Теоретичні аспекти стратегічного розвитку промислових підприємств // *Науковий вісник ДДМА*. – Краматорськ, 2017. - №1 (22Е). С. 120-130. URL: [http://www.dgma.donetsk.ua/science_public/science_vesnik/%E2%84%961\(22%D0%95\).2017/article/19.pdf](http://www.dgma.donetsk.ua/science_public/science_vesnik/%E2%84%961(22%D0%95).2017/article/19.pdf) (дата звернення: 23.02.2020).
8. Головацька С.І. Методично-організаційні аспекти бюджетування за центрами відповідальності підприємств з виробництва пива // *Економічний дискурс*, - 2017. - №4. - С. 36-42. URL: <http://ed.pdatu.edu.ua/article/view/127474> (дата звернення: 25.02.2020).
9. Гриценко О.І., Скорба О.А. Внутрішньогосподарський контроль витрат на якість обслуговування: управлінський аспект // *Актуальні проблеми економіки*. – 2015. - №3(165). – С. 365-372. URL: <https://economicscience.net/downloads> (дата звернення: 16.03.2020).
10. Свтушевська О.О. Теоретичні аспекти впровадження методу бюджетування витрат на виробництво // *Економіка харчової промисловості*. – 2016. - №2(8). – С. 64-69. URL: <https://journals.onaft.edu.ua/index.php/fie/article/view/132/120> (дата звернення: 24.02.2020).
11. Івата В.В. *Напрями вдосконалення бюджетного процесу на машинобудівному підприємстві* / В.В. Івата [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_22\(2\)_ekon/stat_20_1/19.pdf](http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_22(2)_ekon/stat_20_1/19.pdf) (дата звернення: 16.03.2020).
12. Колісник М.В. Бюджетування як шлях до ефективного управління / М.В. Колісник, У.О. Балик // *Глобальні та національні проблеми економіки*. – 2015. - Вип.7. – С. 372–375. URL: <http://global-national.in.ua/archive/7-2015/81.pdf> (дата звернення: 22.03.2020).
13. Лищенко О.Г., Олонець С.А. Організація обліку витрат в умовах бюджетування // *Сталій розвиток економіки*. – 2016. - №3(32). – С. 156-162. URL: https://www.unipr.km.ua/images/uploads/_3_2016.pdf (дата звернення: 16.03.2020).
14. Маслак О.І. Наукові підходи до управління витратами на якість машинобудівних підприємств / О.І.Маслак, М.О.Скляр // *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (Економічні науки)*. – 2019. – №1. – С. 8-13. URL: <http://es.khpi.edu.ua/article/view/177043> (дата звернення: 05.07.2020).
15. Поліщук О. Т. Сутність та деякі облікові аспекти витрат на якість продукції / О. Т. Поліщук // *Проблеми економіки*. - 2015. - № 1. - С. 226-231. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2015-1_0-pages-226_231.pdf (дата звернення: 16.03.2020).
16. Поліщук С.В. Формування інтегрованої системи бюджетування машинобудівних підприємств. *Соціально-економічні проблеми і держава*. — Вип. 2 (9). — 2013
17. Шевців Л.Ю. Дослідження механізму взаємозв'язку обліку і бюджетування в системі управління діяльністю підприємств: стратегічний аспект // *Technology audit and production reserves*. – 2017. - №6/4(38). – С. 39-47. URL: <http://journals.uran.ua/tarp/article/view/119845/137393> (дата звернення: 22.03.2020).
18. Firescu, V., Popescu, J. (2015) The Cost of Quality: An Important Decision Tool. *International Journal of Economics and Business Administration*, Vol. III, issue 4, 44-52. doi: 10.35808/ijeba/84. URL: https://www.ersj.eu/repec/ers/pijeba/15_4_p4.pdf, 23.02.2020.
19. Маслак О. І Особливості оцінювання економічного потенціалу підприємства в умовах циклічних коливань / О. І Маслак, О. О. Безручко // *Вісник соціально-економічних досліджень*. - 2013. - Вип. 1. - С. 121-127. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2013_1_20
20. Маслак О.І. Економіка та управління інноваційною діяльністю: Навчальний посібник / За ред. проф. Перерви П. Г., проф. Погорелова М.І., проф. Меховича С. А.// Харків: НТУ „ХПІ”, 2011. – 630 с.
21. Emmanuel, L., Kannan, V.K., Ragunath, L. (2017) Quality cost analysis in an industry. *Pakistan Journal of Biotechnology*, 14(special issue I - International Conference on Futuristic Innovations in Mechanical Engineering and Manufacturing Management), 61-65. URL: [https://www.pjbt.org/uploadspecial/Special-Issue-MKCE_MECH-17\)-Year-2017-1%20\(15](https://www.pjbt.org/uploadspecial/Special-Issue-MKCE_MECH-17)-Year-2017-1%20(15)
22. Holota, T., Hrubec, J., Kotus, M. (2016) The management of quality costs analysis model. *Serbian Journal of Management*, 11(1), 119-127. URL: <https://doi.org/10.5937/sjm11-9347>
23. Murumkar, A.B., Teli, S.N., Loni, R.R. (2018) Framework for Reduction of Quality Cost. *International Journal for Research in Engineering Application & Management*, Special Issue - ICSGUPSTM-2018,156-162. URL: <https://www.ijream.org/papers/ICSGUPSTMAE033.pdf>
24. Pekanov Starčević, D., Mijoč, J. (2015) Quantification of the Quality Costs: Impact on the Quality. *Ekonomski Pregled*, Vol. 66, No 3, 231-251. URL: <http://www.hde.hr/sadrzaj.aspx?Podrucje=1367,24.02.2020>.
25. Raßfeld, C., Behmer, F., Dürlich, M., Jochem, R. (2015) Do quality costs still matter? *Total Quality Management & Business Excellence*, 26(9-10),1071-1082. URL: <https://doi.org/10.1080/14783363.2015.1068591>
26. Roberts, M., Muras, A., Paschall (2000) Planning and Budgeting for Quality: an Activity-Based Approach, ASQ's 54th Annual Quality Congress Proceedings, 2000, 618-626.\
27. Sansalvador, M.E., Brotons, J.M. (2013) Quality cost analysis: a case study of a Spanish organisation. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(3-4), 378-396. URL: <https://doi.org/10.1080/14783363.2012.734951>
28. Shawyun, T. (2016) Strategic Planning as an Essential for Quality Assurance. *Journal of International Research in South East Asia*, Vol. 15, No 1, 42-70, URL: http://www.seairweb.info/journal/JIRSEA_v14_n1_2016.pdf, 23.02.2020.
29. Teli, S.N., Murumkar, A.B., Sawant, H.D., Jadhav, S.D., Yakkundi, V.K., Jadhav, P.N. (2018) Cost of Quality for Automobile Industry: A Review. *In 4th International Conference On Engineering Confluence & Inauguration of Lofji Zadeh Center of Excellence in Health Science And Technology (LZCODE) – EQUINOX 2018* (Vol.4, pp.47-53). IOSRJEN. https://iosrjen.org/Papers/Conf.EQUINOX-2018/Volume-4/8_47-53.pdf
30. Маслак О.І. Особливості оцінювання фінансового потенціалу промислового підприємства / О.І. Маслак // *Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського*. – Кременчук, 2012. – Вип. 6 / 2012 (77). – С. 124-130.

References (transliterated)

1. Batenko L.P. *Osnovy byudzhetuвання* : navch.-metod. posibnyk [Basics of budgeting: teaching method. manual] / L.P. Batenko [ta in.]; ed. L.P. Batenko. – Kiev: KNEU, 2010.– 202 p.
2. Nemirovskiy I.B. *Byudzhetrovaniye. Ot strategii do byudzheta – poshagovoye rukovodstvo* [From strategy to budget - a step-by-step guide] / Nemirovskiy I.B., Starozhukova I.A.. – Moscow : Vil'yams, 2006. – 512 p. – (Praktika real'nogo biznesa).
3. Khrutskiy V.Ye. *Vnutrifirmennoye byudzhetrovaniye: nastol'naya kniga po postanovke finansovogo planirovaniya* [Intrafirm budgeting: a handbook on the formulation of financial planning] / V.Ye. Khrutskiy, V.V. Gamayunov. – [2-ye izd., pererab. i dop.]. – Moscow: Finansy i statistika, 2007.– 461 p.
4. Oblik i byudzhetuвання v upravlinni diyal'nisty pidpryyemstva [Accounting and budgeting in the management of the enterprise]: dys. na zdobuttya nauk. stupenya kand. ekon. nauk : spets. 08.00.09 - bukhholders'ky oblik, analiz ta audyt (za vydamy ekonomichnoyi diyal'nosty) / Nataliya Mykhaivna Fedchysyna.–Kiev: NASOTA, 2016.–233p.
5. Byelyalov T.E. Vzayemoz'язok byudzhetuвання ta finansovoho planuvannya na pidpryyemstvakh lehkoyi promyslovosti

- [Relationship between budgeting and financial planning in light industry enterprises] // *Aktual'ni problemy ekonomiky* [Actual problems of economy]. – 2015. – no 9(171). pp. 177-181. Available at: <https://eco-science.net/downloads>
6. Bondar T.L. Byudzhetuvannya vytrat na zabezpechennya yakosti likerohorilchanoyi produktsiyi [Budgeting of costs to ensure the quality of alcoholic beverages] / T.L. Bondar // *Ekonomika i suspil'stvo*. [Economy and society] – 2016. – no 2 – pp. 647-654.
 7. Venzhega R.V. Teoretychni aspekty stratehichnogo rozvytku promyslovykh pidpryyemstv [Theoretical aspects of strategic development of industrial enterprises] // *Naukovyy visnyk DDMA* [Scientific Bulletin of the DDMA]. - Kramatorsk, 2017. – no 1 (22E). Pp. 120-130. Available at: [http://www.dgma.donetsk.ua/science_public/science_vesnik/%E2%84%961\(22%D0%95\)_2017/article/19.pdf](http://www.dgma.donetsk.ua/science_public/science_vesnik/%E2%84%961(22%D0%95)_2017/article/19.pdf)
 8. Holovats'ka S.I. Metodichno-orhanizatsiyni aspekty byudzhetuvannya za tsentramy vidpovidal'nosti pidpryyemstv z vyrobnytstva pyva [Methodological and organizational aspects of budgeting by the centers of responsibility of beer production enterprises] // *Ekonomichnyy diskurs* [Economic Discourse], - 2017. – no 4. - pp. 36-42. Available at: <http://ed.pdatu.edu.ua/article/view/127474>
 9. Hrytsenko O.I., Skorba O.A. Vnutrishn'ohospodars'kyy kontrol' vytrat na yakist' obsluhovuvannya: upravlins'kyy aspekt [Internal control of quality costs of service: management aspect] // *Aktual'ni problemy ekonomiky* [Actual problems of economy]. – 2015. – no 3(165). – pp. 365-372. Available at: <https://eco-science.net/downloads>
 10. Yevtushevs'ka O.O. Teoretychni aspekty vprovadzheniya metodu byudzhetuvannya vytrat na vyrobnytstvo [Theoretical aspects of the introduction of the method of budgeting production costs] // *Ekonomika kharchovoyi promyslovosti* [Economics of food industry]. – 2016. – no 2(8). – pp. 64-69. Available at: <https://journals.onaft.edu.ua/index.php/fie/article/view/132/120>
 11. Ivata V.V. *Napryamy vdoskonalennya byudzhetnogo protsesu na mashynobudivnomu pidpryyemstvi* [Directions for improving the budget process at a machine-building enterprise] / V.V. Ivata [Electronic resource]. Available at: [http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_22\(2\)_ekon/stat_20_1/19.pdf](http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_22(2)_ekon/stat_20_1/19.pdf)
 12. Kolisnyk M.V. Byudzhetuvannya yak shlyakh do efektyvnoho upravlinnya [Budgeting as a way to effective management] / M.V. Kolisnyk, U.O. Balyk // *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky* [Global and national economic problems]. – 2015. – Vol.7. – pp. 372–375. Available at: <http://global-national.in.ua/archive/7-2015/81.pdf>
 13. Lyshchenko O.H., Olonets' S.A. Orhanizatsiya obliku vytrat v umovakh byudzhetuvannya [Organization of cost accounting in terms of budgeting] // *Stalyy rozvytok ekonomiky. [Sustainable economic development]* – 2016. – no 3(32). – pp. 156-162. Available at: https://www.uniep.km.ua/images/uploads/_3_2016.pdf
 14. Maslak O.I. Naukovi pidkhody do upravlinnya vytratamy na yakist' mashynobudivnykh pidpryyemstv [Scientific approaches to cost management for the quality of machine-building enterprises] / O.I. Maslak, M.O. Sklyar // *Visnyk Natsional'noho tekhnichnogo universytetu «Kharkiv's'kyi politekhnichnyi instytut» (Ekonomichni nauky)*. [Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (Economic Sciences)] – 2019. – №1. – pp. 8-13. Available at: <http://es.khpi.edu.ua/article/view/177043>
 15. Polishchuk O.T. Sutnist' ta deyakii oblikovi aspekty vytrat na yakist' produktsiyi. [The essence and some accounting aspects of the product quality costs]. *Problemy ekonomiky* [Problems of the economy], no 1. 2015. pp. 226–231. Available at: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2015-1_0-pages-226_231.pdf.
 16. Polishchuk S.V. Formuvannya intehrovanoyi systemy byudzhetuvannya mashynobudivnykh pidpryyemstv [Formation of an integrated budgeting system for machine-building enterprises]. *Sotsial'no-ekonomichni problemy i derzhava* [Socio-economic problems and the state]. — Vol. 2 (9). — 2013
 17. Shevtsev L.Yu. Doslidzhennya mekhanizmu vzayemozv'yazku obliku i byudzhetuvannya v systemi upravlinnya diyal'nisty pidpryyemstv: stratehichnyy aspekt [Research of the mechanism of interrelation of the account and budgeting in system of management of activity of the enterprises: strategic aspect] // *Technology audit and production reserves.* – 2017. – no 6/4(38). – pp. 39-47. Available at: <http://journals.urau.ru/article/view/119845/137393>
 18. Firescu, V., Popescu, J. (2015) The Cost of Quality: An Important Decision Tool. *International Journal of Economics and Business Administration*, Vol. III, issue 4, 44-52. doi: 10.35808/ijeba/84. Available at: https://www.ersj.eu/repec/ers/pijeba/15_4_p4.pdf, 23.02.2020.
 19. Maslak O. I Osoblivosti otsinyuvannya ekonomichnogo potentsialu pidpriemstva v umovah tsiklichnih kolivan [Features of estimation of economic potential of enterprise under conditions of cyclic fluctuation] / O. I Maslak, O. O. Bezruchko // *Visnyk sotsialno-ekonomichnih doslidzhen*. [Socio-economic research Bulletin] - 2013. - issue 1. - pp. 121-127. - Rezhim dostupu: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2013_1_20
 20. Maslak O.I. *Ekonomika ta upravlinnya Innovatsiynoyu diyal'nisty: Navchalnyi posibnik* [Economics and management of innovation: A textbook] / Za red. prof. Perervi P. G., prof. Pogorelova M.I., prof. Mehovicha S. A. // Kharkiv: NTU „HP”, 2011. – 630 p.
 21. Emmanuel, L., Kannan, V.K., Ragnath, L. (2017) Quality cost analysis in an industry. *Pakistan Journal of Biotechnology*, 14(special issue I - International Conference on Futuristic Innovations in Mechanical Engineering and Manufacturing Management), 61-65. Available at: [https://www.pjbt.org/uploads/special/Special-Issue-\(MKCE_MECH-17\)-Year-2017-1%20\(15\)](https://www.pjbt.org/uploads/special/Special-Issue-(MKCE_MECH-17)-Year-2017-1%20(15))
 22. Holota, T., Hrubec, J., Kotus, M. (2016) The management of quality costs analysis model. *Serbian Journal of Management*, 11(1), 119-127. Available at: <https://doi.org/10.5937/sjm11-9347>
 23. Murumkar, A.B., Teli, S.N., Loni, R.R. (2018) Framework for Reduction of Quality Cost. *International Journal for Research in Engineering Application & Management*, Special Issue - ICSGUPSTM-2018, 156-162. Available at: <https://www.ijream.org/papers/ICSGUPSTMAE033.pdf>
 24. Pekanov Starčević, D., Mijoč, I., Mijoč, J. (2015) Quantification of the Quality Costs: Impact on the Quality. *Ekonomski Pregled*, Vol. 66, No 3, 231-251. URL: <http://www.hde.hr/sadržaj.aspx?Podrucje=1367,24.02.2020>.
 25. Raßfeld, C., Behmer, F., Dürlich, M., Jochem, R. (2015) Do quality costs still matter? *Total Quality Management & Business Excellence*, 26(9-10), 1071-1082. Available at: <https://doi.org/10.1080/14783363.2015.1068591>
 26. Roberts, M., Muras, A., Paschall (2000) Planning and Budgeting for Quality: an Activity-Based Approach, ASQ's 54th Annual Quality Congress Proceedings, 2000, pp. 618-626.
 27. Sansalvador, M.E., Brotons, J.M. (2013) Quality cost analysis: a case study of a Spanish organisation. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(3-4), 378-396. Available at: <https://doi.org/10.1080/14783363.2012.734951>
 28. Shawyun, T. (2016) Strategic Planning as an Essential for Quality Assurance. *Journal of International Research in South East Asia*, Vol. 15, No 1, 42-70, Available at: http://www.seairweb.info/journal/JIRSEA_v14_n1_2016.pdf, 23.02.2020.
 29. Teli, S.N., Murumkar, A.B., Sawant, H.D., Jadhav, S.D., Yakkundi, V.K., Jadhav, P.N. (2018) Cost of Quality for Automobile Industry: A Review. *In 4th International Conference On Engineering Confluence & Inauguration of Loffi Zadeh Center of Excellence in Health Science And Technology (LZCODE) – EQUINOX 2018* (Vol.4, pp.47-53). IOSRJEN. https://iosrjen.org/Papers/Conf.EQUINOX-2018/Volume-4/8_47-53.pdf
 30. Maslak O.I. Osoblivosti otsinyuvannya finansovogo potentsialu promislavogo [Features of estimation of financial potential of industrial enterprise] *Visnyk Kremenchut's'kogo natsionalnogo universytetu imeni Mihayla Ostrogradskogo*. [Bulletin of Kremenchuk Mykhailo Ostrogradsky National University] – Kremenchuk, 2012. – issue 6 / 2012 (77). – pp. 124-130.

Nadiiusha (received) 19.06.2020

Відомості про авторів/ Сведения об авторах/ About the Authors

Скляр Максим Олександрович (Скляр Максим Александрович, Skliar Maksym Oleksandrovych) – Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського, аспірант кафедри економіки; м. Кременчук, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0000-0000-0000>; тел. 097 762 00 49; e-mail: maks-info@ukr.net

К.О.СКРИПНЮК, О.О.ГЛАЗУНОВА, А.О. КОЛІСНИК

ВИТРАТИ НА ЯКІСТЬ ПРОДУКЦІЇ ІННОВАЦІЙНО–АКТИВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У новітніх умовах господарювання успішна інтеграція України у світовий економічний простір можлива лише за умови підвищення конкурентоспроможності вітчизняних промислових підприємств. Підвищення конкурентоспроможності на мікрорівні сприятиме підвищенню конкурентоспроможності національної економіки України в цілому. Одним з головних чинників забезпечення високих конкурентних позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках є якість продукції підприємства. В сучасних конкурентних умовах якість продукції є чинником конкурентоспроможності підприємства. Чим вище якість, тим більше задоволені вимоги споживачів продукції. Запровадження на промисловому підприємстві системи підвищення рівня якості продукції вимагає додаткового фінансування. Управління витратами на якість – передумова формування ефективної системи забезпечення якості продукції підприємства. У статті досліджено поняття «витрати на якість» у сучасній науковій економічній літературі. Проведено аналіз наявних підходів до класифікації витрат на якість продукції підприємств. Визначено якість продукції промислових підприємств одним з основних чинників підвищення їх конкурентоспроможності, а також підвищення конкурентоспроможності національної економіки України на світовому ринку. Узагальнено класифікацію витрат в системі управління якістю продукції промислового підприємства. Оцінено ефективність системи управління витратами на якість продукції промислових підприємств шляхом аналізу динаміки кількості інноваційно-активних промислових підприємств України. Визначено проблеми впровадження системи управління витратами на якість продукції промислових підприємств.

Ключові слова: управління; витрати на якість; продукція; інноваційна активність; промислове підприємство; система управління витратами.

Е.А.СКРИПНЮК, О.А.ГЛАЗУНОВА, А.А. КОЛЕСНИК

ЗАТРАТЫ НА КАЧЕСТВО ПРОДУКЦИИ ИННОВАЦИОННО-АКТИВНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

В современных условиях хозяйствования успешная интеграция Украины в мировое экономическое пространство возможна только при условии повышения конкурентоспособности отечественных промышленных предприятий. Повышение конкурентоспособности на микроуровне будет способствовать повышению конкурентоспособности национальной экономики Украины в целом. Одним из главных факторов обеспечения высоких конкурентных позиций на внутреннем и внешнем рынках является качество продукции предприятия. В современных конкурентных условиях качество продукции является фактором конкурентоспособности предприятия. Чем выше качество, тем больше удовлетворены требования потребителей продукции. Введение на промышленном предприятии системы повышения уровня качества продукции требует дополнительного финансирования. Управление затратами на качество - залог формирования эффективной системы обеспечения качества продукции предприятия. В статье исследовано понятие «затраты на качество» в современной научной экономической литературе. Проведен анализ существующих подходов к классификации затрат на качество продукции предприятий. Определены качество продукции промышленных предприятий одним из основных факторов повышения их конкурентоспособности, а также повышение конкурентоспособности национальной экономики Украины на мировом рынке. Обзор классификации расходов в системе управления качеством продукции промышленного предприятия. Оценена эффективность системы управления затратами на качество продукции промышленных предприятий путем анализа динамики количества инновационно активных промышленных предприятий Украины. Определены проблемы внедрения системы управления затратами на качество продукции промышленных предприятий.

Ключевые слова: управление; затраты на качество; продукция; инновационная активность; промышленное предприятие; система управления затратами.

К.О.СКРИПНЮК, О.О.ГЛАЗУНОВА, А.О. КОЛІСНИК

PRODUCT QUALITY COSTS OF INNOVATIVELY ACTIVE ENTERPRISES

According to the latest economic conditions, the successful integration of Ukraine into the world economic space is possible only if the competitiveness of domestic industrial enterprises increases. Increasing competitiveness at the micro-level will help to increase the competitiveness of the national economy of Ukraine as well. One of the main factors in ensuring a highly competitive position in national and foreign markets is the quality of the company's products. The higher the quality is – the more satisfied the requirements of consumers are. The introduction of the quality systems for industrial enterprises requires additional funding. Quality cost management is a prerequisite for the formation of an effective system for ensuring the quality of enterprise products. The paper deals with the concept of "quality costs" in modern scientific economic literature. An analysis of existing approaches to the classification of costs for the product quality of the enterprises was made. The quality of products of industrial enterprises is determined by one of the main factors of increasing their competitiveness as well as increasing the competitiveness of the national economy of Ukraine on the world market. The classification of product quality costs in the management system of an industrial enterprise was generalized. The efficiency of the management system for the quality costs of industrial enterprises is assessed by analyzing the dynamics of the number of innovatively active industrial enterprises in Ukraine. The problems of introduction of the system of management of production quality costs of the industrial enterprises are defined.

Keywords: management; quality costs; products; innovation activity; industrial enterprise; cost management system.

Постановка проблеми. Якість продукції промислового підприємства є одним з ключових чинників забезпечення високого рівня конкурентоспроможності та успішного функціонування промислових підприємств як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Дослідження присвячені управлінню витратами на якість продукції підприємств

різних галузей широко представлені в науковій економічній літературі. Проте, є достатньо багато не вирішених питань, які потребують подальших досліджень, зокрема питання класифікації витрат на якість розглянуті недостатньо.

Актуальність дослідження. З метою забезпечення високого рівня якості продукції підприємства широко застосовують міжнародні стандарти управління якістю ISO, а

також стандарти України ДСТУ. Прийнята на підприємстві система управління якістю є показником іміджу та довіри до підприємства для зарубіжних партнерів, які вважають наявність на успішне застосування такої системи на промисловому підприємстві нормальною практикою.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питанням управління витратами на якість присвячені праці багатьох науковців-економістів, серед яких: Антонова Л.В. – розглядає питання удосконалення системи обліково-аналітичного забезпечення управління витратами на якість продукції [1], Віткін Л.М., Ролько О.Р. – дослідження присвячені контролінгу витрат та оцінюванню результативності та ефективності інтегрованої системи управління [2], Левченко Н.М., Дунець І.Ю. – розглядають проблеми фінансування витрат на якість готової продукції [4], Поліщук О.Т. – вивчає облікові аспекти управління витратами на якість [8], Попович Т. – розглядає проблеми побудови ефективної системи управління витратами на якість [9], Хоменко Л.М. – дослідження присвячені питанням удосконалення управління витратами на промислових підприємствах [12].

Мета статті є систематизація новітніх наукових підходів до класифікації витрат на якість в процесі управління якістю продукції промислових підприємств України.

Основні результати дослідження. В сучасних умовах господарювання якість для споживачів часто має більше значення, ніж ціна продукції. Зростання потреб споживачів та їх вимоги до рівня якості продукції зумовлюють необхідність пошуку шляхів ефективного управління витратами на якість промислових підприємств. Якість продукції гарантує споживачеві задоволення його потреб, надійність, відповідність технічним характеристикам, наявність післяпродажного сервісу.

Поняття «витрати на якість» широко представлене в сучасній науковій економічній літературі (табл. 1).

Таблиця 1 – Визначення поняття «витрати на якість» в сучасній науковій літературі

Автор	Визначення поняття «витрати на якість»
Поліщук О.Т. [8, с. 227]	Витрати, пов'язані з розробкою та впровадженням належної системи якості (управлінський аспект), а також технічними характеристиками продукції, які необхідні для її відповідності стандартам якості (технологічний аспект).
Антонова Л.В. [1]	Витрати, які несе підприємство з метою задоволення потреб споживача у своїй продукції або послугах.
Левченко Н.М., Дунець І.Ю. [4]	Витрати на систематично здійснювані заходи і процеси щодо забезпечення і поліпшення якості, необхідні для відповідності продукції вимогам встановлених і передбачуваних потреб споживачів, а також втрати, обумовлені низькою якістю продукції і процесу.
Попович Т. [9]	Сукупність поточних витрат організації, які спрямовуються на виробництво безпечної продукції заданого рівня якості.



Рис.1 – Витрати в системі управління якістю продукції промислового підприємства (узагальнено авторами на основі [8, 11])

Луцюк І.В. пропонує класифікувати витрати на якість за етапами процесу управління якістю: планування якості – постановка цілей підприємства щодо поліпшення якості продукції, фінансування розробки та впровадження системи управління якістю, пошук ресурсів для забезпечення ефективного функціонування системи, встановлення зв'язків з іншими системами та підсистемами підприємства; управління якістю – безпосередня робота щодо забезпечення якості продукції підприємства, затвердження положень з якості для підприємства, навчання персоналу та ознайомлення з міжнародними стандартами якості продукції; забезпечення впевненості у якості – виконання вимог стандартів з якості, завоювання довіри споживача за рахунок випуску якісної продукції; поліпшення якості продукції – підвищення ефективності та результативності управління якістю, проведення сертифікації продукції, тобто надання споживачеві доказів високої якості продукції підприємства [6].

Ефективність системи управління витратами на якість продукції промислових підприємств можна значною мірою оцінити шляхом аналізу динаміки кількості інноваційно-активних промислових підприємств та аналізу динаміки обсягу реалізованої інноваційної продукції у загальному реалізованій продукції промислових підприємств України [12, 13]. Частка кількості інноваційно-активних підприємств у загальній кількості промислових підприємств демонструє зниження після 2016 року. Так, у 2019 році по відношенню до 2016 року кількість таких підприємств знизилась на 3,1%. Обсяг витрат на інновації також різко знижується у 2017 році по відношенню до 2016 року на

14112 млн. грн. або на 60,75%. У 2019 році обсяг витрат на інновації зростає по відношенню до 2017 року на 5103,4 млн. грн. або на 55,97%, але є нижчим за рівень 2016 року на 9008,6 млн. грн. або на 38,78%.



Рис.2 – Витрати на інновації промислових підприємств України за 2000-2019 р.р. (побудовано авторами за даними [7])

Наразі ми можемо бачити збільшення витрат на інновації, що сприяє підвищенню рівня інноваційної активності вітчизняних промислових підприємств. В той же час, частка обсягу реалізованої інноваційної продукції у загальному обсязі реалізованої продукції промислових підприємств знижується. Така ситуація свідчить про те, що у підприємств є проблеми з впровадженням системи управління витратами на якість. Зокрема, щоб справити враження на споживачів шляхом формування позитивного іміджу підприємства, система управління якістю продукції запроваджується лише для того, щоб отримати відповідний сертифікат, а не для того, щоб реально підвищувати якість продукції, що виготовляється підприємством. Чинником неефективного функціонування системи управління витратами на якість продукції промислових підприємств є недостатній обсяг фінансування на всіх етапах функціонування системи, в тому числі на етапі її розробки, впровадження, сертифікації, а також підтримки функціонування. Обсяги фінансування повинні також забезпечувати навчання персоналу з метою підвищення його обізнаності та кваліфікації щодо забезпечення ефективності функціонування системи управління якістю продукції [15, 16].

Чинник кваліфікації персоналу для промислових підприємств є одним з визначних при впровадженні системи управління витратами на якість продукції. Така ситуація пояснюється тим, що навіть незначна помилка, допущена персоналом підприємства, може завдати значної шкоди та привести до значних фінансових втрат. Також на підприємстві повинні бути розроблені положення щодо забезпечення якості продукції. Керівництво підприємства повинно чітко розуміти необхідність впровадження системи управління витратами на якість, розуміти сутність стандартів якості, мети впровадження такої системи та особливостей застосування інструментів забезпечення

ефективності системи управління витратами на якість продукції, яка в свою чергу, повинна мати зворотні зв'язки з іншими системами та підсистемами підприємства.



Рис.3 – Проблеми впровадження системи управління витратами на якість продукції промислових підприємств (складено автором на основі [8])

Висновки і пропозиції. Підвищення якості продукції промислових підприємств України є головною передумовою забезпечення їх конкурентоспроможності та завоювання нових ривків збуту. Підвищення ефективності системи менеджменту якістю продукції дозволить вітчизняним підприємствам не лише управляти якістю продукції в залежності від потреб споживачів, але і підвищити прибутковість своєї діяльності.

Список літератури

1. Антонова Л.В. Удосконалення системи обліково-аналітичного забезпечення управління витратами на якість продукції. - *Ефективна економіка*. – №7. – 2016.
2. Віткін Л.М. Контролінг витрат та оцінювання результативності та ефективності інтегровано системи управління / Л.М. Віткін, О.Р. Ролько // *Системи обробки інформації*. – 2016. - Вип. 1 (138). – С. 164-168.
3. Данченко О.Б. Основні аспекти управління якістю діяльності підприємства торгівлі / О.Б. Данченко, О.І. Белова, Х.М. Сафар // *Вчені записки Університету «КРОК»*. – №2 (54). – 2019. – С. 169-175.
4. Левченко Н.М. *Фінансування витрат на якість готової продукції* / Н.М. Левченко, І.Ю. Дунець // Електронний ресурс. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1347>
5. Левчулік В.В. Оцінювання рівня розвитку систем управління витратами на якість продукції підприємств з виробництва одягу

- Закарпатської області. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. Випуск 1 (45). Т. 2. 2015. С. 247-251.
- Луцок І.В. Витрати на якість та їх класифікація для потреб управління та обліку / І.В. Луцок // *Економічні науки. Сер.: Облік і фінанси*. – 2013. – № 10 (1). – С. 67-71.
 - Офіційний сайт *Державної служби статистики України*. <http://www.ukrstat.gov.ua/>
 - Поліщук О.Т. Сутність та деякі облікові аспекти витрат на якість продукції. *Проблеми економіки*. №1. 2015. С. 226-231.
 - Попович Т. Концептуальні засади побудови ефективної системи управління витратами на якість: мікроекономічний аспект. *Вісник ТНЕУ*. №4. 2012. С. 84-92.
 - Фейгенбаум А. *Контроль качества продукции* / А. Фейгенбаум [сокр. пер. с англ.]. – М.: Экономика, 1986. – 163 с.
 - Харламова Т.Н., Герасимов Б.И., Злобина Н.В. *Управление затратами на качество продукции: отечественный и зарубежный опыт: монография*. Тамбов. Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та. 2006. 108с.
 - Маслак О.І. Аналіз вартісного оцінювання трансферу інтелектуально-інноваційних технологій на підприємстві / О.І. Маслак, Н.М. Шматько, М.В. Маслак // *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)* : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2018. – № 20 (1296). – С. 50-54.
 - Маслак О.І. Економіка та управління інноваційною діяльністю: Навчальний посібник / За ред. проф. Перерви П. Г., проф. Погорелова М.І., проф. Меховича С. А. // Харків: НТУ „ХПІ”, 2011. – 630 с.
 - Хоменко Л. М. *Удосконалення управління витратами на нафтопереробних та спільних підприємствах*. Електронний ресурс. Режим доступу: [http://www.kdu.edu.ua/statti/2009-5-1\(58\)/158.PDF](http://www.kdu.edu.ua/statti/2009-5-1(58)/158.PDF)
 - Маслак О.І. Особливості оцінювання фінансового потенціалу промислового підприємства / О.І. Маслак // *Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського*. – Кременчук, 2012. – Вип. 6 / 2012 (77). – С. 124-130.
 - Маслак О.І. Диверсифікація інноваційного розвитку промисловості в контексті перспективної інвестиційної політики / О.І. Маслак // *Інвестиції: практика та досвід*. Науково-практичний журнал. - 2010. - №4 (лютий). - С.13-16.
 - Levchenko N.M. *Finansuvannya vytrat na yakist' hotovoyi produktsiyi* [Financing of the quality costs of finished products] / N.M. Levchenko, I.YU. Dunets'. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1347>
 - Levkulych V.V. *Otsynuyannya rivnya rozvytku system upravlinnya vytratamy na yakist' produktsiyi pidpryyemstv z vyrobnytstva odyahu Zakarpats'koyi oblasti* [Assessment of the level of development of cost management systems for the quality of products of clothing companies in the Zakarpats'ka region]. *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho universyietu. Seriya «Ekononika»* [Scientific Bulletin of Uzhhorod University. Economics series]. Issue 1 (45). T. 2. 2015. pp. 247-251.
 - Lutsyuk I.V. *Vytraty na yakist' ta yikh klasyfikatsiya dlya potreb upravlinnya ta obliku* [Quality costs and their classification for the needs of management and accounting] *Ekononichni nauky. Ser.: Oblik i finansy* [Economic Sciences. Ser.: Accounting and Finance]. – 2013. – no 10 (1). – pp. 67-71.
 - Official site of the State Statistics Service of Ukraine. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
 - Polishchuk O.T. *Sutnist' ta deyaki oblikovi aspekty vytrat na yakist' produktsiyi*. [The essence and some accounting aspects of the product quality costs]. *Problemy ekonomiky* [Problems of the economy]. no 1. 2015. pp. 226–231.
 - Popovych T. *Kontseptual'ni zasady pobudovy efektyvnoyi systemy upravlinnya vytratamy na yakist': mikroekonomichnyy aspekt* [Conceptual bases of construction of effective system of management of expenses on quality: microeconomic aspect]. *Visnyk TNEU* [Bulletin of TNEU]. no 4. 2012. S. 84-92.
 - Feygenbaum A. *Kontrol' kachestva produktsii* [Product quality control] [cokr. per. s angl.]. – Moscow: Ekonomika, 1986. – 163 p.
 - Kharlamova T.N., Gerasimov B.I., Zlobina N.V. *Upravleniye zatratami na kachestvo produktsii: otechestvennyy i zarubezhnyy opyt: monografiya*. [Cost management for product quality: domestic and foreign experience: monograph]. Tambov. Izd-vo Tamb. gos. tekhn. un-ta. 2006. 108p.
 - Maslak O.I. *Analiz vartisnogo otsynuyannya transferu intelektualno-innovatsiynih tehnologiy na pdpriemstvu* [Analysis of value estimation of the transfer of intellectual-innovative technologies at enterprise] / O.I. Maslak, N.M. Shmatko, M.V. Maslak // *Visnik Natsionalnogo tehnlchnogo universitetu "Harkivskiy politehnicniy Institut" (ekonomichni nauki)* : zb. nauk. pr. [Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (economic sciences): Collection of scientific works] – Kharkiv : NTU "HPI", 2018. – no 20 (1296). – pp. 50-54.
 - Maslak O.I. *Ekononika ta upravlinnya Innovatsiynoy diyalnistyu: Navchalnyy posibnik* [Economics and management of innovation: A textbook] / Za red. prof. Perervi P. G., prof. Pogorelova M.I., prof. Mehovicha S. A. // Kharkiv: NTU „HPI”, 2011. – 630 p.
 - Khomenko L. M. *Udoskonalennya upravlinnya vytratamy na naftopererobnykh ta spil'nykh pidpryyemstvakh* [Improving cost management at refineries and joint ventures.]. Available at: [http://www.kdu.edu.ua/statti/2009-5-1\(58\)/158.PDF](http://www.kdu.edu.ua/statti/2009-5-1(58)/158.PDF)
 - Maslak O.I. *Osoblivosti otsynuyannya finansovogo potentsialu promislavogo pidpriemstva* [Features of estimation of financial potential of industrial enterprise] *Visnik Kremenchutskogo natsionalnogo universitetu imeni Mihayla Ostrogradskogo*. [Bulletin of Kremenchuk Mykhailo Ostrohradsky National University] – Kremenchuk, 2012. – issue 6 / 2012 (77). – pp. 124-130.
 - Maslak O.I. *Diversifikatsiya Innovatsiynoy rozvitku promislavosti v konteksti perspektivnoy Investitsiyoyi politiki* [Diversification of innovative development of industry in the context of long-term investment policy] *Investitsiyi: praktika ta dosvid. Naukovo-praktichniy zhurnal*. [Investments: practice and experience. Scientific and practical journal.] - 2010. – no 4 (lyutyi). - pp.13-16.

Надійшла (received) 19.06.2020

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Скрипнюк Катерина Олександрівна (Скрипнюк Екатерина Александровна, Skrypniuk Kateryna Oleksandrivna) – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського; м. Кременчук, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3332-5923>; e-mail: katya2222848@gmail.com

Глазунова Ольга Олександрівна (Глазунова Ольга Александровна, Hlazunova Olha Oleksandrivna) – кандидат економічних наук, старший викладач кафедри економіки Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського; м. Кременчук, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1949-0754>; e-mail: ekon@kdu.edu.ua

Колісник Анастасія Олександрівна (Колесник Анастасия Александровна, Kolisnyk Anastasiya Oleksandrivna) – студент кафедри економіки Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського; м. Кременчук, Україна; e-mail: ekon@kdu.edu.ua

Н.М. ШМАТЬКО, М.С. ПАНТЕЛЄЄВ

АНАЛІЗ ТА СПЕЦИФІКА ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ КРЕАТИВНОГО МИСЛЕННЯ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

У статті розглянуті методи креативного мислення та генерації ідей на підприємстві; виявлено проблеми прояву креативності у працівників саме на промислових підприємствах; визначено, що зараз креативність розглядається як психологічна характеристика особистості, що залежить від комплексів дрібних рис та не зводиться до інтелекту, втім і наразі наявні певні ускладнення із її психологічною діагностикою та прогнозуванням структурного та рівного розмаїття її проявів у повсякденному житті. Також з'ясовано, креативність, в першу чергу, це вміння підходити з творчої сторони до повсякденних справ. Більш детально розглянуто основні етапи методу мозкового штурму та порівняно проведення та результати цього методу на керівниках та на робітничих професіях. Отже, при використанні методів креативного мислення на підприємствах, ми можемо не тільки покращити спосіб управління, а й дати змогу персоналу відчувати свою значимість. Це дасть змогу робітникам підійти до своєї повсякденної роботи з більш цікавої сторони. Люди зможуть більш проявляти свої творчі та інтелектуальні здібності. Вони будуть не тільки існувати на роботі, як це прийнято в наших реаліях, а й реалізовувати свій потенціал. Талановиті працівники, котрі здатні мислити нестандартно, є критично важливим активом, який допомагає підприємствам долати труднощі і знаходити нові можливості. Ось чому виховання робочої сили так важливо, адже вона дійсно може бути різницею між успіхом і провалом. Сприяння середовищу, яке заохочує оригінальну думку, виграє від кращого розуміння роботи мозку; як тільки ми дізнаємося обставини, які сприяють більш неупередженому підходу і стилю мислення, які природним чином схиляються до творчих рішень, робочу культуру і середу можна злегка змінити можливо розпорядок дня робітників, умови праці, щоб забезпечити оптимальні умови для розкриття прихованої творчості працівників підприємства.

Ключові слова: креативне мислення; методи прийняття управлінських рішень; організація; генерація ідей; новаторство.

Н.М. ШМАТЬКО, М.С. ПАНТЕЛЕЕВ

АНАЛИЗ И СПЕЦИФИКА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МЕТОДОВ КРЕАТИВНОГО МЫШЛЕНИЯ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

В статье рассмотрены методы креативного мышления и генерации идей на предприятии; выявлены проблемы проявления креативности у работников именно на промышленных предприятиях; определено, что сейчас креативность рассматривается как психологическая характеристика личности, зависит от комплексов мелких черт и не сводится к интеллекту, впрочем и сейчас имеются определенные сложности с ее психологической диагностикой и прогнозированием структурного и равного разнообразия ее проявлений в повседневной жизни. Также установлено, креативность, в первую очередь, это умение подходить с творческой стороны к повседневным делам. Более подробно рассмотрены основные этапы метода мозгового штурма и сравнили проведение и результаты этого метода на руководителях и на рабочих профессиях. Следовательно, при использовании методов креативного мышления на предприятиях, мы можем не только улучшить способ управления, но и дать возможность персоналу почувствовать свою значимость. Это позволит рабочим подойти к своей повседневной работе с более интересной стороны. Люди смогут проявлять свои творческие и интеллектуальные способности. Они будут не только существовать на работе, как это принято в наших реалиях, но и реализовывать свой потенциал. Талантливые работники, которые способны мыслить нестандартно, является критически важным активом, который помогает предприятиям преодолевать трудности и находить новые возможности. Вот почему воспитание рабочей силы так важно, ведь она действительно может быть разницей между успехом и провалом. Содействие среде, которая поощряет оригинальную мысль, выигрывает от лучшего понимания работы мозга; как только мы узнаем обстоятельства, которые способствуют более беспристрастному подходу и стилю мышления, которые естественным образом склоняются к творческим решениям, рабочую культуру и среду можно слегка изменить возможно распорядок дня рабочих, условия труда, чтобы обеспечить оптимальные условия для раскрытия скрытой творчества работников предприятия.

Ключевые слова: креативное мышление; методы принятия управленческих решений; организация; генерация идей; новаторство.

N. SHMATKO, M. PANTELIEIEV

ANALYSIS AND SPECIFICITY OF USING CREATIVE THINKING METHODS IN INDUSTRIAL ENTERPRISES

The article discusses the methods of creative thinking and idea generation in the enterprise; identified the problems of manifestation of creativity among workers in industrial enterprises; it is determined that now creativity is considered as a psychological characteristic of a person, depends on complexes of small traits and is not limited to intelligence, however, now there are certain difficulties with its psychological diagnosis and forecasting the structural and equal diversity of its manifestations in everyday life. It was also found that creativity, first of all, is the ability to approach everyday affairs from a creative point of view. The main stages of the brainstorming method are considered in more detail and compared the conduct and results of this method on managers and in blue-collar occupations. Therefore, by using the methods of creative thinking in enterprises, we can not only improve the way of management, but also enable the staff to feel their value. This will allow workers to approach their daily work from a more interesting perspective. People will be able to show their creative and intellectual abilities. They will not only exist at work, as is customary in our realities, but also realize their potential. Talented workers who are capable of thinking outside the box is a critical asset that helps businesses overcome challenges and find new opportunities. This is why nurturing the workforce is so important, because it can really be the difference between success and failure. Fostering an environment that encourages original thought benefits from a better understanding of how the brain works. Once we learn the circumstances that contribute to a more unbiased approach and style of thinking that naturally incline to creative decisions, work culture and environment can slightly change the possible daily routine of workers, working conditions to provide optimal conditions for revealing the hidden creativity of employees.

Keywords: creative thinking; methods of making managerial decisions; organization; generation of ideas; innovation.

Вступ. На сьогоднішній день, в умовах швидкого розвитку інноваційних систем зростає попит на творчі здібності людей. Для того щоб знайти та покращити навички креативного мислення у персоналу, підприємства запроваджують багато цікавих методів. Ці методи створюються, щоб покращити умови праці, виявити інтерес у людей до праці, знайти нові способи управління персоналом, дати змогу самим робітникам впливати на їх роботу. Треба поступово відходити від стереотипних методів ведення управлінської діяльності.

На даний момент проблема людей в тому, що більшість не зацікавлені в їх роботі. Вони живуть поняттям «відбути на роботі», відсидіти ті 8 годин та скоріше піти додому. Тому введення методів креативного мислення на підприємства – дуже актуальна. Вона дасть змогу працівникам підходити з іншою точки зору до роботи. Це вже буде не повсякденна рутинна, а щось нове та цікаве. Люди зможуть використовувати ці методи у власному житті, захоплюватися своїми щоденними, побутовими справами.

Аналіз стану питання. На даний момент існує багато робіт по аналізу креативності. З вивченням креативності пов'язані такі відомі науковці, як А. Маслоу, Роджерс, Дж. Гілфорд, С. Рубінштейн, Е. Торренс, З. Фрейд, К. Р. Штернберг, Т. Ама-байл, А. Пономарьов, Д. Боговяленська, Д. Харрінгтон, А. Матюшкін, А. Маслоу, Б. Теплое, В. Вишнякова, Р. Мей, Ф. Баррон, та ін. Попри всі дослідження, що нам відомі на сьогоднішній день, ми не можемо вважати роботу над аналізом та дослідженням поняття «креативності» закінченою.

Треба з'ясувати такі складне поняття, як креативність та креативне мислення.

Креативність – це те, що рухає інновації та прогрес. Без цього чудового вміння не було б ніяких нових технологій. Це вміння можна назвати чудом світу, бо скільки гарних, неосяжних та фантастичних речей було створено завдяки цьому. До кожного архітектурного об'єкту мистецтва була докладена рука творчості. Не можна собі уявити, як створювались та створюються такі дивовижні речі. Як у нашому мозку народжуються такі речі, і це не тільки про архітектуру.

Постановка завдання. Креативне мислення та генерація ідей є необхідним елементом та руховою силою не тільки прогресу людства, а й повсякденною необхідністю роботи «звичайного» підприємства нашої держави. Але далеко не всі роботодавці розуміють, що виявити креативність у працівників можливо лише за умови комфортної праці, мотивації і не завжди це грошова винагорода. А якщо ми розглянемо промислове підприємство, то питання креативного розвитку, мислення, досягнень стає дуже гостро.

Мета дослідження. Визначити основні відмінності використання поняття креативність та креативне мислення на промислових підприємствах, способи прояву креативності та інше.

Аналіз основних досягнень і літератури. За словами когнітивного психолога Роберта Дж.

Штернберга, творчість можна широко визначити як «процес виробництва чогось, що є одночасно оригінальним та корисним». Творчість - це пошук нових способів вирішення проблем і відповідних ситуацій. Це не навик, обмежений художниками, музикантами або письменниками; це корисна навичка для людей з усіх верств суспільства.

Креативне мислення означає дивитися на щось по-новому. Це саме визначення «нестандартного мислення». Часто креативність в цьому сенсі включає в себе те, що називається латеральним мисленням, або здатність сприймати оточуючі речі, які не очевидні.

Творчі люди мають можливість розробляти нові способи виконання завдань, вирішення проблем. Вони привносять нову, а іноді і неортодоксальну перспективу в їх роботу. Таке мислення може допомогти департаментам та організаціям рухатися в більш продуктивних напрямках. З цих причин вони надзвичайно цінні для компанії [7,8,9].

Здатність створювати щось нове з допомогою творчих здібностей, будь то нове рішення проблеми, новий метод або пристрій або новий художній об'єкт або форма. Термін зазвичай відноситься до багатства ідей і оригінальності мислення. Психологічні дослідження дуже креативних людей показали, що багато сильно зацікавлені в явному безладі, протиріччях і дисбалансі, які, схоже, сприймаються як виклики. Такі люди можуть володіти виключно глибоким, широким і гнучким розумінням себе. Дослідження також показують, що інтелект мало пов'язаний з творчістю; та-ким чином, дуже розумна людина не може бути дуже творчим [9,10,11].

У наш час для того, щоб виділитися серед однотипної маси людей, бути поміченим, отримати гарну роботу, якою будеш насолоджуватись; для створення свого власного, неперевершеного стилю. Саме тому треба мислити й діяти більш креативно, знаходити нові, незвичайні варіанти вирішення звичайних проблем, генерувати нові ідеї, які не будуть схожі ні на які інші [1,16].

Я. Пономарьов наголошував на тому, що творче мислення виникає при появленні складних задач, для розв'язання яких у суб'єкта немає готових засобів. Мислення людини здатне змінювати світ, знаходити щось креативне та нове, чого раніше ніколи не було [3].

У сучасній вітчизняній психології вважають що, креативність це обдарованість, здібність до творчості, яка може проявлятися у діяльності, спілкуванні, при вирішуванні складних задач тощо. Сучасні дослідження креативності вже доволі важко класифікувати, проте переважна більшість дослідників у своїх наукових пошуках концентруються довкола двох напрямків: особистісному та пізнавальному [5].

Крім того, змушені констатувати, що зараз креативність розглядається як психологічна характеристика особистості, що залежить від комплексів дрібних рис та не зводиться до інтелекту, втім і наразі наявні певні ускладнення із її психологічною діагностикою та прогнозуванням

структурного та рівного розмаїття її проявів у повсякденному житті.

Виклад основного матеріалу. Дослідники інтелекту давно прийшли до висновку, що між творчими здібностями та здібностями до навчання та між інтелектом дуже слабкий зв'язок. Одним з перших на розходження творчої здатності і інтелекту звернув увагу Терстоун. Він зазначив, що творчі рішення задач появляються в момент релаксації, при розсіюванні уваги, а не тоді, коли людина концентрується на вирішенні проблем. При творчій активності велику роль відіграють такі моменти, як особливості темпераменту, не критичне ставлення до ідей.

Гілфорд виділив чотири основні параметри креативності:

1) оригінальність - здатність продукувати віддалені асоціації, незвичайні відповіді;

2) семантична гнучкість - здатність виявити основну властивість об'єкта і запропонувати новий спосіб його використання;

3) образна адаптивна гнучкість - здатність змінити форму стимулу таким чином, щоб побачити в ньому нові ознаки і можливості для використання;

4) семантична спонтанна гнучкість - здатність продукувати різноманітні ідеї в нерегламентованій ситуації. Загальний інтелект не включається в структуру креативності [4].

Ми вважаємо, що креативність, в першу чергу, це вміння підходити з творчої сторони до повсякденних справ. Навіть прибирання може стати цікавою справою. Використання креативного мислення це завжди щось нове. При використанні цього методу завжди можна знайти нові рішення поставлених задач, створення проектів, написати цікаві фантастичні твори. Цей навик добре підходить для створення нових технологій в кожній області досліджень.

У 1940 році керівник відділу реклами на ім'я Джеймс Уебб Янг опублікував коротке керівництво під назвою «Техніка виробництва ідей». У цьому керівництві він зробив просте, але глибоке заявлене про генерації творчих ідей. За словами Янга, інноваційні ідеї виникають, коли ви розробляєте нові комбінації старих елементів. Іншими словами, творче мислення - це не створення чогось нового з чистого аркуша, а скоріше взяття то-го, що вже є, і об'єднання цих шматочків так, як це не робилося раніше

Найголовніше, здатність генерувати нові комбінації залежить від вашої здатності бачити відносини між поняттями. Якщо ви можете створити новий зв'язок між двома старими ідеями, ви зробили щось творче [14,15].

За допомогою креативних підходів управління персоналом, можна покращити умови праці і зацікавленість у роботі. За допомогою методу мозкового штурму можна дати можливість персоналу організації відчувати свою значимість на роботі. Глянути на проблему з іншого боку, відійти від стереотипів. Дати можливість людям проявити свої творчі здібності. Припустимо це буде бригада в електричному цеху станції. Люди, які працюють та

знаходяться безпосередньо на робочій місці знають практичну частину трохи більше ніж директор(як приклад). Та люди з управлінського сектору не завжди знають, як буде краще провести ремонт, монтаж обладнання та інше. І коли поступає приказ зверху, завжди трапляються різні проблеми. Доносячи свою думку, я хочу, щоб робітники теж приймали участь в рішенні цих проблем. Тому, використовуючи метод мозкового штурму, ми можемо покращити вплив на робітників з досить креативної сторони. Я вважаю, людям які знаходяться на управлінських посадах треба дослухатися до думок людей, котрі на них працюють. Трохи приховати свою гордість.

По А. Роу є чотири основні стилі креативного мислення, такі як: інтуїтивний, новаторський, образний та надихаючий. Ці чотири типи мислення характерні для різноманітних рис характеру людей. Інтуїтивний стиль мислення більш підходить до харизматичних особистостей, концентрується на дії і вважає, що у кожній особистості є величезний, скритий, творчий потенціал, який треба розкрити. Новаторський стиль мислення характерний для людей, які готові до важкої роботи і наполягає на точних експериментах. Цей стиль є типовим для інженерів, вчених та винахідників, часто зустрічається на промислових підприємствах. Образний стиль мислення притаманний творчим особистостям, які являються лідерами по натурі, мають відмінне образне мислення і без зусиль знаходяться сприятливі можливості. Надихаючий стиль мислення характерний для людей, які є фанатиками соціальних змін і віддають себе повністю справі. Звичайно, більшість людей володіє більш ніж одним креативним стилем. В цілому ми можемо поліпшити або посилити наші здібності, нема нічого неможливого для людини, але це не змінить нашої особистості [2].

Як правило, для мозкового штурму створюється дві групи. До першої групи входять люди, які пропонують ідеї. А друга група займається обробкою даних ідей.

У мозковому штурмі бере участь група людей, що складається з ведучого і фахівців. Як тільки ведучий поставив основне завдання, спеціалісти починають висловлювати свої ідеї. Якщо в заході приймають участь люди різних посад, рангів, чинів і соціального статусу, то краще за все, щоб ідеї пропонувалися саме по зростанню статусу, під виключення психологічного фактору «згоди з начальством». Цікаво ще й те, що в більшості випадків на початку штурму всі ідеї мають посередній характер, абсолютно звичайні і тривіальні, проте у міру залучення учасників в процес і активізації мислення і творчого потенціалу починають з'являтися оригінальні і незвичайні ідеї. Протягом всього процесу провідний записує всі озвучені пропозиції. І вже після цього здійснюється їх відбір, аналіз і розвиток. Результатом і стає найбільш ефективний і оригінальний спосіб вирішення поставленої проблеми.

Тому, основні етапи методу мозкового штурму, які проводять майже всі керівники, занесемо у таблицю.

У проведенні мозкового штурму мають приймати участь не тільки керуючі працівники, а й саме керівництво організації. Завдання учасників полягає не в тому, щоб показати свої розумові здібності й виділитися серед колег, а в тому, щоб знайти разом із усіма більше різних ідей.

Таблиця – Етапи методу мозкового штурму

<i>Етапи методу мозкового штурму</i>	<i>Опис етапу</i>
Постановка проблеми	Начальний етап. Він передбачає чітке формулювання проблеми, відбір учасників і розподіл їх ролей (ведущого, помічників і т.д.). Розподіл, в свою чергу, залежить від специфіки проблеми і форми, в якій буде проводитися штурм.
Генерація ідей	Це основний етап і від нього залежить успіх всього методу. По цій причині треба дотримуватися даних правил: 1. Максимальна кількість ідей, без ніяких обмежень. 2. Приймаються навіть фантастичні, абсурдні та нестандартні ідеї. 3. Ідеї можна та треба комбінувати та покращувати. 4. Не може бути ніякої критики та оцінювання даних ідей.
Отбір, систематизація і оцінка ідей	Заключний. Потрібно розуміти, що на цьому етапі стає можливим відокремити по-справжньому ефективні ідеї та привести весь мозковий штурм до спільного знаменника. На противагу другого етапу, оцінка і критика вітаються. А то, наскільки даний етап пройде успішно, залежить від узгодженості роботи учасників і загальним контролем їх думок щодо розв'язуваної задачі і запропонованих рішень.

Як приклад ми пропонуємо проблемну ситуацію, яку висунули на спільне розглядання з метою пошуку найкращого рішення. Для кращої розумової активності керуючого персоналу їх необхідно помістити у окремий офіс, створити для них комфортні умови та тільки після цього починати проведення мозкового штурму. На нашу думку, керуючі посади займають, як правило, люди амбіційні, схильні до самолюбства, вихвалання та постійного прагнення довести усім те, що вони найкращі, тому саме через це необхідно ізолювати їх від інших глядачів. Це дасть змогу керівникам зосередитися не на тому, як вони зараз виглядатимуть у очах інших працівників, а на безпосередньому вирішенні проблеми [12,13].

При проведенні мозкового штурму для керівного персоналу та керівництва необхідно підібрати правильний метод проведення заходу. При проведенні мозкового штурму для керівників краще забути про анонімні пропозиції. Цим працівникам необхідно дати можливість бути почутими, відчувати та бачити, що їхню думку усі сприйняли до уваги. Їм необхідно дати можливість обговорювати пропозиції, висувати нові та оскаржувати вже відвинуті ідеї вирішення проблеми. Ми вважаємо, що саме надання можливості керівникам обговорювати свої ідеї та ідеї своїх колег й призведе до отримання ідеального вирішення.

На нашу думку, саме у таких умовах керівники зможуть згенерувати найкращі ідеї. Також необхідно обрати час та тривалість проведення мозкового штурму. Найоптимальніший час для продуктивного проведення штурму з 10 до 12 годин у першій половині доби, і з 14 до 16 годин у другій половині. Тривалість проведення мозкового штурму досить індивідуальна, проте у більшості випадків для вирішення великих найпродуктивніший період становить 40-60 хвилин. А якщо питання досить просте, до-статнім буде й 20 хвилин.

Якщо проведення мозкового штурму не призвело до отримання геніального рішення проблеми, його можна провести через кілька днів. Ще краще трохи змінити саму поставлену задачу. Працівники почнуть думати уже в іншому напрямку, а це дасть змогу знайти ще більше можливих варіантів вирішення проблеми.

Отже, для керівного складу працівників необхідно створити необхідні умови для розумової діяльності та на час проведення мозкового штурму ізолювати їх від інших працівників організації. Також треба влучно обрати час та тривалість проведення заходу, щоб інтелектуальний потенціал працівників був задіяний у повному обсязі.

Ми вважаємо, що метод мозкового штурму можна ввести й для спеціалістів та персоналу організації.

Перше, що потрібно зробити, це вибрати приміщення, щоб воно відповідало стандартам тестування. Оптиміальне освітлення, достатньо комфортне та зробити куточок для гарячих напоїв, для створення релаксійної обстановки, для цього ж може бути використана класична музика. Бо саме в цій кондиції проводити тестування більш резонно.

Друге, провести анкетування по поводу того, в якій формі персоналу зручніше проходити тестування. Це може бути письмово або усно. На нашу думку, треба проводити метод письмово для уникання сором'язливості або страху відповіді перед людьми.

Третє, поставити проблему, рішення якої, дозволить більш зручніше та ефективніше проводити різноманітні роботи у цеху. Задача має бути не управлінського характеру, а більш технічною, з якою люди на підприємстві часто зустрічаються і це призводить до небажаних наслідків.

Четверте, зібрати всі відповіді та підвести підсумки. З людьми, у котрих найкращі ідеї, зібратись

у більш близькій обстановці та обговорити всі шляхи впровадження задумів у життя. За реалізовані ідеї видавати премії, або подяка у вигляді кар'єрного росту. Якщо дивитись на наші реалії, то краще ніж грошової допомоги нічого не може бути, але ми працюємо для того, щоб стати кимось, а не для того, щоб отримати щось.

Дуже важливо визначити час проведення методу, тому що біологічні часи, а саме бадьорість, світовий день, дуже впливає на результати проведення. Якщо людина працювала вночі, но немає сенсу на ранок проводити експеримент.

Час проведення пропонуємо на дев'яту ранку, бо саме цей час є кращим для виконання складних задач. Вчені доказали, що в цей період рівень гормону стресу кортизолу досягає найвищої відмітки, завдяки чому підвищується рівень енергії та ефективності. Саме ранок, на думку вчених, є сприятливим часом для рішення складних задач.

Висновки. Отже, при використанні методів креативного мислення на підприємствах, ми можемо не тільки покращити спосіб управління, а й дати змогу персоналу відчути свою значимість. Це дасть змогу робітникам підійти до своєї повсякденної роботи з більш цікавої сторони. Люди зможуть більш проявляти свої творчі та інтелектуальні здібності. Вони будуть не тільки існувати на роботі, як це прийнято в наших реаліях, а й реалізовувати свій потенціал. Талановиті працівники, котрі здатні мислити нестандартно, є критично важливим активом, який допомагає підприємствам долати труднощі і знаходити нові можливості.

Ось чому виховання робочої сили так важливо, адже вона дійсно може бути різницею між успіхом і провалом. Сприяння середовищу, яке заохочує оригінальну думку, виграє від кращого розуміння роботи мозку.

Таким чином, як тільки ми дізнаємося обставини, які сприяють більш неупередженому підходу і стилю мислення, які природним чином схиляються до творчих рішень, робочу культуру і середу можна злегка змінити можливо розпорядок дня робітників, умови праці, щоб забезпечити оптимальні умови для розкриття прихованої творчості працівників підприємства.

Список літератури

1. Лепейко Т.І., Шматко Н.М. *Теоретико-методичні засади управління підприємством: забезпечення гнучкості: монографія* / Т.І. Лепейко, Н.М. Шматко.- Харків : УПА. – 2012. – 221 с.
2. Коноваленко В.А. *Управління персоналом: креативний менеджмент* / В.А. Коноваленко, М.Ю. Коноваленко. – М. : ІТК «Дашков і К», 2008. – 224 с
3. Пономарьов Я.А. *Психологія творчості і педагогіка* / Я.А. Пономарьов. – М. : Педагогіка, 1976. – 304 с
4. Дж. Гілфорд. *Концепція креативності* / Дж. Гілфорд, Е.П. Торренс. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://bibliograph.com.ua/psihologia-2-1/142.htm>
5. *Психологічна енциклопедія* / [авт.-упоряд. О. М. Степанов]. — К. : Академвидав, 2006. — 424 с. — (Енциклопедія ерудита).
6. Джеймс Уебб Янг «Техніка генерації ідей». [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://jamesclear.com/five-step-creative-process>

7. *What Is Creative Thinking?* [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.thebalancecareers.com/creative-thinking-definition-with-examples-2063744>
8. *What is Creative Thinking?* [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.artiststrong.com/what-is-creative-thinking/>
9. Шматко Н. М. Розвиток інноваційної політики України з використанням маркетингу інновацій / Н. М. Шматко, М. С. Пантелєєв // *Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки): зб. наук. пр.* – Харків : НТУ "ХПІ", 2018. – № 37 (1313). – С. 50-56.
10. 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). – P. 3-13.
11. 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
12. Шматко Н. М. Рекомендації щодо оцінки складових фінансового потенціалу гнучкості машинобудівного підприємства / Н. М. Шматко // *Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес і ефективність виробництва.* – Харків : НТУ "ХПІ". – 2011. – № 25. – С. 79-85.
13. Побережна Н. М. Напрямки удосконалення систем оплати праці персоналу підприємства / Н. М. Побережна, М. С. Пантелєєв, А. Г. Чижик // *Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес і ефективність виробництва.* – Харків : НТУ "ХПІ". – 2015. – № 25 (1134). – С. 104-110.
14. Кармінська-Белоброва М. В. Особливості сучасних концепцій управління персоналом / М. В. Кармінська-Белоброва // *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. 36-40.
15. Кармінська-Белоброва М. В. Організаційні структури управління підприємством / М. В. Кармінська-Белоброва // *Бізнес Інформ.* – 2012. – № 12. – С. 192–195.
16. Budanov P. Improvement of safety of autonomous electrical installations by implementing a method for calculating the electrolytic grounding electrodes parameters / P. Budanov, K. Brovko, A. Cherniuk, I. Pantielieieva, Yu. Oliynyk, N. Shmatko, P. Vasyuchenko // *Eastern-european journal of enterprise technologies.* 2018. 5/5 (95). P. 20-28. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2018.144925>.
17. Шматко Н. Креативне мислення і генерація ідей у контексті стратегічного управління персоналом [Електронний ресурс] / Н. Шматко, М. Пантелєєв, А. Курченко // *Адаптивне управління: теорія і практика. Сер. : Економіка* : електрон. наук. фахове вид. – 2018. – Вип. 5 (10). – 19 с. – URI: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/101/70>
18. Korneyev M., Pylypenko A., Popov O., Shmatko N. (2019). Organized management of decentralized economic production systems with joint implementation of development projects. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 4/3 (100), 22– 35. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2019.175765>

References (transliterated)

1. Lepeyko T.I., Shmat'ko N.M. *Teoretyko-metodychni zasady upravlinnya pidpryyemstvom: zabezpechennya hnuhchkosti: monohrafiya* [Theoretical and methodological principles of enterprise management: providing flexibility].- Kharkiv : UIPA. 2012. 221 p.
2. Konovalenko V.A. *Upravlinnya personalom: kreatyvnyy menezhment* [Personnel management: creative management]. – Moscow. : ІТК «Dashkov i K», 2008. 224 p.
3. Ponomar'ov Ya.A. *Psykhohohiya tvorchosti i pedahohika.* [Psychology of creativity and pedagogy] Moscow. Pedahohika, 1976. 304 p.
4. Dzh. Hilford. *Kontseptsiya kreatyvnosti* / Dzh. Hilford, E.P. Torrens. – [Elektronnyy resurs]. – Rezhyim dostupu: <http://bibliograph.com.ua/psihologia-2-1/142.htm>
5. *Psykhohohichna entsyklopediya* / [avt.-uporyad. O. M. Stepanov]. — Kiev : Akademvydav, 2006. — 424 p. — (Entsyklopediya erudyta).

6. Dzheymys Uebb Yanh «*Tekhnika heneratsiyi idey*». [Elektronnyy resurs]. - Rezhym dostupu: <https://jamesclear.com/five-step-creative-process>
7. *What Is Creative Thinking?* [Elektronnyy resurs]. - Rezhym dostupu: <https://www.thebalancecareers.com/creative-thinking-definition-with-examples-2063744>
8. *What is Creative Thinking?* [Elektronnyy resurs]. - Rezhym dostupu: <https://www.artiststrong.com/what-is-creative-thinking/>
9. Shmat'ko N. M., Pantelyeyev M. S.. Rozvy'tok innovacijnoyi polity'ky` Ukrainy` z vy`kory`stannyam markety`ngu innovacij [Development of innovation policy of Ukraine with the use of marketing innovations] *Visnyk Nacional'nogo tekhnichnogo universytetu "XPI" (ekonomichni nauky`)* [Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences)] Kharkiv : NTU "XPI", 2018. – no 37 (1313). – pp. 50-56.
10. Shmatko N. *The large-scale economic and industrial systems structural and organizational sustainability ensuring through enterprise engineering methodology* Nauka i Studia. – 2018. – no 14 (194). – pp. 3-13.
11. Shmat'ko N.M. Pidxody` do formuvannya sy`nergety`chnogo efektu v ekonomici [Approaches to the formation of a synergetic effect in the economy] *Visnyk ekonomiky` transportu i promy`slovosti: Zbirnyk naukovo-prakty`chny`x statej*. [Bulletin of Transport and Industry Economics: Collection of scientific and practical articles.] Kharkiv UkrDAZT –2013. – no 43. – pp. 103–106
12. Shmat'ko N. M. Rekomendatsiyi shchodo otsinky skladovykh finansovoho potentsialu hnuchkosti mashynobudivnoho pidpryyemstva [Recommendations for assessing the components of the financial potential of the flexibility of the machine-building enterprise] *Visnyk Nats. tekhn. un-tu "KHPI" : zb. nauk. pr. Temat. vyp. : Tekhnichnyy prohres i efektyvnist' vyrobnystva*. [Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences)] – Kharkiv : NTU "KHPI". 2011. no 25. pp. 79-85.
13. Poberezhna N. M., Pantelyeyev M. S., Chyzhyk A. H. Napryamky udoskonalennya system oplaty pratsi personalu pidpryyemstva [Directions for improving the payment systems of personnel of the enterprise] *Visnyk Nats. tekhn. un-tu "KHPI" : zb. nauk. pr. Temat. vyp. : Tekhnichnyy prohres i efektyvnist' vyrobnystva*. [Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences)] Kharkiv : NTU "KHPI". 2015. no 25 (1134). – pp. 104-110.
14. Karmins'ka-Byelobrova M. V. Osoblyvosti suchasnykh konseptsiy upravlinnya personalom [Features of modern concepts of personnel management] *Visnyk Natsional'noho tekhnichnogo universytetu "KHPI" (ekonomichni nauky)* [Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences)] Kharkiv : NTU "KHPI", 2018. no 37 (1313). pp. 36-40.
15. Karmins'ka-Byelobrova M. V. Orhanizatsiyini struktury upravlinnya pidpryyemstvom [Organizational structures of enterprise management] *Biznes Inform* [Business Inform] 2012. no 12. pp. 192–195.
16. Budanov P. Improvement of safety of autonomous electrical installations by implementing a method for calculating the electrolytic grounding electrodes parameters / P. Budanov, K. Brovko, A. Cherniuk, I. Pantieleieva, Yu. Oliynyk, N. Shmatko, P. Vasyuchenko // *Eastern-european journal of enterprise technologies*. 2018. 5/5 (95). pp. 20-28. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2018.144925>.
17. Shmat'ko N. Kreatyvne myslennya i heneratsiya idey u konteksti strateichnogo upravlinnya personalom [Elektronnyy resurs] [reative thinking and generation of ideas in the context of strategic personnel management] / N. Shmat'ko, M. Pantelyeyev, A. Kurchenko // *Adaptyvne upravlinnya: teoriya i praktyka*. Ser. : Ekonomika : elektron. nauk. fakhove vyd. – 2018. – Vyp. 5 (10). – 19 p. – URI: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/101/70>
18. Korneyev M., Pylypenko A., Popov O., Shmatko N. (2019). Organized management of decentralized economic production systems with joint implementation of development projects. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 4/3 (100), pp. 22– 35. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2019.175765>

Надійшла (received) 22.06.2020

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Шмат'ко Наталія Михайлівна (Шмат'ко Наталья Михайловна, Shmatko Nataliia Mihailovna) - доктор економічних наук Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», професор кафедри менеджменту інноваційного підприємництва та міжнародних економічних відносин, м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4909-252X>; e-mail: shmatko.khpi@gmail.com

Пантелєєв Михайло Сергійович (Пантелєєв Михаил Сергеевич, Pantelieiev Mykhailo Sergijovych) – кандидат технічних наук, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри менеджменту інноваційного підприємництва та міжнародних економічних відносин, м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7452-4710>; e-mail: panteleev.khpi@gmail.com

Д.В. РАЙКО, О.І. МАСЛАК, М.В. МАСЛАК
СТРАТЕГІЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ: ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ

У статті визначено, що сьогодні задля забезпечення прозорого інформаційного представлення всіх аспектів діяльності компанії важливим є розуміння, відображення та втілення стратегічних орієнтирів підприємства з орієнтацією на забезпечення стійкого розвитку, що надасть можливість краще розуміти бізнес-модель компанії, її вплив на соціум та навколишнє середовище. При цьому необхідність виокремлення елементів успішної стратегії стійкого розвитку підприємства є актуальною проблемою як у теоретичному, так й у практичному сенсі. За результатами дослідження з'ясовано, що основними компонентами успішності втілення засад стійкого розвитку виступають такі елементи як взаємодія з широким колом стейкхолдерів та соціальна відповідальність, лідерство, ідеї, бренд та інновації. За таких умов актуальним є завдання забезпечення більш ефективної трансформації концептуальних положень в дієвий інструментарій управління підприємством на всіх рівнях його функціонування. Мета дослідження полягала у вивченні найважливіших параметрів стійкого розвитку підприємств, умов і передумов для формування напрямів вдосконалення стратегії стійкого розвитку. Узагальнюючи запропоновані методичні підходи до стійкого розвитку підприємств, зазначено що для забезпечення подальшого зростання ефективності підприємств потрібними є заходи щодо втілення новітніх ресурсозберігаючих технологій, підвищення ефективності бізнес-процесів, вирішення проблем технологічного відставання, раціоналізації використання ресурсів, організації використання вторинних ресурсів, аналізу ефективності використання трудового потенціалу. У статті авторами наголошується на тому, що переорієнтація на слідування принципам стійкого розвитку здатна сприяти переосмисленню ролі окремих підприємств та галузей в цілому як перспективи майбутнього, а не баласту минулого.

Ключові слова: стійкий розвиток; стійкість; екологічна безпека; економічна стабільність; соціальне благополуччя; стратегія.

Д.В. РАЙКО, О.І. МАСЛАК, М.В. МАСЛАК
СТРАТЕГИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ: ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ РЕШЕНИЯ

В статье определено, что сегодня для обеспечения прозрачного информационного представления всех аспектов деятельности компании важно понимание, отображение и воплощение стратегических ориентиров предприятия с ориентацией на обеспечение устойчивого развития, что позволит лучше понимать бизнес-модель компании, ее влияние на социум и окружающую среду. При этом необходимость выделения элементов успешной стратегии устойчивого развития предприятия является актуальной проблемой как в теоретическом, так и в практическом смысле. По результатам исследования установлено, что основными компонентами успешности реализации принципов устойчивого развития выступают такие элементы как взаимодействие с широким кругом стейкхолдеров и социальная ответственность, лидерство, идеи, бренд и инновации. В таких условиях актуальной является задача обеспечения более эффективной трансформации концептуальных положений в действенный инструментальный управления предприятием на всех уровнях его функционирования. Цель исследования заключалась в изучении важнейших параметров устойчивого развития предприятий, условий и предпосылок для формирования направленной совершенствования стратегии устойчивого развития. Обобщая предложенные методические подходы к устойчивому развитию предприятий, указано что для обеспечения дальнейшего роста эффективности предприятий нужными являются мероприятия по воплощению новейших ресурсосберегающих технологий, повышению эффективности бизнес-процессов, решению проблем технологического отставания, рационализации использования ресурсов, организации использования вторичных ресурсов, анализа эффективности использования трудового потенциала. В статье авторами подчеркивается, что переориентация на следование принципам устойчивого развития способна содействовать переосмыслению роли отдельных предприятий и отраслей в целом как перспективы будущего, а не балласта прошлого.

Ключевые слова: устойчивое развитие; устойчивость; экологическая безопасность; экономическая стабильность; социальное благополучие; стратегия.

D. V. RAIKO, O. I. MASLAK, M. V. MASLAK
SOLUTION TO THE PROBLEMS OF THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGY

The article deals with a need to ensure a transparent information presentation of all aspects of the company's activities. In this case it is important to understand, display and implement the strategic guidelines of the enterprise with a focus on ensuring sustainable development, which will allow a better understanding of the company's business model, its impact on society and the environment. At the same time, the need to highlight the elements of a successful strategy for the sustainable development of an enterprise is an urgent problem both in theoretical and practical terms. According to the results of the study, it was found that the main components of the success of the implementation of the principles of sustainable development are such elements as an interaction with a wide range of stakeholders and social responsibility, leadership, ideas, brand and innovation. In such conditions, the urgent task is to ensure a more effective transformation of conceptual provisions into effective tools for the management of an enterprise at all levels of its functioning. The purpose of the study was to study the most important parameters of sustainable development of enterprises, conditions and prerequisites for the formation of directions for improving the strategy of sustainable development. Summarizing the proposed methodological approaches to sustainable development of enterprises, it is indicated that in order to ensure further growth in the efficiency of enterprises, it is necessary to take measures to implement the latest resource-saving technologies, improve the efficiency of business processes, solve the problems of technological lag, rationalize the use of resources, organize the use of secondary resources, analyze the efficiency of labor potential. The authors emphasize that a reorientation towards following the principles of sustainable development can contribute to rethinking the role of individual enterprises and industries as a future perspective, and not a ballast of the past.

Key words: sustainable development; sustainability; ecological safety; economic stability; social wellbeing; strategy.

Постановка проблеми. Досягнення стійкого розвитку декларується як одне з ключових стратегічних завдань на найближчу перспективу багатьма міжнародними організаціями, органами державного управління, громадськими організаціями та великим бізнесом. Водночас у світі спостерігається

тенденція пошуку нових механізмів та методів попередження деструктивного впливу на оточуюче середовище на мікрорівні. Одним з інструментів вирішення цієї задачі слугує впровадження засад стратегії стійкого розвитку у практику промислових підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій засвідчив, що серед тих, хто досліджував стратегії стійкого розвитку, слід відзначити роботи Кортена Д.К. [1] та Кобзар О.М.[2], які вивчали методи переходу до стійкого розвитку, Г. Дейлі [3] та Д. Медоуза [4], які вивчали методичне забезпечення стійкого розвитку, В.М. Трегобчук [5], присвячені методичним основам забезпечення стійкого розвитку, Баутіна В.М. [6], присвячені методичним основам забезпечення стійкого розвитку з точки зору системно-синергетичного підходу та багатьох інших. Однак проведений аналіз економічної літератури показав, що у здійснених раніше дослідженнях недостатньо розроблена теоретична база питань стійкого розвитку.

Мета статті полягає у дослідженні найважливіших параметрів стійкого розвитку підприємств, умов і передумов для формування напрямів вдосконалення стратегії стійкого розвитку.

Основні результати дослідження. Характерне для ХХ століття намагання передовими країнами досягти будь-якою ціною економічного зростання призвело до відсутності підкріплення внутрішнього валового продукту розвитком інноваційних технологій або екологічних програм.

У 1972 році на засіданні Римського клубу, міжнародної суспільної організації, було представлено доповідь Д. Медоуза «Межі зростання» [4], у ході якої вперше наголошувалося на необхідності забезпечення стійкого розвитку у зв'язку з критичним станом біосфери, коли за умов збереження існуючих тенденцій (зростання кількості населення, забруднення природи та зменшення запасів) може настати економічний колапс.

Того ж року відбулася Конференція ООН щодо питань навколишнього середовища у Стокгольмі, після якої Комітет ООН спільно з Міжнародним союзом охорони природи та Всесвітнім фондом охорони природи, де вперше було використано термін «стійкий розвиток».

1987 року у доповіді Всесвітньої комісії з питань навколишнього середовища та розвитку «Наше спільне майбутнє» стійкий розвиток було визначено як «низку поступових змін, за яких використання усіх видів ресурсів (природного, людського, фінансового тощо) націлене на задоволення теперішніх і майбутніх потреб суспільства» [7].

Термін «стійкий розвиток» в рамках прийняття «Порядку денного ХХІ століття» у Ріо-де-Жанейро у 1992 році було визначено як нову форму партнерських взаємовідносин задля створення більш ефективної та справедливої світової економіки. Однак як показали результати Всесвітнього саміту зі стійкого розвитку у 2002 році, більшість екологічних, економічних та соціальних проблем лише загострилися.

Конференція ООН зі сталого розвитку «Ріо+20» у 2012 році включала обговорення проблем «зеленої» економіки та подолання бідності. У ході конференції було з'ясовано, що «стійкий розвиток» як концепція «залишається занадто аморфною, її принципи мають бути чітко визначені і, отже виконані» [8].

Як слідує з вищенаведеного, концепція стійкого розвитку має довгу історію – від двокомпонентності (екологічна та економічна складові) до тривимірності (було додано соціальну складову). Можна вважати, що їй передувала концепція про ноосферу В.І. Вернадського. В обох випадках за основу взято антропологічні уявлення про стійкість. Стійкість – міждисциплінарна категорія, що використовується як основоположна категорія понятійного апарату стійкого розвитку.

Стійкість саме у значенні «рівноваги» разом з динамізмом виступають умовами економічної рівноваги, а сама концепція загальної економічної рівноваги була запропонована Л. Вальрасом, який визначив стійкість як здатність системи зберегти свою якість в умовах мінливого середовища і внутрішніх трансформацій (випадкових або навмисних). Згодом науковцями, насамперед П.Самуельсоном та Н.Д. Кондратьєвим були запропоновані механізми саморегуляції на макроекономічному рівні.

Усе це слугувало підґрунтям формування економічної теорії стійкого розвитку, за якої стійкий розвиток розглядають як прогрес усієї цивілізації та окремих країн, що має збалансований та безконфліктний характер, за умов постійного інноваційно-інвестиційного економічного розвитку, що сприяє вирішенню таких проблем як бідність, експлуатація та дискримінація, збереження довкілля тощо [9].

Однак, щоб це стало можливим, компаніям потрібно керуватися у своїй діяльності стратегією стійкого розвитку, елементи якої пропонуємо узагальнити за такими групами (рис.): акціонери, споживачі та персонал; лідерство; соціальна відповідальність; бізнес-ідеї; бренд; інновації.

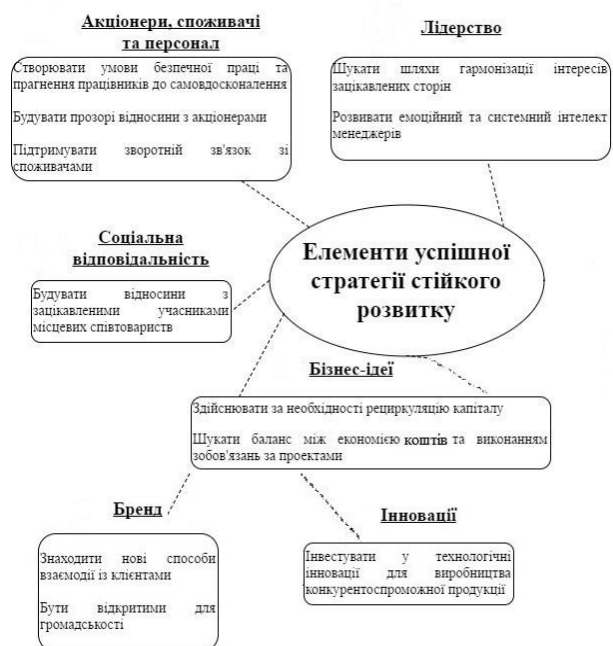


Рис. - Елементи успішної стратегії стійкого розвитку підприємства

Перш за все, підприємство має розуміти свою основну мету та вплив, який здійснює на суспільство,

економіку та навколишнє середовище. Основна мета являє собою причину, з якої компанія існує. Вона також сприяє залученню персоналу та інших зацікавлених сторін, результатом чого стає мотивація та креативність працівників, низька плинність кадрів. Мета формулюється першою, оскільки стратегія слугує їй досягненню.

Основними компонентами успішності втілення засад стійкого розвитку виступають взаємодія з широким колом стейкхолдерів та соціальна відповідальність. Важливими компонентами виступають лояльність до стейкхолдерів компанії, аби мати можливість розраховувати на довгострокове партнерство, та егалітаризм, що виражається у відсутності класового поділу та передбачає відсутність привілейованих менеджерів та менший, порівняно з традиційними компаніями, розрив у розмірі зарплат представників різних рівнів корпоративної ієрархії. Перша група стейкхолдерів – клієнти. Оскільки на ринку завжди існує альтернатива, потрібно працювати над налагодженням стосунків з клієнтами. Друга група – співробітники. Компанії варто мотивувати працівників зсередини, аби ті прагнули проявити свої кращі якості. Слідуючи принципам стійкого розвитку, підприємство не буде використовувати страх як мотиватор. Компанії варто враховувати інтереси постачальників та акціонерів так само як і клієнтів. Для більшості підприємств залучення коштів від інвесторів є оптимальним шляхом забезпечення активного росту. При цьому акціонери, інвестори та постачальники мають сприйматися як повноцінні учасники бізнес-процесу та бути у курсі подій. Місцеві та глобальні спільноти теж виступають у якості стейкхолдерів. Компаніям варто брати участь у реалізації соціальних ініціатив спільноти, співпрацювати з неприбутковими організаціями чи створити власний благодійний фонд тощо. Також у якості зацікавлених сторін можна розглядати державу, медіа та конкурентів. Усі зацікавлені сторони однаково важливі, тому потрібно створювати цінність для кожного з них. У разі наявності конфліктної ситуації варто дотримуватися стратегії «win-win».

Наступна група елементів – лідерство та бренд. Ведення бізнесу в умовах стійкого розвитку неможливе без свідомого лідерства. Основним завданням керівництва стає пошук шляхів гармонізації інтересів зацікавлених сторін. Задля цього керівник повинен не лише культивувати у собі та колективі вищі цінності, а й сприяти розвитку емоційного (реакція на події) та системного (розгляд наявних проблем цілісно) інтелекту. При цьому не потрібно недооцінювати криз, з якими зіштовхується компанія, оскільки після того як організація переживає складні часи, народжуються свідомі лідери. Якщо компанії не належать до таких, де основна частина персоналу виконує рутинні операції, то керівництво здійснює не лише контроль та планування, а й створює умови, в яких працівники зможуть самі мотивувати себе. Свідомий менеджмент та підтримка бренду дозволяють компанії створювати цінність для своїх стейкхолдерів та бути інноваційною.

Ще одна група елементів – інновації та бізнес-ідеї, які втілюються у необхідності здійснення інвестицій у технологічні інновації та необхідність пошуку шляхів економії коштів. Для галузі характерні складнощі з контролем витрат. Водночас у пошуку додаткових вигід компанії прагнуть здійснювати інвестиції в інновації, оптимізації ланцюжків поставок, залучення аутсорсингових бек-офісів тощо. Зрозуміло, що в умовах економічної нестабільності акціонери не надають дозволу на освоєння частини коштів, що могла б бути спрямована на реалізацію соціальних ініціатив чи довгострокових проектів. Введення обмежень на використання капіталу дозволить знизити рівень операційних витрат на утримання дорогих шахт, які стануть більш привабливі для потенційних покупців. Окрім рециркуляції капіталу, першочерговою задачею також виступає необхідність виконання взятих зобов'язань, пов'язаних з прямими іноземними інвестиціями.

Узагальнюючи запропоновані методичні підходи до стійкого розвитку підприємств, варто зазначити, що для забезпечення подальшого зростання бізнесу варто здійснити ряд заходів, серед яких:

- втілення новітніх ресурсозберігаючих технологій;
- підвищення ефективності бізнес-процесів (важливо підвищувати ефективність організації виробничого процесу – від робочого місця окремого працівника до підприємства загалом);
- вирішення проблем технологічного відставання (при цьому подолання технічного і технологічного відставання потребує не лише переходу до більш сучасних технологій, а й запровадження корпоративної культури);
- раціоналізація використання ресурсів, організація використання вторинних ресурсів;
- аналіз ефективності використання трудового потенціалу.

Висновки. Сьогодні промислові підприємства опинилися у складному становищі, оскільки на фоні перелічених проблем незмінними залишаються податкові навантаження, практика надання регулятивних мандатів та високі очікування зацікавлених сторін. У подальшому українські підприємства можуть зіткнутися з погіршенням умов діяльності в умовах нестабільних цін, що суттєво впливає на зростання витрат. При цьому враховувати слід не лише зростання тарифів на електроенергію, витрат на купівлю та ремонт обладнання, а й суттєві інвестиції у розвиток інфраструктури.

Очевидно, що в таких умовах підприємства повинні переглянути свої принципові позиції щодо взаємодії із працівниками та стейкхолдерами, інвестування у нові технології, диверсифікації діяльності, розвідувальних робіт, процесів злиття та поглинання.

Список літератури

1. Кортен Д. К. Устойчивое развитие: Общепринятый стереотип и альтернативный взгляд. URL: <http://www.sustainable-cities-net.org.ua/publicationshow.php?id=81>.

2. Кобзар О. М. Концептуальні підходи до формування політики сталого розвитку України та Російської Федерації // Економіка природокористування і охорони довкілля: Зб.наук.пр. / Відп. ред. Б. М. Данилишин. – К.: РВПС України НАН України, 2002. – С. 122–133.
3. Дейлі Г. Поза зростанням. Економічна теорія сталого розвитку / Г. Дейлі ; [пер. з англ.]. – К. : Інтелсфера, 2002. – 312 с.
4. Meadows D., Meadows D., Randers J., Behrens W. Limits to growth – A Report to the Club of Rome. Universe Books. – 1972. – P. 205
5. Трегобчук В. Необхідність еколого-економічної моделі ринкових реформ в Україні / В. Трегобчук, О. Веклич // Економіка України. – 1997. – № 4. – С. 12-23.
6. Баутин В.М. Экономическая устойчивость и доходность предприятий молочной промышленности / В.М. Баутин, А.А.Черникова. – Воронеж: Центрально-Черноземное книжное издательство, 2002. – 202 с.
7. Brundtland H. (1987), «Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development». – Oxford: Oxford University Press – 512 p.
8. Sustainable Development: From Brundtland to Rio 2012 / International Institute for Sustainable Development. – New York, 2010. – 26 p.
9. Кульбака Н.А. Сущность и факторы экономической устойчивости предприятия / Н. А. Кульбака // Материалы международной научно-практической конференции, 23–24 ноября 2001 г. — Донецк, 2001. — С. 15–21.
- Accepted Stereotype and an Alternative View]. Available at: <http://www.sustainable-cities-net.org.ua/publicationshow>.
2. Kobzar O. M. Kontseptual'ni pidkhody do formuvannya polityky staloho rozvytku Ukrainy ta Rosiys'koyi Federatsiyi [Conceptual approaches to the formation of sustainable development policy of Ukraine and the Russian Federation]/ RVPS Ukrainy NAN Ukrainy, 2002. – pp. 122–133.
3. Daley, G. (2002) Out of growth. Economic theory of sustainable development. Kyiv: Intelsfera, pp. 49–69 [in Ukrainian].
4. Meadows D., Meadows D., Randers J., Behrens W. Limits to growth – A Report to the Club of Rome. Universe Books. – 1972. – P. 205
5. Trehobchuk, V. and Veklych, O. (1997), «The need for ecological-economic model of market reforms in Ukraine», Ekonomika Ukrainy, no. 4, pp.12-23.
6. Bautin, V.M. Ekonomicheskaja ustojchivost' i dohodnost' predpriyatij molochnoj promyshlennosti [Economic sustainability and profitability of enterprises in the dairy industry] / V.M. Bautin, A.A. Chernikova; Voronezh: publishing centre of the Black-earth region, Russia – 202 p.
7. Brundtland H. (1987), «Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development». – Oxford: Oxford University Press – 512 p.
8. Sustainable Development: From Brundtland to Rio 2012 / International Institute for Sustainable Development. – New York, 2010. – 26 p.
9. Kulibaka, N. A. (2002), “Essence and factors of economic stability of enterprise”, [Online], available at: <http://uran.donetsk.ua/~masters/2002/fem/kulbaka/lib/s13.html>

References (transliterated)

1. Korten D. K. Ustoychivoye razvitiye: Obshchepriyatyy stereotip i al'ternativnyy vzglyad [Sustainable Development: A Commonly

Надійшла (received) 22.06.2020

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Райко Діана Валеріївна (Райко Диана Валерьевна, Raiko Diana) - доктор економічних наук, професор, кафедра економічної кібернетики та маркетингового менеджменту, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9307-103X>; e-mail: diana.raiko2016@gmail.com

Маслак Ольга Іванівна (Маслак Ольга Ивановна, Maslak Olga) – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки, Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського; м. Кременчук, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6793-4367>; e-mail: oimaslak2017@gmail.com

Маслак Марія Володимирівна (Маслак Мария Владимировна, Maslak Mariya) - кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту інноваційного підприємництва та міжнародних економічних відносин, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3322-740X> ; e-mail: mariya.maslak2016@gmail.com

ЗМІСТ

Коптєва Г. Кадрове забезпечення економічної безпеки торговельного підприємства	3
Аванесова Н., Мордовцев О., Колодяжна Т. Формування механізму комплексного забезпечення цифрової безпеки промислового підприємства України	9
Гармаш С. Деструктивний характер менеджменту українського «реформування» (причини, наслідки, порівняння)	15
Чернобровкіна С., Приходько Є., Виниченко А. Шляхи розробки SMM-стратегії для малого та середнього бізнесу	21
Назаренко О., Решетняк Н. Проблеми втілення людиноцентричної парадигми розвитку в економіку України	25
Перерва П., Долина І., Борзенко В., Маслак М., Косенко А. Економіка і менеджмент цифрового маркетингу при просуванні інноваційного товару на ринок	30
Юр'єва І., Гаряєва Г. Класифікація соціально-трудових відносин та соціальне партнерство на підприємствах	36
Міщенко В., Другова О., Домніна І. Класифікація інструментарію стратегічного контролінгового управління підприємством	40
Гриценко Н., Козодой Д. Удосконалення економічних методів управління охороною праці	46
Яцина В., Кочетова Т. Синергетичний підхід до оптимізації інвестиційних бізнес-процесів	50
Крамської Д., Кучинський В., Гуцан О. Методичний підхід до проведення якісного аналізу узгодженості проекту та об'єктів інвестування	54
Гололобова О., Чмельова О. Вплив коронавірусу Covid-19 на світову економіку	63
Маковоз О., Яценко О., Горбунов М. Застосування технологій тимблдингу при формуванні корпоративної культури в контексті європейського вектору розвитку	69
Івахненко А. Пріоритетні напрями міжнародних інвестицій в сучасній українській економіці	75
Савченко О., Верютіна В. Трансформація індустріальної політики в епоху діджиталізації	81
Проскурня О., Передрій А., Кармінська-Белоброва М., Перерва П. Менеджмент економічної діяльності міжнародних транснаціональних корпорацій в період невизначеності (Covid-19).	86
Сиром'ятникова О. Концептуальні засади обліку фінансових результатів малого підприємства будівельної галузі	91
Загірняк Д., Данилко В., Іщенко С., Лига Д. Стратегічна стійкість в умовах глобалізації економіки як антикризовий інструмент	98

Почтовюк А., Бала В., Уманська К., Коробка В. Контроль якості як складова ефективної діяльності підприємства у сучасних умовах господарювання	102
Яковенко Я., Таловер В., Лозовик Д., Бала В. Планування кар'єри та професійного розвитку в економічній сфері: формування системи управління	106
Скляр М. Бюджетування витрат на якість як інструмент управління	110
Скрипнюк К., Глазунова О., Колісник А. Витрати на якість продукції інноваційно–активних підприємств	117
Шматько Н., Пантелєєв М. Аналіз та специфіка використання методів креативного мислення на промислових підприємствах	121
Райко Д., Маслак О., Маслак М. Стратегія стійкого розвитку: проблеми та шляхи вирішення	127

CONTENT

H. M. KOPTIEVA	
Personnel support of economic security of the trade enterprise	3
N. AVANESOVA, O. MORDOVTSEV, T. KOLODYAZHNA	
Formation of a mechanism for comprehensive digital security of an industrial enterprise in Ukraine ..	9
S. GARMASH	
Destructive factors of Ukrainian "reforming" management (causes, effects, comparisons)	15
S. CHERNOBROVKINA, Y. PRYKHODKO, A. VYNYCHENKO	
Ways to develop SMM strategies for small and medium business	21
O. V. NAZARENKO, N. B. RESHETNIAK	
Problems of implementation of the human-centric development paradigm in the economy of Ukraine.....	25
P.G.PERERVA, I.V.DOLINA, V.I.BORZENKO, M.V.MASLAK, A.V.KOSENKO	
Economics and management of digital marketing in promoting innovative goods on the market	30
I. A. YURYEVA, G.M. GARIAIEVA	
Classification of social and labor relations and social partnership at enterprise	36
V.MISHCHENKO, E. DRUGOVA, I. DOMNINA	
Classification of tools of strategic controlling enterprise management.....	40
N.V. GRITSENKO, D.S. KOZODOI	
Improvement of economic methods of occupational health.....	46
V.YATSYNA, T. KOCHETOVA	
Synergetic approach to investment business processes optimization	50
D. KRAMSKOI, V. KUCHYNSKYI, A. GUTSAN	
Methodological approach to analysis of consistency of the project and the investment objects	54
O.GOLOLOBOVA, O. CHMELEVA	
The coronavirus covid-19 effect on global economy	63
O.YATSENKO, M. HORBUNOV	
Investments in human capital as an effective strategy of modern leadership companies	69
A.V. IVAKHENKO	
Priority directions of international investment in the modern Ukrainian economy.....	75
O.I. SAVCHENKO, V.U. VERYUTINA	
Transformation of industrial policy in the age of digitalization	81
O.M. PROSKURNIA, A.E.Y. PEREDRII, M.V. KARMINSKA-BELOBROVA, P.G. PERERVA	
Management of the economic activity of international transnationals corporations in the period of non-value (covid-19).	86
O.V. SYROMIATNYKOVA	
Conceptual bases of accounting financial results of a small enterprise in the construction industry ...	91
D.M. ZAGIRNYAK, V. K. DANYLKO, S.V. ISHCHEENKO, D. L. LYHA	
Strategic sustainability in the conditions of globalization of the economy as an anti-crisis tool	98

A. B. POCHTOVYUK, V. V. BALA, K.O. UMANSKA, V.S. KOROBKA Quality control as a component of efficiency of activity of the enterprise in the modern business conditions	102
YA.YU. YAKOVENKO, V. A. TALOVER, D. B. LOZOVIK, V. V. BALA Career planning and professional development in the economic sphere: formation of a management system	106
M. O. SKLIAR Quality cost budgeting as a management tool	110
K.O.SKRYPNIUK, O.O.HLAZUNOVA, A.O. KOLISNYK Product quality costs of innovatively active enterprises	117
N. SHMATKO, M. PANTELIEIEV Analysis and specificity of using creative thinking methods in industrial enterprises	121
D.V. RAIKO, O.I. MASLAK, M.V. MASLAK Solution to the problems of the sustainable development strategy.....	127

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

ВІСНИК

**НАЦІОНАЛЬНОГО ТЕХНІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»**

(економічні науки)

Збірник наукових праць

№ 3 '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 30.06.2020 р. Формат 60x84 1/16. Папір офсетний. RISO-друк. Гарнітура Таймс.
Ум.друк.арк. 10,6. Обл.-вид. арк. 11,7. Наклад 300 прим. Зам. № 296. Ціна договірна.*