

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ  
І НАУКИ УКРАЇНИ

Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний  
інститут»

MINISTRY OF EDUCATION AND  
SCIENCE OF UKRAINE

National Technical University  
"Kharkiv Polytechnic Institute"

**Вісник**  
**Національного технічного**  
**університету «ХПІ»**  
(економічні науки)

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

№ 4(12)'2021

No. 4(12)'2021

Збірник наукових праць

Collection of Scientific papers

Видання засноване у 1961 р.

The edition was founded in 1961

Харків  
НТУ «ХПІ», 2021

Kharkiv  
NTU "KhPI", 2021

**Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки) = Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences) Збірник наукових праць. – X. : НТУ «ХПІ». – 2021. – № 4. – 107 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). Індукується 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., Мішкольцьський університет, Угорщина;

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

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

**Editor-in-chief**

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

**Deputy editor-in-chief:**

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

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

**Secretary:**

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

**Members of the editorial Board:**

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

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

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

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

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

Maslak O. I. prof Kremenutzky 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 Mxcalce, 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».  
Протокол № 11 від 23 грудня 2021 р.

© НТУ «Харківський політехнічний інститут», 2021

***Н. Ю. ЄРШОВА, Д. С. РИБАКОВА, Н. Р. ГОЛОВЧЕНКО, Н.І. РИЖИКОВА***  
**РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ КОНТРОЛЬНО-АНАЛІТИЧНОЇ ІНФОРМАЦІЇ ПРО ОСНОВНІ ЗАСОБИ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

В статті запропоновані напрями удосконалення організації та методики формування контрольно-аналітичної інформації для управління основними засобами на підприємстві. Обґрунтована важливість інформаційного забезпечення управління в умовах нових економічних викликів. Правильно організований контроль має вагомое значення для менеджменту підприємства. Наголошено на необхідності постійної взаємодії бухгалтерського обліку та внутрішнього контролю для формування контрольно-аналітичної інформації про основні засоби. Фіксуючи підсумки роботи за певний період, дані обліку та звітності створюють інформаційну базу даних як для контролю, так і для прийняття наступних планових та інших рішень. На основі методу логічного узагальнення, запропоновані основні етапи контрольно-аналітичної роботи на підприємстві, що надає можливість упорядкувати та формалізувати необхідні процедури та визначити відповідальних осіб. Розроблений тест внутрішнього контролю обліку основних засобів покращує практичну реалізацію запропонованих заходів. У даному дослідженні наголошено на важливості проведення інвентаризації. З цією метою упорядковані джерела інформації для забезпечення внутрішнього контролю основних засобів відповідно до етапів аналітично-контрольної роботи. Також акцентована увага на основних прийомах інвентаризації. Розроблений робочий документ «Контроль віднесення основних засобів до складу активів». Використання даного внутрішнього документу сприяє більш чіткій регламентації контрольно-аналітичних процедур щодо основних засобів та може бути використаний при складанні внутрішніх регламентів на підприємстві. Організація формування контрольно-аналітичної інформації для управління основними засобами на підприємстві надає можливість досягти ефективності та результативності фінансово-господарської діяльності.

**Ключові слова:** основні засоби; контрольно-аналітична діяльність; інвентаризація; бухгалтерський облік; компетенції; контрольно-аналітична інформація; ефективність та результативність; тести внутрішнього контролю

***Н. Ю. ЕРШОВА, Д. С. РЫБАКОВА, Н. Р. ГОЛОВЧЕНКО, Н.И. РЫЖИКОВА***  
**РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ФОРМИРОВАНИЯ КОНТРОЛЬНО-АНАЛИТИЧЕСКОЙ ИНФОРМАЦИИ ПРО ОСНОВНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ**

В статье предложены направления усовершенствования организации и методики формирования контрольно-аналитической информации для управления основными средствами на предприятии. Обоснована значимость информационного обеспечения управления в условиях новейших экономических вызовов. Правильно организованный контроль имеет важное значение для менеджмента предприятия. Отмечена необходимость постоянного взаимодействия бухгалтерского учета и внутреннего контроля для формирования контрольно-аналитической информации об основных средствах. Фиксируя итоги работы за определенный период, данные учета и отчетности создают информационную базу данных как для контроля, так и принятия последующих плановых и других решений. На основе метода логического обобщения, предложены основные этапы контрольно-аналитической работы на предприятии, что позволяет упорядочить и формализовать необходимые процедуры и определить ответственных лиц. Разработанный тест внутреннего контроля учета основных средств улучшает практическую реализацию предлагаемых мер. В данном исследовании отмечено важность проведения инвентаризации. С этой целью упорядочены источники информации для обеспечения внутреннего контроля основных средств в соответствии с этапами аналитически-контрольной работы. Также акцентировано внимание на основных приемах инвентаризации. Разработан рабочий документ «Контроль отнесения основных средств в состав активов». Использование данного внутреннего документа способствует более четкой регламентации контрольно-аналитических процедур по основным средствам и может использоваться при составлении внутренних регламентов на предприятии. Организация формирования контрольно-аналитической информации для управления основными средствами на предприятии позволяет достичь эффективности и результативности финансово-хозяйственной деятельности.

**Ключевые слова:** основные средства; контрольно-аналитическая деятельность; инвентаризация; бухгалтерский учет; компетенции; контрольно-аналитическая информация; эффективность и результативность; тесты внутреннего контроля

***N. Yu. IERSHOVA, D. S. RYBAKOVA, N. R. HOLOVCHENKO, N.I. RYZHIKOVA***  
**DEVELOPMENT OF MEASURES TO IMPROVE THE FORMATION OF CONTROL AND ANALYTICAL INFORMATION ABOUT THE FIXED EQUIPMENT FOR MANAGING THE ACTIVITIES OF THE ENTERPRISE**

The article proposes directions for improving the organization and methods of generating control and analytical information for managing fixed assets at an enterprise. The importance of information support for management in the context of the latest economic challenges has been substantiated. Properly organized control is essential for enterprise management. The need for constant interaction between accounting and internal control for the formation of control and analytical information about fixed assets is noted. Fixing the results of work for a certain period, accounting and reporting data create an information database both for monitoring and making subsequent planning and other decisions. Based on the method of logical generalization, the main stages of control and analytical work at the enterprise are proposed, which allows you to streamline and formalize the necessary procedures and determine the responsible persons. The developed test of internal control of fixed assets accounting improves the practical implementation of the proposed measures. This study noted the importance of taking an inventory. For this purpose, information sources have been streamlined to ensure internal control of fixed assets in accordance with the stages of analytical and control work. Also, attention is focused on the basic methods of inventory. A working document "Control over the assignment of fixed assets to assets" has been developed. The use of this internal document contributes to a clearer regulation of control and analytical procedures for fixed assets and can be used in the preparation of internal regulations at the enterprise. The organization of the formation of control and analytical information for the management of fixed assets at the enterprise makes it possible to achieve the efficiency and effectiveness of financial and economic activities.

**Keywords:** fixed assets; control and analytical activities; inventory; accounting; competencies; control and analytical information; efficiency and effectiveness; tests of internal control

**Вступ.** Процес інтеграції України до світової спільноти охоплює різні сфери: економіку, освіту, медицину та ін. В галузі економіки та менеджменту, бухгалтерський облік має вагомe значення, оскільки становить інформаційну підтримку процесу прийняття управлінських рішень, а також основою для розрахунку основних показників, які відображають стан та ефективність використання всіх видів ресурсів підприємства, у тому числі засобів праці. Виробничо-господарська діяльність та фінансовий стан підприємства багато в чому залежить від рівня забезпеченості основними засобами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню питань формування контрольно-аналітичної інформації для управління діяльністю підприємства присвячені праці таких науковців, як К. Білоусько, М. Бондар, Ф. Бутинець, О. Даций, Н. Єршова, П. Денисенко, Г. Лобановський, І. Лукінов, Л. Мельник, О. Олійник, В. Ситник, П. Саблук, О. Юхимець, серед зарубіжних вчених економістів – М. Вернер, А. Роузе, Ж. Сей та ін. [1-9]. Опрацювання та аналіз теоретичних та практичних положень, опублікованих праць вітчизняних вчених свідчить, що отримання контрольно-аналітичної інформації щодо різних об'єктів управління ускладнюється, що пов'язано із такими факторами: ускладненням інформаційних потоків на підприємствах, діджиталізацією процесів; зміною інформаційних запитів стейкхолдерів (користувачів) інформації, а такою підвищенням рівня компетенції бухгалтерів [9].

Тому, потребують подальшого опрацювання питання, пов'язані із визначенням напрямів удосконалення організації та методики формування контрольно-аналітичної інформації для управління діяльністю підприємства.

**Формулювання цілей статті.** Метою даної статті є розробка напрямів удосконалення організації та методики формування контрольно-аналітичної інформації для управління діяльністю підприємства.

**Методи дослідження.** Для проведення дослідження використані методи логічного узагальнення, порівняння, групування, аналізу, синтезу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасних умовах господарювання основні засоби відіграють визначальну роль, оскільки представляють вагомe частину майна будь-якого суб'єкта господарювання. Так, за даними Державної служби статистики України, вартість основних засобів на кінець року 2016 р. складає 9148016 млн грн, 2017 р. 10401323 млн. грн, 2018 р. 13752117 млн грн. Усього по підприємствах у 2017 р. ступінь зносу основних засобів складає 77,3%, у 2018 р. 78,5%, у тому числі промисловості 56,9% у 2017 р. та 60,3% у 2018 р [10].

Одним з напрямів удосконалення організації формування контрольно-аналітичної інформації є формалізація етапів аналітично-контрольної роботи. Для вирішення даного завдання пропонуємо схему на рис. 1.



Рис. 1. Схема основних етапів формування контрольно-аналітичної інформації про основні засоби підприємства\*

\* розроблено авторами на основі [11-14]

Забезпечення практичної реалізації пропонованих етапів контролю основних засобів потребує удосконалення стану внутрішнього контролю на

підприємстві. Для вирішення даного завдання нами пропонується тест, який складено для ТОВ «Інтерпласт» (табл. 1).

Таблиця 1 - Тест внутрішнього контролю обліку основних засобів на ТОВ «Інтерпласт»\*

№	Зміст питання	Процедури	Примітки
1	Чи закріплено бухгалтера, що займається обліком основних засобів?	опитування	так/ні
2	Чи розроблено посадову інструкцію для бухгалтера, що здійснює облік основних засобів?	опитування	так/ні
3	Чи визначені матеріально-відповідальні особи за збереження основних засобів?	опитування	так/ні
4	Чи укладено договори про матеріальну відповідальність з особами, які відповідають за збереження основних засобів?	перевірка документів	так/ні
5	Чи проводиться інвентаризація основних засобів?		так/ні
6	Як часто проводиться інвентаризація основних засобів?	перевірка документів	
7	Як оформлюються результати інвентаризації основних засобів?	перевірка документів	
8	Чи перевіряється правильність віднесення об'єктів до основних засобів?	перевірка документів	так/ні
9	Чи перевіряється правильність нарахування амортизації по основним засобам?	перевірка документів та арифметичні розрахунки	так/ні
10	Чи здійснюється переоцінка основних засобів, як оформлюються її результати?	перевірка документів	так/ні
11	Чи розподіляються основні засоби по призначенню (виробничі, невиробничі)	перевірка документів, усне опитування персоналу, інвентаризація	так/ні
12	Якими первинними документами оформлюються операції по надходженню та вибутті основних засобів?	перевірка документів і дотримання правил обліку	
13	Чи відображалися в обліку витрати на ремонт основних засобів?	перевірка документів і дотримання правил обліку	так/ні
14	Чи правильно ведеться синтетичний облік основних засобів?	Перевірка	
15	Чи відповідають записи аналітичного та синтетичного обліку записам у формах бухгалтерської звітності по рахунку 10 «Основні засоби»?	Перевірка	так/ні

\*розроблено авторами на основі [15-16]

Більше уваги в контрольній діяльності на підприємствах слід приділяти проведенню інвентаризації основних засобів, яка є одним з важливих етапів формування контрольної аналітичної інформації. За результатами інвентаризації оцінюється не тільки стан основних засобів, але й оцінюється робота матеріально-відповідальних осіб за збереженням інвентарних об'єктів. Основними прийомами інвентаризації об'єктів основних засобів є:

- прийоми документального контролю;
- прийоми фактичного контролю;
- розрахунково-аналітичні методи контролю.

Прийоми документального контролю застосовують до бухгалтерських документів, записів в облікових регістрах, даних звітів і балансів, статистичних та оперативних матеріалів. При цьому об'єктом документального контролю є інформація, що характеризує здійснені господарські операції. Однак

правильність здійснення багатьох господарських операцій не завжди можна перевірити прийомами документального контролю. Часто виникає необхідність обстеження основних засобів на місцях для перевірки готовності об'єктів, що вийшли з ремонту, встановлення ступеня зношеності, організації виробництва і праці. З цією метою разом з прийомами документального контролю в ході перевірки застосовують прийоми фактичного контролю. Розрахунково-аналітичні методи контролю основних засобів це статистичні методи, економічний аналіз та економіко-математичні методи [16].

Далі, представимо джерела інформації відповідно до запропонованих етапів (табл. 2).

Отримана в ході перевірки інформація фіксується в робочих документах. Нами розроблений документ для контролю віднесення основних засобів до складу активів ТОВ «Інтерпласт» (табл. 3).

Таблиця 2 - Джерела інформації для забезпечення внутрішнього контролю основних засобів ТОВ «Інтерпласт» відповідно до етапів\*

Етап контролю	Джерела інформації
Організаційно-правовий	Установчі документи, наказ про облікову політику
Документально-аналітичний	Акти приймання-передачі основних засобів, накладні, податкові накладні, наказ про створення приймальної комісії, договори з постачальником (підрядниками) інвентарні картки, Наказ про облікову політику, розрахунок амортизації, Посадові інструкції, договори матеріальної відповідальності, інвентарні картки, описи інвентарних карток, технічні паспорти, креслення, інвентарні списки, інвентарна книга, накладні на внутрішнє переміщення, Акти виконаних робіт, кошториси витрат, відомості про балансову вартість об'єктів основних засобів, накладні, податкові накладні, договори з підрядниками
Звітний	Фінансова звітність, управлінська звітність

\*розроблено авторами на основі [1, 13, 16]

Таблиця 3 - Робочий документ «Контроль віднесення основних засобів до складу активів» ТОВ «Інтерпласт»\*

№	Назва основного засобу	Місце зберігання	Відповідальна особа	Умови отримання (купівля, передача, внесок тощо)	№ Документу та дата отримання	За даними обліку		За даними контролю		відхилення	
						Первісна вартість	Знос	Первісна вартість	Знос	Первісна вартість	Знос
1	відрізний пристрій	склад № 1	Іваненко В.С.	купівля	12.01.2009	10958,25	6457	10875,45	6348	-82,8	-109
2	екструдер	цех № 2	Іваненко В.С.	купівля	13.03.2014	13457,45	5437	13457,45	5437	0	0

\*розроблено авторами

За результатами складання робочого документу (табл. 3) під час проведення внутрішньогосподарського контролю операцій з основними засобами виявлено такі порушення:

- невірне визначення первісної вартості об'єкта основних засобів (відрізний пристрій);
- помилкові розрахунки амортизаційних відрахувань (відрізний пристрій).

Ще одним напрямом удосконалення формування контрольно-аналітичної інформації про основні засоби є розподіл повноважень і відповідальності між працівниками. З обов'язковим зазначенням повноважень у посадових інструкціях, перегляд облікової політики підприємства у частині обліку основних засобів, дотримання основних етапів здійснення контролю основних засобів (рис. 1).

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Формування контрольно-аналітичної інформації є важливим етапом вироблення дієвих управлінських рішень на підприємстві. Для формування контрольно-аналітичної інформації про основні засоби необхідно, щоб бухгалтерський облік перебував у постійній взаємодії з внутрішнім контролем. Удосконалення формування контрольно-аналітичної інформації для потреб управління основними засобами передбачає:

- формування управлінської моделі та розподіл функцій посадових осіб,
- розробку оптимальної моделі внутрішнього контрольного процесу;
- підвищення рівня ефективності системи управління, забезпечення її гнучкості.

Перспективами подальших досліджень у цьому напрямі є знаходження алгоритмів і процедур збору і обробки нефінансової інформації, розширення технічних можливостей передачі і зберігання даних в процесі контролю та обліку основних засобів.

#### Список літератури

1. Єршова Н.Ю. Концептуальні підходи до розвитку обліково-аналітичного забезпечення підприємств : стратегічний аспект. II Міжн. наук.-практ. конф. «Облік, аналіз і аудит: виклики інституціональної економіки» (10 жовтня 2015 року, м. Луцьк). 2015. Вип. 2 Ч.1. С. 100-101. [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/24235/1/Yershova\\_Kontseptualni\\_pidkhody\\_2015.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/24235/1/Yershova_Kontseptualni_pidkhody_2015.pdf)
2. Werner M., Gehrke N. Multilevel process mining for financial audits. *Transactions on Services Computing*. 2015. 8(6). 820–832.
3. Appelbaum D. Big Data and analytics in the modern audit engagement: research needs. *Auditing: A Journal of Practice and Theory*. 2017. 36(4). pp. 11-27.
4. Iershova N., Tkachenko M. Theoretical and methodological framework of accounting and analytical support for sustainable development strategy. Development of the innovative environmental and economic system in Ukraine : coll. monogr. / ed. T. Ponomarenko. – Prague : OKTAN PRINT s.r.o., 2019. – P. 282-302. [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/41780/4/2019\\_Iershova\\_Theoretical\\_and\\_methodological.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/41780/4/2019_Iershova_Theoretical_and_methodological.pdf)
5. Iershova N. Staffing strategic management accounting at the enterprise. «Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я». Тези доп. XXVII міжн. наук.-практ. конф. MicroCAD-2019, 15-17 травня 2019 р.: у 4 ч. Ч. III. / за ред. проф. Сокола Є.І. – Харків: НТУ «ХП».
6. Єршова Н. Ю. Ідентифікація предмету та методу стратегічного управлінського обліку. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія «Економіка». 2015. Випуск 1(45). Т. 2. С. 148-152.
7. Rose A. M., Rose J. M., Suh I., Thibodeau, J. C. Analytical Procedures: Are More Good Ideas Always Better for Audit Quality? *Behavioral Research in Accounting*. 2019. 7(2) pp. 112-118.
8. Єршова Н.Ю. Інтегрована система обліково-аналітичного забезпечення процесів розробки та реалізації стратегій розвитку підприємства / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/23806/1/>
9. Єршова Н.Ю. Професія бухгалтера в сучасних умовах. «Облік, оподаткування і контроль: теорія та методологія». М-ли Міжнар. Наук.-практ. інтернет-конф. (м. Тернопіль, 27 грудня 2019 р.) – Тернопіль: ТНЕУ, 2019. 274 с
10. Державна служба статистики. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
11. Кондратьєв Б. О., Єршова Н. Ю. Інформаційне забезпечення управління діяльністю підприємства: теоретичні та практичні аспекти удосконалення. Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., (м. Херсон 28 квітня 2020 р.). Херсон, 2020. С. 418-419. URL: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/48071/1/Kondratiev\\_Informatsiine\\_zabezpechennia\\_2020.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/48071/1/Kondratiev_Informatsiine_zabezpechennia_2020.pdf)
12. Єршова Н. Ю. Роль обліково-калькуляційного інструментарію стратегічного управлінського обліку в управлінні витратами промислових підприємств. *Вісник ОНУ ім. І. І. Мечникова*: зб. наук. пр. – Одеса: ОНУ. 2016. Т. 21. Вип. 1. С. 214-218.
13. Єршова Н.Ю. Облікова система в контексті управління сучасним підприємством. *Вісник НТУ «ХП»*. 2013. № 52. С. 49–55.
14. Єршова Н. Ю. Методичні аспекти та особливості аудита товарно-матеріальних цінностей підприємства. Труды XV Всеукр. наук.-практ. конференції студентів, аспірантів та молодих вчених "Фінансова політика соціально-економічного розвитку регіонів України", 19 квітня 2012 р., Дніпропетровськ. - Дніпропетровськ : ДДФА, 2012. С. 114-116. <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/2935?mode=full>
15. Гаркуша В. О., Єршова Н. Ю. Теоретично-методичні засади формування економічної безпеки підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2018. 27(1). С. 106–112. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bse\\_2018\\_27%281%29\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bse_2018_27%281%29_23)

16. Єршова Н. Ю. Шляхи вдосконалення системи внутрішнього контролю на підприємстві. Вісник ДДФА : Економічні науки : наук.-теор. журн. - Дніпропетровськ : ДДФА. 2013. С. 171–176.

#### References (transliterated)

- Iershova N. Yu. Conceptual approaches to the development of accounting and analytical support of enterprises: a strategic aspect [Konceptualni pidkhody do rozvytku oblikovo-analitychnogo zabezpechennja pidpryjemstv]. International science-practice. conf. "Accounting, analysis and audit: challenges of the institutional economy" (October 10, 2015, Lutsk). 2015. Issue 2. Part 1. pp. 100-101. [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/24235/1/Iershova\\_Kontseptualni\\_pidkhody\\_2015.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/24235/1/Iershova_Kontseptualni_pidkhody_2015.pdf)
- Werner M., Gehrke N. Multilevel process mining for financial audits. *Transactions on Services Computing*. 2015. 8(6). 820–832.
- Appelbaum D. Big Data and analytics in the modern audit engagement: research needs. *Auditing: A Journal of Practice and Theory*. 2017. 36(4). pp. 11-27.
- Iershova N., Tkachenko M. Theoretical and methodological framework of accounting and analytical support for sustainable development strategy. Development of the innovative environmental and economic system in Ukraine : coll. monogr. / ed. T. Ponomarenko. – Prague : OKTAN PRINT s.r.o., 2019. P. 282-302. [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/41780/4/2019\\_Iershova\\_Theoretical\\_and\\_methodological.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/41780/4/2019_Iershova_Theoretical_and_methodological.pdf)
- Iershova N. Staffing strategic management accounting at the enterprise. «Informacijni tekhnologiji: nauka, tekhnika, tekhnologija, osvita, zdorov'ja». Tezy dop. KhXVII mizhn. nauk.-prakt. konf. MicroCAD-2019, 15-17 travnja 2019 r.: u 4 ch. Ch. III. / za red. prof. Sokola Je.I. – Kharkiv: NTU «KhPI».
- Iershova N. Ju. Identifikacija predmetu ta metodu strategichnogho upravlinskogho obliku [Identification of the subject and method of strategic management accounting]. *Naukovyj visnyk Uzghorodskogho universytetu. Serija «Ekonomika»* [Scientific Bulletin of Uzhhorod University. Economics series]. 2015. Issue 1(45). Vol. 2. pp. 148-152.
- Rose A. M., Rose J. M., Suh I., Thibodeau, J. C. Analytical Procedures: Are More Good Ideas Always Better for Audit Quality? *Behavioral Research in Accounting*. 2019. no. 7(2). pp. 112-118.
- Iershova N. Ju. Integrovana sistema oblikovo-analitychnogho zabezpechennja procesiv rozrobky ta realizaciji strategij rozvytku pidpryjemstva [Integrated system of accounting and analytical support of the processes of development and implementation of enterprise development strategies]. <http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/23806/1/>
- Iershova N. Ju. Profesija bukhghaltera v suchasnykh umovakh [The profession of accountant in modern conditions]. «Oblik, opodatkuvannja i kontrolj: teorija ta metodologhija». M-ly Mizhnar. Nauk.-prakt. internet-konf. (m. Ternopilj, 27 ghrudnja 2019 r.) – Ternopilj: TNEU, 2019. 274 p.
- Derzhavna sluzhba statystyky. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
- Kondratijev B. O., Iershova N. Ju. Informacijne zabezpechennja upravlinnja dijajlnistju pidpryjemstva: teoretychni ta praktychni aspekty udoskonalennja [Information support of enterprise management: theoretical and practical aspects of improvement]. Modernization of the economy: current realities, forecast scenarios and prospects for development: materials intern. scientific-practical conf., (Kherson, April 28, 2020). Kherson, 2020. pp. 418-419. URL: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPIPress/48071/1/Kondratiev\\_Informatsiine\\_zabezpechennja\\_2020.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPIPress/48071/1/Kondratiev_Informatsiine_zabezpechennja_2020.pdf)
- Iershova N. Ju. Rolj oblikovo-kalkuljacionogho instrumentariju strategichnogho upravlinskogho obliku v upravlinni vytratamy promyslovkyh pidpryjemstv [The role of accounting and calculation tools of strategic management accounting in cost management of industrial enterprises]. *Visnyk ONU im. I. I. Mechnikova: zb. nauk. pr.* [Bulletin of ONU named after II Mechnikov]. – Odesa: ONU. 2016. Vol. 21. Issue 1. pp. 214-218.
- Iershova N. Ju. Oblikova sistema v konteksti upravlinnja suchasnym pidpryjemstvom [Accounting system in the context of modern enterprise management]. *Visnyk NTU «KhPI»* [Bulletin of NTU "KhPI"]. 2013. no. 52. pp. 49–55.
- Iershova N. Ju. Metodychni aspekty ta osoblyvosti audyta tovarno-materialnykh cinnostej pidpryjemstva [Methodical aspects and features of the audit of inventory of the enterprise]. *Trudy KhV Vseukr. nauk.-praktych. konferenciji studentiv, aspirantiv ta molodykh vchenykh "Finansova polityka socialno-ekonomichnogho rozvytku regioniv Ukrainy"*, 19 kvitnja 2012 r., Dnipropetrovsjk. - Dnipropetrovsjk : DDFA, 2012. pp. 114-116. <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/2935?mode=full>
- Gharkusha V. O., Iershova N. Ju. Teoretychno-metodychni zasady formuvannja ekonomichnoji bezpeky pidpryjemstva [Theoretical and methodological principles of economic security of the enterprise]. *Prychornomorsjki ekonomichni studiji* [Black Sea Economic Studies]. 2018. no 27(1). pp. 106–112. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2018\\_27%281%29\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_27%281%29_23)
- Iershova N. Ju. Shljakhy vdoskonalennja systemy vnutrishnjogho kontrolju na pidpryjemstvi [Ways to improve the internal control system at the enterprise]. *Visnyk DDFA : Ekonomichni nauky* [DSFA Bulletin: Economic sciences]. – Dnipropetrovsjk : DDFA. 2013. pp. 171–176.

Надійшло (received) 01.10.2021

#### Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

**Єршова Наталія Юрївна (Єршова Наталья Юрьевна, Iershova Natalia Yuriivna)** – доктор економічних наук, професор, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», професор; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3544-3816>; e-mail: [iershova.ny@gmail.com](mailto:iershova.ny@gmail.com)

**Рибаків Дар'я Сергійівна (Рыбакова Дарья Сергеевна, Rybakova Daria Sergiivna)** – магістр, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», професор; м. Харків, Україна; e-mail: [Rybakova@gmail.com](mailto:Rybakova@gmail.com)

**Головченко Наталія Романівна (Головченко Наталья Руслановна, Holovchenko Natalia Ruslanivna)** магістр, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», професор; м. Харків, Україна; e-mail: [Holovchenko@gmail.com](mailto:Holovchenko@gmail.com)

**Рижикова Наталія Іванівна (Рыжикова Наталья Ивановна, Ryzhikova Natalia Ivanovna)** - доктор економічних наук, професор, Державний біотехнологічний університет, професор кафедри обліку, аудиту та оподаткування, Харків, Україна; e-mail: [goncharenkonat@gmail.com](mailto:goncharenkonat@gmail.com)

*I. A. ЮР'ЄВА, Г.М. ГАРЯЄВА***МІЖНАРОДНІ ПІДХОДИ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН ТА ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ**

Соціально-трудові відносини є ключовим елементом будь-якої економічної системи, тому актуальним питанням для України є дослідження теоретичних засад регулювання соціально-трудових відносин в країнах із розвинутою ринковою економікою, а саме на прикладі країн Європейського Союзу, з метою підвищити ефективність національного трудового законодавства. 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. Світовий досвід, накопичений країнами з розвинутою ринковою економікою, має у своєму арсеналі різноманітні моделі соціально-трудових відносин. Для регулювання соціально-трудових відносин держава створює систему законодавчої і нормотворчої діяльності. Вона охоплює такі напрямки, як зайнятість, соціальна політика, умови й охорона праці, міграційна і демографічна політика і т. і. У зарубіжній соціальній практиці стали загальновідомими три моделі соціальної держави, а відповідно і соціальної політики: ліберальна (англосаксонська), континентальноєвропейська (консервативна скандинавська (соціально-демократична)). В основу цієї класифікації покладені принципи доступності, ступені охоплення населення та перерозподілу доходів у системах соціального забезпечення. Розглянуто практику впливу на трудові відносини на прикладі регулювання зайнятості населення, де основною задачею фінансового впливу на зайнятість — це стимулювання збереження старих і створення нових робочих місць, а також залучення в трудову діяльність мало конкурентоспроможних на ринку праці груп населення. Це здійснюється шляхом створення найсприятливішого клімату для тих підприємств, які у своїй діяльності сприяють реалізації соціально-економічних задач. Міжнародна організація праці у своїх документах дотримується позиції, що єдиною моделлю соціального партнерства, яка була б придатна для всіх країн не існує.

**Ключові слова:** соціально-трудові відносини; управління; економічна система; ефективність; підприємство; регулювання; організація; принципи; працівник; держава; моделі; методи; партнерство; класифікація; сфера; персонал; проблема; відповідальність; керівник; рішення; міжнародна організація праці; децентралізація; діяльність; стимулювання

*I. A. ЮРЬЕВА, А.М. ГАРЯЕВА***МЕЖДУНАРОДНЫЕ ПОДХОДЫ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ И ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА**

Социально-трудовые отношения являются ключевым элементом любой экономической системы, поэтому актуальным вопросом для Украины есть исследование теоретических принципов регулирования социально-трудовых отношений в странах с развитой рыночной экономикой, а именно на примере стран Европейского Союза, с целью повысить эффективность национального трудового законодательства. Социально-трудовые отношения в зависимости от образа их регулирования, методов решения проблем классифицируются за типами. Тип социально-трудовых отношений определяется их характером, образами их регулирования. Мировой опыт, накопленный странами с развитой рыночной экономикой, имеет в своем арсенале разные модели социально-трудовых отношений. Для регулирования социально-трудовых отношений государство создает систему законодательной и нормотворческой деятельности. Она охватывает такие направления, как занятость, социальная политика, условия и охрана работы, миграционная и демографическая политика и т.д. В зарубежной социальной практике стали общепризнанными три модели социального государства, а соответственно и социальной политики: либеральная (англосаксонская), континентальноевропейская (консервативная скандинавская (социально-демократическая)). В основу этой классификации положены принципы доступности, степени охвата населения и перераспределения доходов в системах социального обеспечения. Рассмотрено практику влияния на трудовые отношения на примере регулирования занятости населения, где основной задачей финансового влияния на занятость - это стимулирование сохранения стариков и создание новых рабочих мест, а также привлечение в трудовую деятельность имело конкурентоспособных на рынке работы групп населения. Это осуществляется путем создания наиболее благоприятного климата для тех предпринимателей, которые в своей деятельности содействуют реализации социально-экономических задач. Международная организация труда в своих документах соблюдается позиция, которая единой модели социального партнерства, которая была бы пригодна для всех стран не существует.

**Ключевые слова:** социально-трудовые отношения; управление; экономическая система; эффективность; предприятие; регулирование; организация; принципы; работник; государство; модели; методы; партнерство; классификация; сфера; персонал; проблема; ответственность; руководитель; решение; международная организация труда; децентрализация; деятельность; стимулирование

*I. A. YURYEVA, G.M. GARIAIEVA***INTERNATIONAL APPROACHES TO SOCIAL AND LABOUR RELATIONS AND BUSINESS**

Social and labour relations are a key element of any economic system, so the topical issue for Ukraine is the study of theoretical principles of regulation of social and labour relations in countries with developed market economies, namely on the example of EU countries, in order to improve the effectiveness of national labour legislation. Social and labour relations, depending on the way of their regulation and methods of problem solving, are classified into types. The type of socio-labour relations is determined by their nature and the way they are regulated. The world experience, accumulated by countries with developed market economy, has different models of social and labour relations in its arsenal. In order to regulate social and labour relations, the state creates a system of legislative and rule-making activity. It covers such areas as employment, social policy, working conditions and protection, migration and demographic policy, etc. In foreign social practice, three models of social state, and consequently social policy, have become generally recognised: the liberal (Anglo-Saxon), continental European (conservative Scandinavian) (social democratic) models. The classification is based on the principles of accessibility, coverage and income redistribution in social security systems. The practice of influencing labour relations with the example of employment regulation is considered, where the main objective of the financial influence on employment is to stimulate the retention of the elderly and the creation of new jobs, as well as attracting more competitive groups to the labour market. This is done by creating the most favourable climate for those entrepreneurs who in their activities contribute to the realisation of social and economic objectives. The International Labour Organisation has maintained the position in its documents that there is no single model of social partnership that is suitable for all countries.

**Keywords:** social and labour relations; management; economic system; efficiency; enterprise; regulation; organisation; principles; employee; state; models; methods; partnership; classification; sphere; personnel; problem; responsibility; manager; solution; international labour organisation; decentralisation; activity; incentives

**Вступ** Соціально-трудові відносини є ключовим елементом будь-якої економічної системи, тому актуальним питанням для України є дослідження теоретичних засад регулювання соціально-трудових відносин в країнах із розвинутою ринковою економікою, а саме на прикладі країн Європейського



Союзу, з метою підвищити ефективність національного трудового законодавства. Саме система трудових відносин на умовах трудового договору в Європейському Союзі визнана основою формування європейської (континентальної) моделі відносин у сфері праці. Працюючи в системі трудових відносин, будь-який працівник, відчуває високий рівень правової і соціальної захищеності, орієнтованість на збереження робочих місць ефективними нормами трудового законодавства [1].

**Постановка завдання.** Для об'єктивної оцінки та розуміння системи соціально-трудова відносин в цілому, необхідно розширити кругозір та знання різних систем соціально-трудова відносин, зокрема проаналізувати континентальну модель, а також модель за скандинавським типом, які мають неординарну для нашої країни модель соціально-трудова відносин. Очевидно, що постає потреба опрацювання нових підходів до моніторингу соціально-трудова відносин, системного їх аналізу та пошуку нових методів регулювання для подальшого використання та покращення.

**Аналіз стану питання.** Сучасне розуміння питання трудових відносин різноманітне за моделями їх втілення. Питання соціальної відповідальності та соціально-трудова відносин бізнесу розглянуті закордонними та вітчизняними дослідниками, зокрема це видатні вчені: В. Апопій, Л.Ільчук, С. Задек, Е. Карнегі, Г. Ленсен, М. Фрідмен, О. Шелдон, А. Базилук, Г. Башнянін, М. Бутко, В. Воробей, С. Ілляшенко, А.Колот, О. Кузьмін, В.Сичова, Ю. Слободян, М. Туган-Барановський, В.М. Шаповал та низка інших. У широкому змісті під ним розуміються врегульовані нормами трудова права суспільні відносини, що виникають як результат впливу норм трудова права на поведінку суб'єктів трудової діяльності

**Аналіз основних досягнень і літератури.** Питання теми дослідження досить широко дослідженні вітчизняними та зарубіжними вченими, глибоко визначені основний теоретичний апарат основні поняття, види та моделі соціально-трудова відносин. У процесі аналізу виявлено, що із змінами економіко-технологічних укладів у рамках окремих країн формуються і еволюціонують національні моделі соціально-трудова відносин.

**Існуючі методи розв'язання задачі.** Методологічною основою дослідження соціально-трудова відносин є системний підхід, діалектичний метод пізнання дійсності процесу праці. Для управління процесами праці використовують економічні, адміністративні і соціально-психологічні методи.

**Мета роботи.** Головною метою є дослідження теоретичних основ соціально-трудова відносин на міжнародному рівні, зокрема в країнах Європейського Союзу.

**Постановка задачі.** Дослідити основні поняття соціальних відносин в країнах Європейського Союзу. Розкрити особливості моделей соціально-трудова відносин, використовуючи порівняльний метод дослідження.

**Результати дослідження.** Світовий досвід, накопичений країнами з розвинутою ринковою економікою, має у своєму арсеналі різноманітні моделі соціально-трудова відносин. Для регулювання соціально-трудова відносин держава створює систему законодавчої і нормотворчої діяльності. Вона охоплює такі напрямки, як зайнятість, соціальна політика, умови й охорона праці, міграційна і демографічна політика і т. і. У зарубіжній соціальній практиці стали загально визнаними три моделі соціальної держави, а відповідно і соціальної політики: ліберальна (англосаксонська), континентальноєвропейська (консервативна і скандинавська (соціально-демократична)). В основу цієї класифікації покладені принципи доступності, ступені охоплення населення та перерозподілу доходів у системах соціального забезпечення. Важливе значення є також з'ясування ролі та міри впливу на ці процеси політичних сил (партій, рухів, державної влади). Континентальна модель заснована на об'єднанні зусиль у розв'язанні соціальних проблем, коли відповідальність окремого підприємця замінена системою їх обов'язкової колективної відповідальності під контролем держави. Модель припускає наявність корпоративної системи соціального захисту в рамках підприємств. Уряд використовує соціальне партнерство як механізм узгодження інтересів найманих робітників і роботодавців, з метою підвищення рівня соціальної захищеності зайнятого населення. Ця модель має обов'язковою попередньою умовою високо і добре організоване суспільство, політична прихильність суспільства принципам добробуту. Німецька система соціально-трудова відносин - це основа формування європейської (континентальної) моделі відносин у сфері праці, характерними рисами якої є: високий рівень правової захищеності працівників; жорсткі норми трудового законодавства, орієнтовані на збереження робочих місць; розгалужена нормативно-правова база, що регулює індивідуальні та колективні відносини між провідними соціальними силами; широке використання норм галузевих (регіонально-галузевих) тарифних угод; відносно високий рівень соціальних стандартів, що діють на національному, галузевому (регіонально-галузевому) рівнях; незначний (порівняно з іншими моделями) рівень диференціації доходів у цілому та заробітної плати зокрема; широке застосування різноманітних форм розвитку виробничої демократії. Європейська (континентальна) модель - соціал-демократична, має такі риси і властивості: високий рівень правової захищеності працівника; жорсткі норми трудового права, орієнтовані на збереження робочих місць; галузеве тарифне регулювання; відносно невелику диференціацію оплати праці. В зарубіжній практиці виділяють маргінальну, інституціонально-розподільчу і проміжну моделі соціальної політики. У США соціальний захист має допоміжний характер і діє вибірково щодо найбідніших груп населення. Характерною рисою цієї моделі також є те, що будь-які соціальні витрати розглядаються з точки зору їх позитивного або негативного впливу на ринкову

економіку. Інституціонально-розподільча модель (Швеція та інші скандинавські країни) має два основних елементи. Один елемент, «розподільчий», передбачає вирівнювання ресурсів між людьми, а інший, «інституціональний», базується на прийнятті державою соціальної відповідальності за добробут своїх громадян й за пом'якшення негативних наслідків ринкового функціонування. переважно європейські підходи до соціального захисту: – англосаксонська модель (залишкова) характерна для Великобританії, США, Австралії, Нової Зеландії; – «бісмаркова» (інституціональна) модель застосовується в Австрії, Німеччині; – скандинавська (модерна) запроваджується в Швеції, Норвегії, Данії, Фінляндії; – латинського узбережжя (рудиментарна) реалізується в Іспанії, Португалії, Греції, Італії, Франції. Головною ознакою скандинавської моделі, є солідарна й універсальна система соціального захисту. Також важливою умовою є зайнятість як головна умова, що забезпечується державою, в тому числі активне залучення жінок до трудової діяльності. Найкраще ця модель представлена у Швеції. На відміну від скандинавської, залишкова модель спрямована на підтримку поза межами ринку праці (Великобританія, США, Нова Зеландія, Австралія). Для цієї моделі характерним є, по-перше, те, що державна соціальна допомога звернена в першу чергу на малозабезпечених, не має комплексного і універсального характеру; по-друге, наявний дуалізм держави і ринку у страхуванні, житловому забезпеченні, освіті, охороні здоров'я, службах допомоги в громаді; по-третє, відбувається поляризація функцій догляду та контролю, тобто держава бере на себе функції першочергового втручання та контрольного оцінювання, недержавні організації – здійснення догляду. У рамках корпоративістської моделі держава може делегувати обов'язки щодо соціального захисту і особливо щодо соціального страхування професійним, релігійним або добровільним організаціям, зберігаючи таким чином статусні розрізнення. Ця модель діє в Австрії, Німеччині, Голландії та Швейцарії, є деякі її елементи у Франції та Італії. Рудиментарна модель соціального захисту властива для Португалії, Іспанії, Греції, Ірландії та частково Італії: в цих країнах юридичні права на соціальне забезпечення повністю відсутні або мінімальні.

Розглянемо практику впливу на трудові відносини на прикладі регулювання зайнятості населення. Основна задача фінансового впливу на зайнятість — це стимулювання збереження старих і створення нових робочих місць, а також залучення в трудову діяльність мало конкурентоспроможних на ринку праці груп населення. Це здійснюється шляхом створення найсприятливішого клімату для тих підприємств, які у своїй діяльності сприяють реалізації соціально-економічних задач. Шведська модель соціально-трудових відносин є найбільш соціалізованою моделлю, тобто економіка найбільшою мірою працює на задоволення потреб членів суспільства. Вона характеризується надзвичайно високою часткою внутрішнього валового продукту, яка розподіляється

через бюджет на цю мету, акумулюванням у руках держави значних фінансових ресурсів, домінуванням ідеї рівності та солідарності. Швеція проводить перепідготовку безробітних і повертає їх до праці, зокрема шляхом надання субсидій для переїзду до вакантних робочих місць, а не витрачає величезні суми на допомогу безробітним в якості компенсації за втрачені доходи. Шведська політика на ринку праці націлена на підтримку стратегії “робота для всіх”, тобто надання роботи до надання фінансової підтримки. У Франції як пільгову міру використовують зниження розмірів обов'язкових відрахувань на соціальне страхування. Ця норма діє у відношенні фірм, що приймають молодих працівників (у віці від 16 до 25 років) і надають їм можливість одержати певну кваліфікацію. З метою контролю за якістю навчання встановлюється мінімум часу на навчання. Це означає, що для одержання найпростішої професії мінімальна частка часу на навчання складає 25%, а для одержання, наприклад, середньотехнічної спеціальності витрати часу на навчання стосовно робочого дня складають вже 45%. Угода між фірмою і молодим працівником оформляється, як і при «дуальній системі» у Німеччині, спеціальним контрактом. У цьому контракті між підприємцем і державним органом обговорюються цілі навчання: адаптація на виробництві по закінченні професійного навчального закладу (своєрідне доведення під вимоги фірми).

У ряді східноєвропейських країн, і ця практика дуже корисна, складається своєрідний письмовий договір між державною структурою, наприклад, управлінням з праці, про дотацію випускникам з рядів молоді, що шукають роботу і бажають стати підприємцями. У сучасних умовах розвитку світового ринку праці за особливостями ознак, мотивації та реалізації вилучається добродійність як інноваційна форма соціально-трудових відносин, яка поширена в багатьох країнах світу. Праця добровольців з кожним роком стає все більш значущим ресурсом розвитку національних ринків. У багатьох країнах Європи добродійність є звичайним явищем. У цих країнах у добродійності беруть участь до 15—20 % населення, чому держави надають всіляку підтримку через організації третього сектору (некомерційні). Для розвитку громадського соціуму в Україні традиційні соціально-трудові відносини потребують впровадження інноваційних форм. Основними засадами такого процесу є наявність не задіяного суспільством вільного часу населення; наявність об'єктів посиленої уваги суспільства; недосягнення частиною населення морального задоволення від обов'язкової праці на робочому місці; наявність у більшості особистостей більш значного інтелектуального, професійного, психологічного потенціалу ніж потреби обов'язкової праці на робочому місці; психологічна потреба частини населення допомагати людям; бажання частини населення брати безпосередню участь у розвитку соціуму; підвищена самосвідомість частини населення та ін. В Україні під впливом змін у структурі та ієрархії чинників виробництва формуються інноваційні форми

соціально-трудова відносин і методи узгодження інтересів соціально-трудова характеру, що вкрай важливо для економіки, що трансформується. Одночасно державні органи потребують інформації про результати своїх рішень як свідчення про успіхи або невдачі державного регулювання доброчинності, яка може надходити різними каналами і в різних формах, наприклад, у оцінках впливу держави на доброчинними засобами масової інформації. Успіхи чи невдачі дій державних органів можуть відбиватися у реакції добровольців, членів добровольчих організацій на плани державних органів щодо проведення доброчинних акцій. [3]. характерною моделлю соціально-трудова відносин для українських підприємств можна вважати шведську модель, оскільки держава створює законодавчу базу регулювання відносин між роботодавцями і працівниками та приймає участь у регулюванні ринку праці.

**Висновки.** Загальний висновок, щодо термінології соціально-трудова відносин 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. Українську модель соціального партнерства характеризують риси класичного трипартизму, тобто регулювання трудових і пов'язаних з ними економічних і політичних стосунків на основі рівноправної взаємодії, співпраці представників найманих працівників, роботодавців і держави. Враховуючи схильність нашої країни до патерналістських відносин, можна прогнозувати й подальшу вагому участь держави як дієвого соціального партнера. Міжнародна організація праці у своїх документах дотримується позиції, що єдиної моделі соціального партнерства, яка була б придатна для всіх країн не існує. В найзагальнішому вигляді сформовані моделі соціального партнерства можна розділити на наступні: «американська», яка ґрунтується на широкій участі найманих працівників у власності підприємства; «німецька», що базується на залученні найманих працівників в управління виробництвом через спеціально створені органи, на тарифній автономії; «скандинавська», яка полягає в залученні персоналу в розподіл результатів виробництва. 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.

#### 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., 412-431 с
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 organizaciyi*. [Approaches to implementing social responsibility system at an enterprise. Research and optimisation of economic processes] *Doslidzhennya ta optyimizaciya ekonomichnyx 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., Golyenishcheva T.Yu Analiz social'no vidpovidal'noyi povedinky ta trudovyx vidnosyn na pidpr'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. 2079-0767
4. I. A. Yur'yeva., V.A.Vakulyuk, M.O.Parhomenko *Biznes-Etika trudovyh vidnosyn na pidpriemstvi yak napryamok psihologii upravlinnya*[Business-ethics of labour relations at an enterprise as direction of management psychology]// *Visnik 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) 12.10.2021

#### 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](mailto:garyayeva_anna@ukr.net)

**В. Я. ЗАРУБА, І. А. ПАРФЕНТЕНКО**

### **АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ВИРОБНИЧИХ ОРГАНІЗАЦІЙ З ПОЗИЦІЇ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ**

Розглянуто підходи до оцінки привабливості інновацій організаціями, які розробляють і використовують їх у своєму бізнесі. Вказані недоліки маркетингового (економічного) підходу, за яким інновації оцінюються очікуваним економічним ефектом від їх комерціалізації, і технологічного підходу, за яким призначення інновацій обмежується підвищенням технічного рівня виробництва і якості продукції, що випускається. Для оцінки привабливості інновацій запропоновано використання системного підходу, за яким інновації оцінюються ступенем їх відповідності цілям і завданням організації на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях менеджменту. Оскільки вирішальне значення для розвитку організації мають інновації стратегічного рівня, то інноваційна стратегія повинна бути складовою частиною загальної стратегії розвитку організації. Методологію досліджень у роботі склали системні аспекти представлення та аналізу діяльності організацій в практиології, теорії життєздатних систем, концепції системи ресурсів діяльності, стратегічному менеджменті. Показано, що відповідно до цих напрямів досліджень організацію слід розглядати як систему відтворення її ресурсів, в ході якого відбувається їх поповнення і оновлення. Метою відтворення є забезпечення і підвищення життєздатності організації за рахунок її адаптації до середовища. У діяльності (активності) організації запропоновано виділяти її поточну відтворювальну і інноваційну види активності. Спосіб поточного відтворення визначають технологія виробництва, склад товарної продукції, політики і технології взаємодії організації зі стейкхолдерами. Радикальні інновації призводять до зміни способу поточного відтворення. Спосіб інноваційної активності визначається її об'єктами (технологічними або продуктовими інноваціями) і стадією інноваційного процесу, на якій організація підключається для його доведення або до стадії впровадження технологічної інновації або до стадії комерціалізації продуктової інновації. Проведено аналіз впливу типових ситуацій, в яких можуть діяти організації на способи їх інноваційної активності. Характеристиками ситуації активності організації виступали її наявні ресурси, відповідні їй галузевої приналежності, середовище організації, а також відносини і зв'язки організації із стейкхолдерами. Виділено 3 типові ситуації активності, що відрізняються рівнем наукоємності галузей, в яких діють організації. Визначено особливості інноваційних стратегій організацій для виділених ситуацій активності.

**Ключові слова:** стратегічний менеджмент; привабливість інновацій; ситуація діяльності; відтворювальна активність; інноваційна активність

**В. Я. ЗАРУБА, И. А. ПАРФЕНТЕНКО**

### **АНАЛИЗ ИННОВАЦИОННОЙ АКТИВНОСТИ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ С ПОЗИЦИИ СИСТЕМНОГО ПОДХОДА**

Рассмотрены подходы к оценке привлекательности инноваций организациями, разрабатывающими и использующими их в своём бизнесе. Указаны недостатки маркетингового (экономического) подхода, по которому инновации оцениваются ожидаемым экономическим эффектом от их коммерциализации, и технологического подхода, по которому назначение инноваций ограничивается повышением технического уровня производства и качества выпускаемой продукции. Для оценки привлекательности инноваций предложено использование системного подхода, по которому инновации оцениваются степенью их соответствия целям и задачам организации на стратегическом, тактическом и оперативном уровнях менеджмента. Поскольку решающее значение для развития организации имеют инновации стратегического уровня, то инновационная стратегия должна быть составной частью общей стратегии развития организации. Методологию исследований в работе составили системные аспекты представления и анализа деятельности организаций в практиологии, теории жизнеспособных систем, концепции системы ресурсов деятельности, стратегическом менеджменте. Показано, что в соответствии с этими направлениями исследований организации следует рассматривать как систему воспроизводства её ресурсов, в ходе которого происходит их пополнение и обновление. Целью воспроизводства является обеспечение и повышение жизнеспособности организации за счёт её адаптации к среде. В деятельности (активности) организации предложено выделять её текущую воспроизводственную и инновационную виды активности. Способ текущего воспроизводства определяют технология производства, состав товарной продукции, политики и технологии взаимодействия организации со стейкхолдерами. Радикальные инновации приводят к смене способа текущего воспроизводства. Способ инновационной активности определяется её объектами (технологическими или продуктовыми инновациями) и стадией инновационного процесса, на которой организация подключается для его доведения до стадии внедрения технологической инновации или до стадии комерциализации продуктовой инновации. Проведен анализ влияния типовых ситуаций, в которых могут действовать организации на способы их инновационной активности. Характеристиками ситуации активности организации выступали имеющиеся у неё ресурсы, соответствующие её отраслевой принадлежности, среда организации, а также отношения и связи организации со средой. Выделены 3 типовые ситуации активности, отличающиеся уровнем наукоёмкости отраслей, в которых действуют организации. Определены особенности инновационных стратегий организаций для выделенных ситуаций активности.

**Ключевые слова:** стратегический менеджмент; привлекательность инноваций; ситуация деятельности; воспроизводственная активность; инновационная активность

**VIKTOR ZARUBA, IRENA PARFENTENKO**

### **ANALYSIS OF THE INNOVATIVE ACTIVITY OF INDUSTRIAL ORGANIZATIONS FROM THE STANDPOINT OF A SYSTEMS APPROACH**

The approaches to assessing the attractiveness of innovations by organizations that develop and use them in their business are considered. There are flaws in the marketing (economic) approach, according to which innovations are assessed by the expected economic effect from their commercialization, and in the technological approach, according to which the purpose of innovations is limited to an increase in the technical level of production and of the quality of products. Our proposal is to use a system approach to assess the attractiveness of innovation. In accordance with it, innovations are assessed by the degree of their compliance with the goals and objectives of the organization at the strategic, tactical and operational levels of management. Since strategic level innovation is critical to the development of an organization, the innovation strategy should be an integral part of the overall development strategy of the organization. The research methodology in the work was made up of the systems aspects of the presentation and

analysis of the activities of organizations in praxeology, the theory of viable systems, the concept of the system of resources of activity, strategic management. It is shown that in accordance with these areas of research, an organization should be considered as a system of reproduction of its resources, during which they are replenished and renewed. The purpose of reproduction is to ensure and increase the viability of the organization through its adaptation to the environment. In the activity of the organization, it is proposed to distinguish its current reproductive and innovative types of activity. The way of current reproduction is determined by the production technology, the composition of marketable products, policies and technologies of the organization's interaction with stakeholders. Radical innovation leads to a change of the way of current reproduction. The way of innovative activity is determined by its objects (technological or product innovations) and the stage of the innovation process at which the organization is connected to bring it to the stage of implementation of technological innovation or to the stage of commercialization of product innovation. There are analyzed the influence of typical situations in which organizations can act on the ways of their innovative activity. The characteristics of the situation of the organization's activity were the resources available to it, corresponding to its industry affiliation, the organization's environment, as well as the relations and connections of the organization with the environment. There are identified 3 typical situations of activity, which differ in the level of science intensity of the industries in which the organizations operate. There are determined the features of innovative strategies of organizations for the selected situations of activity.

**Keywords:** strategic management; attractiveness of innovations; situation of activity; reproductive activity; innovative activity

**Вступ.** Сучасна економічна теорія і практика показують відсутність альтернативи інноваційному шляху економічного розвитку. Однак інноваційний розвиток пов'язаний із ризиком значних економічних втрат. Тому актуальною проблемою є розвиток методології і теоретико-методичного забезпечення вибору організаціями напрямків інноваційного розвитку, для реалізації яких існують внутрішні і зовнішні причини.

Для оцінки ділової привабливості інновацій запропоновано застосування системного підходу, за яким інновації оцінюються ступенем їх відповідності цілям і завданням організації на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях менеджменту. Вирішальне значення для розвитку організації мають інновації стратегічного рівня, які повинні відповідати загальній стратегії розвитку підприємства. Тому застосування системного підходу виявляється тісно пов'язаним з проблемами дослідження діяльності організації, визначення напрямів їх розвитку в різних ситуаціях діяльності.

**Аналіз стану питання.** З часу введення у науковий обіг Й. Шумпетером поняття інновації [1, с.56,72,158] з'явилося багато його тлумачень. У монографії [2, с. 22–26] наведений ряд визначень цього поняття, які запропоновані відомими дослідниками у галузі інновацій і інноваційної діяльності (активності). У нашому дослідженні будемо виходити з визначення, що міститься у Законі України «Про інноваційну діяльність»: «Інновації – новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери [3, с.10].

В контексті багатьох публікацій з інноваційного менеджменту, зокрема [4–8] простежуються три можливих підходу до розуміння ділової привабливості інновацій та інноваційної діяльності: маркетинговий (економічний), технологічний та системний. Маркетинговий підхід виходить з того, що бажаними є ті зміни, які очікує цільовий ринок. З позиції маркетингового підходу головним призначенням інновацій є отримання комерційного (економічного) ефекту. Обмеженість суто маркетингового підходу полягає у тому, що нові технології спочатку, до свого повного засвоєння, можуть здаватися неефективними у комерційному відношенні. У відповідності з

технологічним підходом головним призначенням, метою інновацій є забезпечення високого технічного рівня виробництва та науково-технічних розробок продукції на підприємстві. Вважається, що високий рівень досягнень у цих сферах є гарантією успіху у комерційної діяльності (збут і продукції).

Новіков Д.О. та Іващенко Д.А. відзначають подвійність управління інноваційним розвитком фірми [4]. З одного боку, необхідно управління власне інноваційними процесами, а з іншого боку - змінами самої фірми, які дозволяють їй ефективно розробляти і втілювати в життя інноваційну політику. Виключити цю подвійність і недоліки суто маркетингового або технологічного підходів дозволяє системний підхід, який заснований на виявленні структури ділової активності організації.

У системному підході потрібно враховувати, що об'єктами впровадження інноваційних технологій або їх елементів можуть бути як підприємство у цілому, так й його окремі підрозділи й навіть робочі місця. Тому інноваційну активність підприємства необхідно розглядати у співставленні із його загальною діловою активністю і відповідною системою менеджменту, яка включає 3 рівні: стратегічний, тактичний, оперативний. Управління на цих організаційних рівнях забезпечує планування і досягнення результатів діяльності відповідно на довгострокових, середньострокових і короткострокових періодах часу. Тому і терміни розробки і впровадження інновацій можуть охоплювати у залежності від ступеня їх радикальності періоди стратегічного, тактичного або навіть оперативного планування.

У відповідності з системним підходом під діловою привабливістю інновацій потрібно розуміти їхню відповідність цілям і завданням, поставленим на певних рівнях менеджменту. Але вирішальне значення для розвитку організації мають інновації стратегічного рівня. Вони визначаються у процесі стратегічного планування, коли розглядаються та порівнюються можливі напрямки розвитку підприємства з урахуванням альтернатив отримання економічного ефекту у найближчому часі та у перспективі, а також ризиків різної природи. Під діловою привабливістю інновацій стратегічного рівня будемо розуміти їхню відповідність загальному стратегічному призначенню, тобто місці, стратегічним цілям та загальній стратегії розвитку підприємства.

Інноваційні стратегії повинні логічно впливати із загальної стратегії розвитку фірми, а вона, в свою чергу,

повинна бути заснованою на результатах аналізу ситуацій, в яких проводиться бізнес. Важлива проблема, що виникає при використанні системного підходу, пов'язана з необхідністю формалізації уявлень про ситуації діяльності організації, що відображають її можливості (ресурсний потенціал), середу активності, відносини і зв'язки між ними.

Щоб мати можливість встановлювати суттєві відносини подібності та відмінності між інноваційними стратегіями розвитку організації, будемо використовувати поняття способу її активності. Способи активності будуть відрізнятися змістом і спрямованістю дій організації, які визначаються здатностями її ресурсів до отримання корисного ефекту.

**Мета роботи** полягає у розкритті особливостей системного підходу у аналізі інноваційної активності організацій і обґрунтуванні доцільності його використання.

**Методи досліджень** у роботі засновані на результатах системних досліджень діяльності, отриманих у практиології, теорії життєздатних систем, концепції системи ресурсів діяльності, стратегічному менеджменті, а також на дослідженнях типології інноваційних стратегій.

Практиологією в першій половині минулого віку були закладені основи системного підходу до дослідження діяльності організацій. Під практиологією розуміють одночасно методологічний підхід в суспільних науках і дедуктивну теорію діяльності. Відповідно до практиології як методологічного підходу предметом вивчення суспільних наук в остаточному підсумку є діяльність людей, яка представляє собою процес використання людиною різних засобів досягнення цілей в конкретних обставинах і при певному стані знань про світ. Як дедуктивна теорія практиологія виводить різні твердження про людську діяльність з самоочевидних або апріорних характеристик цієї діяльності взагалі. У практиології об'єктом дослідження виступає ситуація діяльності, що охоплює дійову особу її середовище, а також відносини і зв'язки між ними, які дозволяють дійовій особі активно впливати на середовище, змінюючи вплив, що від нього надходить, у своїх інтересах [9].

Модель життєздатної системи була запропонована в роботах засновника економічної кібернетики Стаффорда Біра. Життєздатною (ефективною) організацією є будь-яка система (біологічна, соціальна), здатна підтримувати своє окреме існування в певному середовищі і адаптуватися до її умов, що змінюються [10]. Життєздатна система за думкою Стаффорда Біра складається з п'яти взаємодіючих підсистем, які можуть бути інтерпретовані як аспекти організаційної структури в широкому сенсі. Перші три системи стосуються оперативної діяльності організації («тут і зараз»), а четверта система пов'язана з «там і тоді» – стратегічною відповіддю на вплив зовнішніх, екологічних і майбутніх викликів навколишнього середовища. П'ята система відповідає за рівновагу між «тут і зараз» і «там і тоді», щоб сформулювати вказівки, які забезпечать життєздатність організації. При цьому

четверта система виконує функцію збирання інформації про сильні і слабкі сторони організації, сприятливі можливості та загрози, забезпечує узагальнення інформації про всі аспекти внутрішнього і зовнішнього середовища і коригує стратегію розвитку. У п'ятій системі приймаються стратегічні рішення і розробляється політика [11].

Модель життєздатної системи Стаффорда Біра знаходить розвиток в теорії і практиці сучасного менеджменту [12–14]. Однак на нашу думку, ця модель описує тільки реактивну поведінку організації, яка виявляє вже існуючі можливості і загрози зовнішнього середовища і потім вибирає найкращі дії, що відповідають змінам, які вже відбулися у зовнішньому середовищі. Реактивна поведінка властива простим організаціям і невеликим організаціям, які тим не менше можуть зберігати життєздатність протягом довгого часу. Більш складні організми і організації здатні демонструвати на рівних умовах з реактивним поведінкою і пошукову активність, спрямовану на зміну середовища. Пошукова активність супроводжується виявленням прихованих можливостей і загроз середовища і операційними діями, що відповідають новим знанням. З точки зору інновацій пошукова активність найбільше властива новаторам, а реактивна поведінка – консерваторам.

У відповідності із концепцією системи ресурсів діяльності основу для існування, життєздатності, активності будь якої людини або організації складають процеси відтворення їх ресурсів. В економічній теорії усі людські блага поділяють на виробничі ресурси та споживчі блага. Але споживчі блага також можуть розглядатися як ресурси, які є засобами підтримання життєздатності та розвитку людей. Тому концепція системи ресурсів діяльності виходить з інтерпретації всіх благ суб'єкта активності як ресурсів [15–17].

Активність організації пропонується розглядати як складний потік взаємопов'язаних дій. Кожна дія, що становить активність організації, відбувається за певним планом. План дії визначається ресурсами та умовами, що використовуються для проведення цієї дії, а також своїм змістом. У процесі дії відбувається перетворення об'єкта дії з його вихідного стану в кінцевий стан - продукт дії. У кожен певний момент часу до ресурсів відноситься все те, що складає поточний об'єкт дії, і все те, що забезпечує його подальше перетворення в кінцевий продукт. Умови дії утворює все те, що впливає на процес дії, але не може бути змінено. Зміст дії визначає вплив, який надають ресурси і умови на об'єкт дії у залежності від його стану. Ресурси і умови дії, які застосовує діюча особа, або джерела з'явлення цих ресурсів і умов при циклічному повторі дії, утворюють середовище дії.

В процесі відтворення ресурсів організація встановлює склад і послідовність дій, щоб забезпечити кожен дію ресурсами та умовами, необхідними для його проведення. Безліч середовищ окремих дій, які складають відтворювальний процес, утворює середу активності організації.

У зовнішньому оточенні середовища дії пропонується виділяти його ближню і дальню складові. Ближнє оточення містить такі об'єкти, які з точки зору організації носять характер потенційних ресурсів і умов і складають резерв підвищення ефективності застосовуваного способу активності. Сукупність таких обставин активності, які об'єктивно не можуть бути змінені, або які діюча особа вважає незмінними, утворює дальнє оточення дії. Після досліджень і розробок потенційні ресурси і умови, виявлені у ближньому оточенні, можуть бути впроваджені і призвести до різного ступеня змін у способі активності. Поділ оточення дії з боку організації на ближню і дальню складові відбувається при виборі нею напрямку, сфери пошуку змін у способі активності, що використовується [15–17].

Для аналізу інноваційної активності організації з позиції системного підходу виникає необхідність використання таких понять з стратегічного менеджменту, як стратегічна сфера бізнесу (ССБ), мікросередовище та макросередовище ССБ [18,19], а також концепції способів і стилів поведінки фірми І. Ансоффа [20].

Якщо організація займається багатьма видами діяльності, її називають диверсифікованою, а об'єкти діяльності за цими видами – стратегічними сферами бізнесу. Найчастіше для розмежування бізнесу на окремі ССБ використовують три фактори: потреба ринку, яку організація буде задовольняти, технологія, за допомогою якої потреба буде задовольнятися, та характеристики покупців, які будуть мати цю потребу. Кожна ССБ має своє окреме мікросередовище, яке складають стейкхолдери конкуренти організації [18–20].

Стейкхолдерами організації є групи або індивіди, зацікавлені в діяльності даної організації. Взаємодія організацій зі своїми стейкхолдерами забезпечує взаємовигідний обмін благ і може мати форму одноразових трансакцій і тривалої кооперації. Сукупність стейкхолдерів організації утворює середовище, яке включає персонал організації, споживачів її товарів, постачальників, торгових посередників, органи державного контролю, громадськість та ін. До основних конкурентів будь-якої організації відносять виробників аналогічних товарів і послуг, і виробників субститутів. Але в принципі конкурентами організації можуть виступати всі такі особи, у яких середовища стейкхолдерів перетинаються з полем стейкхолдерів організації. Конкуренти і організація перебувають у відношенні конфронтації і ведуть конкурентні дії, спрямовані на завоювання лояльності загальних для них стейкхолдерів. До макросередовища організації відносяться демографічна, економічна, природно-географічна, технологічна, політична і культурна складова.

На диверсифікованому підприємстві вибір напрямків його діяльності здійснюють під час розробки портфельної стратегії, яка являє собою основу корпоративної (загально організаційної) стратегії підприємства. Портфельна стратегія спрямована на створення і керування господарським портфелем корпорації, що охоплює її стратегічні сфери бізнесу.

Вона визначає такі ССБ, в яких підприємство буде працювати у майбутньому. На недиверсифікованому підприємстві, яке працює лише в одній ССБ, на корпоративному рівні підприємство може займатися аналізом можливостей диверсифікації своєї активності [18,19].

Стратегія діяльності в окремій ССБ відповідає ділова стратегія. Діяльність компанії в окремих ССБ можуть здійснювати її окремі підрозділи, що називають стратегічними бізнес – одиницями (СБО). Основною ознакою СБО є єдність сфери діяльності, планування якої здійснюється у певній мірі незалежно від усієї компанії. Поряд з цим СБО діє у своєму особливому мікросередовищі і керується як центр прибутку. Метою організації СБО є розробка і реалізація самостійних стратегій і виділення для цього з боку корпорації відповідного фінансування [18,19].

І. Ансофф, засновник концепції стратегічного менеджменту, визначає [20, с.304–306] два способи поведінки фірми: конкурентну і підприємницьку. Конкурентною він називає таку поведінку, яка спрямована на вилучення максимальної вигоди від товарно-грошового обміну шляхом забезпечення максимальної ефективності виробництва, встановлення максимальної можливих цін і збільшення своєї частки ринку. І. Ансофф називає поведінку підприємницькою, якщо вона спрямована на створення потенціалу для отримання прибутку там, де раніше його не існувало. Для цього організація визначає області нового попиту, розробляє відповідні продукти, створює необхідні виробничі і збутові ресурси, представляє новий товар на ринку. І. Ансофф зазначає, що конкурентна поведінка направлена на отримання прибутку, а підприємницька – на її використання.

І. Ансофф виділяє також 3 стили менеджменту: реакційний, проактивний і активний [20 с.402–406]. Реакційний стиль менеджменту використовують в умовах стабільного середовища. У цьому випадку організація мінімізує стратегічні зміни, але може бути активною в конкурентній діяльності. Організації використовують тільки конкурентний спосіб доти, поки потенціал ринків збуту дозволяє підтримувати прийнятні темпи зростання виробництва і прибутку [20, с.305,306,308]. Відповідно з проактивним менеджментом організація проводить поступові стратегічні зміни, але при цьому відсутнє централізоване планування стратегічного розвитку. Активний стиль менеджменту передбачає стратегічне планування в разі поступових змін і систематичне управління переривчастими змінами на основі нової логіки розвитку фірми, стратегічного планування та стратегічного менеджменту.

Багато дослідників, що займаються пошуком шляхів підвищення інноваційної активності організацій в рамках національної економіки в цілому, проводять класифікацію організацій за ступенем їх інноваційної активності в залежності від використовуваних ними інноваційних стратегій.

Новіков Д.О. та Іващенко Д.А. запропонували типологію інноваційних стратегій [4, с. 29–36], засновану на виділенні 4 етапів життєвого циклу інновацій: фундаментальні дослідження, прикладні

дослідження, дослідно-конструкторські розробки і впровадження у виробництво. Фірма може реалізовувати або не реалізовувати кожен з чотирьох етапів. Тому виходить 16 можливих інноваційних стратегій. Деякі стратегії зустрічаються рідко, деякі стратегії відносяться до академічних або галузевих інститутів, університетів або проектних фірм. Представляють основний інтерес виробничі інноваційні стратегії, які закінчуються виробництвом і відрізняються числом попередніх послідовно реалізованих етапів.

Стратегія, яка містить одночасно і виробничий і фундаментальний етапи, зустрічається не часто, так як для випуску кінцевої продукції жодна фірма не в змозі провести необхідні фундаментальні і прикладні дослідження. Винятком є великі корпорації, які містять власні дослідницькі лабораторії і конструкторські бюро. Одна з сучасних тенденцій полягає в передачі корпорацією на аутсорсинг ранніх і найбільш ризикованих досліджень. В цілому, якщо компанія не починає розвиток з першого етапу, вона змушена купувати результати досліджень у інших компаній [с. 29–36].

Нижегородцев Р.М. розділяє організації на новаторів, імітаторів і консерваторів в залежності від стадії життєвого циклу інновації, на якій починається її інвестування [5, с. 18–20]. Новатори інвестують інновації зі стадії її створення і первинного впровадження. Вони виходять з того, що їх інвестиції принесуть прибуток в подальшому, коли настане зліт у розвитку даної технології. У цей момент вони виявляються монополістами, хоча і ненадовго. Імітатори починають інвестування на стадії швидкого розвитку і поширення інновації, намагаючись отримати максимальну поточну вигоду. Консерватори інвестують в технології, що залишають виробництво, хоча процес їх відмирання може бути тривалим.

Нижегородцев Р.М. зазначає, що з точки зору академічної теорії основну масу інвесторів повинні складати новатори, а консерватори повинні взагалі бути відсутніми. Однак на практиці цього не відбувається. У будь-який момент часу в техніко-економічній системі присутні і новатори, і імітатори, і консерватори. З точки зору неокласичної теорії стратегія консерваторів неефективна, хоча на окремих ринках вона є панівною [5, с. 21,22].

Слід відмітити, що поділ організацій на новаторів, імітаторів і консерваторів не є однозначним і в прикладних дослідженнях цей поділ потребує уточнення. Всі вони (новатори, імітатори і консерватори) можуть проявляти інноваційну активність. Однак для новаторів початковим етапом є фундаментальні або прикладні дослідження, для імітаторів - прикладні дослідження або дослідно-конструкторські розробки, для консерваторів - дослідно-конструкторські розробки або безпосереднє впровадження у виробництво.

**Результати дослідження.** Виходячи з розглянутих вище концепцій і теорій діяльності організацій надамо концептуальні положення про поточну відтворювальну та інноваційну активності виробничої організації. Покажемо, що ці положення здатні скласти основу для

аналізу ситуації, у якій організація діє, і способу відтворення ресурсів, який вона використовує.

В результаті відтворення ресурсів фірми у деякій сфері бізнесу може відбуватися не тільки поповнення і зростання ресурсів, але й їх оновлення. Тому можна вважати, що загальна активність організації у цій сфері бізнесу буде охоплювати одночасно поточну відтворювальну і інноваційну активності. Поточна відтворювальна активність здійснюється на основі певної технології і полягає у відтворенні ресурсів з наявними якісними властивостями. Технологія поточного відтворення встановлює склад і послідовність дій так, щоб забезпечити кожен дію ресурсами та умовами, необхідними для його проведення. При цьому технологію поточного відтворення визначають не тільки технологія виробництва, яку застосовує фірма, але й склад продуктів, які вона пропонує ринку, а також політики і технології взаємодії фірми зі стейкхолдерами, які беруть участь у відтворювальному процесі.

Інноваційна активність відрізняється від поточної відтворювальної активності рядом суттєвих особливостей. Основу інноваційної активності становлять дослідження і розробки, які виходять за рамки безпосередніх дій з відтворення ресурсів. Використовувані в дослідженнях і розробках ресурси і умови, відрізняються від ресурсів і умов дій у відтворювальному процесі. Як правило, дослідницька і проектна діяльність проводиться у формі окремих унікальних проектів, що не носять циклічний характер. У процесах інноваційної активності відсутні чіткі уявлення про залежності продуктів дій від застосовуваних ресурсів і умов. Відповідні дії часто мають пошуковий характер, використовують метод проб і помилок.

Терміном «спосіб поточного відтворення» в певній сфері бізнесу позначимо такі істотні сторони поточної відтворювальної технології в цьому бізнесі, зміна яких вимагає кардинальних змін у використовуваних організацією ресурсах і стейкхолдерах, які беруть участь у взаємодіях з фірмою. З метою підвищення ефективності поточного відтворювального процесу технологія може вдосконалюватися, змінюватися, але тільки в тій мірі, в якій вона відповідає існуючому способу відтворення в даній сфері бізнесу. Зміна способу відтворення буде означати створення нової стратегічної сфери бізнесу, у якій фірма буде діяти в умовах продовження дій у існуючій ССБ, або виходу з неї.

Таким чином, інновації та інноваційні процеси організації у залежності від їх радикальності відрізняються за ступенем свого впливу на рівень змін в активності організацій в цілому. Відповідно до цих відмінностей необхідно виділяти інновації та інноваційні процеси загально організаційного (стратегічного) значення, які відкривають для організації нові сфери бізнесу, і поточного (тактичного і оперативного значення), що забезпечують підвищення ефективності діяльності організації в наявних сферах бізнесу.



Відзначимо, що поняття поточної відтворювальної та інноваційної діяльності тісно кореспондуються з поняттями конкурентної і підприємницької поведінки, введеними в розгляд І. Ансоффом [20, с.304–306]. При цьому спосіб загальної активності організації визначається не тільки змістами поточної відтворювальної та інноваційної активності, але й загальним підходом до координації цих обох видів активності. Він відображає характеристики функціональних видів діяльності організації (виробничої, маркетингової, фінансової, дослідно-конструкторської тощо), а також зв'язки між ними, які дозволяють організації отримувати корисний для розвитку ефект у поточній перспективі і створюють можливості для його отримання у майбутньому.

Далі в якості ключової характеристики способу загальної активності організації будемо розглядатися спосіб її інноваційної активності, який визначається об'єктами інноваційної активності (технологічними або продуктовими інноваціями) та стадією інноваційного процесу, починаючи з якого організація підключається для доведення інноваційного процесу або до стадії впровадження технологічної інновації, або до стадії комерційної реалізації продуктової інновації. Характеристикою способу інноваційної активності можуть служити співвідношення між розмірами ресурсів, що витрачаються організацією на розвиток технології виробництва, продукції та маркетинг.

Зміст загальної та інноваційної активності організації залежить від ситуацій, в яких вони діють. Ситуацію активності (діяльності) організації визначають ресурси, що є у розпорядженні організації, її середовище, і також відносини та зв'язки між ними, які дозволяють організації активно взаємодіяти зі своїм середовищем.

Особливості загальної та інноваційної активностей різних організацій виявляються тим більш детально, чим більш конкретними є уявлення про ситуації їхньої активності. Найбільш детальні відомості про ситуації активності мають самі діючі в них організації. На їх основі вони розробляють свої загальні стратегії розвитку та інноваційні стратегії. Проте для аналізу інноваційної активності, що є властивою сучасній економіці у цілому, виникає необхідність у представленні ситуацій активності організацій у такій загальній формі, яка дозволить класифікувати ці ситуації залежно від рівня наукоємності сфер бізнесу (галузей), у яких організації діють. Способи активності організацій, що відповідають таким загальним уявленням про ситуації, відобразатимуть найістотніші характеристики їх стратегій розвитку взагалі та інноваційних стратегій зокрема. При цьому класифікація ситуацій означатиме також класифікацію самих організацій та способів їхньої активності відповідно до виділених типів ситуацій.

Залежно від наукоємності інновацій у різних сферах бізнесу виділимо 3 типи ситуацій, що відповідають низькому, середньому та високому рівням.

Ситуація активності 1-го типу відповідає організаціям, які діють у сферах бізнесу з найнижчим рівнем наукоємності. Технології виробництва у цих сферах бізнесу є усталеними чи змінюються низькими

темпами. Об'єктами інновацій є пропоновані ринку товари та використовувані технології маркетингу. Організації відстежують зміни вподобань споживачів, оперативно реагують на них змінами у своїх товарах, а також намагаються активно впливати на споживчі уподобання. При цьому організації враховують дії конкурентів та переймають їх позитивний досвід. На спосіб активності організації 1-го типу впливають, крім її власних товарних інновацій, також інноваційні зміни у пропозиціях стейкхолдерів, які надають організації матеріали, послуги з товароруху, реклами, банківські послуги тощо. Конкурентна позиція фірми на ринку визначається розміром її капіталу, популярністю бренду її товарів, креативністю розробників дизайну товарів. Прикладами організацій, що діють у ситуації активності 1-го типу, є виробники товарів широкого споживання, зокрема продуктів харчування та напоїв, одягу, взуття, простої побутової техніки та інших предметів побуту.

У ситуації активності 2-го типу організації діють у галузях із середнім рівнем наукоємності. Конкурентні позиції організацій у цих галузях значно залежать від використовуваної технології виробництва, оскільки вона переважно визначає можливості створення та пропозиції ринку нових видів продукції. Однак у технологіях цих галузей відсутні різкі зміни, які потребують швидкої диверсифікації організації. Організація має ресурсний потенціал, що забезпечує дослідження та розробки як для створення нових видів продукції, так і для удосконалення технології виробництва. Таким чином, розвиток технології виробництва відповідні фірми забезпечують або шляхом власних розробок з модифікації, удосконалення використовуваної технології або закупівлею необхідних складових для впровадження принципово нових технологій.

Організації, що діють у ситуації 2-го типу досліджують конкурентів та впливають на них, проводячи оборонні та наступальні дії. Фірми, які лідирують у галузі та виступають претендентами на лідерство, активно проводять розвиток своїх продуктів та ринку збуту, виступаючи у цьому відношенні новаторами. Але у відношенні до технологій виробництва вони є послідовниками організацій, які діють у більш наукоємних галузях. Організації 2-го типу підключаються до створення нової технології на стадії дослідно-конструкторських розробок чи навіть на стадії безпосереднього впровадження технології, займаючи позиції відповідно імітаторів або консерваторів за термінологією Р.М. Нижегородцева. Маркетинг у діяльності цих організацій відіграє другорядну роль. Прикладами організацій 2-го типу, є виробники транспортних засобів, продукції енергетичного і сільськогосподарського машинобудування, складної побутової техніки.

У ситуації активності 3-го типу організації діють у технологічних галузях із високим рівнем наукоємності. Вони розробляють принципово нові технології та виробляють унікальні технологічні продукти, що забезпечують впровадження цих технологій в одній або кількох галузях промисловості. Ці організації можуть розширювати свій бізнес та, використовуючи новостворені технології, успішно діяти у нових сферах

стратегічної активності, суміжних із начальним бізнесом. Фірми, що працюють у ситуації 3-го типу, займаються прикладними та фундаментальними дослідженнями, мають у своєму складі науково-дослідні лабораторії, конструкторські бюро, тісно взаємодіють із науково-дослідними інститутами та університетами. Спосіб активності фірм, що лідирують у технологічних галузях або виступають претендентами на лідерство, дозволяє їм бути новаторами як у розробці й застосуванні власних технологій виробництва продуктів для ринку, так й у впровадженні цих продуктів у інших галузях.

Інноваційна активність організації у ситуації активності 3-го типу централізовано планується. Напрями досліджень і розробок вибираються виходячи з довгострокового прогнозу розвитку галузей, в яких працює і може працювати організація. Багато організацій 3-го типу використовують проектний тип управління, маркетинг відносин із стейкхолдерами. Прикладами сфер бізнесу, у яких працюють організації цього типу є створення нових матеріалів і високоточного обладнання, мікроелектроніка, інформаційні технології, робототехніка, нанотехнології, біотехнології тощо.

Як можна бачити, три способи активності організацій, що відповідають трьом зазначеним вище типам ситуацій активності, тісно кореспондуються з типами стратегічної поведінки та стилями менеджменту, запропонованими І. Ансоффом [20]. Реакційному стилю менеджменту відповідає у нашій термінології метод активності у ситуації 1-го типу. Спосіб активності у ситуації 2-го типу відбиває проактивний менеджмент. Активний стиль менеджменту відповідає способу активності у ситуації 3-го типу.

Типові ситуації активності, що були розглянуті, можуть бути своєрідними орієнтирами у всьому різноманітті ситуацій активності організацій. Ситуація активності реальної організації може збігатися з деякою типовою ситуацією, але може відповідати проміжному положенню організації між двома типовими ситуаціями. На нашу думку, подібну класифікацію ситуацій та відповідних їм способів активності організацій необхідно враховувати при формуванні державної політики підтримки інноваційного шляху розвитку економіки.

Українські виробники, як і виробники з інших країн, що розвиваються, стикаються з проблемою, коли їх продукція, яка створюється за застарілими технологіями, користується малим попитом не тільки на зарубіжних, але й на внутрішніх ринках. Як підхід для вирішення цієї проблеми, деякі українські вчені пропонують випереджальний інноваційний розвиток економіки [6]. Основне гасло випереджаючого розвитку «обганяти, не доганяючи» говорить про прискорений<sup>1</sup> розвиток, що заснований на стратегії «прориву»<sup>2</sup>. Стратегія «прориву» націлює на виробництво<sup>3</sup> принципово нових продуктів, які будуть випереджати сучасні товари або створять нові потреби і ринки. Однак

при цьому виникає питання, яку позицію по відношенню до технологій нового покоління (новатора, імітатора або консерватора) вигідно зайняти інвесторам «прориву».

В роботі [6, с. 18–33] під випереджаючим розвитком на рівні підприємства пропонується розуміти досягнення і утримання їм позиції лідера (новатора) в галузі. Реалізація такої стратегії українськими підприємствами в наукомістких (технологічних) галузях є, на наш погляд, малоімовірною, оскільки вона передбачає «прорив» на всіх етапах створення нового покоління технологій: фундаментальних і прикладних досліджень, дослідно-конструкторських розробок, впровадження у виробництво. Більш реалістичними представляються стратегії підготовки ресурсів підприємства до впровадження нового покоління технологій і виходу по відношенню до них на позиції імітатора або прагматичного консерватора.

**Висновки.** Для оцінки привабливості інновацій організаціями, які розробляють і використовують їх у своєму бізнесі, запропоновано використовувати системний підхід, за яким інновації оцінюються ступенем їх відповідності цілям і завданням організації на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях менеджменту. Показано, що відповідно до системних досліджень діяльності організацію слід розглядати як систему відтворення її ресурсів, в ході якого відбувається їх поповнення і оновлення.

У діяльності організації запропоновано виокремлювати її поточну відтворювальну і інноваційну види активності. Спосіб поточного відтворення визначають технологія виробництва, склад товарної продукції, політики і технології взаємодії організації зі стейкхолдерами. Спосіб інноваційної активності визначається її об'єктами (технологічними або продуктовими інноваціями) і стадією інноваційного процесу, на якій організація підключається для його подальшого проведення.

Проведено аналіз впливу типових ситуацій, в яких можуть діяти організації на способи їх інноваційної активності. Характеристиками ситуації активності організації виступали її наявні ресурси, відповідні їй галузевої приналежності, середовище організації, а також відносини і зв'язки організації із стейкхолдерами. Виділено три типові ситуації діяльності, що відрізняються рівнем наукоємності галузей, в яких діють організації. Визначено особливості інноваційних стратегій організацій для виділених ситуацій активності.

Подальші дослідження будуть стосуватися удосконалення класифікації ситуацій діяльності організацій і відповідних способів їх інноваційної активності.

#### Список літератури

- Шумпетер Й. *Теорія економічного розвитку* / пер. с англ. В Автономова. Москва: Прогрес, 1992. 456 с.
- Косенко О.П., Долина І.В., Косенко А.В. *Оцінка комерційного потенціалу технологій*: монографія / за ред. О.П. Косенко. Харків: Смуґаста типографія, 2015. 504 с.
- Pro innovatsiini diialnist: Zakon Ukrainy vid 041 yp. 2002 r. No 40-IV. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text15> (datazvemennia: 29.11.2021).

4. Новиков Д.А., Иващенко Д.А. *Модели и методы организационного управления инновационным развитием фирмы*. Москва: ООО «ЛЕНАНД», 2006. 336 с.
5. Нижегородцев Р.М. *Основы теории инноваций*. Москва: Доброе слово, 2011. 88 с.
6. *Маркетингові аспекти управління інноваційним розвитком*: монографія / за ред. С.М. Ілляшенко. Суми: ТОВ Друкарський дім «Папірус», 2014. 480 с.
7. *Тестування та оцінювання комерційних перспектив товарних інновацій*: монографія / за ред. С.І. Нагорного. Суми: Триторія, 2019. 354 с.
8. *Комерціалізація інновацій*: монографія / за ред. С. М. Ілляшенка, О. А.8. Біловодської. Суми: Триторія, 2020. 263 с.
9. Praxeology. Wikipedia. URL:<https://en.wikipedia.org/wiki/Praxeology>. The Viable System Model. Wikipedia. URL:[https://en.wikipedia.org/wiki/Viable\\_system\\_model](https://en.wikipedia.org/wiki/Viable_system_model)
10. Модель жизнеспособной системы по Стаффорду Бирю: веб-сайт. URL: <https://vikent.ru/enc/6802/>
11. Wolfgang Lassl (2019). The Viability of Organizations Vol. 1. Decoding the "DNA" of Organizations, Springer Nature, ISBN978-3-030-12013-9(<https://www.springer.com/us/book/9783030120139>)
12. Wolfgang Lassl (2019). The Viability of Organizations Vol. 2. Diagnosing and Governing Organizations, Springer Nature, ISBN978-3-030-16473-7(<https://www.springer.com/gp/book/9783030164737>)
13. Wolfgang Lassl (2020). The Viability of Organizations Vol. 3. Designing and Changing Organizations, Springer Nature, ISBN978-3-030-25854-2 (<https://www.springer.com/gp/book/9783030258542>)
14. Заруба В.Я. Общая теория деятельности как методологическая основа моделирования социально-экономических систем. *Конкурентоспособность: проблемы науки та практики*: Монографія / Під ред. В.С. Пономаренка, М.О. Кизима, О.М. Тищенко. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2010. С.90-109.
15. Заруба В.Я. Системно-ресурсний підхід до управління діяльністю підприємства. *Моделі оцінки та аналізу складних соціально-економічних систем*: Монографія / Под ред. В.С. Пономаренко, Т.С.Клебановой, Н.А.Кизима. Харків: ІД «ІНЖЕК», 2013. С.354-371
16. Заруба В.Я., Потрашкова Л.В. Моделирование процессов воспроизводства потенциала предприятия. *Современные проблемы моделирования социально-экономических систем*: Монографія. Харків: ІД «ІНЖЕК», 2009. С.261-279.
17. Томпсон А.А., Стрикланд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов/пер. с англ.Л. Г. Зайцева, М.И. Соколова. Москва: ЮНИТИ, 1998. 576с.
18. Маркетинговий менеджмент: підручник / Ф. Котлер, К.Л. Келлер, А.Ф. Павленко та ін. Київ: Хімдвест, 2008. 720 с.
19. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб: Питер, 1999. 416 с.
- References (transliterated)**
1. Shumpeter Y. *Teoriya ekonomicheskoho razvutya* [Economic development theory] / per. s anhl. V Avtonomova. Moskva: Prohress, 1992. 456 p.
2. Kosenko O.P., Dolyna I.V., Kosenko A.V. *Otsinka komertsiihnoho potentsialu tekhnologii: monohrafiia* [Assessment of commercial potential of technologies: monograph] / za red. O.P. Kosenko. Kharkiv: Smuhasta tipohrafiia, 2015. 504 p.
3. Pro innovatsiinu diialnist: Zakon Ukrainy [On innovation: Law of Ukraine] vid 04 l up. 2002 r. No 40-IV. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text15> (datazvemennia: 29.11.2021).
4. Novykov D.A., Yvashchenko D.A. *Modely y metody orhanyzatsyonnoho upravleniya innovatsyonnym razvutem firmy* [Models and methods of organizational management of innovative development of the company]. Moskva: ООО «ЛЕНАНД», 2006. 336 p.
5. Nyzhehorodtsev R.M. *Osnovy teoryy unovatsyi* [Fundamentals of innovation theory]. Moskva: Dobroe slovo, 2011. 88 p.
6. *Marketynhovi aspekty upravlinnia innovatsiinym rozvytkom*: monohrafiia [Marketing aspects of management of innovative development: monograph] / za red. S.M. Illiashenko. Sumy: TOV Drukarskyi dim «Papyrus», 2014. 480 p.
7. *Testuvannia ta otsiniuvannia komertsiihnykh perspektiv tovarnykh innovatsii*: monohrafiia [Testing and evaluation of commercial prospects of product innovations: a monograph] / za red. Ye.I. Nahomoho. Sumy: Trytoriia, 2019. 354 p.
8. *Komertsializatsiia innovatsii: monohrafiia* [Commercialization of innovations: monograph] / za red. S. M. Illiashenko, O. A. Bilovodskoi. Sumy: Trytoriia, 2020. 263 p.
9. Praxeology. Wikipedia. URL: <https://en.wikipedia.org/wiki/Praxeology>. The Viable System Model. Wikipedia. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Viable\\_system\\_model](https://en.wikipedia.org/wiki/Viable_system_model)
10. Model zhyznesposobnoi systemy po Staffordu Byru: veb-sait [Stafford Beer Model of a Viable System: Website]. URL: <https://vikent.ru/enc/6802/>
11. Wolfgang Lassl (2019). The Viability of Organizations Vol. 1. Decoding the "DNA" of Organizations, Springer Nature, ISBN978-3-030-12013-9(<https://www.springer.com/us/book/9783030120139>)
12. Wolfgang Lassl (2019). The Viability of Organizations Vol. 2. Diagnosing and Governing Organizations, Springer Nature, ISBN978-3-030-16473-7(<https://www.springer.com/gp/book/9783030164737>)
13. Wolfgang Lassl (2020). The Viability of Organizations Vol. 3. Designing and Changing Organizations, Springer Nature, ISBN978-3-030-25854-2 (<https://www.springer.com/gp/book/9783030258542>)
14. Zaruba V.Ya. Obshchaia teoriya deiatel'nosti kak metodolohicheskaia osnova modelirovaniya sotsyalno-ekonomicheskikh sistem [General theory of activity as a methodological basis for modeling socio-economic systems]. *Konkurentospromozhnist: problemy nauky ta praktyky: Monohrafiia* [Competitiveness: problems of science and practice: Monograph] / Pod red. V.S. Ponomarenka, M.O. Kyzyma, O.M. Tyshchenka. Kharkiv: VD «ІNZhEK», 2010. pp.90-109.
15. Zaruba V.Ya. Systemno-resursnyi pidkhd do upravlinnia diialnistiu pidpriemstva [System - resource approach to the management of the enterprise]. *Modely otsenky y analiza slozhnykh sotsyalno-ekonomicheskikh sistem: Monohrafiia* [Models for Assessment and Analysis of Complex Socio-Economic Systems: Monograph] / Pod red. V.S. Ponomarenko, T.S. Klebanovoi, N. A. Kyzyma. Kharkiv: YD «YNZhEK», 2013. pp.354-371
16. Zaruba V.Ya., Potrashkova L.V. Modelirovaniye protsessov vosproizvodstva potentsyala predpriyatiya [Modeling the processes of reproduction of the enterprise potential]. *Sovremennye problemy modelirovaniya sotsyalno-ekonomicheskikh sistem: Monohrafiia* [Modern problems of modeling socio-economic systems: Monograph], Kharkiv: YD «YNZhEK», 2009. pp.261-279.
17. Tompson A.A., Strykland A.Dzh. *Stratehicheskyi menedzhment. Yskusstvo razabotky y realizatsyy strategii: uchebnyk dlia vuzov* [Strategic management. The Art of Strategy Design and Implementation: A Textbook for Universities] / per. s anhl.L. H. Zaitseva, M.Y. Sokolova. Moskva: YuNYTY, 1998. 576s.
18. *Marketynhovyi menedzhment: pidruchnyk* [Marketing management: a textbook] / F. Kotler, K.L. Keller, A.F. Pavlenko ta in. Kyiv: Khimdzhest, 2008. 720 p.
19. Ansoff Y. *Novaia korporatynnaia stratehiya* [New corporate strategy] / per. s anhl. Pod red. Yu.N. Kapturevskoho. SPb: Pyter, 1999. 416 p.

Надійшла (received) 20.10.2021

## Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

**Заруба Віктор Яковлевич (Заруба Виктор Яковлевич, Zaruba Viktor)** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри Економічної кібернетики та маркетингового менеджменту Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут», вул. Кирпичова, 2, м. Харків, Україна, 61002, м. Харків, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3796-7544>, e.mail: [vza.kpi.kharkov@gmail.com](mailto:vza.kpi.kharkov@gmail.com)

**Парфентенко Ірина Анатоліївна (Парфентенко Ирина Анатольевна, Parfentenko Irena)** – старший викладач кафедри Економічної кібернетики та маркетингового менеджменту Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут», вул. Кирпичова, 2, м. Харків, Україна, 61002, м. Харків, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3827-0108>, e.mail: [parfentenko2408@gmail.com](mailto:parfentenko2408@gmail.com)

**О. О. НОСИРЕВ, С. К. ОСИПОВА, Т. В. ДЕДИЛОВА**

### **ФІНАНСОВЕ СТИМУЛЮВАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ПРОМИСЛОВОГО СЕКТОРУ**

У статті досліджено концептуальні засади щодо формування ефективного менеджменту інноваційно-активних промислових підприємств з акцентом на фінансову складову цього процесу. Встановлено, що проблема застосування ефективних механізмів менеджменту інноваційно-активних промислових підприємств з урахуванням фінансової складової є актуальною проблематикою сьогодення, яка потребує змістовних та обґрунтованих досліджень. Представлено авторське бачення дефініції категорій «інновація» та «інноваційна діяльність». Розроблено модель менеджменту організації інноваційної діяльності на промисловому підприємстві. Визначено механізми, які повинні сприяти формуванню інструментарію для ефективного менеджменту інноваційної діяльності. Побудовано комплексну структуру інноваційної діяльності промислового підприємства. Виявлено узагальнюючі показники, що характеризують рівень інноваційної активності підприємства. Доведено, що загальна система формування та розвитку інноваційно-активних підприємств повинна ґрунтуватися на наступних ключових принципах, зокрема: інноваційності; економічній рентабельності; орієнтації на перспективні споживчі потреби; адаптивності; обліку життєвого циклу інновацій; стратегічній ефективності; системності; вибудові пріоритетів; безперервності інноваційного розвитку. Визначено основні та актуальні для сучасного розвитку джерела фінансування інновацій промислового підприємства та проаналізовано основні з них. Зроблено узагальнюючий висновок, що фінансова складова є ключовим аспектом ефективності функціонування інноваційно-активних промислових підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках. Без наявності чітко структурованих джерел фінансування інноваційних проєктів неможливе їхнє успішне виконання та отримання принципово нового або модифікованого продукту.

**Ключові слова:** промислові підприємства; інновація; інноваційний розвиток; фінансування; менеджмент

**А. А. НОСЫРЕВ, С. К. ОСИПОВА, Т. В. ДЕДИЛОВА**

### **ФИНАНСОВОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА ИННОВАЦИОННОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ПРОМЫШЛЕННОГО СЕКТОРА**

В статье проведено исследование концептуальных основ формирования эффективного менеджмента инновационно-активных промышленных предприятий с акцентом на финансовую составляющую этого процесса. Установлено, что проблема применения эффективных основ менеджмента инновационно-активных промышленных предприятий с учетом финансовой составляющей является актуальной проблематикой, которая требует содержательных и обоснованных исследований. Представлено авторское видение дефиниции категорий «инновация» и «инновационная деятельность». Разработана модель менеджмента организации инновационной деятельности на промышленном предприятии. Определены механизмы, которые должны способствовать формированию инструментария для эффективного менеджмента инновационной деятельности. Построена комплексная структура инновационной деятельности промышленного предприятия. Выявлены обобщающие показатели, характеризующие уровень инновационной активности предприятия. Доказано, что общая система формирования и развития инновационно-активных предприятий должна базироваться на следующих ключевых принципах, в частности: инновационности; экономической рентабельности; ориентации на перспективные потребительские нужды; адаптивности; учете жизненного цикла инноваций; стратегической эффективности; системности; расстановке приоритетов; непрерывности инновационного развития. Определены основные актуальные для современного развития источники финансирования инноваций промышленного предприятия и проанализированы основные из них. Сделан обобщающий вывод, что финансовая составляющая является ключевым аспектом эффективности функционирования инновационно-активных промышленных предприятий на внутреннем и внешнем рынках. Без наличия чётко структурированных источников финансирования инновационных проєктов невозможно их успешное выполнение и получение принципиально нового или модифицированного продукта.

**Ключевые слова:** промышленные предприятия; инновация; инновационное развитие; финансирование; менеджмент

**O. NOSYRIEV, S. OSYPOVA, T. DEDILOVA**

### **FINANCIAL STIMULATION OF MANAGEMENT OF INNOVATIVE ENTREPRENEURSHIP IN THE SYSTEM OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF ENTERPRISES IN THE INDUSTRIAL SECTOR**

The article examines the conceptual foundations for the formation of effective management of innovative and active industrial enterprises with an emphasis on the financial component of this process. It is found out that the problem of applying effective management principles of innovative and active industrial enterprises, taking into account the financial component, is an urgent problem of our time, which requires meaningful and reasonable research. The author's own vision of the definition of the category "innovation" and "innovation activity" is presented. A management model for organizing innovation activities at an industrial enterprise has been developed. Mechanisms that should contribute to the formation of tools for effective management of innovation activities are identified. A comprehensive structure of innovative activity of an industrial enterprise is constructed. Generalizing indicators that characterize the level of innovative activity of the enterprise are identified. It is proved that the overall system of formation and development of innovatively active enterprises should be based on the following key principles, in particular: innovativeness; economic profitability; orientation to prospective consumer needs; adaptability; accounting for the life cycle of innovations; strategic efficiency; consistency; prioritization; continuity of innovative development. The main and relevant sources of financing industrial enterprise innovations for modern development are identified and the main ones are analyzed. A general conclusion is made that the financial component is a key aspect of the efficiency of functioning of innovative and active industrial enterprises in the domestic and foreign markets. Without clearly structured sources of financing for innovative projects, it is impossible to successfully implement them and obtain a fundamentally new or modified product.

**Keywords:** industrial enterprises; innovation; innovative development; financing; management

**Вступ.** На сьогодні в Україні відбувається Найважливішим завданням цих перетворень є реорганізація існуючих господарських механізмів у формування нової ефективної моделі управління, мета більшості галузей національної економіки. якої – примножувати інноваційний потенціал

економіки для стабільного розвитку інноваційної активності в перспективі. Інноваційна діяльність не тільки забезпечує необхідний рівень конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, але й являє собою важливий компонент стійкого зростання національної економіки.

Таким чином, впровадження механізмів ефективного менеджменту в інноваційно-активних промислових підприємствах та повного фінансового забезпечення їхнього комплексного розвитку є ключовими факторами у цьому процесі.

**Постановка задачі.** Для впровадження ефективних механізмів менеджменту інноваційно-активних промислових підприємств необхідно забезпечити наступні аспекти, зокрема: комплексне фінансове забезпечення; тісну взаємодію науки і виробництва; посилення теоретико-методичної бази знань; впровадження необхідних нововведень у виробничі технології, які будуть спрямовані на підвищення рівня конкурентоспроможності; дослідження методів оцінки управління організаційними змінами; дослідження зарубіжного досвіду тощо.

Отже, проблема застосування ефективних засад менеджменту інноваційно-активних промислових підприємств з урахуванням фінансової складової є актуальною проблематикою сьогодення, яка потребує змістовних та обґрунтованих досліджень.

**Мета роботи.** Метою дослідження є систематизація концептуальних засад щодо формування ефективного менеджменту інноваційно-активних промислових підприємств з акцентом на фінансову складову цього процесу.

**Аналіз основних досягнень і літератури.** Проблематика формування ефективних механізмів менеджменту інноваційно-активних промислових підприємств, а також виділення фінансової складової як ключового фактору цього процесу досліджувалися в працях багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, таких як Гнилорібов М.А. [1], Гаєвська Л.М. [2], Захаркіна Л.С. [3], Дейнека О. Г., Заєць Б. М. [4], Демчишак Н. Б. [5], Захарченко В.І., Корсікова Н.М., Меркулов М.М. [6], Вейклін К. [7], Ульген Ф. [8], Костецький, В. В. [9-10], Демчишак Н.Б. [12] та інші. Але, незважаючи на проведені цими вченими змістовні дослідження, потребують вдосконалення питання

теоретико-методичного та практичного обґрунтування місця фінансової складової у загальній системі менеджменту інноваційно-активних промислових підприємств

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасних умовах господарювання термін «інноваційно-активні промислові підприємства» безпосередньо пов'язаний з такими поняттями «інновації», «інноваційна активність», «інноваційний потенціал промислового підприємства», але його необхідно досліджувати в якості самостійної категорії, яка включена в понятійний апарат теорії інновацій.

Узагальнивши наукові джерела [1-5], можна представити власне авторське бачення дефініції категорії «інновація», яку будемо розуміти як комплексний процес розробки та впровадження нового товару або послуги шляхом зміни техніко-технологічної чи управлінської його (її) основи з метою досягнення ключових цілей інноваційного розвитку промислового підприємства й забезпечення бажаного рівня фінансового результату у довгостроковому періоді як ключового фактору успішності суб'єкта господарювання.

Як бачимо, поняття «інновація» тісно пов'язано з категорією «інноваційна діяльність». В умовах обмеження кількості ресурсів, в прийнятих на сучасному етапі економічних моделях, інноваційна діяльність розглядається як процес оптимізації, який спрямовано як на забезпечення зниження загальних фінансових витрат, так й на підвищення якості і затребуваності вироблених товарів.

Ґрунтуючись на широкому трактуванні сутності інноваційної діяльності підприємства та властивих йому ознаках, в рамках розвитку інноваційної сфери, розглянемо базові етапи організації інноваційної діяльності на промисловому підприємстві (рис. 1).

Слід зазначити, що представлена модель (рис. 1) може бути ефективною в рамках промислового підприємства за умови наявності відповідних підтримуючих фінансових та управлінських механізмів, які повинні сприяти формуванню інструментарію для ефективного менеджменту інноваційної діяльності. До цих механізмів запропоновано відносити наступні, а саме:

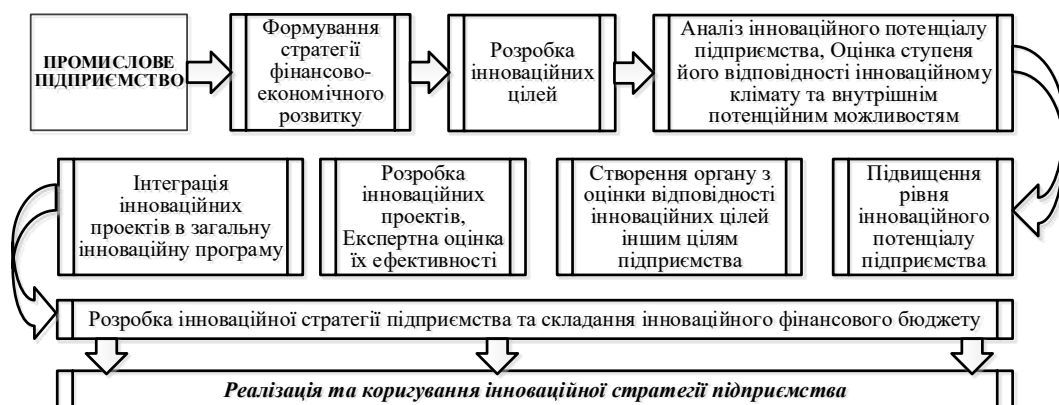


Рисунок 1 – Модель менеджменту організації інноваційної діяльності на промисловому підприємстві (узагальнено авторами за даними [4-6])

– порядок кооперації різних служб, підрозділів і функціональних відділів підприємства;

– правила створення проектних колективів протягом певного періоду і вибудовування в них підлеглих відносин;

– регламент застосування внутрішньої інформації та фінансової звітності на промисловому підприємстві, методи управління інформаційними потоками, в тому числі за реалізованими інноваційними проектами;

– методи фінансового та іншого стимулювання кваліфікованих співробітників, що реалізують інноваційний проект;

– порядок формування загального фінансового бюджету інноваційного проекту, а також бюджетів підрозділів, які розробляють або реалізують цей інноваційний проект.

Впровадження вищепредставленої моделі менеджменту (рис. 1) формує умови для зростання рівня конкурентоспроможності промислового підприємства на різних цільових ринках. Фактично, це є безпосереднім завданням інноваційної діяльності у поточних економічних умовах, де потенційний споживач, застосовуючи ціннісний підхід при оцінці товару, вважає за кращу ту продукцію, яка, з його точки зору, найбільше підходить під співвідношення «ціна товару – вигода придбання». З цієї позиції, інновації стають найважливішим стимулом зростання рівня фінансово-управлінської ефективності промислового підприємства й, найчастіше створюються при здійсненні ним інноваційної діяльності. Різноманіття напрямів здійснення інноваційної діяльності промислового підприємства зумовлює необхідність вибору альтернатив. Це наглядно представлено як в послідовності проходження відповідних етапів (рис. 2), так і в різноманітті критеріїв, які дозволяють оцінити їхню ефективність.

Як бачимо з рис. 2, фінансовий аспект є ключовим чинником, який впливає як на сам процес інноваційної діяльності, так й на кінцевий її результат.

Таким чином, можна зробити висновок, що інноваційна діяльність промислових підприємств – це процес перетворення розробок (ідей) в новий (модернізований) продукт (або послугу), який здатний задовольнити ринкові (клієнтські) потреби (запити) та забезпечити планомірний розвиток окремого підприємства у довгостроковій перспективі.

У свою чергу, інноваційна активність, на нашу думку, це темпи (швидкість) впровадження інновацій та досягнення показників, які включені в основну концепцію стратегічного розвитку промислового підприємства. Узагальнюючими показниками, що характеризують рівень інноваційної активності підприємства запропоновано вважати наступні, зокрема:

– якість розробленої та реалізованої інноваційної стратегії;

– ступінь використання інноваційного потенціалу;

– рівень внутрішньої протидії процесу впровадження інновацій;

– необхідний рівень фінансового забезпечення інноваційної активності;

– невизначеність прогнозованого кінцевого фінансового результату та пов'язані з цим внутрішні ризики та зовнішні небезпеки.

Треба зазначити, що рівень інноваційної активності безпосередньо взаємопов'язаний з використанням наявного інноваційного потенціалу підприємства, тобто це можливість певної системи виробництва (конкретне промислове підприємство) коригувати свій власний стан для трансформації прихованих можливостей в якісно нову реальність.

Розробка принципів стимулювання розвитку інноваційно-активних промислових підприємств стала практичним завданням їхнього топ-менеджменту й пов'язана як з плануванням так і впровадженням інновацій в основній діяльності, так й з реалізацією інноваційних проектів відповідно до запланованих параметрів та обсягів фінансування у конкретний проміжок часу.

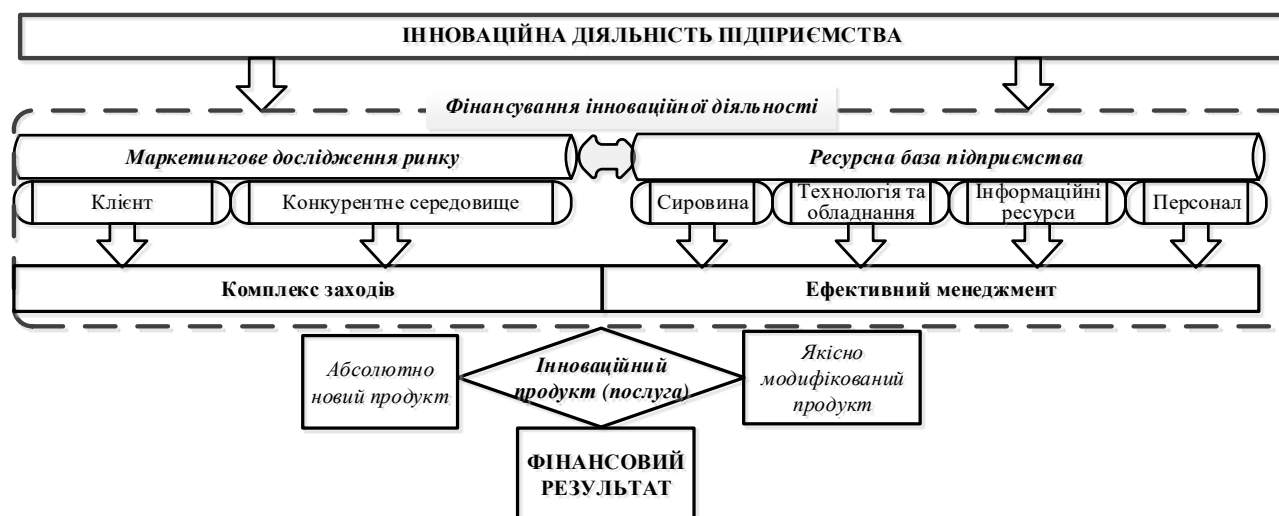


Рисунок 2 – Структура інноваційної діяльності промислового підприємства (узагальнено авторами за даними [7-9])

Розвиток цих принципів дозволить визначити специфіку розвитку інновацій та особливості управління інноваційним процесом в умовах нестабільного зовнішнього середовища, оскільки вони визначають необхідність постійного пошуку рішень проблем, пов'язаних з коливаннями ринкової кон'юнктури. Виходячи з цього, загальна система формування та розвитку інноваційно-активних підприємств повинна ґрунтуватися на наступних ключових принципах [11]:

1. Принцип інноваційності – передбачає перманентний пошук та реалізацію різних перспективних інноваційних проєктів та отримання позитивного фінансового результату.

2. Принцип економічної рентабельності – оснований на необхідності здійснення попереднього аналізу власного рівня конкурентоспроможності підприємства та наслідків виконання фінансового плану інноваційної стратегії розвитку.

3. Принцип орієнтації на перспективні споживчі потреби – передбачає розробку та використання методів прогнозу інноваційної активності, що дозволяють виявляти вектори інноваційного розвитку, які можуть забезпечити підприємству високий рівень конкурентоспроможності і фінансування.

4. Принцип адаптивності – полягає в оцінці здатності підприємства реалізувати конкретні інновації та отримати за рахунок їх впровадження позитивний комерційний результат.

5. Принцип обліку життєвого циклу інновацій – надає можливість структурувати накопичені знання й проаналізувати подію, й те що має статися із здійснюваним проєктом на промисловому підприємстві в конкретних обставинах.

6. Принцип стратегічної ефективності – ґрунтується на здатності контролювати обсяги ресурсів, трудовитрат, фінансових інвестицій й часу в розрахунку на одиницю всіх передбачуваних та необхідних ефектів від здійснення інноваційного проєкту.

7. Принцип системності в розвитку підприємства використовується як механізм систематизації підсумкового результату. Оптимізації в системі функціонування підприємства повинні реалізовуватися не тільки шляхом оптимізації наявних технологій, бізнес процесів, продукції тощо, а й шляхом впровадження інновацій.

8. Принцип ранжування пріоритетів – надає можливість проводити впорядкування інноваційних стратегій розвитку промислового підприємства на основі поставлених цілей та одержуваних результатів. Беручи до уваги факт того, що розвиток може відбуватися за різними напрямками, підприємство повинно відібрати проєкти, які дозволять отримати максимальну фінансову віддачу та мінімізувати ризики.

9. Принцип безперервності інноваційного розвитку – формує цілі та напрями інноваційного розвитку на поточний момент та на перспективу. У процесі функціонування інноваційно-активного промислового підприємства, його цілі можуть коригуватися, можливість їхнього здійснення може значно

трансформуватися. При виявленні нових факторів та умов діяльності промислового підприємства, недооцінка фактору часу постійного інноваційного розвитку може знизити рівень конкурентоспроможності підприємства та негативно вплинути на фінансовий результат в цілому [11; 12].

Слід зазначити, що відповідно до базових положень менеджменту в системі управління повинен бути окремо реалізований принцип мотивації. У контексті нашого предмету дослідження ця функція може бути реалізована як адекватна реакція системи на погіршення зовнішніх характеристик, тобто мотивом до активізації інноваційної діяльності та розвитку інноваційного потенціалу підприємства є збереження й зміцнення його конкурентних та фінансово-економічних позицій. Це призводить до необхідності регулярного отримання своєчасної інформації, необхідної та достатньої для прийняття відповідних управлінських рішень.

Посилення рівня інноваційної активності вважається стратегічно важливим напрямком розвитку українських промислових підприємств. Ефективність вирішення завдань у цій галузі обумовлює тенденції розвитку багатьох підприємств, галузей, регіонів та держав у системі світової глобальної економіки та фінансів.

Отже, ключовим та найвагомішим засобом підвищення рівня інноваційної активності промислових підприємств є достатнє фінансування їхньої діяльності у сфері інновацій. Фінансування інноваційних процесів визначається як процес створення і використання капіталу, який має цільову спрямованість на розробку та організацію виробництва нових видів продукції або послуг, впровадження передових технологій й різних сучасних організаційних форм і методів управління.

Обґрунтоване визначення джерел і форм фінансування інновацій промислового підприємства є пріоритетним завданням для здійснення ефективної роботи та удосконалення механізму інноваційної діяльності. Існує багато варіантів залучення грошових коштів для забезпечення процесів впровадження інновацій. Велика кількість можливостей визначається не тільки альтернативами використання як власного, так й позикового капіталу, а й відмінностями у формах фінансування для різних видів інвестицій. Будь-яка інноваційна діяльність вимагає об'ємних капіталовкладень, тому пошук ефективної структури джерел залучення капіталу – важливе завдання топ-менеджменту промислового підприємства.

Інноваційно-активні промислові підприємства повинні точно оцінювати власні фінансові потреби й порівнювати їх з можливостями та перспективами розвитку на кожному етапі інноваційного процесу.

На різних стадіях інноваційного процесу джерела фінансування інновацій будуть різні, й чим ближчим інноваційний продукт до кінцевого етапу виходу на ринок, тим більше можливостей у підприємства залучити грошові кошти. Розраховуючи ймовірну потребу й терміни залучення грошових ресурсів з різних джерел, важливо усвідомлювати потребу у повному фінансуванні кожної стадії, так як перехід до

нового етапу без завершення попереднього неможливий.

На рис. 3 представлені основні та актуальні джерела фінансування інновацій підприємств промислового сектору.

Джерела фінансування інноваційної діяльності промислових підприємств	
<p><b>Власні та залучені кошти:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- прибуток;</li> <li>- амортизаційні відрахування;</li> <li>- емісія акцій;</li> <li>- часті та паї;</li> <li>- гранти;</li> <li>- податкові пільги.</li> </ul>	<p><b>Позикові кошти:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- венчурне фінансування;</li> <li>- інвестиційний податковий кредит;</li> <li>- лізингове фінансування;</li> <li>- факторингове фінансування;</li> <li>- форфейтингове фінансування;</li> <li>- франчайзингове фінансування;</li> <li>- банківський кредит;</li> <li>- бюджетне фінансування.</li> </ul>

Рисунок 3 – Джерела фінансування інновацій промислового підприємства (узагальнено авторами за даними [8, 10])

Як свідчить практика [8, 9], бюджетні кошти, позабюджетні фонди та власні кошти можна назвати провідними джерелами фінансування діяльності в галузі інновацій. Треба також зазначити, що одну з провідних ролей у фінансовому забезпеченні роботи інноваційно-активних промислових підприємств на сьогоднішні відіграють кредитні інвестиції. При прийнятті рішення щодо фінансування інноваційних проєктів, комерційні підприємства звертають увагу на такі показники, як реальний термін окупності, присутність джерел повернення наданих фінансових коштів, які забезпечують приріст інвестованого капіталу. На відміну від бюджетного фінансування кредитні інвестиції можуть збільшити ефективність інвестиційних заходів й дозволяють швидше та зручніше провести мобілізацію грошових коштів на тривалі терміни.

Також існує ще один актуальний вид фінансування – венчурне фінансування (рис. 3), що передбачає ризикове підприємництво, спрямоване на технологічні нововведення, наукові досягнення, ще не використовувані на практиці. Даний тип фінансування характеризується високим ризиком втрати доходів від інвестицій. Венчурне фінансування – це джерело довгострокових інвестицій, що видаються промисловим підприємствам для модернізації та розширення на 5-7 років. Для скорочення своїх можливих ризиків венчурні інвестори здійснюють тільки мікрофінансування інноваційної діяльності, отже, можливий випадок, коли такі фінансові кошти закінчуються ще до старту етапу створення дослідного зразка продукції. Венчурне фінансування здійснюється різноманітними фондами шляхом передачі грошових ресурсів на безповоротній основі. Надання грошових коштів проводиться тільки таким інноваційним підприємствам, у яких наявна можливість запропонувати ринку принципово новий продукт або винахід. Тобто, ризики у такому випадку

великі, але за умови успішної реалізації проєкту вони компенсуються значним прибутком від участі у акціонерному капіталі. Таким чином, фінансування інноваційної діяльності передбачає великі ризики, однак, винагорода від успішних проєктів та впроваджених інновацій виводить підприємство на якісно новий рівень, підвищує рівень його конкурентоспроможності, тому ці ризики можна вважати виправданими. Для фінансування діяльності підрозділів промислового підприємства, які розробляють інноваційні продукти використовуються різноманітні джерела. Інноваційний процес може бути профінансований за рахунок як приватних, так й державних коштів. Фінансування інноваційної діяльності підприємств державою відбувається за рахунок зацікавленості у розвитку інновацій та досягненні національних або стратегічних інтересів. Фінансування інноваційної діяльності з приватних коштів проводиться для отримання інвестором прибутку від інновації. Більш того, здійснення фінансування інноваційної діяльності може відбуватись й за рахунок власних коштів, однак в сучасних умовах підприємства мають складнощі з використанням власного капіталу як джерела фінансування інновацій.

Визначення оптимальної форми фінансування інноваційної діяльності відіграє велику роль, так як обсяг ресурсів, наявний у інноваційного підприємства – це один з головних елементів, що визначають інноваційну стратегію промислових підприємств. Можна відзначити, що фінансова складова є ключовим аспектом ефективності функціонування інноваційно-активних промислових підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках. Без наявності чітко структурованих джерел фінансування інноваційних проєктів неможливе їхнє успішне виконання та отримання принципово нового або модифікованого продукту.

**Висновки.** Дослідження концептуальних засад щодо формування ефективного менеджменту інноваційно-активних промислових підприємств з акцентом на фінансову складову цього процесу дозволяє узагальнити наступні теоретико-методичні й практичні результати.

1. Уточнено дефініцію категорії «інновації» стосовно предмету нашого дослідження, під якої розуміється комплексний процес розробки та впровадження нового товару або послуги шляхом зміни техніко-технологічної чи управлінської його (її) основи з метою досягнення ключових цілей інноваційного розвитку промислового підприємства й забезпечення бажаного рівня фінансового результату у довгостроковому періоді як ключового фактору успішності суб'єкта господарювання.

2. Вдосконалено модель менеджменту організації інноваційної діяльності на промисловому підприємстві, яка може бути ефективною в рамках промислового підприємства за умови наявності відповідних підтримуючих фінансових та управлінських механізмів, які повинні сприяти формуванню інструментарію для ефективного менеджменту інноваційної діяльності.



3. Запропоновано комплексну структуру інноваційної діяльності промислового підприємства та встановлено, що фінансовий аспект є ключовим чинником, який впливає як на сам процес інноваційної діяльності, так й на кінцевий її результат.

4. Доведено, що загальна система формування та розвитку інноваційно-активних підприємств повинна ґрунтуватися на наступних ключових принципах, зокрема: інноваційності; економічної рентабельності; орієнтації на перспективні споживчі потреби; адаптивності; обліку життєвого циклу інновацій; стратегічній ефективності; системності; ранжування пріоритетів; безперервності інноваційного розвитку.

#### Список літератури

1. Гнилорыбов М. А. Виміри глобального інноваційного розвитку та трансформація промислової політики країн. *Економіка і організація управління*. 2018. №4 (32). С. 189–197.
2. Гаєвська Л. М. Інноваційний потенціал підприємства та його оцінка. *Глобальні та національні проблеми економіки : наук. журнал*. 2017. № 15. С. 192–206.
3. Державне стимулювання інноваційного розвитку суб'єктів господарювання: методологічні засади, світовий та вітчизняний досвід : монографія / за заг. ред. канд. екон. наук, доц. Л. С. Захаркіної. Суми: Сумський державний університет, 2019. 200 с.
4. Дейнека О. Г., Засць Б. М. Державна стратегія інновацій та прикладний характер реалізації їх в національній економіці. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 65. С. 76–85.
5. Демчишак Н. Б. *Фінансове регулювання інноваційної діяльності в Україні* : монографія. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2016. 494 с.
6. Захарченко В.І., Корсікова Н.М., Меркулов М.М. *Інноваційний менеджмент. Теорія і практика в умовах трансформації економіки* навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2012, 446 с.
7. Wakelin, K. Innovation and Export Behavior at the Firm Level. *Research Policy*. 1998. vol. 26. pp. 829-841.
8. Ülgen F. Schumpeterian economic development and financial innovations: a conflicting evolution. *Journal of Institutional Economics*. 2014. vol. 10(02). pp. 257-277.
9. Костецький В., Примаченко І. Сучасні аспекти пошуку стимулів до інноваційної діяльності суб'єктів господарювання. *Світ фінансів*. 2020. № 2. С. 134-144.
10. Костецький В. В. Участь держави у фінансовій підтримці інноваційної діяльності промислових підприємств. *Модернізація корпоративних фінансів та фінансових ринків: збірник наукових праць*. 2015. Вип. 2. С. 55-58.
11. Деділова Т.В., Левченко І., Осипова С. К. Осипова Обґрунтування регіонального розвитку промислових підприємств в площині їх фінансового забезпечення: досвід України). *Технологічний аудит та резерви виробництва*. 2021. № 2(4). С. 33-37. <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2021.229787>
12. Демчишак Н. Б. *Фінансове регулювання інноваційної діяльності в Україні* : дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.08. Львів, 2017. 460 с.
13. Hnylorybov M. Vymiry hlobalnoho innovatsiinoho rozvytku ta transformatsiia promyslovoi polityky krain [Dimensions of global innovative development and transformation of industrial policy of countries]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia* [Economics and management organization]. 2018. vol. 4(32). pp. 189–197.
14. Haievska L. Innovatsiinyi potensial pidpriemstva ta yoho otsinka [Innovative potential of the enterprise and its assessment]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky : nauk. zhurnal* [Global and national problems of Economics : scientific journal]. 2017. vol. 15. pp. 192–206.
15. Zakharkina L. *Derzhavne stymuliuvannia innovatsiinoho rozvytku subiektiv hospodariuvannia: metodolohichni zasady, svitovyi ta vitchyznianyi dosvid* [State incentives for innovative development of business entities: methodological foundations, world and domestic experience]. Sumy: Sumskyi derzhavnyi universytet, 2019. 200 p.
16. Deineka O., Zaiets B. Derzhavna stratehiia innovatsii ta prykladnyi kharakter realizatsii yikh v natsionalnii ekonomitsi [State strategy of innovations and applied nature of their implementation in the national economy]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti* [Bulletin of transport and Industrial Economics]. 2019. vol. 65. pp. 76–85.
17. Demchysyak N. *Finansove rehuliuivannia innovatsiinoi diialnosti v Ukraini* [Financial regulation of innovation activity in Ukraine]. Lviv: LNU imeni Ivana Franka, 2016. 494 p.
18. Zakharchenko V., Korsikova N., Merkulov M. *Innovatsiinyi menedzhment. Teoriia i praktyka v umovakh transformatsii ekonomiky* [Innovative management. Theory and practice in the conditions of economic transformation]. Kiev: Tsentr uchbovoi literatury. 2012. 446 p.
19. Wakelin, K. Innovation and Export Behavior at the Firm Level. *Research Policy*. 1998. vol. 26. pp. 829-841.
20. Ülgen F. Schumpeterian economic development and financial innovations: a conflicting evolution. *Journal of Institutional Economics*. 2014. vol. 10(02). pp. 257-277.
21. Kostetskyi V., Prymachenko I. Suchasni aspekty poshuku stymuliv do innovatsiinoi diialnosti subiektiv hospodariuvannia [Modern aspects of the search for incentives for innovative activity of business entities]. *Svit finansiv* [The world of Finance]. 2020. vol. 2. pp. 134-144.
22. Kostetskyi, V. Uchast derzhavy u finansovii pidtrymtsi innovatsiinoi diialnosti promyslovykh pidpriemstv [State participation in financial support of innovative activities of industrial enterprises]. *Modernizatsiia korporatyvnykh finansiv ta finansovykh rynkiv: zbirnyk naukovykh prats* [Modernization of corporate finance and financial markets: collection of scientific papers]. 2015. vol. 2. pp. 55-58
23. Dedilova T., Levchenko I., Nosyriev O., Osypova S. Obgruntuivannia rehionalnoho rozvytku promyslovykh pidpriemstv v ploshchyni yikh finansovoho zabezpechennia: dosvid Ukrainy [Justification of regional development of industrial enterprises in the plane of their financial support: experience of Ukraine.]. *Tekhnolohichniy audit ta rezervy vyrobnytstva* [Technological audit and production reserves]. 2021. vol. 2(4). pp. 33–37
24. Demchysyak N. *Finansove rehuliuivannia innovatsiinoi diialnosti v Ukraini* [Financial regulation of innovation activity in Ukraine]. Lviv, 2017. 460 p.

Надійшла (received) 28.10.2021

#### References (transliterated)

13. Hnylorybov M. Vymiry hlobalnoho innovatsiinoho rozvytku ta

#### Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

**Носирєв Олександр Олександрович (Носырев Александр Александрович, Nosyriev Oleksandr)** – кандидат географічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародного бізнесу та фінансів, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», м. Харків, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4089-3336>; e-mail: [Oleksandr.Nosyriev@khpi.edu.ua](mailto:Oleksandr.Nosyriev@khpi.edu.ua)

**Осипова Світлана Костянтинівна (Осипова Светлана Константиновна, Osypova Svitlana)** – старший викладач кафедри міжнародного бізнесу та фінансів, Харківський національний університет будівництва та архітектури, м. Харків, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2381-1901>, e-mail: [Svitlana.Osipova@khpi.edu.ua](mailto:Svitlana.Osipova@khpi.edu.ua)

**Деділова Тетяна Вікторівна (Дедилова Татьяна Викторовна, Dedilova Tetyana)** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки і підприємництва, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, м. Харків, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3924-979X>, e-mail: [dedilova@ukr.net](mailto:dedilova@ukr.net)

**Н.Ю. МАРДУС, Е.О. ЧЕРНИШОВА**

### **ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ «ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ»**

У статті розглянуто різні підходи економістів й основні нормативно-правові документи які трактують поняття «фінансових результатів». В умовах посилення конкуренції бухгалтерський облік виступає однією з основних функцій управління господарською діяльністю підприємства, що зумовлює необхідність розвитку інформаційної системи, удосконалення її організаційної структури. Доведено, що метою обліку фінансових результатів підприємства є спостереження, ідентифікація, реєстрація, обробка, інтерпретація та передача інформації зовнішнім та внутрішнім користувачам. Виявлено, що безперервний кругообіг коштів, який здійснюється у вигляді витрат ресурсів і одержання доходів, їхнього розподілу та використання виступає ціллю більшості підприємств мінімізувати витрати та максимізувати доходи. Визначено, що промисловий сектор є одним із провідних секторів економіки та характеризується складністю технологічних процесів, орієнтацією на задоволення потреб населення. З'ясовано, що прибутковість промислових підприємств є неоднозначною протягом останніх років (у 2020 році кількість прибуткових підприємств – 71%; збиткових – 29%). Тому облік прибутку постає як найважливіший показник фінансових результатів. Доведено, що доходи та витрати виступають взаємопов'язаними чинниками утворення прибутку підприємства та на основі їх даних визначають фінансовий стан і платоспроможність, ефективність використання матеріальних і фінансових ресурсів підприємства. Сформовано власне розуміння поняття фінансових результатів. Встановлено, що існують недосліджені питання. Аналіз показав, що підходи до визначення терміну в літературі українських науковців та нормативних документів «фінансовий результат» є неоднозначними. Зроблено висновки, що проблема у цій сфері потребують дослідження у майбутньому й є необхідність постійного розвитку та удосконалення українського законодавства. Важливим питанням при удосконаленні чинних державних документів є конкретизація та деталізація понять та термінів, розробка єдиного методичного інструментарію для суб'єктів господарювання.

**Ключові слова:** облік; дохід; витати; фінансовий результат; промисловість; правове регулювання

**Н.Ю. МАРДУС, Э.А. ЧЕРНЫШЁВА**

### **ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ ПОНЯТИЯ «ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ»**

В статье рассмотрены различные подходы и основные нормативно-правовые документы трактующие понятие «финансовых результатов». В условиях усиления конкуренции бухгалтерский учет выступает одной из основных функций управления хозяйственной деятельностью предприятия, что приводит к необходимости развития информационной системы, совершенствованию ее организационной структуры. Доказано, что целью учета финансовых результатов предприятия есть наблюдение, идентификация, регистрация, обработка, интерпретация и передача информации внешним и внутренним пользователям. Виявлено, что непрерывный кругооборот средств, осуществляемый посредством расходов ресурсов и получения доходов, их распределения и использования выступает целью большинства предприятий минимизировать расходы и максимизировать доходы. Определено, что промышленный сектор является одним из ведущих секторов экономики и характеризуется сложностью технологических процессов, ориентацией на удовлетворение потребностей населения. Виявлено, что прибыльность промышленных предприятий неоднозначна в течение последних лет (в 2020 году количество прибыльных предприятий – 71%; убыточных – 29%). Поэтому учет прибыли выступает как наиболее важный показатель финансовых результатов. Доказано, что доходы и расходы являются взаимосвязанными факторами образования прибыли предприятия и на основе их данных определяют финансовое состояние и платежеспособность, эффективность использования материальных и финансовых ресурсов предприятия. Сформировано собственное понимание понятия финансовых результатов. Установлено, что есть неисследованные вопросы. Анализ показал, что подходы к определению термина в литературе украинских ученых и нормативных документов «финансовый результат» неоднозначны. Сделаны выводы, что проблема в этой сфере нуждается в исследовании в будущем и есть необходимость постоянного развития и усовершенствования украинского законодательства. Важным вопросом при усовершенствовании действующих государственных документов является конкретизация и детализация понятий и терминов, разработка единого методического инструментария для хозяйствующих субъектов.

**Ключевые слова:** учет; доход; издержки; финансовый результат; промышленность; правовое регулирование

**N. MARDUS, E. CHERNYSHOVA**

### **THEORETICAL APPROACHES TO DEFINING THE CONCEPT OF "FINANCIAL RESULTS"**

The article discusses various approaches and basic regulatory documents that interpret the concept of "financial results". In the context of increased competition, accounting is one of the main functions of managing the economic activities of an enterprise, which leads to the need to develop an information system, improve its organizational structure. It has been proven that the purpose of accounting for the financial results of an enterprise is observation, identification, registration, processing, interpretation and transmission of information to external and internal users. It was revealed that the continuous circulation of funds, carried out through the expenditure of resources and the receipt of income, their distribution and use, is the goal of most enterprises to minimize costs and maximize income. It was determined that the industrial sector is one of the leading sectors of the economy and is characterized by the complexity of technological processes, focus on meeting the needs of the population. It was found that the profitability of industrial enterprises has been ambiguous in recent years (in 2020, the number of profitable enterprises – 71%; unprofitable – 29%). Therefore, profit accounting is the most important indicator of financial results. It is proved that income and expenses are interrelated factors in the formation of the enterprise's profit and on the basis of their data determine the financial condition and solvency, the efficiency of using the material and financial resources of the enterprise. Own understanding of the concept of financial results has been formed. It has been established that there are unexplored questions. The analysis showed that the approaches to the definition of the term in the literature of Ukrainian scientists and regulatory documents "financial result" are ambiguous. It is concluded that the problem in this area needs to be investigated in the future and there is a need for constant development and improvement of Ukrainian legislation. An important issue in improving the current state documents is the specification and detailing of concepts and terms, the development of a unified methodological toolkit for business entities.

**Keywords:** accounting; income; costs; financial results; industry; legal regulation

**Вступ.** У сучасних мінливих умовах посилення конкуренції бухгалтерський облік виступає однією з основних функцій управління господарською діяльністю підприємства, що зумовлює необхідність розвитку інформаційної системи, удосконалення її організаційної структури. Доходи та витрати виступають взаємопов'язаними чинниками утворення прибутку підприємства та на основі їх даних визначають фінансовий стан і платоспроможність, ефективність використання матеріальних і фінансових ресурсів підприємства. Саме правове регулювання є структурним елементом правової системи та встановлює необхідні граней інтересам та умовам життя населення, що створюють кордони дозволеної поведінки для кожної особи.

Отже, відсутність виваженості та правильності меж, закріплених у нормативно-правових актах, є наслідком недовершеності правової системи, що може призвести до недовіри та незадоволення населення до влади. Це визначило актуальність вибраного нами дослідження.

**Аналіз стану питання.** На сьогодні більшість підприємств ставить мету збільшити ефективність наявних ресурсів, що в свою чергу приведе до збільшення результатів своєї господарської діяльності – прибутку. Облік фінансових результатів є завжди актуальним, проте існують недосліджені окремі питання.

**Мета роботи.** Метою даної статті є дослідження теоретичних підходів до визначення фінансових результатів підприємства.

**Аналіз основних досягнень і літератури.** В На даний час існує велике розмаїття поглядів трактування понять фінансових результатів. Проблеми теорії, методології, обліку та контролю за доходами, витратами та фінансовими результатами підприємств досліджували такі вітчизняні вчені як. Мардус Н. Ю., Мелень О. В., Пальцан В. М. та інші. Цими вченими було зроблено вагомий внесок визначення різних

теоретичних підходів щодо цього питання, але ще й досі залишається кількість дискусійних та нерозкритих питань, щодо створення єдиного теоретичного підходу.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Підприємство здійснює безперервний кругообіг коштів, який здійснюється у вигляді витрат ресурсів і одержання доходів, їхнього розподілу та використання ціллю якого є мінімізувати витрати та максимізувати доходи.

Промислова галузь є однією з передових галузей економіки України та характеризується складністю технологічних процесів, спрямуванням на задоволення потреб населення. При цьому прибутковість підприємств є неоднозначною протягом останніх років (у 2020 р. кількість прибуткових підприємств – 71 %; збиткових – 29%). Тому доцільним є дослідження проблемних аспектів обліку фінансових результатів.

Метою складання фінансової звітності є надання користувачам для прийняття рішень повної, правдивої та неупередженої інформації про фінансовий стан та результати діяльності підприємства [1].

У звіті про фінансові результати розкривається інформація про доходи, витрати, прибутки та збитки, інший сукупний дохід та сукупний дохід підприємства за звітний період.

Фінансовий результат за 2016-2020 роки однієї з передових галузей в економіці країни – промисловості за даними Державної служби статистики України представлено на рисунку 1 [2].

Спостерігаємо неоднозначну динаміку, що свідчить, що для розвитку господарської діяльності та покращення ефективності тема даної роботи актуальна та потребує подальшого дослідження.

Трактування терміну «фінансові результати» вітчизняними вченими та в нормативно-правових документах представлено в таблиці 1 [3-5].



Рисунок 1 – Фінансовий результат промислових підприємств за 2016-2020 роки

Таблиця 1 – Трагування терміну «фінансові результати» вітчизняними вченими

Автори	Трагування
Білик Т. О.	різниця між сукупними доходами та витратами підприємства і за позитивного його результату представляє додаткову вартість, виступає одним із джерел фінансування подальшого розвитку та поточної діяльності підприємства, основним критерієм оцінки її ефективності
Бутинець Ф. Ф.	співставлення доходів і витрат підприємства відображених у звіті
Борисов А. Б.	виражений у грошовій формі економічний результат господарської діяльності підприємства, об'єднання, організації в цілому чи його окремих підрозділів
Вороніна О. О.	якісна характеристика фінансово-господарської діяльності підприємства, яка в цілому характеризує результат економічних відносин підприємства та зокрема відображає значущість і сталість розвитку підприємства (з погляду отриманого доходу), впливовість на його фінансово-господарську діяльність чинників зовнішнього середовища (з погляду структури та обсягів витрат) і кількісно узагальнюється у вигляді прибутків (збитків), зміни власного капіталу, його окремих складових частин
Загородній А. Г., Вознюк Г. Л.	різниця між доходами та витратами підприємства чи його окремого підрозділу за певний час. Приріст чи зменшення вартості власного капіталу підприємства внаслідок діяльності у звітному періоді
Гринавцева О. В.	сума валового доходу від звичайної та надзвичайної діяльності підприємства, зменшеного на суму витрат, пов'язаних із виконанням господарської діяльності на підприємстві, непрямих податків та податку на прибуток за окремий звітний проміжок часу
Лондар С. Л., Тимошенко О. В.	приріст (чи зменшення) вартості власного капіталу підприємства, що утворюється в процесі його підприємницької діяльності за звітний період
Мочерний С. В.	грошова форма підсумків господарської діяльності організації або її підрозділів, виражена в прибутках або збитках
Опарін В. М., Худолій Л. М.	зіставлення регламентованих податковим законодавством доходів і витрат
Патарідзе- Вишинська М. В.	узагальнює усі результати господарської діяльності та який характеризує ефективність діяльності суб'єкта господарювання
Піпко В. А.	економічний підсумок виробничої діяльності суб'єктів господарювання, що виражається у вартісній (грошовій) формі і є фінансовими результатами
Скалюк Р. В.	якісний та кількісний показник результативності господарської діяльності підприємства

На нашу думку, вітчизняні автори дали схожі визначення. погоджуємося з визначенням Опаріна В. М. та Худолій Л. М.

Порядок використання прибутку (доходу) суб'єкта господарювання визначає власник (власники) або уповноважений ним орган відповідно до законодавства та установчих документів [6].

Трагування терміну «фінансові результати» представлено в таблиці 2.

Аналіз нормативно правових документів показав, що визначення в нормативно-правових актах не є достатньо детальним.

На нашу думку, фінансовий результат – це виражена в грошовій формі різниця між визначеними податковим законодавством доходами та витратами як економічний результат ведення господарської діяльності.

Таблиця 2 – Трагування терміну «фінансові результати» в нормативно-правових актах

Джерело	Трагування
Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» [1]	сума, на яку доходи перевищують пов'язані з ними витрати;
Господарський кодекс України [6]	показник фінансових результатів його господарської діяльності, що визначається шляхом зменшення суми валового доходу суб'єкта господарювання за певний період на суму валових витрат та суму амортизаційних відрахувань.
Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 1 (МСБО 1). Подання фінансової звітності [7]	загальний дохід за вирахуванням витрат за винятком компонентів іншого сукупного прибутку.

## Список літератури

1. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»: Закон України від 07.02.2013, № 73. *Міністерство фінансів України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text>.
2. Державна служба статистики. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
3. Пальцян В. М. Теоретичні дослідження поняття фінансові результати діяльності підприємства / В. М. Пальцян // *Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Розвиток соціально-економічних систем в геоekonomічному просторі: теорія, методологія, організація обліку та оподаткування», 11–12 травня 2017 року*. Т.: ФОП Паляниця В. А., 2017. С. 110–112. (Секція 2. Проблеми підвищення якості бухгалтерського обліку, аналізу і аудиту в сучасних умовах господарювання).
4. Мардус Н. Ю. Сутність фінансових результатів підприємства і визначення їх місця у обліку, аудиті та аналізі / Н. Ю. Мардус, К. Ю. Корсунова // *Інноваційно-інвестиційне забезпечення сталого соціально-економічного розвитку України: кол. монографія / ред. О. В. Манойленко*. Харків : НТУ «ХПІ», 2017. Розд. 1. С. 29–37.
5. Мелень О. В. Теоретичні основи визначення поняття «фінансовий результат» / О. В. Мелень, Л. В. Москаленко // *Інновації в обліково-аналітичному забезпеченні та управлінні фінансово-економічною безпекою в умовах діджиталізації = Innovations in accounting and analytical support and management of financial and economic security in the conditions of digitalization*: матеріали 9-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 12–13 листопада 2020 р. / орг. ком.: В. М. Бабаєв [та ін.]; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ, 2020. С. 148–153.
6. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003, № 436-IV. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
7. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 1 (МСБО 1). Подання фінансової звітності від 01.01.2012, 929\_013. *Рада з Міжнародних стандартів бухгалтерського обліку*. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_013#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_013#Text).
1. Law of Ukraine on approval of the National Regulation (Standard) of Accounting 1 "General requirements for financial reporting" № 73. (2013, July 2). *Ministerstvo finansiv Ukrainy*. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text> (accessed 23 November 2021).
2. State Statistics Service. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed 23 November 2021).
3. Paljanc V. M. (2017) Teoretychni doslidzhennja ponjattja finansovi rezultaty dijajlnosti pidpryjemstva [Theoretical knowledge of the understanding of the financial results of the enterprise] *Materialy mizhnarodnoji naukovo-praktychnoji konferenciji «Rozvytok socialjno-ekonomichnykh system v gheoekonomichnomu prostori: teorija, metodologhija, orghanizacija obliku ta opodatkuвання»* [Proceedings of the International Scientific Conference "Development of social and economic systems in economic space: theory, methodology, organization of accounting and taxation"] (May 11–12, 2017). T.: FOP Paljanycja V. A., pp. 110–112.
4. Mardus, N. Ju., Korsunova, K. Ju. (2017) Sutnistj finansovykh rezultativ pidpryjemstva i vyznachennja jikh miscja u obliku, audyti ta analizi [The essence of the financial results of the enterprise and the determination of their place in accounting, audit and analysis] *Innovacijno-investycijne zabezpechennja stalogho socialjno-ekonomichnogho rozvytku Ukrainy* [Innovative and investment support for sustainable socio-economic development of Ukraine]; kol. monoghrafija. (eds. O. V. Manojlenko), Kharkiv : NTU «KhPI». Sect. 1, pp. 29–37.
5. Melenj, O. V., Moskalenko, L. V. (2020) Teoretychni osnovy vyznachennja ponjattja «finansovyj rezuljtat» [Theoretical foundations of the definition of "financial result"] Proceedings of the *Innovaciji v oblikovo-analitychnomu zabezpechenni ta upravlinni finansovo-ekonomichnoju bezpekoju v umovakh didzhytalizaciji* [Innovations in accounting and analytical support and management of financial and economic security in the conditions of digitalization]: materialy 9-ji Mizhnar. nauk.-prakt. konf., (Ukraine, Kharkiv, November 12–13, 2020) (eds. V. M. Babajev); Kharkiv. nac. un-t misjk. ghosp-va im. O. M. Beketova. Kharkiv : KhNUMGh, pp. 148–153.
6. Commercial Code Ukraine № 436-IV. (2003, January 1) *Verkhovna Rada Ukrainy*. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (accessed 23 November 2021).
7. International Accounting Standard 1 (IAS 1) "Submission of financial statements" № 929\_013. (2012, January 1). *Rada z Mizhnarodnykh standartiv bukghaltersjckogho obliku*. Available at: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_013#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_013#Text) (accessed 23 November 2021).

Надійшла (received) 03.11.2021

## Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

**Мардус Наталія Юріївна (Мардус Наталия Юрьевна, Mardus Natalia Yurievna)** – професор, кандидат економічних наук; м. Харків, Україна; ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-6544-7602>; e-mail: [nataliia.mardus@khp.edu.ua](mailto:nataliia.mardus@khp.edu.ua).

**Чернишова Еліана Олександрівна (Чернышова Элиана Александровна, Chernyshova Eliana Alexandrovna)** – студент; e-mail: [eliana.chernyshova@emmb.khpi.edu.ua](mailto:eliana.chernyshova@emmb.khpi.edu.ua).

**Д.А. ГОРОВИЙ, В.С. ПАВЛОВСЬКИЙ**  
**ФОРМУВАННЯ ВЛАСНОГО БРЕНДУ ПІДПРИЄМСТВА МАЛОГО БІЗНЕСУ**

В умовах ринкової економіки прийняття покупцем рішення про придбання товару впливає як його доступність над ринком, ціна, якість, а й популярність виробника. Тому питання розвитку системи маркетингових комунікацій, а особливо політики створення бренду стає особливо актуальним. Найчастіше перетворення своєї назви на бренд використовується великими фірмами та підприємствами, а питання створення та популяризації бренду для підприємств малого бізнесу в літературі практично не розглядався. Метою даної роботи є систематизація теоретичних положень та обґрунтування практичних рекомендацій щодо розробки бренду підприємств малого бізнесу.

Визначено, що основним рушієм успіху для брендів малого бізнесу є довіра, адже такі бренди, маючи високий рівень довіри, можуть скористатися перевагами молодих демографічних груп, які бажають пробувати нове, бути авантюрними у виборі та підтримувати свої цінності. Можна виділити дві мети створення бренду малого підприємства: з метою переходу від малого підприємства до великого або з метою виділення малого підприємства з подібних йому, що діють на даному ринку. В роботі запропоновано загальний алгоритм створення та популяризації бренду малого підприємства в Україні.

У цілому головними для споживача можна вважати іміджеві характеристики бренду малого підприємства. Найбільш важливими з них є: образ підприємства в цілому (включаючи відношення споживачів до його власника або керівництва), наявність, строки і якість виконання гарантійних зобов'язань по товару, виготовлення товару із застосуванням сучасних (або екологічно чистих) технологій.

Малому підприємству при створенні бренду не варто забувати і про його фінансову оцінку, оскільки в даному випадку бренд є нематеріальним активом підприємства, предметом амортизації. Крім того, існує можливість реалізації прав на бренд на всіх ринках (або на час-тині ринків) іншого підприємства з метою збільшення фінансових надходжень у кризові періоди роботи підприємства. Тому подальшим напрямком дослідження вбачається розробка моделі фінансової оцінки бренду підприємства малого бізнесу.

**Ключові слова:** бренд; маркетинг; просування; створення бренду; формування бренду; малий бізнес

**Д.А. ГОРОВОЙ, В.С. ПАВЛОВСКИЙ**  
**ФОРМИРОВАНИЕ СОБСТВЕННОГО БРЕНДА ПРЕДПРИЯТИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА**

В условиях рыночной экономики принятие покупателем решения о приобретении товара влияет не только на его доступность на рынке, цена, качество, но и на популярность производителя. Поэтому вопрос развития системы маркетинговых коммуникаций, особенно политики создания бренда становится особенно актуальным. Чаще превращение своего названия в бренд используется крупными фирмами и предприятиями, а вопрос создания и популяризации бренда для предприятий малого бизнеса в литературе практически не рассматривался. Целью данной работы систематизация теоретических положений и обоснование практических рекомендаций по разработке бренда предприятий малого бизнеса.

Определено, что основным двигателем успеха для брендов малого бизнеса является доверие, ведь такие бренды, имея высокий уровень доверия, могут воспользоваться преимуществами молодых демографических групп, желающих пробовать новое, быть авантюристами и поддерживать свои ценности. Можно выделить две цели создания бренда малого предприятия: с целью перехода от малого предприятия к крупному или для выделения малого предприятия из подобных ему, действующих на данном рынке. В работе предложен общий алгоритм создания и популяризации бренда малого предприятия в Украине.

В целом главными для потребителя следует считать имиджевые характеристики бренда малого предприятия. Наиболее важными из них являются: образ предприятия в целом (включая отношение потребителей к его владельцу или руководству), наличие, сроки и качество исполнения гарантийных обязательств по товару, изготовление товара с применением современных (или экологически чистых) технологий.

Малому предприятию при создании бренда не следует забывать и о его финансовой оценке, поскольку в данном случае бренд является нематериальным активом предприятия, предметом амортизации. Кроме того, существует возможность реализации прав на бренд на всех рынках (или на части рынков) другого предприятия с целью увеличения финансовых поступлений в кризисные периоды работы предприятия. Поэтому дальнейшим направлением исследования усматривается разработка модели финансовой оценки бренда предприятия малого бизнеса.

**Ключевые слова:** бренд; маркетинг; продвижение; создание бренда; формирование бренда; малый бизнес

**D.A. GOROVYI, V.S. PAVLOVSKY**  
**FORMATION OF THE SMALL BUSINESS ENTERPRISE'S OWN BRAND**

In a market economy, the buyer's decision to purchase a product affects not only its availability in the market, price, quality, but also the popularity of the manufacturer. Therefore, the issue of the development of the marketing communications system, especially the policy of creating a brand, is becoming especially relevant. More often, the transformation of their name into a brand is used by large firms and enterprises, and the issue of creating and popularizing a brand for small businesses has practically not been considered in the literature. The purpose of this work is to systematize the theoretical provisions and substantiate practical recommendations for developing a brand for small businesses.

Trust has been identified as the primary driver of success for small business brands, as brands with a high level of trust can take advantage of young demographic groups willing to try new things, be adventurous and uphold their values. There are two goals of creating a brand of a small enterprise: with the aim of moving from a small enterprise to a large one, or for separating a small enterprise from similar ones operating in the given market. The paper proposes a general algorithm for creating and popularizing a small business brand in Ukraine.

In general, the image characteristics of a small business brand should be considered as the main one for the consumer. The most important of them are: the image of the enterprise as a whole (including the attitude of consumers towards its owner or management), the availability, timing and quality of performance of warranty obligations for the goods, the manufacture of goods using modern (or environmentally friendly) technologies.

A small enterprise, when creating a brand, should not forget about its financial assessment, since in this case, the brand is an intangible asset of the enterprise, and it is the subject of amortization. In addition, there is a possibility of exercising the rights to a brand in all markets (or in part of the markets) to another enterprise in order to increase financial receipts during crisis periods of the enterprise's operation. Therefore, the further direction of the study is the development of a model for the financial assessment of the brand of a small business enterprise.

**Key words:** brand; marketing; promotion; brand creation; brand formation; small business

**Вступ.** Створення конкурентоспроможного бренду є одним із основних напрямів маркетингової діяльності сучасних підприємств. У той час коли серед ключових факторів успіху підприємств виокремлюють відносини зі споживачами, персонал та нематеріальні активи, концепція брендингу набуває більшого значення і стає основним засобом забезпечення конкурентоспроможності товарів та послуг. Просування бренду на ринку забезпечує розширення кола, формування у покупців позитивного сприйняття бренду, зростання пізнаваності марки товару, переконання в її перевазі – все це, зрештою, забезпечує зростання продажів та прибутку компанії. Бренд відображає індивідуальність, ціннісні орієнтації, які привертають концентровану увагу споживачів та мотивують їх до здійснення покупки.

**Аналіз стану питання.** У сучасних реаліях ситуації у світі та кризи на всіх рівнях підприємств, вижити на ринку ставати не простим завданням, особливо для малих підприємств, адже у них просто не може бути "страхування" або необхідного капіталу "на чорний день", який, наприклад, можуть собі дозволити великі підприємства. Багато власників бізнесу вважають, що розвиток бренду – це завдання для великих компаній, а дрібні можуть обійтися і без цього. Насправді кожна фірма повинна бути націлена на перспективу розвитку та сприймати себе на ринку і з перших днів займатися брендингом. І розмір компанії не має для цього жодного значення.

**Аналіз основних досягнень і літератури.** Існує декілька основних підходів до того, що саме вважати брендом. Основні з них наведені у табл. 1.

**Постановка проблеми.** Оцінка маркетингових досліджень корпоративного дизайну бренду за останні кілька десятиліть, ймовірно, покаже безліч значних змін. Дослідники наголосили на управлінні корпоративним іміджем і проаналізували значення фірмового стилю (зокрема, візуального стилю корпоративного дизайну) для створення корпоративного іміджу.

Дизайн бренду компанії може сприяти довгостроковому адекватному корпоративному іміджу та корпоративній репутації, а також поєднанню зовнішніх та внутрішніх комунікативних характеристик дизайну корпоративного бренду, які можуть стимулювати сприйняття та інтерпретацію людьми [7].

Оскільки дизайн корпоративного бренду дуже важливий для репутації та іміджу організації, макет дизайну корпоративного бренду є життєво важливим для маркетингової ефективності компанії. Концепція фірмового стилю має сильних прихильників і значно впливає на маркетинг [8].

Більшість людей, думаючи про різницю між брендингом великого та малого бізнесу, думають лише про бренди великого бізнесу – Apple, Coca-Cola, Mercedes-Benz і про те, які вони відомі. Але треба пам'ятати, що це великі, визнані, революційні бренди. Це чудові бренди, але вони не призначені для того, щоб бути прикладом для брендингу малого бізнесу.

Насправді, швидше за все, треба робити протилежне тому, що роблять великі бренди. Наприклад Apple має простий, чистий, красивий значок яблука. Більшість їх реклами показують лише

Таблиця 1 – Визначення поняття бренду дослідниками

Дослідники	Визначення поняття бренду
Дж. Р. Грегори [1]	Бренд – це не річ, продукт, компанія або організація. Бренди не існують у реальному світі – це ментальні конструкції. Бренд краще за все описати як суму всього людського досвіду, його сприйняття речей, продукту, компанії чи організації. Бренди існують лише у вигляді свідомості або конкретних людей, або суспільства.
<a href="#">Ф.-Р. Еш</a> [2]	Бренди – це образні уявлення, збережені у пам'яті зацікавлених груп, які виконують функцію ідентифікації та диференціації та визначають поведінку при виборі продуктів та послуг.
К.Л. Келлер [3]	Бренд товару – образ марки певного товару у впізнанні споживача, який виділяє його серед конкурентів.
Дж. Ф. Ле Пла [4]	Бренд товару - злиття сильних сторін компанії та цінностей клієнтів.
Т. Нільсон [5]	Бренд товару – об'єднання товару та набору очікувань та асоціацій споживачів.
С. Девіс, М. Данн [6]	Бренд – це ім'я (назва) фірми (підприємства), товару, послуги або ідеї (проекту), особливостями якого є повсюдна популярність і прихильність у масовій свідомості цієї назви до певних властивостей товару (послуги, ідеї, проекту), які є важливими для споживача (наприклад, якість, надійність, відповідальність тощо)

Найчастіше перетворення своєї назви на бренд використовується великими фірмами та підприємствами, а питання створення та популяризації бренду для підприємств малого бізнесу в літературі практично не розглядался.

**Метою даної роботи** є систематизація теоретичних положень та обґрунтування практичних рекомендацій щодо розробки бренду підприємств малого бізнесу.

цю піктограму, часто як один колір на фоні, який створює різкий контраст. Це приголомшливо та виглядає високотехнологічно, футуристично і дорого. Це ідеально підходить для Apple. Швидше за все, це не найкращий вигляд для малого бізнесу. Тому нижче наведена таблиця 2, в якій представлені основні відмінності брендів малого і великого бізнесу.

Таблиця 2 – Відмінність малого і великого бренду

Бренд малого підприємства	Бренд великого підприємства
Незалежні та/або новітні. Вони часто конкурують із більш традиційними брендами або «кидають виклик» за частку ринку.	Вони часто добре відомі, виробляються великими компаніями і існують на ринку роками або навіть десятиліттями.
Сприйняття того, що «велике – це погано», відкриває двері для брендів-претендентів, щоб швидко побудувати довіру зі споживачами, прозоро розповідаючи про свої продукти.	Великі бренди повинні швидко реагувати на низький рівень довіри та довіри споживачів до них. Обережність і схильність до ризику, можливо, добре працювала в минулому, але на сучасних ринках, що швидко розвиваються, великі бренди не можуть дозволити собі сидіти на місці, поки довіра руйнується.
Велике зростання різноманітності малих брендів, їх локальність і ексклюзивність, швидко приваблює споживачів. Що дуже б'є по прибутку великих компаній.	Велика частка ринку та великі доходи – головні козирі великих брендів.
Малий бренд дає більше переваг споживачу з точки зору унікального "домашнього" продукту.	Великий бренд має мас-маркет вже скрізь і втрачає свою унікальність
Молоді споживачі, які не прихильні до давніх брендів, охоче пробують нові бренди.	Багато давніх традиційних брендів не в змозі або не бажають вводити інновації, щоб не відставати від постійно зростаючого попиту.

Великі бренди грають на своїх перевагах. Вони великі, солідні, і вони це знають. Такий бренд, як Ferrari, створює престижне сприйняття через свій бренд, і вони можуть, оскільки мають багату історію перегонів і красиві автомобілі. Така компанія, як Amazon, має конкурентні переваги, яких немає у малого бізнесу. Вони продають все, і їх бренд чудово передає це. Але якщо зосередитися на меншому чи більш конкретному, спроба наслідувати бренд Amazon взагалі не підійде для малого бренду. Можливо, у малих брендів немає величезного асортименту як у Amazon, але є можливість вручну підібрати єдині в своєму роді продукти. Малий бренд повинен відображати унікальний характер підприємства, тому Amazon ніколи не зможе зрівнятися з цим.

Напроти довіра є великим рушієм успіху для брендів малого бізнесу. Такі бренди, маючи високий рівень довіри, можуть скористатися перевагами молодих демографічних груп, які бажають пробувати нове, бути авантюристами у виборі (наприклад, їжі, одягу) та підтримувати свої цінності, що стосуються їх способу життя, здоров'я відносин до проблем навколишнього середовища тощо. Малий бізнес, може бути більш привабливим та більш персоналізованим. Може бути спритнішими, більш цілеспрямованими. Малий бізнес можна назвати інноваційним новачком або веселою альтернативою. Існує багато унікальних чудових способів брендингу малого підприємства, але наслідування бренду великого бізнесу – це не спосіб зробити це. Їхні бренди спеціально створені, щоб використати їхні сильні сторони, які дуже відрізняються малого. Можна виділити дві мети створення бренду малого підприємства:

- 1) з метою переходу від малого підприємства до великого.
- 2) з метою виділення малого підприємства з подібних йому, що діють на даному ринку.

Якщо популяризація бренду пов'язана з переходом від малого підприємства до великого, то результатом цієї кампанії буде збільшення обсягів реалізації, завоювання більшої частини ринку, залучення більшої кількості споживачів своєї продукції. Такий бренд називається провідним брендом [9]. Якщо ж мета створення бренду - виділення цього підприємства з подібних, воно хоче добитися ексклюзивності своєї марки на ринку. Такий бренд зветься нішевим брендом [9]. При цьому підприємство свідомо не розширює асортимент і свою частку ринку, а прагне до максимального охоплення вже завойованого сегмента та задоволення запитів своїх клієнтів. Така ексклюзивність, як правило, розрахована на більш заможного споживача. Вона підтверджується якістю продукції, з'являється можливість отримання більшого прибутку з допомогою індивідуальних замовлень.

Незважаючи на певну популярність деяких торгових марок та назв фірм та підприємств в Україні говорити про розвинений брендинг, тобто про створення повсюдно відомого і наділеного значним позитивним змістом образу фірми та її основних товарів не доводиться. Для українських підприємств створення брендів є новою справою, що вимагає узгоджених дій різних категорій фахівців.

Для українського ринку, на наш погляд, раціональнішим для малих підприємств є створення нішевого бренду, оскільки це дасть можливість за малих обсягів витрат досягти такого ж прибутку, як і за масового виготовлення товару. Тому вкладення коштів у "розкручування" торгової марки, розрахованої на широкого споживача, для підприємств малого бізнесу в даний час малоефективне, оскільки психологія масового споживача у нас спрямована на доступність, а не на ексклюзивність, якість тощо [10].

Наступним етапом у створенні бренду є прийняття рішення про популяризацію назви всього підприємства



в цілому, або якогось окремого товару та послуги. Створення бренду всього підприємства має перевагу з погляду мінімізації сукупних витрат за одиницю продукції. У той же час існує загроза того, що негативні відгуки про один товар змусять все підприємство змінити торгову марку (ребрендинг), що в умовах малого бізнесу може обернутися банкрутством підприємства. Створення окремого бренду кожного товару може бути дуже витратним на початковому етапі, але несе мінімальний ризик при негативних відгуках чи рекламачії товару. Малому підприємству при створенні бренду не варто забувати і про його фінансову оцінку, оскільки в даному випадку бренд є нематеріальним активом підприємства, що підлягає амортизації. Крім того, існує можливість реалізації прав на бренд на всіх ринках (або на частини ринків) іншій фірмі з метою збільшення фінансових надходжень у кризові періоди роботи підприємства. Загальний алгоритм створення та популяризації бренду малого підприємства в Україні можна подати у вигляді рис. 1. У цілому

головними для споживача можна вважати іміджеві характеристики бренду малого підприємства. Найбільш важливими з них є: образ підприємства в цілому (включаючи відношення споживачів до його власника або керівництва), наявність, строки і якість виконання гарантійних зобов'язань по товару, виготовлення товару із застосуванням сучасних (або екологічно чистих) технологій. Корпоративна культура в такому розгляді важлива для споживача не як форма внутрішньої організації діяльності, а як форма відносини підприємства (його співробітників, керівництва або власників) до споживачів (покупцям) товарів. У той же час може рости вплив такої складової бренду як його матеріальна оцінка, що практично не згадується в закордонній літературі. Адже бренд може бути нематеріальним активом підприємства, що оцінюється в грошовому виразі й на який провадиться нарахування амортизації, що, у свою чергу, є одним з важливих власних джерел надходжень коштів для його стабільності.

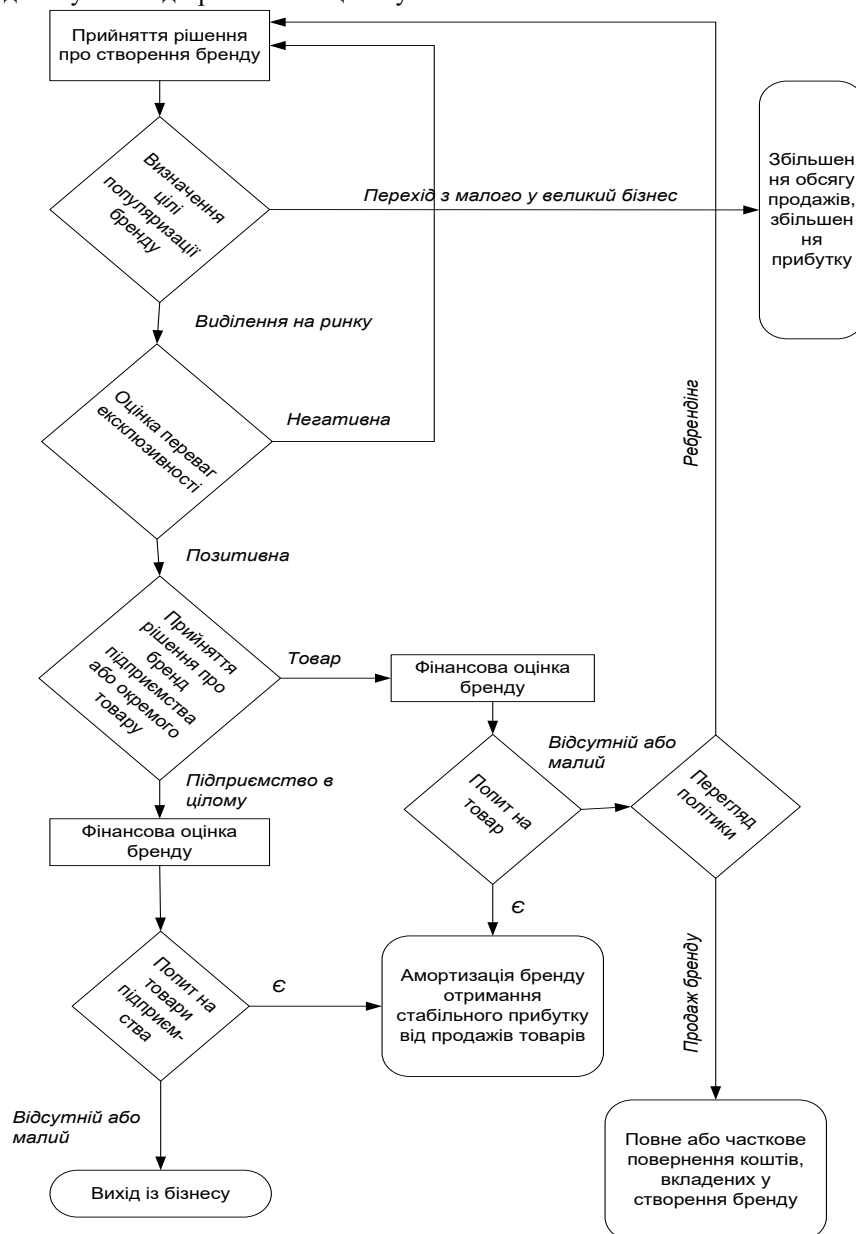


Рисунок 1 – Алгоритм створення та популяризації бренду підприємства малого бізнесу

Тому для більшості вітчизняних промислових підприємств, фінансове становище яких не є стабільним, поява нового джерела надходження власних коштів і одержання непрямого ефекту за рахунок підвищення собівартості і, як наслідок, зниження суми оподаткованого прибутку може бути досить своєчасним. Також не варто скидати з рахунків можливість продажу популярного бренду іншому виробнику у випадку виникнення фінансових труднощів у його первісного власника. Виходячи з вищевикладеного, можна виділити наступні основні елементи, на які варто звертати увагу вітчизняним підприємствам при створенні бренду підприємства малого бізнесу (рис. 2).

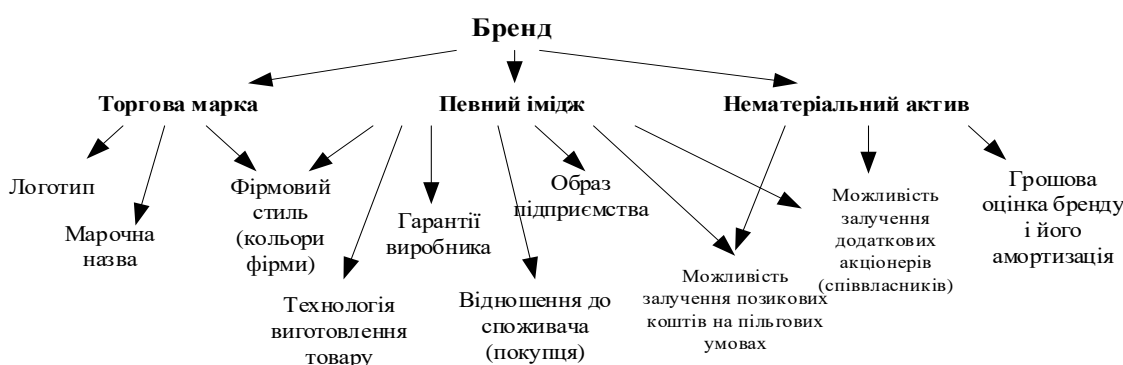


Рисунок 2 – Основні елементи бренду і їх складові

**Висновки.** Бренд підприємства малого бізнесу повинен таким же потужним, як і великого, але не повинен прагнути бути схожим на нього. Адже такий підхід не створить гарний бренд. Треба використовувати свої сильні сторони, те, що робить його особливим, і спостерігати, як бренд стає власною силою на ринку. Малому підприємству при створенні бренду не варто забувати і про його фінансову оцінку, оскільки в даному випадку бренд є нематеріальним активом підприємства, предметом амортизації. Крім того, існує можливість реалізації прав на бренд на всіх ринках (або на частині ринків) іншого підприємства з метою збільшення фінансових надходжень у кризові періоди роботи підприємства. Тому подальшим напрямком дослідження вбачається розробка моделі фінансової оцінки бренду підприємства малого бізнесу.

## 1. Список літератури

- Gregory J. R., Wiechmann J. *Leveraging the Corporate Brand*. NTC Business Books, Linkolnwood, Illinois, 1997. 256 p.
- Эш Ф.-Р. *Стратегия и техника управления брендами*. М.: Издательский дом Гребенникова, 2010. 210 с.
- Keller K. *Strategic Brand Management: Creation, Assessment and Management of Brand Capital*. Williams, 2005. 704 p.

- Le Pla F. Джозеф, Паркер Линн М. *Интегрированный брендинг*. СПб.: Нева, Олма-Пресс Инвест. 2003. 318 с.
- Нильсон Т. *Конкурентный брендинг*. СПб.: Питер, 2003. 208 с.
- Дэвис С., Данн М. *Бренд-билдинг*. СПб.: Питер, 2005. 320 с.
- Balmer, J. M. (1998) Corporate identity and the advent of corporate marketing, *Journal of Marketing Management*, Vol. 14, No. 8, pp. 963–996.
- DeChernatony, L. (2001) A model for strategically building brands. *Brand Management*, Vol. 9, No. 1, pp. 21–44.
- Что надо знать о бренде [Електронний ресурс] : URL: <http://www.unikom.ru/brend.html>
- Горовой Д.А., Сидилева А.А. Создание бренда предприятия малого бизнеса. *Методологичні проблеми розвитку бізнес-освіти. Матеріали VII науково-практичної конференції*. Донецьк: Донецький інститут ринку та соціальної політики, 2006. С. 37-40.
- References (transliterated)
- Gregory J. R., Wiechmann J. *Leveraging the Corporate Brand*. NTC

Business Books, Linkolnwood, Illinois, 1997. 256 p.

- Ash F.-R. *Strategiya i tekhnika upravleniya brendami*. [Brand management strategy and techniques]. Moscow: Grebennikov Publishing House. 2010. 210 p.
- Keller K. (2005) *Strategic Brand Management: Creation, Assessment and Management of Brand Capital*. Williams. 704 p.
- Le Pla F. Joseph, Parker Lynn M. *Integrirovanny branding*. [Integrated branding]. SPb.: Neva, Olma-Press Invest. 2003. 318 p.
- Nilsson T. *Konkurentny branding*. [Competitive branding]. SPb.: Piter. 2003. 208 p.
- Davis S., Dunn M. *Brend bilding*. [Brand building]. SPb.: Piter. 2005. 320 p.
- Balmer, J. M. Corporate identity and the advent of corporate marketing. *Journal of Marketing Management*, 1998, Vol. 14, No. 8, pp. 963–996.
- DeChernatony, L. A model for strategically building brands. *Brand Management*, Vol. 9, No. 1, 2001, pp. 21–44.
- Что надо знать о бренде [What you need to know about the brand]. Available at: <http://www.unikom.ru/brend.html>
- Gorovy D.A., Sidileva A.A. (2006) Sozdanie brenda predpriyatiya malogo biznesa [Small business brand creation]. *Metodologichni problemi rozvitku biznes-osviti. Materiali VII naukovo-praktichnoyi konferenciyi* [Methodological problems and development of business education. Materials of the VII scientific-practical conference]. Donetsk: Donetsk Institute of Social Policy. 37-40. pp.

Надійшла (received) 05.11.2021

## Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

**Горовий Дмитро Анатолійович (Горовой Дмитрий Анатольевич, Gorovyi Dmytro Anatoliiovych)** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки та маркетингу, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0416-3857>, e-mail: [dmytro.gorovy@khp.edu.ua](mailto:dmytro.gorovy@khp.edu.ua)

**Павловський Владислав Станіславович (Павловский Владислав Станиславович, Pavlovskyy Vladislav Stanislavovich)** - магістрант кафедри економіки та маркетингу, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», студент; м. Харків, Україна; e-mail: [vlad.pavlovsky01@gmail.com](mailto:vlad.pavlovsky01@gmail.com)

УДК 659.152.2

**М.О. ВОДЯХІНА, І.А. ЧЕКМАСОВА****СТРАТЕГІЯ МІЖНАРОДНОГО БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

У статті проведено дослідження стратегії міжнародного бренд-менеджменту промислового підприємства. Проаналізовано стан української промисловості. Виявлено те, що, в умовах кризи, підприємства повинні докладати більше зусиль для утримання позицій на ринку. В цьому випадку у нагоді стає розвиток бренду. Сегмент споживачів відокремлено за такими галузями як металургійна, енергетики, гірничо-збагачувальна, машинобудівна, нафтохімічна, папероробна і харчова. При формуванні стратегії бренду потрібно враховувати такі аспекти як те, що діяльність підприємств на промислових ринках зазвичай відбувається на засадах B2B продажів, також важливою особливістю подібно підходу є те, що компанії працюють не на кінцевого споживача, а на інших юридичних осіб різних сфер і галузей діяльності. Бренд на ринку B2B виконує функції «гарантії якості», «надійності», «довгострокових відносин». Просування промислової продукції за допомогою реклами є неефективним, доцільно використовувати зв'язки з громадськістю та прямий маркетинг. При виконанні роботи використовувалися такі методи: структурно-функціональний аналіз – для дослідження зв'язку між основними факторами ринку B2B та формування брендингу, статистичний аналіз – для дослідження динаміки основних показників підприємства, фінансовий аналіз – для оцінки фінансового стану підприємства, порівняльний аналіз – для порівняння брендів конкурентів із даним підприємством. Запропоновано стратегію бренд-менеджменту міжнародної компанії з урахуванням особливостей функціонування промислових ринків. Впровадження рекомендацій, наданих у роботі, дозволить створити сильний бренд, та, як результат, створити репутацію надійного постачальника, зміцнити відносини із існуючими клієнтами та збільшити кількість кінцевих споживачів. Розрахований бюджет програми просування та проведена оцінка ефективності запропонованої стратегії свідчать, що впровадження бренду на підприємстві дозволить отримати додаткові прибутки у наступному році. Отже, за результатами проведеного аналізу можна зробити висновок, що запропонована стратегія бренду для промислового підприємства є ефективною та необхідною підприємству для подальшого розвитку та фінансової безпеки.

**Ключові слова:** бренд; бренд-менеджмент; маркетингова стратегія; товари промислового призначення; управління

**М.О. ВОДЯХІНА, І.А. ЧЕКМАСОВА****СТРАТЕГІЯ МЕЖДУНАРОДНОГО БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТА ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

В статье проведены исследования стратегии международного бренд-менеджмента промышленного предприятия. Проанализировано состояние украинской промышленности. Выявлено то, что в условиях кризиса предприятия должны прилагать больше усилий для удержания позиций на рынке. В этом случае целесообразно развитие бренда компании. Сегмент потребителей выделен по таким отраслям как металлургическая, энергетики, горно-обогатительная, машиностроительная, нефтехимическая, бумагоделательная и пищевая. При формировании стратегии бренда нужно учитывать, что деятельность предприятий на промышленных рынках обычно происходит на основе B2B продаж. Бренд на рынке B2B выполняет функции "гарантии качества", "надежности", "долгосрочных отношений". Также важной особенностью подобного подхода является то, что компании работают не на конечного потребителя, а на других юридических лиц различных сфер и отраслей деятельности. Продвижение промышленной продукции с помощью рекламы неэффективно, а целесообразно использовать связи с общественностью и прямой маркетинг. При выполнении работы использовались следующие методы: структурно-функциональный анализ – для исследования связи между основными факторами рынка B2B и формирование брендинга, статистический анализ – для исследования динамики основных показателей предприятия, финансовый анализ – для оценки финансового состояния предприятия, сравнительный анализ – для сравнения брендов конкурентов с данным предприятием. Предложена стратегия бренд-менеджмента международной компании с учетом особенностей функционирования промышленных рынков. Внедрение рекомендаций, представленных в работе, позволит создать сильный бренд и, как результат, создать репутацию надежного поставщика, укрепить отношения с существующими клиентами и увеличить количество конечных потребителей. Рассчитанный бюджет программы продвижения и проведенная оценка эффективности предложенной стратегии свидетельствуют о том, что внедрение бренда на предприятии позволит получить дополнительные доходы в следующем году. Следовательно, по результатам проведенного анализа можно сделать вывод, что предложенная стратегия бренда для промышленного предприятия эффективна и необходима предприятию для дальнейшего развития и финансовой безопасности.

**Ключевые слова:** бренд; бренд-менеджмент; маркетинговая стратегия; товары промышленного назначения; управление

**М.О. VODYAKHINA, I. A. CHEKMASOVA****STRATEGY OF THE INTERNATIONAL BRAND MANAGEMENT OF THE INDUSTRIAL ENTERPRISE**

The article studies the strategy of international brand management of an industrial enterprise. The state of the Ukrainian industry is analyzed. It was revealed that in a crisis, enterprises should make more efforts to maintain their positions in the market. In this case, it is advisable to develop the company's brand. The segment of consumers is separated by such industries as metallurgy, energy, mining and processing, engineering, petrochemical, papermaking and food. When forming a brand strategy, it should be borne in mind that the activities of enterprises in industrial markets usually take place on the basis of B2B sales. The brand in the B2B market performs the functions of "quality assurance", "reliability", "long-term relationship". Also, an important feature of this approach is that companies do not work for the end consumer, but for other legal entities in various fields and industries. Promotion of industrial products through advertising is ineffective, and it is advisable to use public relations and direct marketing. When performing the work, the following methods were used: structural and functional analysis - to study the relationship between the main factors of the B2B market and the formation of branding, statistical analysis - to study the dynamics of the main indicators of the enterprise, financial analysis - to assess the financial condition of the enterprise, comparative analysis - to compare brands of competitors with this enterprise. A brand management strategy for an international company is proposed, taking into account the peculiarities of the functioning of industrial markets. The implementation of the recommendations presented in the work will create a strong brand and, as a result, create a reputation as a reliable supplier, strengthen relationships with existing customers and increase the number of end consumers. The calculated budget of the promotion program and the assessment of the effectiveness of the proposed strategy indicate that the introduction of the brand at the enterprise will allow receiving additional income in the next year. Therefore, based on the results of the analysis, it can be concluded that the proposed brand strategy for an industrial enterprise is effective and is necessary for the enterprise for further development and financial security.

**Keywords:** brand; brand management; marketing strategy; industrial products; management

© М.О. Водяхіна, І.А. Чекмасова, 2021

**Вступ.** В умовах глобалізації створення конкурентоспроможного бренду є одним із основних напрямів маркетингової діяльності сучасних підприємств. В сучасному конкурентному середовищі, коли триває боротьба брендів, а не товарів за їхнє місце у свідомості споживачів, крупні світові компанії витримали конкуренцію на ринку та стали лідерами у своїй галузі багато в чому завдяки створенню успішного бренду. У той же час в умовах, коли серед ключових факторів успіху підприємств виокремлюють відносини зі споживачами, персонал та нематеріальні активи, концепція бренд-менеджменту набуває особливої актуальності і стає основним засобом забезпечення міжнародної конкурентоспроможності товарів та послуг.

**Аналіз стану питання.** За підсумками 2019 року індекс промислової продукції України впав на 0,5% та склав лише 85% від рівня 2013 року та 80,7% від рівня 2011 року. Саме 2011 рік був останнім піком зростання промисловості, адже окремі обмежувальні заходи щодо українських товарів Російська Федерація почала приймати ще у 2012-2013 роках. У 2016 році ситуація різко покращилася, але надалі, на жаль, української промисловості не вдалося утримати такі темпи зростання показників. У 2018 році спостерігався незначний скачок росту, але надалі ситуація погіршилася. Фактично у 2020 рік українська промисловість увійшла у кризовому стані: у січні падіння індексу промислової продукції склало 5,1%, у лютому – 1,5%. Та вже в березні вона отримала нищівний удар у вигляді пандемії COVID-19 та світової економічної кризи. Наслідком стало те, що в першому півріччі 2020 року індекс промислової продукції скоротився на 8,3%. Індекс промислової продукції у першому півріччі 2020 року склав лише 80,6% від рівня першого півріччя 2013 року та 77,7% від рівня першого півріччя 2013 року (рисунок 1).

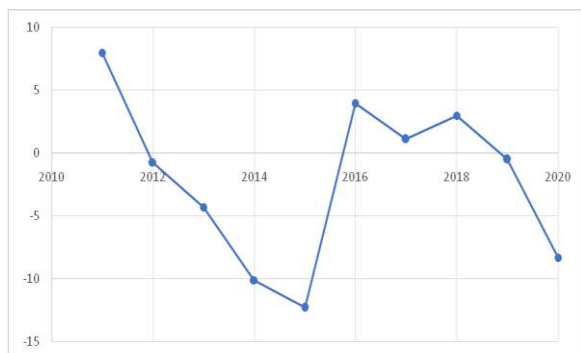


Рисунок 1 – Індекс промислової продукції в Україні

Отже, в умовах кризового стану, підприємства повинні додавати більше зусиль для утримання позицій на ринку. Створення та впровадження бренду допоможе покращити ситуацію.

Процес впровадження бренд-менеджменту в управлінську діяльність підприємств промисловості в Україні відбувається доволі повільно. Таке становище зумовлене певними проблемами соціально-економічного характеру, відсутністю досвіду та недостатнім науково-методичним забезпеченням

бренд-менеджменту, який враховує особливості функціонування промислових ринків.

Однак, особливо при виході на зовнішні ринки, імідж підприємства (елемент бренду) значно впливає на вибір споживача. Підприємствам без бренду важко витримувати конкуренцію з підприємствами, які давно на ринку представляють свої бренди. Небрендові товари вже з самого початку розглядаються як низькоякісні, навіть якщо це стандартизована продукція. Підприємства, які цілеспрямовано не займаються брендингом, в очах споживачів вже мають певний імідж або статус, який може негативно впливати на обсяги реалізації і прибутки компанії [1].

**Мета.** Метою роботи є розробка методичних й практичних рекомендацій щодо формування стратегії міжнародного бренд-менеджменту промислових підприємств.

**Аналіз основних досягнень і літератури.** Значний науковий внесок у дослідження теоретичних і практичних проблем формування і розвитку міжнародного бренду зробили зарубіжні та вітчизняні вчені: Лейні Т.А., Хартдінова Ю.М., Семенова Е.А., Домнин В.Н., Катлер Ф., Нільсон Т., Амблер Т., Казнін О. В., Король А. Н., Рожков І. Я., та ін [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7]. Опубліковані наукові роботи насамперед зосереджені на розгляді питань стратегічного брендингу щодо товарів споживчого призначення. Однак, вирішення проблем стратегічного розвитку промислових підприємств через розвиток бренду як нематеріального активу залишається поза увагою проведених досліджень.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Бренд – це образ товару і компанії-виробника в стратегічному плануванні бізнес-системи, що є сукупністю атрибутів, властивих даному виробу і допомагають покупцеві ідентифікувати це виріб з продукцією, яка в сприйнятті споживача має набір очікуваних від неї якостей [2].

Бренд-менеджмент – це застосування маркетингових технік до певного продукту, лінійки продуктів або бренду з метою підвищення їхньої значущості у сприйнятті споживача, збільшення цінності бренду [10].

П. Темпорал у своїй книзі «Ефективний бренд-менеджмент» підкреслює, що бренд-менеджмент – це добре продумана теорія, тобто сформована система ідей, принципів і методів, яка узагальнює практичний досвід і відображає основні закономірності реалізованих процесів просування продукції [11].

Ефективний бренд-менеджмент пріоритетно націлений не на підвищення продуктивності, а на досягнення доданої вартості продукції, що випускається. Реалізація концепції брендингу дозволяє створювати бізнесу конкурентні переваги та значно полегшує як виведення нових продуктів на ринок, так і вихід компанії на нові ринки збуту.

Впровадження стратегічного бренд-менеджменту створює стійкий довгостроковий попит на продукцію виробника; сприяє залученню споживачів та інвесторів; дозволяє утримувати високий рівень прибутку.

Діяльність підприємств на промислових ринках зазвичай відбувається на засадах B2B продажів. Важливою особливістю подібного підходу є те, що компанії працюють не на кінцевого споживача, а на інших юридичних осіб різних сфер і галузей діяльності.

Особливості промислового бренд-менеджменту обумовлені відмінністю ринку товарів промислового призначення від ринку споживчих товарів. У табл.1 представлені основні чинники ринку B2B, що мають бути враховані в стратегії брендингу промислових компаній.

Таблиця 1 – Основні характеристики ринку B2B

Споживач	Товар	Фірма
Мала кількість.	Складний. Стандартизований.	Компетентність персоналу.
Компетентний.	Потребує індивідуальної підгонки до вимог споживачів.	Використовує частіше один бренд
Важливо якість, а не емоції.	Часто носить стратегічний характер, тому дуже важливий для споживача	
Імпульсивні покупки відсутні.		
Звертає увагу на технічні параметри, а не на зовнішній вигляд		

При формуванні брендів на промисловому ринку компанії необхідно глибоко розуміння складних технічних і комерційних потреб замовника. Домогтися такого розуміння можна лише в результаті тривалих активних взаємодій виробників і споживачів в рамках довгострокових відносин. Складність товарів промислового призначення і їх стратегічний характер збільшують важливість процесів вибору постачальника. Довгостроковий характер відносин будується на виконанні всіх зобов'язань. Довгострокові відносини забезпечують зниження часу і витрат з пошуку нових споживачів і стабільність в роботі. Споживачі також прагнуть знайти придатних для себе постачальників – тих, які в змозі задовольнити їх конкретні потреби оптимальним і надійним способом, і готові підтримувати з ними довгострокові відносини.

Рішення про покупку приймає не одна людина, а закупівельний центр з професійною підготовкою, який керується нормативними документами та специфікаціями. Це призводить до того, що маркетингове оточення товару (упаковка, дизайн) або ставиться на другий план, або не цікавить споживача.

Велику роль набувають супутні послуги. Важливим є сервіс до- і після продажу, навчання персоналу споживача, оформлення технічної документації, індивідуалізація товару.

Основні етапи розробки стратегії бренду наведено на рисунку 2. Спираючись на етапи впровадження бренду було сформовано ціль, яка полягає у покращенні іміджу підприємства, та, як наслідок, встановленні довгострокових відносин із споживачами. Наступним кроком було визначено позиціонування підприємства – ТОВ «ВТК» є надійним постачальником якісної підшипникової



Рисунок 2 – Етапи розробки стратегії бренду промислового підприємства

продукції. Сегмент споживачів відокремили за такими галузями як металургійна, енергетики, гірничо-збагачувальна, машинобудівна, нафтохімічна, папероробна і харчова. Результати кабінетних досліджень свідчать про те, що ТОВ «ВТК» необхідно займатися розвитком власного бренду. Було рекомендовано до впровадження такі інструменти як брендуння вантажного авто, проведення онлайн-вебінарів, консультації щодо обслуговування підшипникових вузлів, оновлення сайту, проведення конференцій. Розрахований бюджет програми просування, який склав 65 845 тис. грн.. Проведена оцінка ефективності запропонованої стратегії свідчить, що впровадження бренду на підприємстві «ВТК» дозволить отримати додатково 1229,5 тис. грн чистого прибутку у 2021 році. Отже, за результатами проведеного аналізу ми можемо сміливо робити висновок, що запропонована стратегія бренду для ТОВ «ВТК» є ефективною та необхідною підприємству для подальшого існування та розвитку.

**Висновки.** Таким чином можна зробити висновок, що в умовах глобалізації зростає роль бренд-менеджменту на промислових ринках B2B. Бренд на ринку B2B виконує функції «гарантії якості», «надійності», «довгострокових відносин». Основні фактори, які слід враховувати при формуванні стратегії брендингу промислового підприємства, це те, що споживачі, в першу чергу прагнуть отримати якісний продукт у найкоротший термін, компетентне обслуговування до та після укладання угоди.

Оцінка конкурентного середовища підприємства свідчить, що на українському ринку підшипникової

продукції існують такі бренди: першої категорії, які виробляються іноземними підприємствами (найчастіше європейськими), другої категорії – виробляються вітчизняними підприємствами, третьої категорії – китайського виробництва. Конкурентними перевагами лідерів ринку є кількість брендів у портфелі, корпоративна соціальна відповідальність, участь у конференціях та виставках.

Найбільш істотними відмінностями формування бренду на промисловому ринку є:

1. Купівельні рішення приймаються колективно (закупівельними центром) на основі аналізу об'єктивних характеристик товару і підприємства;

2. Промисловий бренд – це у більшому ступені бренд підприємства (корпоративний бренд), а не бренд товару;

3. Просування промислової продукції за допомогою реклами є неефективним. Формування іміджу стабільного підприємства, здатного вирішувати складні завдання, доцільно через використання зв'язків з громадськістю та прямиї маркетинг.

Розвиток власного бренду дає можливість підприємствам створити репутацію надійного постачальника, зміцнити відносини із існуючими клієнтами, збільшити число кінцевих споживачів, зайняти ринкову нішу та забезпечити достатній рівень прибутку та фінансової безпеки.

#### Список літератури

1. Лейни Т. А., Семенова Е. А., Шиліна С. А. *Бренд- менеджмент*. М.: Дашков і К°, 2008. С. 6.
2. Хайртдинова Ю. М. Эволюция и роль брендинга в современной экономике // *Молодежь и наука: VII Всеросс. научно-техн. конф. студентов, аспирантов и молодых ученых, посвященной 50-летию первого полета человека в космос*. Красноярск: Сибирский фед. ун-т. 2011.
3. Домнин В. Н. *Брендинг: нові технології в Росії*. СПб.: Питер, 2002.
4. Катлер Ф., Пфері В. *Бренд-менеджмент в B2B-сфері*. Москва: Вершина, 2007. С. 73.
5. Нільсон Т. *Конкурентний брендинг*. СПб.: Питер, 2003. С. 109.

6. Амблер Т. *Практичний маркетинг* / перев. з англ. під ред. Ю.Н. Каптуревського. М.; СПб.: Пітер, 1999.
7. Казнін О. В. Глобальний бренд-менеджмент // *Менеджмент в Росії і за кордоном*, 2006. № 5. С. 13.
8. Король А. Н. *Брендинг в системі маркетингових комунікацій фірми* // *Вести. Тихоокеан. Держ. Ун-ту*. № 2. 2006. С. 62.
9. Рожков І. Я., Кімерешкін В. Г. *Від брендингу до бренд-біндингу*. Москва.: Гелла-принт, 2004. С. 8.
10. American Marketing Association: [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.ama.org>.
11. Темпорад П. *Ефективний бренд-менеджмент: пров. з англ.* / Під ред. С. Г. Божук. СПб.: Нева, 2004. С. 30

#### References (transliterated)

1. Laney TA, Semenova EA, Shilina SA *Brand-menedzhment* [Brand Management]. Moscow: Dashkov and K°, 2008. p. 6.
2. Hayrtidinova Yu. M. Evolyuciya i rol brendinga v sovremennoj ekonomike [Evolution and the role of branding in the modern economy] // *Molodezh i nauka: VII Vseross. nauchno-tehn. konf. studentov, aspirantov i molodyh uchenyh, posvyashennoj 50-letiyu pervogo poleta cheloveka v kosmos* [Youth and Science: Sb. mat-lov VII All-Russian. scientific and technical conf. students, graduate students and young scientists dedicated to the 50th anniversary of the first manned space flight. Krasnoyarsk: Siberian Fed. un-t. 2011
3. Domnin VN *Brending: novi tehnologii v Rosiyi* [Branding: new technologies in Russia]. Sankt Peterburg: Peter, 2002.
4. Cutler F., Pferi W. *Brend-menedzhment v V2V-sferi* [Brand Management in the B2B sphere]. Moscow.: Vershina, 2007. p. 73.
5. Nilsson T. *Konkurentnij brending* [Competitive branding]. Sankt Peterburg: Peter, 2003. p. 109.
6. Ambler T. *Praktichnij marketing* [Practical marketing] / transl. from eng. ed ed. Yu.N. Kapturevsky. M.: Sankt Peterburg: Peter, 1999.
7. Kaznin OV *Globalnij brend-menedzhment* [Global brand management] // *Management in Russia and abroad*, 2006. No 5. p 13.
8. Korol AN *Brending v sistemi marketingovih komunikacij firmi* [Branding in the system of marketing communications of the firm] // *Vesti. Pacific. State Un-t*. No 2. 2006. p. 62.
9. Rozhkov I. Ya., Kimereshkin VG *Vid brendingu do brend-bindingu* [From branding to brand building]. Moscow.: Gella-print, 2004. p. 8.
10. American Marketing Association: [Electronic resource]. Access mode: <http://www.ama.org>.
11. Temporad P. *Efektivnij brend-menedzhment* [Effectiv Sankt PeterburgSPb.: Neva, 2004. p. 30

*Надійшла (received) 09.11.2021*

#### Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

**Водяхіна Маргарита Олегівна (Водяхина Маргарита Олеговна, Vodyakhina Margarita Olegovna)** – магістр кафедри міжнародного бізнесу та фінансів Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»; Харків, Україна; e-mail: [rita.vodyahina@gmail.com](mailto:rita.vodyahina@gmail.com)

**Чекмасова Ірина Анатоліївна (Чекмасова Ирина Анатольевна, Chekmasova Irina Anatolievna)** – кандидат технічних наук, доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності та фінансів, Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут"; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7120-7031>; e-mail: [chekmasova@ukr.net](mailto:chekmasova@ukr.net)

**П.Г.ПЕРЕРВА, А.В.ПАЙМАШ**

### **СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СОЦИАЛЬНЫХ АСПЕКТОВ УКРАИНСКОГО РЫНКА ТРУДА ИНВАЛИДОВ**

Становление и развитие современного рынка труда очень важно для дальнейшего развития Украины как правового, демократического и социально ориентированного государства. Это предполагает создание четких, всем понятных форм, механизмов и систем доступа к данному рынку. Среди них особое место принадлежит системе формирования и использования дополнительных возможностей (гарантий) трудоустройства для лиц с ограниченными трудовыми возможностями. Доля занятых среди инвалидов меньше, чем среди населения в целом. В 2020 году уровень занятости среди людей с ограниченными возможностями составил 67 процентов по сравнению с 77 процентами среди населения в целом. Проведенные исследования свидетельствуют о том, что инвалидность в Украине объясняется плохим состоянием системы отечественной сферы здравоохранения граждан, низким уровнем безопасности и охраны труда на предприятиях, неудовлетворительным состоянием экологической культуры, проявлениями различных катаклизмов в нашей стране, в частности, военных, природных, экологические, последствия Чернобыльской катастрофы, военных действий в Афганистане и в районе Донбасса. Становление и развитие современного рынка труда, что очень важно для дальнейшего развития Украины как правового, демократического и социально ориентированного государства, предполагает создание четких, всем понятных форм, механизмов и систем доступа к данному рынку. Среди них особое место принадлежит системе формирования и использования дополнительных возможностей (гарантий) трудоустройства для лиц с ограниченными трудовыми возможностями. Несмотря на наличие гарантированных государством прав, законодательное обеспечение трудоустройства работников с ограниченными трудовыми возможностями, привлечение их к производительному труду остается слабым местом в нашем государстве. Как свидетельствует практика, из-за ограниченных возможностей здоровья работники с ограниченными трудовыми возможностями не имеют возможности на равных с другими гражданами конкурировать на рынке труда, как следствие — нарушаются их права на труд, длится процесс вытеснения из сферы трудовой деятельности, растет уровень безработицы и глубина бедности. В этой связи актуальность приобретает анализ зарубежного опыта содействия занятости работников с ограниченными трудовыми возможностями и определения возможностей его применения в Украине.

**Ключевые слова:** рынок труда, инвалиды, ограниченные возможности, трудоустройство, социальные гарантии

**П.Г.ПЕРЕРВА, А.В.ПАЙМАШ**

### **СУЧАСНИЙ СТАН СОЦІАЛЬНИХ АСПЕКТІВ УКРАЇНСЬКОГО РИНКУ ПРАЦІ ІНВАЛІДІВ**

Становлення та розвиток сучасного ринку праці дуже важливе для подальшого розвитку України як правової, демократичної та соціально орієнтованої держави. Це передбачає створення чітких, всім зрозумілих форм, механізмів та систем доступу до даного ринку. Серед них особливе місце належить системі формування та використання додаткових можливостей (гарантій) працевлаштування осіб з обмеженими трудовими можливостями. Частка зайнятих серед інвалідів менша, ніж серед населення загалом. У 2020 році рівень зайнятості серед людей з обмеженими можливостями становив 67 відсотків порівняно з 77 відсотками серед населення загалом. Проведені дослідження свідчать про те, що інвалідність в Україні пояснюється поганим станом системи вітчизняної сфери охорони здоров'я громадян, низьким рівнем безпеки та охорони праці на підприємствах, незадовільним станом екологічної культури, проявами різних катаклізмів у нашій країні, зокрема військових, природних, екологічні, наслідки Чернобыльської катастрофи, військових дій в Афганістані та в районі Донбасу. Становлення та розвиток сучасного ринку праці, що дуже важливо для подальшого розвитку України як правової, демократичної та соціально орієнтованої держави, передбачає створення чітких, всім зрозумілих форм, механізмів та систем доступу до даного ринку. Серед них особливе місце належить системі формування та використання додаткових можливостей (гарантій) працевлаштування осіб з обмеженими трудовими можливостями. Незважаючи на наявність гарантованих державою прав, законодавче забезпечення працевлаштування працівників з обмеженими трудовими можливостями, залучення їх до продуктивної праці залишається слабким місцем у нашій державі. Як свідчить практика, через обмежені можливості здоров'я працівники з обмеженими трудовими можливостями не мають можливості на рівних з іншими громадянами конкурувати на ринку праці, як наслідок — порушуються їхні права на працю, триває процес витіснення зі сфери трудової діяльності, зростає рівень безробіття та глибина бідності. У зв'язку з цим актуальність набуває аналізу закордонного досвіду сприяння зайнятості працівників з обмеженими трудовими можливостями та визначення можливостей його застосування в Україні.

**Ключові слова:** ринок праці, інваліди, обмежені можливості, працевлаштування, соціальні гарантії

**P.PERERVA, A.PAIMASH**

### **CURRENT STATE OF SOCIAL ASPECTS OF THE UKRAINIAN DISABLED LABOR MARKET**

The formation and development of the modern labor market is very important for the further development of Ukraine as a legal, democratic and socially oriented state. This presupposes the creation of clear, understandable forms, mechanisms and systems of access to this market. Among them, a special place belongs to the system of formation and use of additional opportunities (guarantees) of employment for persons with disabilities. The share of the employed among people with disabilities is less than among the population as a whole. In 2020, the employment rate for people with disabilities was 67 percent, compared with 77 percent for the general population. The conducted studies indicate that disability in Ukraine is explained by the poor state of the national health care system of citizens, the low level of safety and labor protection at enterprises, the unsatisfactory state of environmental culture, manifestations of various disasters in our country, in particular, military, natural, environmental, consequences Chernobyl disaster, hostilities in Afghanistan and in the Donbass region. The formation and development of the modern labor market, which is very important for the further development of Ukraine as a legal, democratic and socially oriented state, presupposes the creation of clear, understandable forms, mechanisms and systems of access to this market. Among them, a special place belongs to the system of formation and use of additional opportunities (guarantees) of employment for persons with disabilities. Despite the existence of state-guaranteed rights, legislative support for the employment of workers with limited labor opportunities, their involvement in productive work remains a weak point in our state. As practice shows, due to limited health opportunities, workers with limited labor opportunities do not have the opportunity to compete on equal terms with other citizens in the labor market, as a result, their rights to work are violated, the process of displacement from the sphere of labor activity continues, the level of unemployment and the depth of poverty. In this regard, the analysis of foreign experience in promoting the employment of workers with disabilities and determining the possibilities of its application in Ukraine becomes relevant.

**Keywords:** labor market, people with disabilities, disabilities, employment, social guarantees

**Введение.** Согласно Всемирному докладу об инвалидности, опубликованному Всемирной организацией здравоохранения и Всемирным банком, люди с ограниченными возможностями составляют 15 процентов населения мира. Тем не менее, они далеко не адекватно представлены на рынках труда во всем мире. Люди с ограниченными возможностями с меньшей вероятностью принимают участие в предложении рабочей силы на рынке труда, имеют более высокий уровень безработицы и более низкий уровень занятости в целом, чем люди без инвалидности. Кроме того, они сталкиваются с более низким уровнем оплачиваемой занятости, которая обеспечивает финансовую безопасность или социальные льготы. Совершенно очевидно, что для их поддержки и содействия их участию на рынке труда необходима более благоприятная для инвалидов политика.

Конвенция о правах инвалидов, принятая Генеральной Ассамблеей Организации Объединенных Наций в декабре 2006 года, устанавливает в статье 27 (по труду и занятости) право инвалидов на труд на равной основе с другими [15]. Это означает, что они должны иметь такой же доступ к возможностям трудоустройства, вознаграждению и трудовым правам, что и люди без инвалидности. Точно так же Положения в области устойчивого развития на период до 2030 года, которое было принято всеми государствами-членами Организации Объединенных Наций в декабре 2015 года, определяет людей с ограниченными возможностями как одну из нескольких групп уязвимых людей, права которых должны быть защищены и расширены. Цели в области устойчивого развития, содержащиеся в данном Положении, прямо ссылаются на инвалидность в ряде задач, связанных с рынком труда, и связанных с ним показателей.

Таким образом, ситуация на рынке труда работников с ограниченными трудовыми возможностями характеризуется высоким уровнем нестабильности и безработицы, дисбалансом между потребностями рынка труда (профессиями и специальностями), удовлетворение которых осуществляется с помощью подготовки специалистов в различных учебных заведениях страны. Поэтому, для современного украинского общества проблема занятости и безработицы работников с ограниченными трудовыми возможностями приобретает особое значение. Она становится предметом внимания специалистов различных сфер науки: экономики труда и социологии, социологии инвалидов, теории социальной работы, кадрового и производственного менеджмента. Поэтому данной проблеме присущи черты очевидного междисциплинарного статуса [1, 6, 9]. Ее актуальность также обусловлена кризисным социально-экономическим положением работников с ограниченными трудовыми возможностями в современном обществе, а также уровнем разработанности и степенью реализации, с одной стороны, государственной политики относительно работников с ограниченными трудовыми возможностями, с другой – политики занятости населения на

современном этапе развития украинского общества. Поэтому поставленная проблема является одной из наиболее общественно значимых проблем, требующих поиска адекватных современным реалиям общественного взаимодействия путей ее решения.

#### **Анализ последних исследований и публикаций.**

Проблема социальной интеграции работников с ограниченными трудовыми возможностями в активную производственную и общественную жизнь является острой для многих стран, в том числе и для Украины. Сегодня активно проводятся исследования по ситуации на рынке труда, проблемам и особенностям его функционирования. Этим вопросам посвящены труды ученых-экономистов И. Бондарь, Д. Богини, О.Галицького, О. Гришновой, Т.Кобелевой, О.Косенко, А. Колота, О. Макаровой, О. Новиковой, И. Петровой, У. Садовой, М. Семькиной и др. Отдавая должное ценности предыдущих научных достижений ученых-исследователей, считаем необходимым выделить в отдельное научное направление исследование сегмента рынка труда работников с ограниченными трудовыми возможностями. Заметим, что данное направление в настоящее время в некоторой мере осталось вне поля зрения исследователей, а его важность и актуальность не вызывает сомнений.

**Целью работы** является анализ и обоснование имеющихся проблем в сфере трудоустройства лиц с ограниченными трудовыми возможностями и формирование способов и методов их устранения.

**Результаты исследования.** Проведенные исследования показывают, что доля занятых среди инвалидов меньше, чем среди населения в целом. В 2020 году уровень занятости среди людей с ограниченными возможностями составил 67 процентов по сравнению с 77 процентами среди населения в целом. По поручению правительства Статистическое управление Швеции провело обследование положения на рынке труда лиц с ограниченными возможностями. В ходе опроса 16% населения в возрасте от 16 до 64 лет заявили, что имеют определенные ограничения [1]. Среди них 42% считают, что их трудоспособность сильно или частично снижена. При этом доля инвалидов, занятых в трудовых процессах, меньше, чем среди всего населения в целом.

В 2020 году уровень занятости среди людей с ограниченными возможностями составил 67 процентов. Среди людей с инвалидностью, связанной с пониженной трудоспособностью, уровень безработицы составил 52 процента. Соответствующий процент от общей численности населения составил 77 процентов. Доля инвалидов, работающих полный рабочий день, была значительно меньше, чем в общей численности населения. Среди работающих инвалидов только 70 процентов работают полный рабочий день. Среди лиц с ограниченными возможностями, связанных с пониженной трудоспособностью, этот показатель составил 58 процентов. Соответствующая доля среди всего населения составила 77 процентов (рис.1).



Доля женщин, работающих полный рабочий день ниже, чем аналогичный показатель для мужчин. Заметим, что это характерно как для людей с ограниченными возможностями, так и среди всего населения. Определенный интерес вызывают и такие результаты исследования: в 2020 году уровень безработицы составил 9 процентов как среди людей с

ограниченными возможностями, так и среди всего населения. Однако по доле безработных среди лиц с инвалидностью, предполагающей снижение трудоспособности, безработица была выше и составляла 17 процентов [1].

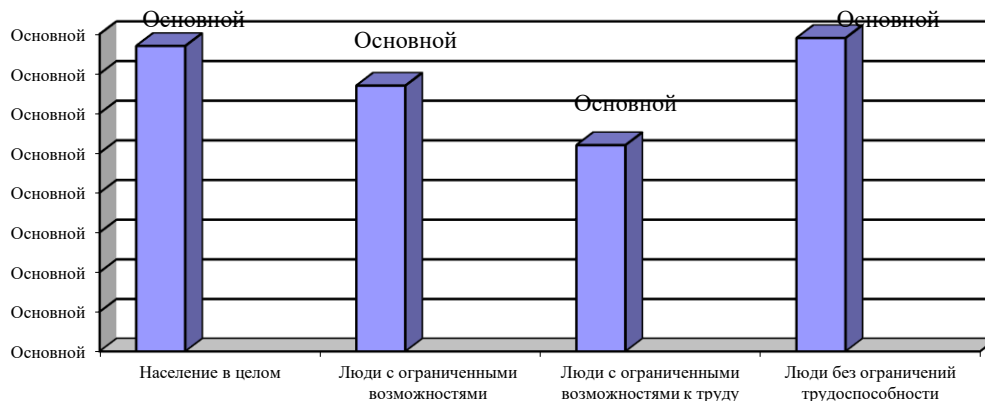


Рисунок 1 - Доля населения, занятого в трудовых процессах, %

Источник: построено авторами с использованием [1]

Проведенные нами исследования свидетельствуют о том, что инвалидность в нашей стране объясняется отрицательным состоянием системы отечественной сферы здравоохранения граждан, низким уровнем безопасности и охраны труда на предприятиях, неудовлетворительным состоянием экологической культуры, проявлениями различных катаклизмов в нашей стране, в частности, военных, природных,

экологические, последствия Чернобыльской катастрофы, военных действий в Афганистане и в районе Донбасса. Данные Государственной службы статистики Украины [8] свидетельствуют о том, что на начало 2021 г. было 2724,1 тыс. граждан Украины (примерно 7% всего населения нашей страны), которые имели инвалидность, которая была признана в установленном порядке (табл. 1).

Таблица 1 - Количество признанных инвалидов в Украине в 2006-2021 гг., тыс. человек

Всего <sup>1</sup>	Количество инвалидов на начало года <sup>2</sup>					Год
	В том числе:					
	I группы	II группы	III группы	Дети-инвалиды <sup>3</sup>	На 1000 человек населения	
2 495,2	337,7	1 128,4	906,5	122,6	53	2006
2 449,5	298,9	1 105,5	959,5	85,6	53	2007
2 442,6	278,2	1 104,6	1 009,1	50,7	53	2008
2 430,1	272,4	1 083,3	1 034,9	39,5	53	2009
2 631,1	311,7	1 070,8	1 091,1	157,5	58	2010
2 710,0	310,5	1 078,7	1 155,7	165,1	59	2011
2 777,6	304,7	1 076,0	1 230,7	166,2	61	2012
2 788,2	298,2	1 054,4	1 268,5	167,1	61	2013
2 831,7	291,3	1 042,3	1 329,8	168,3	63	2014
2 568,5	251,8	915,9	1 249,7	151,1	60	2015
2614,1	250,3	919,0	1291,2	153,5	61	2016
2603,3	240,6	900,5	1306,2	156,1	61	2017
2635,6	235,4	899,2	896,1	159,0	62	2018
2659,7	226,3	896,1	1375,7	161,6	62	2019
2703,0	222,3	900,8	1416,0	163,9	63	2020
2724,1	215,0	897,1	1449,1	162,9	63	2021

**Примечание:**

<sup>1</sup>По данным Министерства социальной политики Украины, Министерства здравоохранения Украины и Пенсионного фонда Украины. Независимо от вида пенсии, получаемой лицами с инвалидностью.

<sup>2</sup>С учетом пенсионеров, которым осуществляется назначение и выплата пенсий органами Пенсионного фонда Украины, в соответствии с Законом Украины "О пенсионном обеспечении лиц, уволенных с военной службы и некоторых других лиц".

<sup>3</sup>По данным Министерства здравоохранения Украины.

Источник: составлено по данным [2]

Статистические данные свидетельствуют о том, что количество инвалидов (общее) в нашей стране с 2007 г.

несколько уменьшалось до 2010 г., а затем начало резко возрастать до 2014 г. Например, в 2009 г. количество инвалидов составило 2 430 тыс. человек, а в 2014 г. она увеличилась почти на 402 тыс. человек. В 2015 г. наблюдалось уменьшение общего количества лиц с инвалидностью по сравнению с 2014 г. на 263 тыс. человек. Это произошло в большей степени за счет инвалидов II и III групп и детей-инвалидов. Но после 2015 года количество украинских инвалидов непрерывно растет и в 2021 году достигло отметки 2724,1 тыс. человек. Резкое увеличение количества инвалидов объясняется, во-первых, активными боевыми действиями на Востоке нашей страны, во-вторых,

наличием существенных недостатков в управлении на государственном уровне. Государственная политика в отношении инвалидов и других лиц с ограниченными трудовыми возможностями базируется на их социальной защищенности, так как все они граждане Украины, поэтому наше государство поддерживает их благосостояние с использованием различных социальных проектов. Об этом свидетельствует статистика относительно количества граждан Украины впервые признанных инвалидами лиц в 2010–2020 гг. по причинам инвалидности (население в возрасте 18 лет и старше (табл.2).

Таблица 2 – Распределение впервые признанных инвалидами лиц в 2010–2020 гг. по причинам инвалидности (население в возрасте 18 лет и старше)

Год	Признано инвалидами	От несчастного случая на производстве и профзаболевании	От общего заболевания	Инвалиды из числа военнослужащих	Инвалиды с детства
2010	173 498	5 117	146 831	4 582	16 968
2011	176 161	4 687	149 439	5 720	16 315
2012	171 826	4 589	146 220	4 829	16 188
2013	165 114	4 275	140 352	4 874	15 613
2014	133 745	2 206	114 784	4 356	12 399
2015	138 247	1 928	118 238	6 031	12 050
2016	136 302	1 968	114 953	8 195	11 186
2017	135 674	2 367	116 533	6 145	10 629
2018	138 756	2 498	118 790	7 256	10 212
2019	136 300	2 591	116 139	7 315	10 255
2020	117 664	2 539	99 411	5 740	9 974

Источник: составлено по данным [2]

Становление и развитие современного рынка труда, что очень важно для дальнейшего развития Украины как правового, демократического и социально ориентированного государства, предполагает создание четких, всем понятных форм, механизмов и систем доступа к данному рынку. Среди них особое место принадлежит системе формирования и использования дополнительных возможностей (гарантий) трудоустройства для лиц с ограниченными трудовыми возможностями. Отметим, что эти субъекты рынка труда которые в полной мере не являются конкурентоспособными. К таким лицам, в частности, относятся инвалиды. Как известно, инвалидом является лицо со стойким расстройством функций организма, что при взаимодействии с внешней средой может привести к ограничению его жизнедеятельности, вследствие чего государство обязано создать условия для реализации им прав наравне с другими гражданами и обеспечить его социальную защиту.

Следует отметить, что в настоящее время и в государстве, и в обществе, и среди потенциальных работодателей нет однозначного мнения по поводу рынка труда лиц с ограниченными трудовыми возможностями. Однако, проблемы их трудоустройства в последние годы приобретают особую значимость и актуальность

Активизация рынка труда работников с ограниченными трудовыми возможностями в большей мере зависит от адекватности национального законодательства в отношении, в первую очередь, к инвалидам. В этой связи следует отметить, что основные

положения ст. 19, 20 Закона Украины № 875-ХІІ [21] инициировали принятие постановления Кабинета Министров Украины от 31.01.2007 г. № 70 «О реализации статей 19 и 20 Закона Украины «Об основах социальной защищенности инвалидов в Украине», в котором утверждены важнейшие положения регламентирующие функционирование рынка труда лиц с ограниченными трудовыми возможностями [33, 34]. Основные положения этих документов, которые в целях обеспечения работникам с ограниченными трудовыми возможностями равных со всеми другими гражданами страны возможностей трудоустройства, в дальнейшем развивались и совершенствовались. Их положения существенно повлияли на процессы формирования и развития рынка труда лиц с ограниченными трудовыми возможностями. Для такого вывода есть определенные предпосылки, сущность которых, может быть сведена к следующим нормативным положениям, которые в Украине имеют законодательный статус [4, 5]:

– порядок регистрации предприятий, учреждений, организаций и физических лиц, использующих наемный труд;

– порядок представления предприятиями, учреждениями, организациями и физическими лицами, использующими наемный труд, отчетов о занятости и трудоустройстве инвалидов и информации, необходимой для организации их трудоустройства;

– порядок зачисления количества рабочих мест для трудоустройства инвалидов к нормативу таких рабочих мест в хозяйственных объединениях, в состав которых

входят предприятия общественных организаций инвалидов;

– порядок уплаты предприятиями, учреждениями, организациями и физическими лицами, использующими наемный труд, суммы административно-хозяйственных санкций и пени за невыполнение норматива рабочих мест для трудоустройства инвалидов;

– порядок использования суммы административно-хозяйственных санкций и пени за невыполнение норматива рабочих мест для трудоустройства инвалидов, поступивших в государственный бюджет;

– порядок проведения проверки предприятий, учреждений, организаций и физических лиц, использующих наемный труд.

Законодательно определено, что работодатели также должны определенным образом реагировать на имеющиеся тенденции роста количества работников с ограниченными трудовыми возможностями в стране, а также их влиянию на украинский рынок труда [4, 5, 13, 14]. Опубликованные официальные данные свидетельствуют о том, что в Украине общее количество инвалидов (без учета временно оккупированных территорий Крыма и Донбасса) составляет 2615 человек (или 5,99 % от общего количества населения страны) [2, 3].

Однако, возведенная в ранг закона политика государства далеко не всегда реализуется в полной мере, механизмы практического использования законодательных положений отработаны в недостаточной мере. В недостаточной мере используются рекомендации неправительственных организаций, фондов и ассоциаций лиц с ограниченными трудовыми возможностями, а также прогрессивный зарубежный опыт. В современных условиях развитой рыночной экономики и достаточно низкого уровня социального обеспечения работников с ограниченными трудовыми возможностями резко обостряется и проблема их занятости.

Проведенные исследования позволили выявить основные причины низкого уровня занятости представителей данного сегмента рынка труда. К основным из них следует отнести следующие:

- отсутствие детальной информации о возможностях и местах трудоустройства, а также о предприятиях, которые создают новые рабочие места для трудоустройства работников с ограниченными трудовыми возможностями;

- невысокий уровень общего и профессионального образования, а также низкая профессиональная подготовка или полная или частичная потеря квалификационных компетентностей в связи с длительным периодом заболевания или инвалидностью;

- отсутствие гибких форм организации труда и механизма заинтересованности работодателей в трудоустройстве лиц с ограниченными трудовыми возможностями;

- недостаточная правовая защищенность этой категории потенциальных работников при трудоустройстве и многочисленные примеры негативных случаев при попытках работников с ограниченными трудовыми возможностями найти работу;

- нежелание потенциальных работодателей принимать работников с ограниченными трудовыми возможностями на работу из-за необходимости осуществлять существенные расходы на создание для них специализированных рабочих мест;

- потенциальные возможности несчастных случаев в рабочее время и последующих страховых издержек;

- из-за возможных сложностей с увольнением работников с ограниченными трудовыми возможностями;

- низкая оплата труда на предложенные работодателем рабочие места и несоответствия ограничений в работе с требованиями работодателя;

- неполная (недостаточная) информированность потенциальных работодателей о потребностях и способностях работников с ограниченными трудовыми возможностями.

Реалии украинского рынка труда свидетельствуют о том, что по содержанию Конституции Украины [13], Конвенции о правах инвалидов, Закона Украины №875-ХІІ «Об основах социальной защищенности инвалидов в Украине» [14], других актов законодательства лица с ограниченными трудовыми возможностями в Украине владеют всей полнотой социально-экономических, политических, личных прав и свобод, закрепленных Конституцией Украины, законами Украины и международными договорами, согласие на обязательность которых предоставлено Верховной Радой Украины. Конвенция о правах инвалидов (ст. 27) предусматривает, что государства-участники признают право лиц с ограниченными трудовыми возможностями на труд наравне с другими [4, 5, 13, 14]. Данная статья отражает право на получение возможности зарабатывать себе на жизнь трудом, который работники с ограниченными трудовыми возможностями свободно выбрали или на который они свободно согласились, в условиях, когда рынок труда и производственная среда являются открытыми, инклюзивными и доступными для такого рода работников.

С учетом положений Конституции Украины [13], Конвенции о правах инвалидов [15] правовые аспекты трудоустройства лиц с ограниченными трудовыми возможностями определяются на основании положений раздела IV «Трудоустройство, образование и профессиональная подготовка инвалидов» Закона № 875-ХІІ [21] и принятых в его исполнение других актов законодательства.

**Выводы и перспективы дальнейших исследований.** Несмотря на наличие гарантированных государством прав, законодательное обеспечение трудоустройства работников с ограниченными трудовыми возможностями, привлечение их к производительному труду остается слабым местом в нашем государстве. Как свидетельствует практика, из-за ограниченных возможностей здоровья работники с ограниченными трудовыми возможностями не имеют возможности на равных с другими гражданами конкурировать на рынке труда, как следствие — нарушаются их права на труд, длится процесс вытеснения из сферы трудовой деятельности, растет уровень безработицы и глубина бедности. В этой связи

актуальність приростає аналіз зарубіжного опыта содействія занятости работников с ограниченными трудовыми возможностями и определения возможностей его применения в Украине.

#### Список литературы

1. Proportion of employed persons smaller among persons with disabilities. [Electronic resource]. URL: [scb.se/en/finding-statistics/statistics-by-subject-area/labour-market/disabled-persons/the-labour-market-situation-for-people-with-disabilities/pong/statistical-news/the-labour-market-situation-for-persons-with-disabilities/](http://scb.se/en/finding-statistics/statistics-by-subject-area/labour-market/disabled-persons/the-labour-market-situation-for-people-with-disabilities/pong/statistical-news/the-labour-market-situation-for-persons-with-disabilities/)
2. Соціальний захист населення України : Статистичний збірник / Держстатслужба України. Київ, 2021. 122 с. URL: [http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2021/zb/07/zb\\_szn\\_2020.pdf](http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/07/zb_szn_2020.pdf)
3. Галицький О. М. Світовий досвід реалізації державної політики підтримки осіб з інвалідністю та його імплементація в Україні // *Інвестиції: практика та досвід*. – 2019. № 6. С. 122–127.
4. Постанова Кабінету Міністрів України від 8 грудня 2006 р. № 1686 «Про затвердження Державної типової програми реабілітації інвалідів» [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/1686-2006-%D0%BF>.
5. Постанова Кабінету Міністрів України від 31.01.2007 р. N 70 «Про реалізацію статей 19 і 20 Закону України «Про основи соціальної захищеності інвалідів в Україні» [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://search.ligazakon.ua/1\\_doc2.nsf/link1/KP070070.html](http://search.ligazakon.ua/1_doc2.nsf/link1/KP070070.html).
6. Гладенко І.В., Перерва П.Г., Тovaжнiянський В.Л., Кобелева Т.А. Мониторинг производственно-коммерческой деятельности промышленного предприятия // *Вісник НТУ «ХПІ». Технічний прогрес і ефективність виробництва*. – 2009. – № 36-1. – С. 12-22.
7. Косенко А.П., Кобелева Т.А., Тovaжнiянський В.Л. Диверсифікація напрямлений технологического мониторинга с использованием тригонометрических функций // *Стратегические ориентиры развития инновационной деятельности*. Харьков: «Щедра садиба плюс», 2013. С.109-117.
8. Management of relations with enterprise stakeholders based on value approach / P. Pererva [et al.] // *Проблеми і перспективи менеджменту*. – 2021. – Vol. 19, Iss. 1. – P. 24-38.
9. Кобелева Т. О., Марчук Л. С. Методи оцінювання ефективності реклами та її впливу на споживачів // *Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ» : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес і ефективність виробництва*. – Харків : НТУ «ХПІ». – 2015. – № 25 (1134). – С. 79-84.
10. Pererva P.G, Kobielieva T.O., Tkachova N.P. Investigation of the role of venture companies in the early stages of the product life cycle // *Науковий вісник Полісся*. 2017. № 2 (10). Ч.2. С.144-149. URL: <http://ir.stu.cn.ua/123456789/15196>
11. Перерва П.Г., Кобелева Т.О., Тovaжнiянський В.Л. Попередження кризових явищ на підприємстві засобами санації та реструктуризації // *Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ» : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва*. – Харків : НТУ «ХПІ», 2015. – № 60 (1169). – С. 78-81.
12. Kosenko O. P., Kobielieva T.O., Tkacheva N.P. Monitoring the commercial potential of intellectual property // *Науковий вісник Полісся*. 2017. № 1 (9), ч. 2. С. 140-145.
13. Конституція України [Електронний ресурс] URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>
14. Кодекс законів про працю України [Електронний ресурс]. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
15. Конвенція про права людей з інвалідністю 13.12.2006 р. [Електронний ресурс]. URL адрес: [https://www.un.org/ru/documents/decl\\_conv/conventions/disability.shtml](https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/conventions/disability.shtml)

#### References (transliterated)

1. Proportion of employed persons smaller among persons with disabilities. [Electronic resource]. URL: [scb.se/en/finding-statistics/statistics-by-subject-area/labour-market/disabled-persons/the-labour-market-situation-for-people-with-disabilities/pong/statistical-news/the-labour-market-situation-for-persons-with-disabilities/](http://scb.se/en/finding-statistics/statistics-by-subject-area/labour-market/disabled-persons/the-labour-market-situation-for-people-with-disabilities/pong/statistical-news/the-labour-market-situation-for-persons-with-disabilities/)
2. Social protection of the population of Ukraine: Statistical collection / *State Statistics Service of Ukraine*. - Kitv, 2021. - 122 c. URL: [http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2021/zb/07/zb\\_szn\\_2020.pdf](http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/07/zb_szn_2020.pdf)
3. Halytsky O.M. World experience in implementing the state policy of support for people with disabilities and its implementation in Ukraine // *Investments: practice and experience*. - 2019. - № 6. - P. 122–127.
4. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of December 8, 2006 № 1686 «On approval of the State standard program for rehabilitation of the disabled» [Electronic resource]. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/1686-2006-%D0%BF>
5. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of January 31, 2007 No. 70 «On the implementation of Articles 19 and 20 of the Law of Ukraine «On the basis of social protection of persons with disabilities in Ukraine» [Electronic resource]. URL: [http://search.ligazakon.ua/1\\_doc2.nsf/link1/KP070070.html](http://search.ligazakon.ua/1_doc2.nsf/link1/KP070070.html).
6. Gladenko I.V., Pererva P.G., Tovazhnyanskiy V.L., Kobleva T.A. Monitoring of production and commercial activities of an industrial enterprise // *Visnyk Nats. tekhn. un-tu «KHPI» : zb. nauk. pr. Temat. vyp. : Tekhnichnyy prohres ta efektyvnist vyrobnytstva*. – Kharkiv : NTU «KHPI». – 2009. - No. 36-1. - S. 12-22.
7. Kosenko A.P., Kobleva T.A., Tovazhnyanskiy V.L. Diversification of directions of technological monitoring using trigonometric functions // *Strategic guidelines for the development of innovative activities*. Kharkiv: "Generous sadiba plus", 2013. pp. 109-117.
8. Management of relations with enterprise stakeholders based on value approach / P. Pererva [et al.] // *Problems and prospects of management*. 2021. Vol. 19, Iss. 1. P. 24-38.
9. Kobleva T.O., Marchuk L.S. Methods for evaluating the effectiveness of advertising and its impact on consumers // *Visnyk Nats. tekhn. un-tu «KHPI» : zb. nauk. pr. Temat. vyp. : Tekhnichnyy prohres ta efektyvnist vyrobnytstva*. – Kharkiv : NTU «KHPI». – 2015. - № 25 (1134). - P. 79-84.
10. Pererva P.G, Kobielieva T.O., Tkachova N.P. Investigation of the role of venture companies in the early stages of the product life cycle // *Scientific Bulletin of Polissya*. 2017. № 2 (10). Ч.2. С.144-149. URL: <http://ir.stu.cn.ua/123456789/15196>
11. Pererva P.G, Kobleva T.O., Tovazhnyanskiy V.L. Prevention of crisis phenomena at the enterprise by means of rehabilitation and restructuring // *Visnyk Nats. tekhn. HPI University: Coll. Science. etc. Topic. issue : Technical progress and production efficiency*. - Kharkiv: NTU "KhPI", 2015. - № 60 (1169). - P. 78-81.
12. Kosenko O. P., Kobielieva T.O., Tkacheva N.P. Monitoring the commercial potential of intellectual property // *Scientific Bulletin of Polissya*. 2017. № 1 (9), ч. 2. С. 140-145.
13. The Constitution of Ukraine [Electronic resource] URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>
14. Code of Labor Laws of Ukraine [Electronic resource]. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
15. Convention on the Rights of Persons with Disabilities 13.12.2006 [Electronic resource]. URL: [https://www.un.org/ru/documents/decl\\_conv/conventions/disability.shtml](https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/conventions/disability.shtml)

Надійшла до редколегії 09.11.2021

#### Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

**Перерва Петро Григорович (Перерва Петр Григорьевич, Pererva Petro Gryhorovych)** – доктор економічних наук, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», завідувач кафедри менеджменту інноваційного підприємництва та міжнародних економічних відносин; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/00000001-2345-6789>; e-mail: [pgpererva@gmail.com](mailto:pgpererva@gmail.com)

**Паймаш Ганна Василівна (Паймаш Анна Васильевна, Paimash Anna Vasilievna)** – аспірант кафедри менеджменту інноваційного підприємництва та міжнародних економічних відносин; Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», м. Харків, Україна; тел. (095) 259-94-16, e-mail: [paimash.anna@mail.ru](mailto:paimash.anna@mail.ru)

**В.А. КУЧИНСЬКИЙ, О.М. ГУЦАН**

### **ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ОСНОВІ МОДЕЛЕЙ КОМПЕТЕНЦІЙ**

Визначено роль компетентнісного підходу в управлінні персоналом як єдиної методологічної основи реалізації кадрових процесів, яка сприятиме підвищенню ефективності діяльності, формуванню конкурентних переваг та підвищенню рівня конкурентоспроможності підприємства загалом. Компетентнісний підхід представляє широкі можливості для опису типу поведінки і тих її аспектів, які необхідні для досягнення високого рівня ефективності трудового процесу, що дозволяє розробити систему, котра з'єднає вимоги бізнесу і управління персоналом. Добір, оцінка, розвиток і мотивація персоналу – процеси, які пов'язані між собою. В компетентнісному підході цей взаємозв'язок знайшов технологічне втілення. Визначено, що мотивація є функцією управління персоналом, яка формує ефективність використання персоналу. Головною перевагою мотивації, орієнтованої на компетенції є її розвиваюча компонента. Сформовано підхід до мотивації персоналу на основі моделі компетенцій, який для розробки та вдосконалення постійної частини оплати праці на основі грейдінгу, так і змінної частини системи мотивації персоналу на основі KPI. Грейдинг – це оцінка роботи, що виконується на кожній з посад на основі ключових груп факторів, які вважаються найбільш суттєвими для діяльності та розвитку бізнесу. Грейдування посад спирається на оцінку та ранжування посад за критеріями, в якості яких виступають професійні компетенції, що визначають вимоги до працівника щодо конкретної посади. Використання компетентнісного підходу можливо при нарахуванні надбавок та розподіл премій застосовуючи так звані ключові показники ефективності (KPI), в якості яких також можна використовувати професійні компетенції за конкретними посадами. Крім того, в рамках компетентнісного підходу можливе раціональне використання не тільки матеріальних, а й нематеріальних методів мотивації персоналу. Застосування у системі мотивації персоналу моделей компетенцій при належному інформаційному та відповідному нормативно-правовому забезпеченні дозволяє підприємству реалізувати принципи об'єктивності та розуміння цілей організації всіма працівниками.

**Ключові слова:** мотивація персоналу; компетентнісний підхід; модель компетенцій; ефективність; управління персоналом.

**В.А. КУЧИНСКИЙ, А.Н. ГУЦАН**

### **ФОРМИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ОСНОВЕ МОДЕЛЕЙ КОМПЕТЕНЦИЙ**

Определена роль компетентностного подхода в управлении персоналом как единой методологической основы реализации кадровых процессов, способствующая повышению эффективности деятельности, формированию конкурентных преимуществ и повышению уровня конкурентоспособности предприятия в целом. Компетентностный подход представляет широкие возможности для описания типа поведения и тех его аспектов, которые необходимы для достижения высокого уровня эффективности трудового процесса, позволяющего разработать систему, соединяющую требования бизнеса и управления персоналом. Подбор, оценка, развитие и мотивация персонала – процессы, связанные между собой. В компетентностном подходе эта взаимосвязь нашла технологическое воплощение. Определено, что мотивация является функцией управления персоналом, формирующей эффективность использования персонала. Главным преимуществом мотивации, ориентированной на компетенцию, является ее развивающая компонента. Сформирован подход к мотивации персонала на основе модели компетенций, как для разработки и совершенствования постоянной части оплаты труда на основе грейдинга, так и переменной части системы мотивации персонала на основе KPI. Грейдинг – оценка работы, выполняемой на каждой из должностей на основе ключевых групп факторов, которые считаются наиболее существенными для деятельности и развития бизнеса. Грейдование должностей опирается на оценку и ранжирование должностей по критериям, в качестве которых выступают профессиональные компетенции, определяющие требования к работнику по конкретной должности. Использование компетентностного подхода возможно при начислении надбавок и распределении премии, применяя так называемые ключевые показатели эффективности (KPI), в качестве которых можно использовать профессиональные компетенции по конкретным должностям. Кроме того, в рамках компетентного подхода возможно рациональное использование не только материальных, но и нематериальных методов мотивации персонала. Применение в системе мотивации персонала моделей компетенций при надлежащем информационном и нормативно-правовом обеспечении позволяет предприятию реализовать принципы объективности и понимания целей организации всеми работниками.

**Ключевые слова:** мотивация персонала; компетентностный подход; модель компетенций; эффективность; управление персоналом.

**V.A. KUCHYNSKYI, O.M. GUTSAN**

### **FORMATION OF AN EFFECTIVE SYSTEM MOTIVATION PERSONNEL ON THE BASIS OF COMPETENCE MODELS**

The role of the competence approach in personnel management as the only methodological basis for the implementation of personnel processes, which will increase efficiency, create competitive advantages and increase the level of competitiveness of the enterprise as a whole. The competency approach provides ample opportunities to describe the type of behavior and those aspects that are necessary to achieve a high level of efficiency of the work process, which allows you to develop a system that combines the requirements of business and personnel management. Personnel selection, evaluation, development and motivation are interrelated processes. In the competence approach, this relationship has found a technological embodiment. It is determined that motivation is a function of personnel management, which forms the efficiency of personnel use. The main advantage of competency-oriented motivation is its developmental component. An approach to staff motivation based on the model of competencies has been formed, which is to develop and improve the permanent part of remuneration based on grading, and the variable part of the personnel motivation system based on KPI. Grading is an assessment of the work performed in each position on the basis of key groups of factors that are considered the most important for the operation and development of the business. Grading positions is based on the evaluation and ranking of positions according to the criteria, which are professional competencies that determine the requirements for the employee for a particular position. The competency approach can be used in the calculation of allowances and the distribution of bonuses using so-called key performance indicators (KPI), which can also be used as professional competencies for specific positions. In addition, within the competence approach it is possible to rationally use not only tangible but also intangible methods of staff motivation. The use of competency models in the system of staff motivation with proper information and appropriate regulatory support allows the company to implement the principles of objectivity and understanding of the goals of the organization to all employees.

**Keywords:** staff motivation; competency approach; competency model; efficiency; HR.

**Вступ.** Використання сучасних підходів до управління персоналом для підвищення ефективності функціонування і конкурентоспроможності підприємства набуває все більшого значення з огляду на те, що інноваційний підхід до розвитку передбачає формування працівників, які не тільки володіють знаннями, вміннями та навичками, але мають бажання, здібності і спрямованість на їх ефективне використання в трудовому процесі, що дозволить підприємству успішно конкурувати на ринку [1].

Визначення підходу до мотивації персоналу, який був би націлений на забезпечення конкурентоспроможності, ефективного функціонування та інноваційного розвитку підприємства в умовах трансформації трудових процесів і процесів виробництва під впливом діджиталізації економіки, є прорітетним напрямком досліджень.

**Аналіз стану питання.** Результативність діяльності і конкурентоспроможність підприємства передусім ґрунтується на ефективному управлінні персоналом, яке забезпечує певний рівень конкурентоспроможності персоналу та ефективне його використання за рахунок формування й розвитку значущих характеристик працівників, таких як: професійна компетентність – рівень знань, навичок, досвіду, особливості поведінки та інші психологічні характеристики працівників, що визначають ефективність професійної діяльності; мотивація до праці – розуміння зв'язку задоволення індивідуальних потреб та інтересів з якістю і кількістю праці; відданість організації – прихильність організаційних цілей і цінностей; інноваційна сприйнятливість – характеристика працівників, яка відображає активність їх в інноваційній діяльності. Перераховані характеристики свідчать про наступне: по-перше, всі вони знаходять прояв в компетентісному підході в управлінні персоналом; по-друге, мотивація персоналу є тим ланцюгом, який з'єднує все інше в успішних працівниках, які забезпечують інноваційний розвиток підприємств [1].

У цих умовах важливою складовою інноваційного розвитку підприємства є формування ефективної системи мотивації персоналу на основі моделей компетенцій.

**Аналіз основних досягнень і літератури.** Проблему підвищення ефективності виконання функцій управління персоналом за рахунок компетентісного підходу досліджували багато зарубіжних і вітчизняних науковців, зокрема Д. МакКлелланда, Р. Бояциса, Л. Спенсера, Кібанов А.Я. [2-3], Чуланова О.Л. [3], Данюк В.М. [4], А.М. Колот [4-5], Петюх В.М. [6], Перерва П.Г. [7-10], Дороніна М.С. [11], Афанасьєв М.В. [12], Семів Л.К. [13] та інші. Ними розкрито окремі аспекти впровадження компетентісного підходу в управління персоналом на сучасних підприємствах як фактора підвищення ефективності їх діяльності і забезпечення достатнього рівня конкурентоспроможності.

Разом з тим, питання формування ефективної системи мотивації персоналу на основі моделей компетенцій в умовах інноваційного розвитку і діджиталізації економіки у науковій літературі висвітлені недостатньо. Зазначене й зумовило вибір теми даного дослідження.

**Мета дослідження.** Метою статті є розробка підходу до мотивації персоналу на основі моделі компетенцій, який забезпечить ефективність процесів управління персоналом в умовах інноваційного розвитку і діджиталізації економіки.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Зміна у співвідношенні пізнавального, інформаційного та особистісного для здійснення працівниками ефективного трудового процесу на сучасному підприємстві призвела до того, що поняття професійної кваліфікації стало недостатньо [1, 13].

Значущі чинники, які обумовлюють ефективне управління персоналом є врахування наступних наявних елементів у працівників:

- мотиви – те, що націлює і надає знанням та досвіду дієвий характер;
- психофізіологічні особливості – які є основою для найбільш якісного виконання тієї або іншої роботи;
- ціннісні орієнтації особистості – які складають Я-концепцію.

З'явилась необхідність в понятті, яке вбирає в собі не тільки кваліфікацію, а й соціальну поведінку, здібність працювати в групі, ініціативність і готовність ризикувати. Таким поняттям стало компетенція. Компетенція – це критеріально-поведінкова характеристика працівника, яка важлива для ефективного виконання роботи у відповідності з певними вимогами, які пред'являються робочим місцем і умовами, в яких реалізується трудовий процес [2-3].

Таким чином, компетентісний підхід стає основою, яка дозволяє розробити систему, котра з'єднує вимоги бізнесу і управління персоналом [2-3].

Компетентісний підхід представляє широкі можливості для опису типу поведінки і тих її аспектів, які необхідні для досягнення високого рівня ефективності трудового процесу. З'являється можливість сконцентрувати увагу на ключових питаннях трудової поведінки, які впливають на результат, при цьому зберігається можливість використовувати поняття компетентності для опису тих знань і вмінь, які очікуються від працівників для ефективного виконання ними своїх обов'язків. Також поняття компетенції дають можливість інтегрувати елементи управління персоналом в єдине ціле [2-3, 12].

Компетентісний підхід є відповіддю на прискорення НТП, який змінив технологічну і інформаційну складові виробничо-управлінських систем.

Можна сформулювати ряд переваг використання компетентісного підходу в управлінні персоналом підприємства [2-3]:

1. У межах компетентісного підходу людина досліджується як особистість, що має унікальні знання, цінності, поведінку, що має конкретні потреби і мотиви, які в сукупності забезпечують ефективне виконання конкретної роботи.

2. Компетентісний підхід дозволяє сформулювати професійні та поведінкові вимоги які пред'являються працівникові залежно від посади.

3. Компетентнісний підхід насамперед спрямований на облік особистої ефективності кожного працівника. Це дозволяє ефективніше використовувати методи та способи стратегічного розвитку персоналу.

4. Компетентнісний підхід дозволяє підтримувати вертикальну та горизонтальну мобільність персоналу за допомогою розвитку кар'єри та ротації відповідно.

5. Компетентнісний підхід дозволяє в комплексі врахувати інтереси системи управління персоналом та бізнесу.

6. Компетентнісний підхід має для підприємства стратегічне значення, тому що грамотне його використання може сприяти підвищенню ефективності діяльності, формуванню конкурентних переваг та підвищенню рівня конкурентоспроможності підприємства загалом.

Проблеми багатьох служб управління персоналом пов'язані з різницею методологічних підходів, які використовуються в різних складових системи управління персоналом. Добір, оцінка, розвиток і мотивація персоналу – процеси, які пов'язані між собою. В компетентнісному підході цей взаємозв'язок знайшов технологічне втілення. Єдина база даних, яка буде створена на основі компетенцій, дасть можливість інтегрувати всі напрямки діяльності з управління персоналом в єдине ціле [2].

Модель компетенцій – це повний набір характеристик, який дозволяє людині успішно виконувати функції, що відповідають її посаді. Тому вона є основою на якій будується система управління персоналом [2].

Щоб бути ефективною, модель повинна мати просту структуру, бути ясною та легкою для розуміння. Приклад такої моделі наведено на рис. 1 [2].



Рисунок 1 – Структура загальної моделі компетенцій

Опис компетенції, які наведені на рис. 1:

1. Клієнтоорієнтованість – орієнтація на допомогу та турботу про клієнта, що гарантує задоволення потреб клієнта так, щоб перевищити його очікування.

2. Вирішення проблем – здатність розуміти проблему, виявляти ключові моменти, визначати та оцінювати альтернативні варіанти дій, необхідних для досягнення наміченого результату.

3. Командність – здатність усвідомлювати свою спільність з командою і свою роль у ній, гнучко працювати в тісній співпраці і конструктивно вирішувати будь-які складності, що виникають.

4. Комунікації – здатність передавати інформацію в усній та письмовій формі ясно, послідовно та своєчасно.

5. Обмін знаннями – схильність обмінюватися з іншими здобутими знаннями, інформацією на користь організації.

6. Професіоналізм – здатність організувати свою роботу відповідно до стандартів роботи, уміння бачити та використовувати комерційні можливості для отримання/збереження прибутку.

7. Відповідальність – знання зони своєї відповідальності та межі своїх повноважень, уміння залучати додаткові ресурси у ситуації обмеженості ресурсів та компетенцій.

8. Орієнтація на результат – здатність ставити та досягати мети та постійно шукати шляхи підвищення ефективності діяльності.

Структура спеціальної (профільної) моделі компетенцій включає кластери компетенцій, що детально описують основні елементи та стандарти поведінки працівників у процесі конкретної діяльності.

Аспекти компетенцій, необхідні для ефективного виконання робіт, можуть також називати профілем компетенцій (рис. 2). Профіль компетенцій – це система компетенцій, складена для певної посади з описом рівня розвитку. Рівень розвитку визначається шкалюванням. Важливо розуміти, що з кожної посади є оптимальний рівень шкали (необов'язково високий) [2]. З іншого боку, досягнення результату може забезпечуватися поєднанням різних компетенцій.

Компетенції	Шкалювання				
	1	2	3	4	5
1. Клієнтоорієнтованість					
2. Вирішення проблем					
3. Командність					
4. Комунікації					
5. Обмін знаннями					
6. Професіоналізм					
7. Відповідальність					
8. Орієнтація на результат					

Рисунок 2 – Профіль компетенцій для загальної моделі компетенцій

Щоб модель компетенцій працювала ефективно, вона повинна відповідати поставленим перед нею цілям та завданням та використовуватись за своїм призначенням. Модель компетенцій щонайменше повинна узгоджуватися з наступними стандартами якості (табл. 1) [12].

Існують три принципи, яким необхідно слідувати, створюючи модель компетенцій, щоб вона відповідала вищезазначеним стандартам якості:

1. Залучення до розробки моделі людей, які використовуватимуть цю модель.

2. Надання співробітникам повної інформації про те, що і чому відбувається в компанії та для чого розробляються моделі компетенцій.

3. Прагнення до того, щоб стандарти поведінки, включені до компетенції, підходили всім користувачам, а передбачувані форми застосування відповідали корпоративним інтересам.

Модель компетенцій – це вісь, довкола якої будується система управління персоналом підприємства (рис. 3). Сучасні моделі компетенцій задають систему координат, яка дозволяє виявити не тільки і не стільки професійно компетентних працівників, але й працівників, які зможуть бути максимально ефективними в рамках конкретної організаційної культури.

Таблиця 1 – Стандарти якості для компетенції

Найменування стандарту якості	Зміст стандарту якості
Ясність та легкість для розуміння	Модель компетенцій має: <ul style="list-style-type: none"> <li>• бути недвозначною;</li> <li>• описуватися простою мовою;</li> <li>• мати просту структуру;</li> <li>• мати струнку структурну логіку</li> </ul>
Релевантність (відповідність)	Релевантність моделі компетенцій для штату співробітників означає: всі співробітники визнають індикатори поведінки як вимоги, відповідні якісному виконання роботи. Крім того, кожен, хто застосовуватиме модель, і кожен, до кого ця модель застосовуватиметься, повинні усвідомлювати потребу та корисність для справи моделі компетенцій.
Облік очікуваних змін	Ймовірні зміни включаються до моделі компетенцій як стандарти поведінки, які описують, як співробітникам доведеться справлятися з роботою найближчим часом або у більш віддаленій перспективі. Щоб залишатися відповідною, модель повинна враховувати: <ul style="list-style-type: none"> <li>• зміни у зовнішньому середовищі;</li> <li>• запровадження нової технології;</li> <li>• образ майбутнього, спрогнозований керівниками з метою інформування співробітників про сенс прийнятих рішень</li> </ul>
Увімкнення елементів, відмінних один від одного (наприклад: індикатори поведінки, що не перетинаються один з одним)	Декілька простих правил можуть допомогти уникнути змішування різних компетенцій: <ul style="list-style-type: none"> <li>• одна компетенція має залежати від інших компетенцій;</li> <li>• компетенції та індикатори поведінки повинні міститись лише в одному фрагменті моделі;</li> <li>• компетенції не повинні включатися до кількох кластерів;</li> <li>• індикатори поведінки не повинні належати до кількох компетенцій;</li> <li>• індикатори поведінки не повинні належати до кількох рівнів компетенцій;</li> <li>• індикатори поведінки повинні описувати прояви компетенції</li> </ul>

	індивідуума, що безпосередньо вимірюються (спостерігаються).
Справедливість до всіх, хто залучений до використання моделі	Якщо модель компетенцій включені високі стандарти якості, то модель буде справедливою стосовно всіх, кого вона застосовується

Ключовою функцією управління персоналом, яка формує ефективність використання персоналу є мотивація.

Мотивація в управлінні – це функція управління, яка полягає у спонуканні працівників працювати з повною віддачею, а також у впливі на працівника з метою зміни по заданих параметрах структури його ціннісних орієнтацій і інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра та розвитку на цій основі трудового потенціалу [4-7].

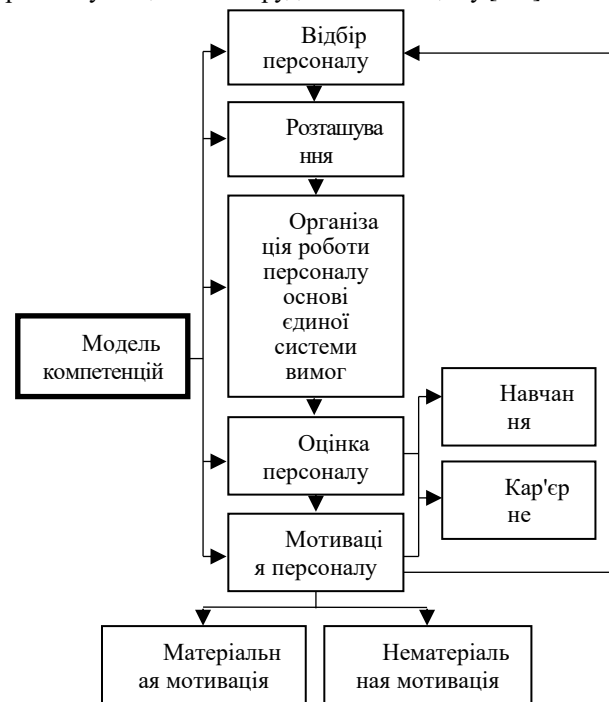


Рисунок 3 – Управління персоналом на основі моделі компетенцій

Уміле використання мотивації допомагає керівникам розробляти способи досягнення максимальних результатів роботи підлеглих на основі виразного представлення про особливості їх поведінки [8-11].

Менеджер повинен розуміти, що ні прекрасно складені плани, ні зроблена структура організації самі по собі не спонукають людей до роботи. Функція мотивації покликано забезпечити високоякісне й сумлінне виконання членами організації своїх обов'язків [8-11].

Важливою перевагою системи мотивації праці, що базується на компетенціях, є той факт, що вона створює можливість реалізації чотирьох найважливіших принципів: справедливості, об'єктивності, послідовності, прозорості [3].

Принцип справедливості. Дж. Адамс, американський психолог зазначав, що справедливість – це співвідношення між внеском людини та одержуваним ним благом.

Сьогодні соціально справедливим вважається суспільство, в якому люди мають рівні умови для реалізації своїх різних здібностей, а також існує об'єктивний, а не зрівняльний підхід до оцінки результатів діяльності кожної людини.



Справедлива система винагороди полягає у тому, що до співробітників ставляться неупереджено і відповідно до їх заслуг і цінності для підприємства.

**Принцип об'єктивності.** Об'єктивність досягається тоді, коли всі співробітники організації отримують адекватну винагороду щодо іншим членам колективу. Об'єктивний підхід до винагороди забезпечує максимально справедливую оцінку відносних характеристик та рівню оплати виконання роботи рівної значимості.

**Принцип послідовності.** Послідовний підхід до питання праці означає таке: заробітна плата не повинна змінюватись довільно і безпідставно по відношенню до різних співробітників або різних періодів часу. Рівень оплати праці не винен без вагомих причин відхилитися від норм, визнаних справедливими та об'єктивними.

**Принцип прозорості.** Прозорість передбачає, що працівникам зрозумілі процеси, що зумовлюють порядок винагороди та вплив, яке вони на них надають. Причини конкретних рішень щодо заробітної плати платі пояснюються співробітникам на момент їх прийняття. Співробітники беруть участь у розбиранні стратегії та визначення порядку винагороди, мають право знати, чому були прийняті ті чи інші рішення, і висловити свою думку щодо цього питання.

У практиці існує кілька основних підходів до розробки системи мотивації праці [5-6]:

1. Мотивація ґрунтується на оцінці цінності праці (робочого місця) – визначення цінності праці за допомогою оцінки праці (робочого місця); групування аналогічних видів робіт в окремі ступені оплати; визначення вартості праці для кожного ступеня оплати; встановлення механізмів функціонування системи.

2. Оплата ґрунтується на оцінці результатів праці – визначення результатів (показників) праці; встановлення взаємозв'язку оплати праці з показниками результативності праці; встановлення механізмів функціонування системи.

3. Оплата оцінки компетенцій – чіткий опис компетенцій; прив'язка рівня компетентності до рівня оплати; оцінка за компетенціями; вимір компетенцій – встановлення оплати; встановлення механізмів функціонування системи.

Головною перевагою мотивації, орієнтованої на компетенції є її розвиваюча компонента.

Розробка систем мотивації персоналу на основі компетенцій складна і внутрішньо суперечлива. Якщо орієнтуватися на здатність людей виконувати що-небудь, то оплата буде здійснюватися за проявлені компетенції [5, 7, 14].

Така система заохочує людей за їхню здатність виконувати завдання, а не просто за показники роботи. Працівників оцінюють по кожному пункту карти компетентності, а потім здійснюється загальна оцінка з використанням різних шкал (перевершує необхідний рівень компетентності; повністю компетентний; не досяг бажаного рівня, але розвивається необхідними темпами; не досяг бажаного рівня і розвивається недостатніми темпами.) Ці оцінки потім переводяться в надбавки до зарплати. Складнощі стосуються як принципів оплати – чи завжди доплати стимулюють однозначно необхідні компетенції, так і технологічного – наскільки справедливою виявилася система вимірювання. Причому проблема вимірювання поведінкових і особистих компетенцій тут присутній особливо гостро, і

трансформація вимірювань в загальну оцінку цілком може виглядати як необґрунтований процес [2, 7, 12].

Таким чином, проблема розробки системи оплати праці, орієнтованої на компетенції, пов'язана з проблемою вимірювання рівня розвитку компетентності. Адаже якщо оцінювати рівень розвитку компетенцій працівника з точки зору виконання чого-небудь, що призводить до певного результату, то використовуваний підхід буде схожий на оплату, орієнтовану на показники. Важливо провести розмежування, в чому принципові відмінності між оплатою, орієнтованою на компетенції, і оплатою, орієнтованою на показники (табл. 2) [2, 5].

Використання компетентнісного підходу можливе для розробки та вдосконалення як постійної частини, так і змінної частини системи мотивації персоналу. Крім того, в рамках компетентнісного підходу можливе раціональне використання не тільки матеріальних, а й нематеріальних методів мотивації персоналу.

Таблиця 2 – Принципові відмінності між оплатою, орієнтованою на компетенції, і оплатою, орієнтованою на показники

Оплата, орієнтована на компетенції	Оплата, орієнтована на показники
Заснована на узгодженій моделі компетенцій. Пов'язана з показниками побічно, через узгодження норм і розробку компетенцій	Заснована на досягненні конкретних результатів, виражених у формі цільових показників або проектів, які повинні бути завершені
Оплата орієнтована на майбутнє, так як націлює на розвиток і ефективну роботу в майбутньому	Орієнтована в минуле, так як платить за вже досягнутий результат
Оплата виходить з визнання виконавцями свого рівня компетентності	Оплата ґрунтується в основному на думці менеджерів, з якими працівники можуть бути не згодні

Розглянемо можливості використання компетентнісного підходу стосовно різних частин системи мотивації праці [15].

Основа матеріальної мотивації персоналу складає постійна частина – базова заробітна плата (тариф, оклад), що передбачає оцінку існуючих та демонстрованих компетенцій персоналу на конкретних робочих місцях (посадах) та проведення ранжування посад [3].

Методичним обґрунтуванням взаємозв'язку оцінки компетенцій та постійної частини оплати праці може бути грейдуння. Грейдинг, на думку спеціалістів консалтингової компанії Хей груп (Hay Group), основоположників даного підходу, – це оцінка роботи, що виконується на кожній з посад на основі основних груп факторів, які вважаються найбільш суттєвими для діяльності та розвитку бізнесу [3, 5].

Методикою тієї ж компанії Хей Груп передбачено три групи факторів: знання та навички (know how), вирішення проблем (problem solving), відповідальність (accountability), які практично повністю збігаються з структурою професійних компетенцій. Таким чином, грейдуння посад спирається на оцінку та ранжування посад за критеріями, в якості яких виступають професійні компетенції, що визначають вимоги до працівника щодо конкретної посади [3, 5].

Розрахунок постійної частини (ПЧ) заробітної плати на основі грейдінгу буде відбуватися за формулою:

$$ПЧ = \sum (Вага\ КЧП_i * Рівень\ прояву\ КЧП_i), \quad (1)$$

де Вага КЧП<sub>*i*</sub> – вага *i*-го ключового чинника посади (*i*-ої компетенції);

Рівень прояву КЧП<sub>*i*</sub> – рівень прояву *i*-го ключового чинника посади (*i*-ої компетенції).

Різні стимулюючі виплати, такі як доплати, надбавки, пільги, премії націлені на заохочення реальних та потенційних компетенцій персоналу, можливо затребуваних у найближчій перспективі. В данному випадку, використання компетентнісного підходу можливо при нарахуванні надбавок та розподіл премії застосовуючи так звані ключові показники (індикатори) ефективності (Key Performance Indicators, KPI), в якості яких також можна використовувати професійні компетенції за конкретними посадами у їх максимальних значеннях [3, 5].

Розрахунок змінної частини (ЗЧ) заробітної плати на основі KPI буде відбуватися за формулою:

$$ЗЧ = ЗЧ_{пл} * \sum (Вага\ КPI_i * Коефіцієнт\ КPI_i), \quad (2)$$

де Вага КPI<sub>*i*</sub> – вага *i*-го ключового показника мотивації (*i*-ої компетенції);

Коефіцієнт КPI<sub>*i*</sub> – коефіцієнт *i*-го ключового показника мотивації (*i*-ої компетенції).

Соціальні виплати також є частиною матеріальної системи мотивації, запропонованої працівникові в негрошової формі, але включається до структури витрат підприємства на роботу силу. Частина цих виплат також може призначатися працівникові за критерієм досягнення певного рівня компетентності [3, 5].

Специфіка діяльності підприємства та його організаційна культура визначають різну диференціацію нематеріальних елементів системи мотивації персоналу і за формами, і за силою мотиваційного впливу на персонал. Це можуть бути різні публічні винагороди (такі як почесні знаки, сертифікати, дошка пошани), різноманітні схеми визнання (у вигляді покращення умов праці, переобладнання робочого місця та/або надання додаткового офісного обладнання, гнучкого режиму роботи). Професійне навчання та зростання також є найважливішим стимулом, коли обмежені можливості матеріальної мотивації. Найбільш ефективною основою для призначення даної форми мотивації може бути досягнення працівником певного рівня компетентності.

Методичний підхід щодо мотивації персоналу на основі моделі компетенцій наведено на рис. 4.

Застосування у системі мотивації персоналу моделей компетенцій при належному інформаційному та відповідному нормативно-правовому забезпечення дозволяє підприємству реалізувати принципи об'єктивності та розуміння цілей організації всіма працівникам.

Алгоритм розробки системи мотивації праці, яка орієнтована на компетенції, наступний [3]:

1. Узгодженість вимог до компетенцій.
2. Визначення рівня компетенцій.
3. Доказ досягнутого рівня компетенцій.
4. Рейтинг чи оцінка компетенцій.
5. Методичне обґрунтування взаємозв'язку оцінки компетенцій та мотивації праці.

## 6. Мотивація за компетенціями.

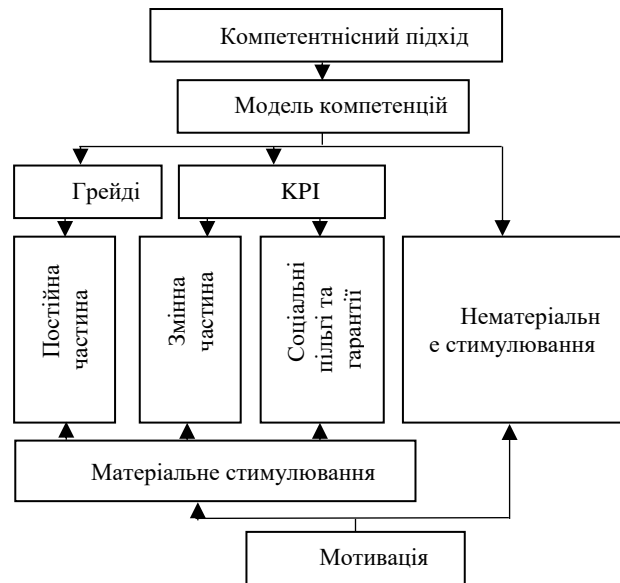


Рисунок 4 – Методичний підхід до мотивації персоналу на основі моделі компетенцій

**Висновки.** За результатами проведеного дослідження, можна зробити наступні висновки:

1. Для підвищення ефективності управління персоналом, в умовах трансформаційних процесів переходу праці від фізичної в розумову і здійсненням в майбутньому подальшого переходу до творчої, з'являється необхідність в понятті, яке вбирає в собі не тільки кваліфікацію, а й соціальну поведінку та інші якісні характеристики працівників, які впливають на результативність їх участі в трудовому процесі. Таким і стало поняття компетенція.

2. Застосування компетентнісного підходу в управлінні персоналом дасть можливість на основі компетенцій інтегрувати всі кадрові процеси в єдине ціле, сприятиме підвищенню ефективності діяльності, формуванню конкурентних переваг та підвищенню рівня конкурентоспроможності підприємства загалом.

3. Мотивація є функцією управління персоналом, яка формує ефективність використання персоналу. Використання компетентнісного підходу можливе для розробки та вдосконалення як постійної частини оплати праці на основі грейдінгу, так і змінної частини системи мотивації персоналу на основі KPI. Крім того, в рамках компетентнісного підходу можливе раціональне використання не тільки матеріальних, а й нематеріальних методів мотивації персоналу.

4. Застосування компетентнісного підходу у системі мотивації персоналу моделей компетенцій дозволить реалізувати принципи об'єктивності та розуміння цілей підприємства його працівникам.

### Список літератури

1. Кучинський В.А. Складові ефективного управління підприємством і його персоналом в умовах інноваційного розвитку / В.А. Кучинський // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХП", 2018. – № 20 (1296). – С. 121-124.
2. Митрофанова, Е. А. *Управление персоналом: теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: учебно-*

- практическое пособие* / Е.А. Митрофанова, В.Г. Коновалова, О.Л. Белова; под ред. А.Я. Кибанова. – Москва: Проспект, 2012. – 72 с.
3. *Концепція компетентного підходу в управленні персоналом: монографія* / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, В.Г. Коновалова, О.Л. Чуланова. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 156 с.
  4. *Управління персоналом: підручник* / [В. М. Даниук, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.]; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В. М. Даниука. – К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. – 666 с.
  5. Колот А. М., Цимбалок С. О. *Мотиваційний менеджмент: підручник*. Київ: КНЕУ, 2014. – 479 с.
  6. Петюх В.М., Базилук Б.Г., Герасименко О.О. *Управління персоналом. Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни*. КНЕУ, 2007. – 320 с.
  7. Pererva P. Evaluating elasticity of costs for employee motivation at the industrial enterprises [Електронний ресурс] / Petro Pererva, Oleksandr Hutsan, Valerii Kobieliiev, Andrii Kosenko, Volodymyr Kuchynskiy // *Problems and Perspectives in Management*. – Vol. 16, No. 1. – 2018. – P. 124–132. Режим доступу: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16\(1\).2018.12](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16(1).2018.12)
  8. Економіка, менеджмент, маркетинг туризму та гостинності: навч. посібник [Електронний ресурс] / П. Г. Перерва [та ін.]; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". – Електрон. текст. дані. – Харків, 2020. – 893 с.
  9. *Управління персоналом та економіка праці: навч. посібник* / П. Г. Перерва [та ін.]; ред. М. І. Погорелов [та ін.]; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". – Харків: НТУ "ХПІ", 2015. – 521 с.
  10. Перерва П. Г. Розвиток ринкового потенціалу підприємств на основі ефективного формування і використання людського капіталу / П. Г. Перерва, В. А. Кучинський // *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. – 2019. № 3 (9). С. 94–103.
  11. Дороніна М.С. *Розвиток професійної компетентності управлінського персоналу: монографія* / М.С. Дороніна, І.В. Литовченко, Д.Г. Михайленко, А.О. Полубедова. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2014. – 368 с.
  12. Афанасьєв М. В. *Тренінг формування компетенцій з економіки підприємства: навч. посіб.* / М. В. Афанасьєв, І. В. Гонтарева, Д. О. Тищенко. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2010. – 328 с.
  13. Семів Л.К. *Управління персоналом в умовах економіки знань: моногр.* / кол. авт.; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л.К. Семів. – Київ: УБС НБУ, 2011. – 406 с.
  14. Гуцан О. М. Дослідження сутності поняття "стимулювання" / О. М. Гуцан, В. А. Кучинський // *Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Економічні науки = Bulletin of the National Technical University "KhPI". Economic sciences: zb. nauk. pr.* – Харків: НТУ "ХПІ", 2020. – № 4 (6). – С. 7-13.
  15. Кучинський В. А. Підвищення ефективності процесу управління продуктивністю праці на підприємстві / В. А. Кучинський // *Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ": зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес і ефективність виробництва*. – Харків: НТУ "ХПІ". – 2012. – № 15. – С. 162-168.
  3. *Konceptiya kompetentnogo podhoda v upravlenii personalom: monografiya* [The concept of a competence-based approach in human resource management: monograph] / A.Ya. Kibanov, E.A. Mitrofanova, V.G. Konovalova, O.L. Chulanova. – Moskva: INFRA-M, 2020. – 156 p.
  4. *Upravlinnia personalom: pidruchnyk* [Human resource management: a textbook/] [V. M. Daniuk, A. M. Kolot, H. S. Sukov ta in.]; za zah. ta nauk. red. k.e.n., prof. V. M. Daniuka. – K.: KNEU; Kramatorsk: NKMZ, 2013. – 666 p.
  5. Kolot A.M., Tsybaliuk S.O. *Motyvatsiynii menedzhment: pidruchnyk*. [Motivational management: a textbook.] Kyiv: KNEU, 2014. – 479 p.
  6. Petiukh V.M., Bazyluk B.H., Herasymenko O.O. *Upravlinnia personalom. Navchalno-metodychnyi posibnyk dlia samostiinoho vvychenia dysypliny*. [Human resource management. Educational and methodical manual for independent study of the discipline.] KNEU, 2007. – 320 p.
  7. Pererva P. Evaluating elasticity of costs for employee motivation at the industrial enterprises [Електронний ресурс] / Petro Pererva, Oleksandr Hutsan, Valerii Kobieliiev, Andrii Kosenko, Volodymyr Kuchynskiy // *Problems and Perspectives in Management*. – Vol. 16, No. 1. – 2018. – pp. 124–132. Режим доступу: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16\(1\).2018.12](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16(1).2018.12)
  8. *Ekonomika, menedzhment, marketynh turizmu ta hostynnosti: navch. posibnyk* [Economics, management, marketing of tourism and hospitality: textbook. manual] [Elektronnyi resurs] / P. H. Pererva [ta in.]; Nats. tekhn. un-t "Kharkiv. politekhn. in-t". – Elektron. tekst. dani. – Kharkiv, 2020. – 893 p.
  9. *Upravlinnia personalom ta ekonomika pratsi: navch. posibnyk* [Human resource management and labor economics: textbook. manual] / P.H. Pererva [ta in.]; red. M. I. Pohorielov [ta in.]; Nats. tekhn. un-t "Kharkiv. politekhn. in-t". – Kharkiv: NTU "KhPI", 2015. – 521 p.
  10. Pererva P. H. Rozvytok rynkovoho potentsialu pidpriemstv na osnovi efektyvnoho formuvannia i vykorystannia liudskoho kapitalu [Development of market potential of enterprises on the basis of effective formation and use of human capital] / P.H. Pererva, V.A. Kuchynskiy // *Ekonomichnyi zhurnal Odeskoho politekhnichnogo universytetu*. – 2019. № 3 (9). pp. 94–103.
  11. Doronina M.S. *Rozvytok profesiinoi kompetentnosti upravlinskoho personalu: monohrafiia* [Development of professional competence of management staff: monograph] / M.S. Doronina, I.V. Lytovchenko, D.H. Mykhailenko, A.O. Polubiedova. – Kharkiv: VD «INZhEK», 2014. – 368 p.
  12. Afanasiev M.V. *Treninh formuvannia kompetentsii z ekonomiky pidpriemstva: navch. posib.* [Training in the formation of competencies in business economics: textbook. manual] / M. V. Afanasiev, I. V. Hontareva, D. O. Tyshenko. – Kharkiv: VD «INZhEK», 2010. – 328 p.
  13. Semiv L.K. *Upravlinnia personalom v umovakh ekonomiky znan: monohr.* [Human resource management in the knowledge economy: monograph.] / kol. avt.; za zah. red. d-ra ekon. nauk, prof. L.K. Semiv. – Kyiv: UBS NBU, 2011. – 406 p.
  14. Hutsan O. M. Doslidzhennia sutnosti poniattia "stymuliuвання" [Research of the essence of the concept of "stimulation"] / O. M. Hutsan, V. A. Kuchynskiy // *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnogo universytetu "KhPI". Ekonomichni nauky = Bulletin of the National Technical University "KhPI". Economic sciences: zb. nauk. pr.* – Kharkiv: NTU "KhPI", 2020. – № 4 (6). – pp. 7-13.
  15. Kuchynskiy V. A. Pidvyshchennia efektyvnosti protsesu upravlinnia produktyvnosti pratsi na pidpriemstvi [Improving the efficiency of the productivity management process at the enterprise] / V.A. Kuchynskiy // *Visnyk Nats. tekhn. un-tu "KhPI": zb. nauk. pr. Temat. vyp. : Tekhnichnyi prohres i efektyvnist vyrobnytstva*. – Kharkiv: NTU "KhPI". – 2012. – № 15. – pp. 162-168.

#### References (transliterated)

Надійшла (received) 15.11.2021

#### Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

**Кучинський Володимир Анатолійович (Kuchynskiy Vladimir Anatolievich, Kuchynskiy Volodymyr Anatoliyovych)** – кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри менеджменту інноваційного підприємництва та міжнародних економічних відносин; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6058-3709>; e-mail: volodymyr.kuchynskiy@khi.edu.ua.

**Гуцан Олександр Миколайович (Gutsan Aleksandr Nikolaevich, Gutsan Oleksandr Mikolayovich)** – кандидат економічних наук, Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри менеджменту інноваційного підприємництва та міжнародних економічних відносин; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9989-5195>; e-mail: oleksandr.gutsan@khi.edu.ua.

***Н.В. ЯКИМЕНКО-ТЕРЕЩЕНКО, Т.А. ЖАДАН, С.В. ЛАКАЛІН, В.О. ЗНАЙЧЕНКО***  
**ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЛІКВІДНОСТІ ТА ПЛАТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

У статті обґрунтовано необхідність формування обліково-аналітичного забезпечення управління ризиками ліквідності та платоспроможності підприємства, що пов'язано з високим ступенем мінливості факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, погіршенням фінансового стану вітчизняних підприємств. Ключове завдання обліково-аналітичного забезпечення зводиться до формування інформаційної бази про наявні і потенційні ризики діяльності підприємства, спрямованої на обґрунтування управлінських рішень, зняття невизначеності в процесі їх підготовки і прийняття. Мета дослідження полягає в обґрунтуванні теоретичних засад формування обліково-аналітичного забезпечення управління ризиками ліквідності і платоспроможності підприємства. За результатами критичного аналізу наявних в науковій економічній літературі трактувань понять «ризик», «ризик ліквідності» та «обліково-аналітичне забезпечення», виділено ряд підходів до розуміння їх економічної сутності, розкрито їх ключові ознаки та зміст. Запропоновано авторське визначення поняття «обліково-аналітичне забезпечення», під яким розуміється сукупність процесів збору, обробки, накопичення та передачі достовірної і релевантної інформації про наявні і потенційні ризики діяльності підприємства, яка базується на даних обліку, аналізу і контролю та слугує інформаційною базою для підготовки і прийняття управлінських рішень. Узагальнено та систематизовано існуючі класифікації ризиків, визначено їх основні переваги і недоліки, що дає змогу спростити процес їх ідентифікації, аналізу та оцінки. Доведено, що найбільш небезперечними для підприємства є внутрішні фінансові ризики, зокрема, ризики ліквідності та платоспроможності (фінансової стійкості). Визначено місце обліково-аналітичного забезпечення в системі управління ризиками підприємства. Сформульовано головну мету, розкрито коло завдань, перелік суб'єктів та об'єктів управління ризиками підприємства. Охарактеризовано основні функції, принципи та методи управління ризиками підприємства. Аргументовано, що провідна роль у системі функцій управління ризиками підприємства належить обліку, аналізу та контролю.

**Ключові слова:** обліково-аналітичне забезпечення; ризик; ризики ліквідності і платоспроможності; управління ризиками підприємства

***Н.В. ЯКИМЕНКО-ТЕРЕЩЕНКО, Т.А. ЖАДАН, С.В. ЛАКАЛІН, В.А. ЗНАЙЧЕНКО***  
**ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ УЧЕТНО-АНАЛИТИЧЕСКОГО  
ОБЕСПЕЧЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ ЛИКВИДНОСТИ И ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТИ  
ПРЕДПРИЯТИЯ**

В статье обоснована необходимость формирования учетно-аналитического обеспечения управления рисками ликвидности и платежеспособности предприятия, что связано с высокой степенью изменчивости факторов внешней и внутренней среды, ухудшением финансового состояния отечественных предприятий. Ключевая задача учетно-аналитического обеспечения сводится к формированию информационной базы об имеющихся и потенциальных рисках деятельности предприятия, направленной на обоснование управленческих решений, снятие неопределенности в процессе их подготовки и принятия. Цель исследования заключается в обосновании теоретических основ формирования учетно-аналитического обеспечения управления рисками ликвидности и платежеспособности предприятия. По результатам критического анализа имеющихся в научной экономической литературе трактовок понятий «риск», «риск ликвидности» и «учетно-аналитическое обеспечение», выделено ряд подходов к пониманию их экономической сущности, раскрыты их ключевые признаки и содержание. Предложено авторское определение понятия «учетно-аналитическое обеспечение», под которым понимается совокупность процессов сбора, обработки, накопления и передачи достоверной и релевантной информации об имеющихся и потенциальных рисках деятельности предприятия, которая базируется на данных учета, анализа и контроля и служит информационной базой для подготовки и принятия управленческих решений. Обобщены и систематизированы существующие классификации рисков, определены их основные преимущества и недостатки, что позволяет упростить процесс их идентификации, анализа и оценки. Доказано, что наиболее опасными для предприятия являются внутренние финансовые риски, в частности, риски ликвидности и платежеспособности (финансовой устойчивости). Определено место учетно-аналитического обеспечения в системе управления рисками предприятия. Сформулирована основная цель, раскрыты перечень задач, субъектов и объектов управления рисками предприятия. Охарактеризованы основные функции, принципы и методы управления рисками предприятия. Аргументировано, что ведущая роль в системе функций управления рисками предприятия принадлежит учету, анализу и контролю.

**Ключевые слова:** учетно-аналитическое обеспечение; риск; риски ликвидности и платежеспособности; управление рисками предприятия

***N. YAKYMENKO-TERESCHENKO, T. ZHADAN, S. LAKALIN, V. ZNAICHENKO***  
**THEORETICAL BASIS FOR FORMING ACCOUNTING AND ANALYTICAL SUPPORT FOR  
LIQUIDITY RISK MANAGEMENT AND PAYMENT CAPACITY OF THE ENTERPRISE**

The article substantiates the need to form accounting and analytical support for liquidity and solvency risk management of the enterprise, which is associated with a high degree of variability of external and internal factors, deteriorating financial condition of domestic enterprises. The key task of accounting and analytical support is to form an information base on the existing and potential risks of the enterprise, aimed at justifying management decisions, removing uncertainty in the process of their preparation and adoption. The purpose of the study is to substantiate the theoretical foundations of the formation of accounting and analytical support for liquidity risk management and solvency of the enterprise. According to the results of critical analysis of the interpretations of the concepts "risk", "liquidity risk" and "accounting and analytical support" in the scientific economic literature, a number of approaches to understanding their economic essence are identified, their key features and content are revealed. The author's definition of "accounting and analytical support" is proposed, which means a set of processes for collecting, processing, accumulating and transmitting reliable and relevant information about existing and potential risks of the enterprise, based on accounting, analysis and control data and serves as an information base for preparation and management decisions. The existing classifications of risks are generalized and systematized, their main advantages and disadvantages are identified, which allows to simplify the process of their identification, analysis and assessment. It is proved that the most dangerous for the company are internal financial risks, in particular, risks of liquidity and solvency (financial stability). The place of accounting and analytical support in the risk management system of the enterprise is determined. The main goal is formulated, the range of tasks is revealed, the list of subjects and objects of enterprise risk management. The main functions, principles and methods of enterprise risk management are described. It is argued that the leading role in the system of enterprise risk management functions belongs to accounting, analysis and control.

**Keywords:** accounting and analytical support; risk; liquidity and solvency risks; enterprise risk management

© Н.В. Якименко-Терещенко, Т.А. Жадан, С.В. Лакалін, В.О. Знайченко, 2021

**Постановка проблеми.** Сучасний стан розвитку підприємств в Україні характеризується високим ступенем невизначеності та ризику, причинами виникнення яких є різноманітні кризові явища, нестабільність економічного і політичного середовища, високі темпи інфляції, відсутність чіткої законодавчої бази і часті зміни в ній, використання застарілих техніки і технологій, порушення платіжної і кредитної дисципліни, раціонального співвідношення між власними і залученими коштами тощо. Наслідками впливу ризиків на діяльність вітчизняних підприємств стає зниження їх ліквідності, платоспроможності (фінансової стійкості), ділової активності та рентабельності. За таких обставин особливої актуальності набуває оцінка ризиків ліквідності і платоспроможності підприємств, пошук шляхів управління ними, оскільки жодне підприємство в сучасних умовах не застраховане від становища, коли воно не зможе розрахуватися за своїми боргами і зазнає фінансового краху. З огляду на це особливої уваги потребує удосконалення обліково-аналітичного забезпечення управління ризиками ліквідності і платоспроможності підприємства, від достовірності та своєчасності якого безпосередньо залежить якість підготовки та прийняття управлінських рішень.

**Аналіз основних досягнень і літератури.** Вагомий внесок у дослідження проблем формування обліково-аналітичного забезпечення та управління ризиками підприємств зробили такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як: Багацька К. В. [6], Вигівська І. М. [21], Жадан Т. А. [2], Жадан Ю. В. [2; 20], Калюжна Ю. В. [3], Кулиняк І. Я. [4], Романчик Т. В. [5], Салига К. С. [16], Тимошик М. М. [19] та інші. Незважаючи на значну кількість наукових публікацій та досліджень в цій сфері, на даний час недостатньо повно розглянуті питання, які пов'язані з теоретичними засадами формування обліково-аналітичного забезпечення в системі управління ризиками ліквідності та платоспроможності підприємства. Для подальшого їх прикладного застосування потребують критичного аналізу та уточнення основні терміни і поняття, систематизації існуючої класифікації ризиків та структуризації складові обліково-аналітичного забезпечення в системі управління ризиками підприємства.

**Метою статті** є обґрунтування теоретичних засад формування обліково-аналітичного забезпечення управління ризиками ліквідності і платоспроможності підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Розглянемо як у науковій економічній літературі трактується сутність понять «ризик», «ризик ліквідності» та «обліково-аналітичне забезпечення» (табл. 1).

Аналіз наведених визначень поняття «ризик» дозволяє виділити ряд підходів до трактування його сутності.

Згідно з першим підходом поняття «ризик» ототожнюється з поняттями «небезпека», «загроза», «невизначеність» тощо. Небезпека означає потенційну можливість деструктивного і дестабілізуючого впливу сукупності чинників на стан суб'єкта господарювання.

Лише при наявності певних передумов така можливість стає реальною і тоді можна говорити про переростання небезпеки у загрозу.

Ототожнення таких понять, як «ризик» і «невизначеність», також є некоректним. В основі ризику лежить невизначеність здійснення конкретної господарської операції, яка зумовлена відсутністю повної або достовірної інформації. А невизначеність – це неоднозначність розвитку конкретних подій у майбутньому, ступінь незнання і неможливості точного передбачення основних величин і показників розвитку підприємства. Неможна трактувати невизначеність виключно як негативне явище, оскільки вона спонукає людей до нерациональних вчинків, сприяючи подоланню різних психологічних бар'єрів, отриманню значимих результатів у ситуації неминучого вибору.

Прибічники другого підходу пов'язують ризик тільки з негативними наслідками – збитками (втратами). Проте, ризик може призвести не тільки до негативних наслідків, але й до позитивних чи нейтральних. Так, з позицій класичної теорії ризик трактується як математичне сподівання втрати внаслідок реалізації неправильно прийнятого рішення. Таке трактування визначає ризик як можливу невдачу чи небезпеку, яких слід уникати або зводити до мінімуму. За неокласичною теорією, ризик ототожнюється не з математичним сподіванням втрат, а з дисперсією, тобто величиною коливання результатів. Принципова відмінність між цими підходами полягає в тому, що другий підхід пов'язує поняття ризику як з можливістю невдачі, так і з шансом прибутку (тобто враховуються не тільки негативні, а й позитивні наслідки ризику) [16].

Відповідно до третього підходу ризик розглядається як об'єктивно-суб'єктивна категорія. Об'єктивність ризику проявляється в тому, що він існує в силу об'єктивних причин (невизначеності, розпливчастості, нечіткості, конфліктності, відсутності вичерпної інформації), а суб'єктивність – в тому, що управлінські рішення в економіці та бізнесі приймаються конкретною людиною з власним досвідом, психологією, інтересами, схильністю чи несхильністю до ризику, поведінкою тощо [2].

Для найбільш повного розкриття сутності поняття «ризик» науковцями виокремлюються різні аспекти, елементи, складові ознаки ризику. Кулиняк І. Я. виділяє такі аспекти ризику, як: «подія, дія, діяльність чи спосіб дії, ймовірність, можливість, безпека, загроза, втрати» [4]. Салига К. С. до основних елементів ризику відносить: «можливість відхилення від передбачуваної мети, заради якої здійснюється вибір одного з альтернативних рішень; імовірність недосягнення бажаного результату; відсутність упевненості в досягненні мети; можливість різних втрат» [14]. Жадан Т. А., Жадан Ю. В. вважають, що такі складові ознаки ризику, як: «об'єкт, суб'єкт, джерело, причини й умови виникнення та існування ризику, його наслідки» [2] в повній мірі розкривають сутність даного поняття.

Отже, в умовах ринкової економіки ризик супроводжує будь-які господарські операції та управлінські рішення.

Важливими індикаторами фінансової стабільності

Таблиця 1 – Трагування сутності понять «ризик», «ризик ліквідності» та «обліково-аналітичне забезпечення»

Автор, джерело	Визначення
	<b>Ризик</b>
Березіна С. Б. [1]	«Ризики – це явища чи події, ймовірне чи передбачене настання яких призведе чи може призвести до негативних наслідків».
Жадан Т. А., Жадан Ю. В. [2]	«Ризик - це ймовірність отримання суб'єктами економічних відносин в процесі здійснення господарської діяльності інших, відмінних від очікуваних, економічних результатів, які при певній сукупності суб'єктивних та об'єктивних обставин можуть бути наслідком дестабілізуючого впливу непередбачуваних змін і суперечностей у внутрішньому та зовнішньому середовищі їх функціонування».
Калюжна Ю. В. [3, с. 6]	«Ризик – це суб'єктивно-об'єктивна економічна категорія, яка носить ймовірний необов'язковий характер, що виражається у потенційній зміні стану фінансових, трудових, матеріальних та інших видів ресурсів, а також нематеріальних активів і може мати наслідком втрати або вигоди»
Кулиняк І. А. [4]	«Ризик – це випадкова подія, яка з певним рівнем ймовірності може вплинути на хід виконання роботи (процесу, проекту) і спричинити негативні, позитивні чи нейтральні результати прийнятого рішення».
Романчик Т. В. [5]	«Економічний ризик – це ймовірність втрати частини ресурсів, недоотримання доходів або поява додаткових витрат як наслідок певних видів діяльності».
	<b>Ризик ліквідності</b>
Багацька К. В. [6]	«Ризик ліквідності визначається як наявний або потенційний ризик для надходжень та капіталу, який виникає через неспроможність підприємства виконати свої зобов'язання у належні строки, не зазнавши при цьому неприйнятних втрат».
Бодрецький М. В. [7]	«Сутність ризику ліквідності полягає в тимчасових розривах між активами і пасивами та пов'язаних з ними можливими збитками».
Прутська О. О. [8]	«Ризик ліквідності – це ризик недостатності надходжень грошових коштів для покриття їх впливу, тобто ризику того, що банк не зможе розрахуватися в строк за власними зобов'язаннями у зв'язку з неможливістю за певних умов швидкої конверсії фінансових активів у платіжні засоби без суттєвих втрат».
Трусова Н. В. [9]	«Ризик ліквідності – це специфічна форма ризику, зумовленого з низькою ліквідністю об'єктів інвестування (майна, активів) чи з великим періодом інвестиційного процесу».
	<b>Обліково-аналітичне забезпечення</b>
Волошук В. О. [10]	Обліково-аналітичне забезпечення слід розглядати як «єдність підсистем обліку, аудиту та аналізу, взаємодіючих через інформаційні потоки в процесі формування і передачі оперативної та якісної обліково-аналітичної інформації для забезпечення обґрунтованості та ефективності прийняття управлінських рішень у системі управління підприємством, а також зовнішніми користувачами».
Вольська В. В. [11]	Обліково-аналітичне забезпечення являє собою «сукупність процесу збору, підготовки, реєстрації та зведення облікової інформації підприємств залежно від законодавчо встановленої системи ведення обліку, і проведеного на основі цієї інформації глибокого аналізу із застосуванням певних методів і прийомів».
Пуцентейло П. Р. [12]	Під обліково-аналітичним забезпеченням слід розуміти «сукупність заходів, інструментів і методів бухгалтерського обліку і аналізу, що сприяють формуванню інформаційного ресурсу при розробці фінансових прогнозів для встановлення причинно-наслідкових зв'язків, які виникатимуть в процесі підтримки стабільної фінансово-господарської діяльності та її окремих сторін у майбутньому».
Штангрет А. М., Караїм М. М. [13]	Обліково-аналітичне забезпечення – це «процес підготовки обліково-аналітичної інформації, який можна розділити на кілька ключових етапів: збір, реєстрація та узагальнення даних; перевірка інформації для забезпечення необхідної якості; аналітичне опрацювання; збереження та передача інформації; формування інформаційного базису для розроблення рішень».

Джерело: складено авторами з використанням [1–13].

підприємства є його платоспроможність та ліквідність.

Багацька К. В. зазначає, що на даний час в науковій літературі практично відсутня підміна понять «ліквідність» і «платоспроможність». Платоспроможність – це можливість підприємства наявними грошовими ресурсами своєчасно погасити свої строкові зобов'язання. Іншими словами, це постійна наявність грошових коштів та їх еквівалентів, достатніх для погашення кредиторської заборгованості, що вимагає негайної сплати. Платоспроможність є зовнішнім проявом фінансової стійкості підприємства, а ліквідність – засобом забезпечення платоспроможності підприємства в

короткостроковому періоді [6].

Чайка Т. Ю., Александрова В. О., Бабіч В. В. [15] під платоспроможністю розуміють можливість підприємства своєчасно погашати платіжні зобов'язання грошовими коштами. Основними ознаками платоспроможності підприємства є наявність у достатньому обсязі коштів на поточному рахунку та відсутність простроченої кредиторської заборгованості. Термін «ліквідний» зазначеними авторами трактується як безперешкодне перетворення майна в засоби платежу, а ліквідність підприємства – як його здатність перетворити свої активи на грошові кошти платежу для погашення короткострокових зобов'язань [15].

Ліквідність означає безумовну платоспроможність підприємства і передбачає постійну тотожність між його активами та зобов'язаннями одночасно за загальною сумою, термінами перетворення активів у гроші та термінами погашення зобов'язань.

В науковій літературі ліквідність як правило розглядають з двох позицій: 1) як час, необхідний для продажу активу; 2) як суму, одержану від продажу активу. Тому, ліквідність можна охарактеризувати як здатність підприємства перетворювати свої активи в гроші для покриття своїх необхідних платежів в міру настання їх строків та швидкість здійснення цього. Ступінь ліквідності активів визначається тривалістю періоду часу, протягом якого певний актив може бути перетворено на грошові кошти. Чим більш коротким є період трансформації активу у грошові кошти, тим вищим є ступінь ліквідності активу.

Рівень ліквідності активів підприємства залежить від сфери його діяльності, співвідношення оборотних і необоротних активів, швидкості обороту оборотних активів, їх складу тощо. Ліквідність є необхідною і обов'язковою умовою платоспроможності підприємства. Платоспроможність головним чином залежить від ступеня ліквідності активів, а також від ліквідності балансу. Отже, ліквідність є основною фінансовою характеристикою платоспроможності підприємства.

Аналізуючи визначення сутності поняття «ризик ліквідності», можна сказати, що ризик ліквідності пов'язаний із труднощами в погашенні підприємством фінансових зобов'язань, які потребують передання коштів чи інших фінансових активів.

Головним джерелом виникнення ризику ліквідності є відсутність балансу між термінами погашення та обсягами активів і зобов'язань. Основними причинами виникнення ризиків ліквідності та платоспроможності підприємства є: помилки у розрахунках планових обсягів виробництва і реалізації продукції, її собівартості; несвоєчасне виконання замовлень; втрата каналів реалізації продукції підприємства та постійних замовників; неплатоспроможність покупців і замовників; брак власних джерел фінансування; інфляційні процеси; значне відволікання коштів у дебіторську заборгованість та надлишкові виробничі запаси; низька якість фінансового планування на підприємстві; низька оборотність оборотних коштів; прийняття необґрунтованих управлінських рішень тощо.

Управління ризиками ліквідності та платоспроможності підприємства потребує встановлення цілей, визначення конкретних шляхів і способів їх досягнення, отримання інформації про наслідки впливу ризиків на господарську діяльність підприємства, оперативного реагування на виявлені відхилення, контролю за виконанням прийнятих управлінських рішень тощо. У зв'язку з цим вагому роль в управлінні ризиками ліквідності та платоспроможності відіграє обліково-аналітичне забезпечення, яке дає змогу на підставі отриманої обліково-аналітичної інформації про наслідки впливу ризиків на діяльність підприємства приймати обґрунтовані та ефективні управлінські рішення.

Аналізуючи наведені у табл. 1 визначення сутності поняття «обліково-аналітичне забезпечення», можна виділити два підходи до його розуміння: системний та процесний. Представники першого напрямку дотримуються системного підходу в управлінні та визначають сутність даного поняття саме з його позицій. В рамках цього підходу авторами виділяються окремі підсистеми: Волошук В. О. – підсистеми обліку, аудиту та аналізу [10]; Пуцентейло П. Р. – інформаційного забезпечення, обліку, аналізу і контролю [12]. Представники процесного підходу розглядають обліково-аналітичне забезпечення як сукупність процесів збору, підготовки, реєстрації та обробки інформації [11; 13].

Таким чином, під обліково-аналітичним забезпеченням в контексті управління ризиками підприємства будемо розуміти сукупність процесів збору, обробки, накопичення та передачі достовірної і релевантної інформації про наявні і потенційні ризики діяльності підприємства, яка базується на даних обліку, аналізу і контролю та слугує інформаційною базою для підготовки і прийняття управлінських рішень.

Важливу роль для ідентифікації ризиків відіграє їх класифікація. Науковці класифікують ризики за різними ознаками, як правило, з урахуванням виду та сфери діяльності підприємства, обраного напрямку дослідження тощо.

Бурбело Н. О. [16] ризики підприємницької діяльності класифікує за наступними ознаками: часом виникнення; факторами формування; джерелом (середовищем) формування, природою виникнення; сферою діяльності (виникнення); наслідками.

Проте дана класифікація ризиків не позбавлена певних недоліків: по-перше, відсутня чітка характеристика або визначення видів ризиків, що значно спростило б їх ідентифікацію; по-друге, за рядом виділених класифікаційних ознак наведено невичерпний перелік можливих видів ризиків; по-третє, порушена співрозмірність побудови класифікації, послідовність поділу множини видів ризиків на підлеглі підмножини та принцип поділу «від загального до часткового».

Тимошик М. М. [17, с. 6] розділяє ризики промислових підприємств на зовнішні (ризики, пов'язані з діяльністю конкурентів, державної влади, ринком праці, залученням інвестиційного капіталу, науково-технічним прогресом, ринкові ризики) та внутрішні (ризики, пов'язані з матеріальним забезпеченням, комерційною, виробничою, кадровою, управлінською та фінансовою діяльністю підприємства).

Жадан Ю. В. [18, с. 3] пропонує фасетно-ієрархічну класифікацію ризиків переробних підприємств, згідно якої за причинами виникнення ризиків можна виокремити екзогенні та ендогенні ризики; джерелом виникнення – глобальні, галузеві та ризики переробних підприємств; природою виникнення – об'єктивні та суб'єктивні, що сприяє більш точній їх ідентифікації в процесі якісної та кількісної оцінки.

Вигівська І. М., Грабчук І. Л., Зеленіна О. О. [19] пропонують підприємницькі ризики суб'єктів

господарювання, які є прибутковими, класифікувати за видами діяльності: операційної, фінансової, інвестиційної. Проте авторами не пояснюється чому дана класифікація пропонується лише для «прибуткових» суб'єктів господарювання. З нашої точки зору ризики операційної, фінансової та інвестиційної діяльності притаманні будь-якому підприємству, незалежно від того є воно прибутковим чи збитковим. Крім того, в запропонованій класифікації порушено одне із основних правил її побудови – диз'юнктивність (об'єднання виділених видів / підвидів ризиків, при якому ніяка пара їх не повинна мати спільних елементів). А в даній класифікації ризики процесу постачання та процесу реалізації мають спільні елементи: транспортні, валютні та юридичні ризики. Аналогічна ситуація спостерігається і при поділі ризиків фінансової діяльності на валютні та ризики неплатоспроможності, які вже увійшли у групу ризиків операційної діяльності.

Серед всіх ризиків найбільший вплив на діяльність підприємства мають фінансові ризики. Це пов'язано зі швидкою зміною кон'юнктури фінансового ринку країни, розширенням сфери фінансових відносин, появою нових фінансових технологій та інструментів. Фінансові ризики можуть призвести не тільки до негативних наслідків (втрати прибутку, доходу, майна, частини або всього капіталу), але й дають можливість отримати додаткові позитивні результати.

Литовченко О. Ю. [20] пропонує фінансові ризики розподіляти на зовнішні та внутрішні. До групи зовнішніх фінансових ризиків нею віднесено депозитний, інфляційний, дефляційний і податковий ризики, а внутрішніх – операційні ризики та ризики, пов'язані з формою організаційної діяльності підприємства. Операційні ризики відповідно до напрямів фінансового аналізу діяльності підприємства включають ризики: оборотності; ліквідності; прибутковості; фінансової стійкості. До ризиків, пов'язаних з організацією господарської діяльності підприємства, нею віднесено: авансові ризики (виникають при укладанні будь-якого контракту у разі несплати контрагентом (покупцем) за надані товари, послуги або виконані роботи); оборотні ризики (передбачає настання дефіциту фінансових ресурсів протягом терміну регулярного обороту) [20].

Отже, аналіз існуючих класифікацій ризиків дозволив встановити, що жодна з них не є універсальною: деякі з них є занадто загальними і не враховують специфіки діяльності підприємства, а інші – навпаки можуть бути використані лише в певній галузі або сфері діяльності підприємства.

Під управлінням ризиками розуміється діяльність, спрямована на зниження або упередження виникнення несприятливих наслідків їх впливу на фінансово-господарську діяльність підприємства. Це передбачає пошук компромісу між вигодами від зменшення впливу ризиків і необхідними для цього витратами, а також прийняття рішення про те, які дії для цього необхідно реалізувати (включаючи відмову від будь-яких дій).

Місце обліково-аналітичного забезпечення в системі управління ризиками підприємства наведено на рис. 1.

Головною метою управління ризиками є виявлення,

моніторинг, звітування та здійснення дій, спрямованих на пом'якшення впливів всіх видів ризиків на діяльність підприємства.

Основними завданнями управління ризиками є:

- зняття невизначеності при прийнятті управлінських рішень;
- зменшення початкового рівня ризику до прийняттого або допустимого;
- зниження витрат, пов'язаних з ризиком;
- максимізація додаткового прибутку, який отримує суб'єкт господарювання внаслідок управління ризиками;
- підвищення стійкості підприємства до впливу ризиків та ін.

Об'єктами управління ризиками є: ризиковані господарські операції; взаємовідносини між контрагентами; процес прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності тощо.

У системі функцій управління ризиками підприємства провідна роль належить обліку, аналізу та контролю.

Функція обліку представляє собою належним чином організовану систему збору, нагромадження, обробки, групування, узагальнення і реєстрації (фіксації) необхідної інформації або її сукупних даних, що відображають кількісну чи якісну характеристику ризикових подій, господарських операцій, явищ, процесів тощо. Облік забезпечує аналіз, контроль та інші функції необхідною інформацією про факти господарського життя. Фінансовий облік – це система збору, реєстрації, узагальнення інформації про господарську діяльність організації, установлена відповідно до системи нормативного регулювання бухгалтерського обліку, для складання фінансової звітності, здійснення контролю й виявлення резервів. Дані фінансового обліку призначені як для внутрішніх, так і для зовнішніх користувачів.

Управлінський облік – це встановлена організацією система збору, реєстрації, узагальнення й надання інформації про господарську діяльність організації і її структурних підрозділів для здійснення планування, аналізу, контролю й керування цією діяльністю. Дані управлінського обліку призначені для внутрішніх споживачів інформації, інтереси яких персоніфіковані й можуть бути заздалегідь відомі.

Податковий облік – система узагальнення інформації для визначення податкової бази по податковій на основі даних первинних документів, згрупованих відповідно до порядку, передбаченого Податкового кодексу України.

Однієї з основних функцій управління ризиками є аналітична, яка реалізується у формуванні значних масивів інформації про стан і рух виробничо-фінансових активів організації. Аналіз є сполучною ланкою між бухгалтерським обліком і прийняттям управлінських рішень. У системі економічного аналізу господарської діяльності особливе місце приділяється фінансовому й управлінському аналізу.

Фінансовий аналіз здійснюється з метою оцінки ретроспективного (минулого) і перспективного (майбутнього) фінансового стану господарюючого суб'єкта на основі вивчення залежності і динаміки



показників фінансової інформації. Фінансовий аналіз базується на даних бухгалтерського обліку й імовірнісних оцінках майбутніх факторів господарському життю.

Управлінський аналіз – це оперативна оцінка ефективності виробничо-господарської діяльності шляхом зіставлення витрат і результатів за різними об'єктами обліку з метою підготовки і прийняття управлінських рішень. Управлінський аналіз спрямований на виявлення внутрішніх ресурсів і можливостей підприємства, на оцінку поточного стану, виявлення стратегічних проблем.

Ключове завдання податкового аналізу полягає в обґрунтуванні управлінських рішень, спрямованих на

зниження бази оподаткування та оптимізацію податкових витрат підприємства.

У процесі аналізу та оцінки ризиків прийнято виділяти два види аналізу: якісний і кількісний.

Якісний аналіз ризиків передбачає: виявлення джерел і причин виникнення ризику («зон ризику»), тобто етапів і робіт, на виконання яких потенційно може виникнути ризик; ідентифікацію всіх можливих видів ризику; виявлення можливих позитивних і негативних наслідків, які можуть виникнути при прийнятті того чи іншого ризикового рішення. Результати якісного аналізу слугують вихідною базою для проведення кількісного аналізу ризику.

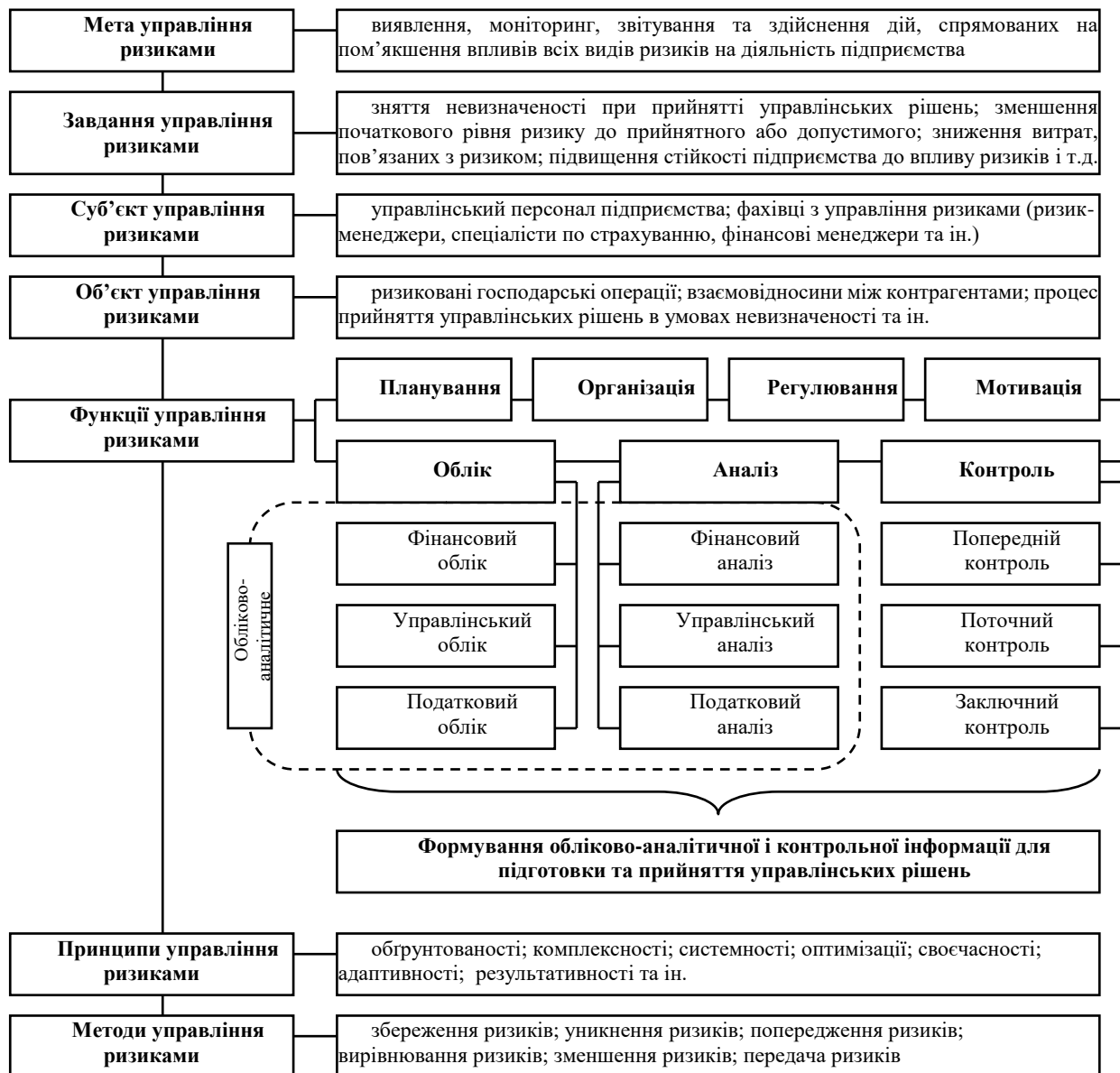


Рисунок 2 – Місце обліково-аналітичного забезпечення в системі управління ризиками підприємства  
Джерело: розроблено авторами

Кількісний аналіз ризиків дає можливість у числовому вимірі визначити розмір окремих видів ризику, а також загальний рівень ризику. На цьому етапі визначається ймовірність настання тих чи інших ризикових подій, оцінюється ймовірність настання всіх можливих їх наслідків, розраховуються показники, які кількісно характеризують ступінь ризику, визначаються його граничний і допустимий рівні.

Найбільш розповсюдженими методами оцінки ризиків є: статистичні, експертні, метод дерева рішень, метод аналізу чутливості, нормативний метод, аналітичний метод, метод аналізу сценаріїв, метод аналогій, метод дерева відмов, методи, засновані на теорії ігор та ін.

Контроль є однією із важливих функцій управління ризиками і разом із функціями обліку та аналізу формує інформаційну базу для прийняття управлінських рішень. Завдяки функції контролю відбувається порівняння фактичних результатів із запланованими, на основі яких здійснюється коригування управлінських рішень. В загальній системі управління ризиками контроль виступає як елемент зворотного зв'язку.

На основі ідентифікації та оцінки ризиків підприємства приймається рішення щодо застосування відповідних економічних методів зниження ступеня ризику. У світовій практиці існує значна кількість різних методів і способів управління ризиками, до яких можна віднести: уникнення, вирівнювання, збереження, зменшення та передача ризику. Ці методи не виключають один одного і можуть використовуватись одночасно.

Отже, обліково-аналітична та контрольна інформація, яка формується в підсистемах обліку, аналізу і контролю, є основою для підготовки та прийняття управлінських рішень зі зниження впливу ризиків на діяльність підприємства.

**Висновки.** На підставі критичного аналізу наявних в науковій економічній літературі трактувань понять «ризик», «ризик ліквідності» та «обліково-аналітичне забезпечення», виділено ряд підходів до розуміння їх економічної сутності, розкрито їх ключові ознаки та зміст. Запропоновано авторське визначення поняття «обліково-аналітичне забезпечення», під яким розуміється сукупність процесів збору, обробки, накопичення та передачі достовірної і релевантної інформації про наявні і потенційні ризики діяльності підприємства, яка базується на даних обліку, аналізу і контролю та слугує інформаційною базою для підготовки і прийняття управлінських рішень.

Для спрощення процесів ідентифікації, аналізу та оцінки ризиків підприємства у роботі узагальнено та систематизовано підходи до їх класифікації, визначено їх основні переваги і недоліки. Доведено, що найбільш небезперечними для підприємства є внутрішні фінансові ризики, зокрема, ризики ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості.

У роботі визначено місце обліково-аналітичного забезпечення в системі управління ризиками підприємства, сформульовано головну мету, розкрито коло завдань, перелік суб'єктів та об'єктів управління

ризиками підприємства. Охарактеризовано основні функції, принципи та методи управління ризиками підприємства. Аргументовано, що провідна роль у системі функцій управління ризиками підприємства належить обліку, аналізу та контролю.

Напрямами подальших досліджень є удосконалення методичного забезпечення до якісного та кількісного аналізу ризиків ліквідності і платоспроможності підприємства.

#### Список літератури

1. Березіна С. Б. Ризик як важливіша категорія економічної теорії. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2018. № 1 (59). С. 136–146.
2. Жадан Т.А., Жадан Ю.В. Сучасні наукові підходи до розуміння економічного змісту поняття «ризик». *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 33. С. 74–78.
3. Калюжна Ю. В. Ризики в системі антикризового управління підприємствами машинобудування : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 ; Держ. ВНЗ «Запоріж. нац. ун-т». Запоріжжя, 2016. 20 с.
4. Кулиняк І. Я. Теоретичні аспекти трактування понять «ризик» та «ризик інвестиційного проекту». *Emergence of public development: financial and legal aspects : monograph / edited by Yu. Pasichnyuk*. Agenda Publishing House, Coventry, United Kingdom, 2019. P. 579–588.
5. Романчик Т.В. Небезпека, загроза, ризик: аналіз термінологічного апарату теорії економічної безпеки. *Економічний вісник НТУУ «ХП»*. 2020. № 17. С. 257–267.
6. Багацька К. В. Діагностика і управління ризиком ліквідності підприємства. *Економічний аналіз*. 2012. Вип. 11, Ч. 2. С. 19–22.
7. Бодрецький М. В. Управління ризиком ліквідності як ресурсом. *Агроекономіка*. 2013. № 23. С. 49–53.
8. Прутська О.О. Сучасний стан та проблеми ліквідності банківської системи України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 14. С. 846–848.
9. Трусова Н.В. Аналіз елементів механізму виникнення кризи ліквідності аграрних підприємств. *Збірник наукових праць ТДАТУ (економічні науки)*. 2013. Вип. 1 (21). С. 271–277.
10. Волошук Л. О. Обліково-аналітичне забезпечення управління інноваційним розвитком підприємства. *Праці Одеського політехнічного університету*. 2011. Вип. 2 (36). С. 329–334.
11. Вольська В. В. Методичні підходи до обліково-аналітичного забезпечення та аудиту управлінської діяльності аграрних підприємств. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2012. Вип. 3 (24). С. 83–88.
12. Пуцентейло П.Р. Обліково-аналітичне забезпечення діяльності підприємства. *Інноваційна економіка*. 2015. № 3 (58). С. 229–233.
13. Штангрет А.М., Караїм М.М. Обліково-аналітичне забезпечення управління економічною безпекою підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. Вип. 4 (04). С. 248–251.
14. Салига К.С. Реалізація інноваційного проекту в умовах ризику та невизначеності економічної ефективності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. №7. С. 10–16.
15. Чайка Т.Ю., Александрова В.О., Бабіч В.В. Платоспроможність, ліквідність і фінансова стійкість: теоретичні і методичні аспекти аналізу. *Вісник НТУ «ХП» (економічні науки)*. 2018. № 37 (1313). С. 82–89.
16. Бурбело Н. О. Аналіз і класифікація ризиків підприємницької діяльності. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2015. № 1. С. 160–166.
17. Тимошик М.М. Формування системи управління ризиками промислових підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04. Тернопіль, 2019. 23 с.
18. Жадан Ю. В. Формування механізму управління ризиками переробних підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04; НТУ «ХП». Харків, 2021. 20 с.
19. Вигівська І.М., Грабчук І.Л., Зеленіна О.О. Обліково-аналітичне забезпечення управління підприємницькими ризиками. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2015. Вип. 1 (31). С. 67–79.
20. Литовченко О.Ю. Підходи до ідентифікації та оцінки фінансових ризиків підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 16. С. 398–404.

## References (transliterated)

- Berezina S. B. Ryzkyk yak vazhlyvisha katehoriya ekonomichnoyi teorii [Risk as more important category of economic theory]. *Naukovyy pohlyad: ekonomika ta upravlinnya* [Scientific View: Economics and Management]. 2018. no. 1 (59). pp. 136–146.
- Zhadan T.A., Zhadan Yu.V. Suchasni naukovi pidkhody do rozumynna ekonomichnoho zmistu ponyattya «ryzyk» [Modern scientific approaches to understanding economic content concept "risk"]. *Prychornomors'ki ekonomichni studiyi* [Black sea economic studies]. 2018. no. 33. pp. 74–78.
- Kalyuzhna Yu. V. Ryzkyk v systemi antykrizovoho upravlinnya pidpryyemstvamy mashynobuduvannya [Risks in the system of anti-crisis management of machine-building enterprises: abstract of diss. ... cand. econ. Science]: avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.04; Derzh. VNZ «Zaporiz. nats. un-t». Zaporizhzhya, 2016. 20 p.
- Kulynyak I. Ya. Teoretychni aspekty traktuvannya ponyat' «ryzyk» ta «ryzyk investytsiynoho proektu» [Theoretical aspects of interpretation of the concepts "risk" and "investment project risk"]. Emergence of public development: financial and legal aspects: monograph / edited by Yu. Pasichnyk. Agenda Publishing House, Coventry, United Kingdom, 2019. pp. 579–588.
- Romanchyk T.V. Nebezpeka, zahroza, ryzkyk: analiz terminolohichnoho aparatu teorii ekonomichnoyi bezpeky [Danger, threat, risk: analysis of the terminological apparatus of the theory of economic security]. *Ekonomichnyy visnyk NTUU «KPI»* [Economic bulletin of National technical university of Ukraine «Kyiv polytechnic institute»]. 2020. no. 17. pp. 257–267.
- Bahats'ka K. V. Diahnostyka i upravlinnya ryzkom likvidnosti pidpryyemstva [The liquidity risk diagnostic and management]. *Ekonomichnyy analiz* [Economic analysis]. 2012. Vol.11, Ch. 2. pp. 19–22.
- Bodrets'kyy M. V. Upravlinnya ryzkom likvidnosti yak resursom [Liquidity risk management as a resource]. *Ahrosvit* [Agrosvit]. 2013. no. 23. pp. 49–53.
- Pruts'ka O.O. Suchasny stan ta problemy likvidnosti bankiv'skoyi systemy Ukrainy [Modern state and problems of liquidity of banking system of Ukraine]. *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky* [Global and National Problems of Economy]. 2016. no. 14. pp. 846–848.
- Trusova N.V. Analiz elementiv mekhanizmu vynyknennya kryzy likvidnosti ahramykh pidpryyemstv [Analysis of the elements of the mechanism of the liquidity crisis of agricultural enterprises]. *Zbirnyk naukovykh prats' TDATU (ekonomichni nauky)* [Collection of scientific works of Tavriya State Agrotechnological University (economic sciences)]. 2013. Vol. 1 (21). pp. 271–277.
- Voloshchuk L. O. Oblikovo-analitychne zabezpechennya upravlinnya innovatsiynym rozvytkom pidpryyemstva [Accounting-and-analytical support of enterprise innovation development]. *Pratsi Odes'koho politekhnichnoho universytetu* [Proceedings of Odessa Polytechnic University]. 2011. Vol. 2 (36). pp. 329–334.
- Vol'ska V. V. Metodychni pidkhody do oblikovo-analitychnoho zabezpechennya ta audytu upravlins'koyi diyal'nosti ahramykh pidpryyemstv [Methodical approaches to accounting and analytical support and audit of management activities of agricultural enterprises]. *Problemy teorii ta metodolohiyi bukhhalters'koho obliku, kontrolyu i analizu* [Problems of theory and methodology of accounting, control and analysis]. 2012. Vol. 3 (24). pp. 83–88.
- Putsenteylo P.R. Oblikovo-analitychne zabezpechennya diyal'nosti pidpryyemstva [Accounting and analytical providing of the enterprise activity]. *Innovatsiyna ekonomika* [Innovative economy]. 2015. no. 3 (58). pp. 229–233.
- Shtanhret A.M., Karayim M.M. Oblikovo-analitychne zabezpechennya upravlinnya ekonomichnoyu bezpekoyu pidpryyemstva [Registration-analytical maintenance of management of economic security]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnya* [Eastern Europe: economy, business and management]. 2016. Vol. 4 (04). pp. 248–251.
- Salyha K.S. Realizatsiya innovatsiynoho proektu v umovakh ryzkyu ta nevyznachenosti ekonomichnoyi efektyvnosti [Realization of innovative project is in the conditions of risk and vagueness of economic efficiency]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid* [Investments: practice and experience]. 2013. no. 7. pp. 10–16.
- Chayka T.Yu., Aleksandrova V.O., Babich V.V. Platospromozhnist', likvidnist' i finansova stiykist': teoretychni i metodychni aspekty analizu [Solvency, liquidity and financial stability: theoretical and methodical aspects of analysis]. *Visnyk NTU «KhPI» (ekonomichni nauky)* [Bulletin of the NTU «KhPI» (economic sciences)]. 2018. no. 37 (1313). pp. 82–89.
- Burbelo N. O. Analiz i klasyfikatsiya ryzkyv pidpryyemnyts'koyi diyal'nosti [Analysis and classification of business risks]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes* [Economy. Management. Business]. 2015. no. 1. pp. 160–166.
- Tymoshyk M.M. *Formuvannya systemy upravlinnya ryzkamy promyslovykh pidpryyemstv* [Formation of risk management system for industrial enterprises]: avtoref. dys. na zdobuttya nauk. stupenya kand. ekon. nauk : spets. 08.00.04. Ternopil', 2019. 23 p.
- Zhadan Yu. V. *Formuvannya mekhanizmu upravlinnya ryzkamy pererobnykh pidpryyemstv* [Formation of mechanism of risk management of processing enterprises]: avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk : spets. 08.00.04; NTU «KhPI». Kharkiv, 2021. 20 p.
- Vyhiv'ska I.M., Hrabchuk I.L., Zelenina O.O. Oblikovo-analitychne zabezpechennya upravlinnya pidpryyemnyts'kymy ryzkamy [Accounting and analytical support of business risk management]. *Problemy teorii ta metodolohiyi bukhhalters'koho obliku, kontrolyu i analizu* [Problems of Theory and Methodology of Accounting, Control and Analysis]. 2015. Vol. 1 (31). pp. 67–79.
- Lytovchenko O.Yu. Pidkhody do identyfikatsiyi ta otsinky finansovykh ryzkyv pidpryyemstva [Approaches to identification and evaluation of financial risks of the enterprise]. *Ekonomika i suspil'stvo* [Economy and society]. 2018. Vol. 16. pp. 398–404.

Надійшла (received) 17.11.2021

## Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

**Якименко-Терещенко Наталія Василівна (Якименко-Терещенко Наталья Васильевна, Yakimenko-Tereschenko Natalia)** – доктор економічних наук, професор, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», завідувачка кафедри бізнес-аналітики, обліку і готельно-ресторанної справи; м. Харків, Україна; ORCID: 0000-0003-2927-7989; e-mail: [mtk\\_gd@ukr.net](mailto:mtk_gd@ukr.net)

**Жадан Тетяна Андріївна (Жадан Татьяна Андреевна, Zhadan Tetiana)** – кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри бізнес-аналітики, обліку і готельно-ресторанної справи; м. Харків, Україна; ORCID: 0000-0001-6544-7602; e-mail: [tattilija@gmail.com](mailto:tattilija@gmail.com)

**Лакалін Сергій Володимирович (Лакалин Сергей Владимирович, Lakalin Serhii)** – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», студент групи БЕМ-М320за; м. Харків, Україна; e-mail: [lakalin1991@ukr.net](mailto:lakalin1991@ukr.net)

**Знайченко Віталій Олександрович (Знайченко Виталий Александрович, Znaichenko Vitalii)** – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», студент групи БЕМ-М320за; м. Харків, Україна; e-mail: [Vitalii.Znaichenko@emmb.khpi.edu.ua](mailto:Vitalii.Znaichenko@emmb.khpi.edu.ua)

**О. Ю. ЛІНЬКОВА, Ю.Ю. ПІКАЛОВА**  
**ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

В роботі проаналізовано особливості сучасної інвестиційної діяльності підприємств. Структуровано цілі інвестиційної діяльності підприємств: зростання прибутковості; розширення ринкової частки; посилення інноваційної активності; покращення інвестиційної привабливості. Виділено актуальні проблеми управління проектами: управління обмеженими ресурсами для досягнення цілей; фінансування та зважена оцінка потенційних критеріїв; інтеграція завдань за основними бізнес-процесами; розподіл ролей та відповідальності всіх виконавців та зацікавлених сторін; управління портфелем проектів; програмне забезпечення для управління проектами. Класифіковано інтереси основних стейкхолдерів проектів: зростання прибутку та дивідендів, покращення репутації (власники підприємства); ефективність та результативність, самореалізація, авторитет (менеджери); належна заробітна плата та соціальні гарантії, самореалізація, визнання результатів роботи (працівники підприємства); виконання умов контракту та повернення коштів, платоспроможність підприємства (інвестори); оптимальне співвідношення ціни і якості товару, дотримання термінів виконання замовлення (споживачі); збільшення обсягів замовлення, вчасні розрахунки за умовами контрактів, довготривалі взаємовідносини (постачальники); діяльність, що відповідає вимогам законодавства, сплата податків, створення робочих місць, реалізація волонтерських соціальних та культурних проектів (державні органи влади); зростання обсягів угод про співпрацю (посередники); наявність конкурентних переваг, лідерство на ринку (конкуренти). З метою розвитку навичок формування гібридних систем проектного управління вивчено особливості підходів до управління проектами: каскадного проектного менеджменту; Agile; Six Sigma; PRINCE2. Систематизовані пріоритетні напрямки вирішення проблем управління проектами: підвищення кваліфікації менеджерів підприємства за програмами: програмне забезпечення управління проектами; командне лідерство; управління портфелем проектів; управління змінами; підвищення стресостійкості менеджерів; розв'язання конфліктів; управління талантами; інформаційне забезпечення управління проектами; формування команд; зв'язки з громадськістю; залучення різних джерел фінансування проектів; планування програм розвитку підприємства та оновлення бізнес-моделей; узгодження інтересів стейкхолдерів проектів. Що в свою чергу дозволить оптимально вирішити проблеми управління проектами та покращити результати роботи підприємства. Зазначені питання для проведення подальших досліджень: вивчення особливостей залучення різних інвесторів до фінансування проектів підприємства та укладання інвестиційних угод.

**Ключові слова:** управління проектами; критерії прийняття інвестиційних рішень; термін окупності проекту; життєвий цикл організації; бізнес-модель

**Е. Ю. ЛІНЬКОВА, Ю.Ю. ПІКАЛОВА**  
**ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

В работе проанализированы особенности современной инвестиционной деятельности предприятий. Структурированы цели инвестиционной деятельности предприятий: рост доходности; расширение рыночной доли; усиление инновационной активности; улучшение инвестиционной привлекательности. Выделены актуальные проблемы управления проектами: управление ограниченными ресурсами для достижения целей; финансирование и оценка потенциальных критериев; интеграция задач по основным бизнес-процессам; распределение ролей и ответственности всех исполнителей и заинтересованных сторон; управление портфелем проектов; программное обеспечение управления проектами. Классифицированы интересы основных стейкхолдеров: рост прибыли и дивидендов, улучшение репутации (владельцы предприятия); эффективность и результативность, самореализация, авторитет (менеджеры); заработная плата и социальные гарантии,

самореализация, признание результатов работы (работники предприятия); выполнение условий контракта и возврат средств, платежеспособность предприятия (инвесторы); оптимальное соотношение цены и качества товара; соблюдение сроков выполнения заказа (потребители); увеличение объемов заказа, своевременные расчеты по условиям контрактов, долговременные взаимоотношения (поставщики); деятельность, отвечающая требованиям законодательства, уплата налогов, создание рабочих мест, реализация волонтерских социальных и культурных проектов (государственные органы власти); рост объемов соглашений о сотрудничестве (посредники); наличие конкурентных преимуществ, лидерство на рынке (конкуренты). В целях развития навыков формирования гибридных систем проектного управления изучены особенности подходов к управлению проектами: каскадного проектного менеджмента; Agile; Six Sigma; PRINCE2. Систематизированные приоритетные направления решения проблем управления проектами: повышение квалификации менеджеров предприятия по направлениям: программное обеспечение управления проектами; командное лидерство; управление портфелем проектов; управление изменениями; повышение стрессоустойчивости менеджеров; разрешение конфликтов; управление талантами; информационное обеспечение управления проектами; формирование команд; связи с общественностью; привлечение разных источников финансирования проектов; планирование программ развития предприятия и обновление бизнес-моделей; согласование интересов стейкхолдеров проектов. Что позволит оптимально решить проблемы управления проектами и улучшить результаты работы предприятия. Указанные вопросы для проведения дальнейших исследований: изучение особенностей привлечения различных инвесторов к финансированию проектов предприятия и заключение инвестиционных соглашений.

**Ключевые слова:** управление проектами; критерии принятия инвестиционных решений; срок окупаемости проекта; жизненный цикл организации; бизнес-модель

**O.Y. LINKOVA, Y.Y. PIKALOVA**  
**PROBLEMS OF PROJECT MANAGEMENT IN THE ENTERPRISE**

The peculiarities of modern investment activity of enterprises are analyzed in the work. The goals of investment activity of enterprises are structured: increase of profitability; expanding market share; strengthening innovation activity; improving investment attractiveness. The current problems of project management are highlighted: management of limited resources to achieve goals; funding and weighted evaluation of potential criteria; integration of tasks on the main business processes; distribution of roles and responsibilities of all performers and stakeholders; project portfolio management; project management software. The interests of the main stakeholders of the projects are classified: increase of profits and dividends, improvement of reputation (business owners); efficiency and effectiveness, self-realization, authority (managers); proper wages and social guarantees, self-realization, recognition of work results (employees of the enterprise); fulfillment of contract conditions and refund, solvency of the enterprise (investors); optimal ratio of price and quality of goods, compliance with the terms of the order (consumers); increase in order volumes, timely payments under the terms of contracts, long-term relationships (suppliers); activities that meet the requirements of the law, payment of taxes, job creation, implementation of volunteer social and cultural projects (public authorities); growth of cooperation agreements (intermediaries); availability of competitive advantages, market leadership (competitors). In order to develop skills in the formation of hybrid project management systems, the features of approaches to project management have been studied: cascade project management; Agile; Six Sigma; PRINCE2. Systematized priority areas for solving project management problems: training of enterprise managers by programs: project management software; team leadership; project portfolio management; change management; increasing the stress resistance of managers; conflict resolution; talent management; project management information support; team building; Public Relations; attracting various sources of project funding; planning enterprise development programs and updating business models; reconciling the interests of project stakeholders. Which in turn will optimally solve the problems of project management and improve the results of the enterprise.

© О.Ю. Лінькова, Ю.Ю. Пікалова, 2021

These issues are for further research: studying the peculiarities of attracting various investors to finance enterprise projects and concluding investment agreements.

**Keywords:** project management; criteria for making investment decisions; project payback period; organization life cycle; business model

**Вступ.** Інвестиційна діяльність підприємства є основою забезпечення сталого розвитку бізнесу за умов прискорення темпів ринкових змін. Спосіб залучення визначається метою та видом інвестицій. За даними Державної служби статистики України 2020 року до 70 % капітальних інвестицій профінансовано за рахунок власних коштів підприємств та організацій. При цьому Законом України "Про державну підтримку інвестиційних проектів із значними інвестиціями в Україні" передбачено форми державної підтримки: податкові пільги; надання у користування земельних ділянок; будівництво об'єктів суміжної інфраструктури за рахунок держави.

Аналіз літератури. Дослідженням питань, пов'язаних з управлінням проектами займається багато як вітчизняних, так і закордонних вчених. Так, Старченко Г. систематизує наукові питання управління проектами [1, с. 45]. Хіат Д., Майерс П., Хулкс С. доводять провідну роль інвестиційної діяльності в можливості виживання за рахунок управління змінами [2, с. 102; 3, с. 167]. Зернецька О. акцентує увагу на глобальній комунікації і через інвестиційну діяльність [4, с. 183]. Лукашова Л., вивчаючи розвиток малого підприємництва зазначає велику роль в цьому інвестиційної діяльності [5, с. 183]. Чан Кім В., Рене Моборн пропонують досягти суттєвих конкурентних переваг за рахунок поєднання стратегії мінімальних витрат та можливості надання споживачу вибору товару, що не можливо без управління проектами [6, с. 293]. Трут О. вивчаючи питання управління результативністю організації, структурує питання оцінки проектів [7, с. 311]. Джейсон Фрайд, Девід Хейнмейер Ханссон як розробники Basecamp – системи управління проектами, зазначають про сучасну особливість інвестиційної діяльності [8, с. 60]. Джон Вітмор при дослідженні питань коучінгу приділяє увагу практичним аспектам роботи з потенційними інвесторами [9, с. 127]. Косенко Н., Доценко Н., Чумаченко І. при дослідженні технології проектного управління командами вивчають питання досвіду критеріїв вибору проектів [10, с. 39]. Краснокутська Н., Осетрова Т. виділяють сучасні тренди управління проектами [11, с. 238]. Рибак А., Азарова І. Аналізують управління зацікавленими сторонами в проектному менеджменті [12, с. 103].

Поряд з широким дослідженням актуальних питань управління проектами, залишається не вирішеною проблема вибору критеріїв прийняття інвестиційних рішень.

Існуючі методи розв'язання задачі: управління проектами (каскадний цикл), діаграма Ганта, Agile, Six Sigma, PRINCE2.

**Мета роботи (дослідження):** систематизація критеріїв прийняття інвестиційних рішень.

**Постановка задачі (проблеми):** систематизувати проблеми управління проектами на підприємстві та

напрямки їх вирішення. Методи дослідження: систематизації, порівняння, гіпотетико-дедуктивний, аналіз та синтез, абстрагування, узагальнення, моделювання.

**Виклад основного матеріалу.** Інвестиційна діяльність сприяє досягненню цілей підприємства: зростання прибутковості; розширення ринкової частки; посилення інноваційної активності; покращення інвестиційної привабливості (інтенсифікація операційної діяльності за оптимальних витрат; критичні точки діяльності підприємства: управління основними засобами; матеріальними та не матеріальними активами). Управління інвестиційною діяльністю підприємства потребує реалізації стратегічного підходу, спрямованого на отримання запланованого результату, завдяки інтегрованій реалізації функціональних стратегій та оптимізації управління бізнес процесами. Проект – це завдання та необхідні засоби його реалізації з метою досягнення бажаного (економічного, технічного, технологічного, організаційного) результату. Проект містить комплекс: науково-дослідних, проектно-конструкторських, соціально-економічних, організаційно-господарських заходів (ресурси, виконавці, терміни). Управління проектами - це процес управління командою, ресурсами за допомогою спеціальних прийомів з метою досягнення поставленої мети.

За умов сучасного розвитку економіки (інтернаціоналізації господарського життя; запровадження інформаційно-комунікаційних технологій; економіка участі (натхнення на дію, креативне лідерство, емоційність) актуальними проблемами управління проектами є:

- управління обмеженими ресурсами для досягнення цілей;
- фінансування та зважена оцінка потенційних критеріїв;
- інтеграція завдань за основними бізнес-процесами;
- розподіл ролей та відповідальності всіх виконавців та зацікавлених сторін;
- управління портфелем проектів;
- програмне забезпечення для управління проектами.

Показники управління проектами: дедлайни, ресурси, процеси.

Інвестиційні рішення – це рішення щодо вкладення коштів в активи в певний період часу для отримання прибутку в майбутньому. Особливості обґрунтування інвестиційних рішень визначаються їх формою (реальні, фінансові). Основні критерії прийняття інвестиційних рішень: життєздатність проекту (цінність); ризики проекту; очікуваний результат проекту (економічний, соціальний, екологічний); період окупності проекту; необхідні для реалізації проекту ресурси (в тому числі лідер проекту); стадія життєвого циклу підприємства та організаційно-правова форма; проектна історія підприємства; якість проекту; ефективність проекту (прибуток, коефіцієнт ефективності, грошовий потік, чиста теперішня вартість, індекс дохідності, коефіцієнт співвідношення

вигід та витрат, внутрішня норма дохідності, дисконтований період окупності).

Зацікавлені сторони проекту (за визначенням Фрімена Р. Е. : стейкхолдери – це будь-які індивідууми, групи чи організації, дії яких впливають на процес прийняття рішень компанії та/або знаходяться під впливом цих рішень, очікують отримання вигоди від функціонування) можна класифікувати за: інтересами; ступенем залучення до прийняття рішення; характером взаємодії; сферою впливу. Класифікація інтересів основних стейкхолдерів проекту:

- Власники підприємства: зростання прибутку та дивідендів, покращення репутації.

- Менеджери: ефективність та результативність, самореалізація, авторитет.

- Працівники підприємства: належна заробітна плата та соціальні гарантії, самореалізація, визнання результатів роботи.

- Інвестори: виконання умов контракту та повернення коштів, платоспроможність підприємства.

- Споживачі: оптимальне співвідношення ціни і якості товару, дотримання термінів виконання замовлення.

- Постачальники: збільшення обсягів замовлення, вчасні розрахунки за умовами контрактів, довготривалі взаємовідносини.

- Державні органи влади: діяльність, що відповідає вимогам законодавства, сплата податків, створення робочих місць, реалізація волонтерських соціальних та культурних проектів.

- Посередники: зростання обсягів угод про співпрацю.

- Конкуренти: наявність конкурентних переваг, лідерство на ринку.

Класифікація інвесторів (ключові критерії прийняття рішення про фінансування проекту):

- ❖ власники бізнесу (ідентифікація проблем, оцінка можливостей розвитку);

- ❖ фінансово-кредитні установи (вивчення кредитної історії підприємства та його фінансового стану, комплексний аналіз показників проекту);

- ❖ партнери бізнесу (вивчення історії взаємодії та умов фінансування проекту); споживачі бізнесу (якість та роль товару);

- ❖ держава (соціальний та екологічний ефект проекту, цінність проекту);

- ❖ залучення до фінансування проекту різних інвесторів (менеджер проекту бере на себе функції ментора).

Основні обов'язки менеджера проекту:

- ❖ розробка образу продукту для врегулювання подальшої взаємодії з інвесторами та командою;

- ❖ визначити модель життєвого циклу, для проектів з розробки програмного забезпечення:

- неструктурована – постановка простого завдання та виконання його,

- каскадна: дослідження концепції та системи; вимоги; розробка проекту; впровадження; встановлення; експлуатація та підтримка; супровід; виведення з експлуатації (SLC модель: Successes – успіхи; Learn –

уроки; Change – зміни, не передбачає повернення до змін в попередній етап),

- V-подібна, на основі розробки прототипів: поєднує постановку завдання та перевірку його відповідності специфікаціям,

- інкрементна – поставка продукту частинами (створення повністю або частково робочих моделей готової системи, недолік: можна не зупинити процес постійного удосконалення),

- спіральна – модель процесу, де ризик виступає рушійною силою розвитку, Б. Боем,

- ітеративна: поєднує спіральну (проектнування), каскадну моделі та проміжні результати проекту, Ф. Крачтен (використовується для управління будь-якими проектами);

- ❖ сформуувати команду,

- ❖ розподілити завдання та відповідальність,

- ❖ налагодити взаємодію.

Менеджер проекту – це відповідальна за досягнення цілей проекту особа. Менеджер проекту може бути підзвітним менеджеру портфеля (несе відповідальність за проекти в масштабах підприємства). Перелік функцій керівника проекту залежить від учасників команди управління проектами і від конфігурації системи управління проектами компанії. Залежно від організаційної структури дана роль може бути виділена як окрема посада в організації, так і бути розосереджена в якості додаткових функцій вже наявних посад.

Основні функції проектного менеджера:

- планування проектної діяльності;

- організація роботи;

- координація процесу реалізації проекту;

- мотивація праці виконавців;

- контроль реалізації проекту (управління предметною сферою проекту; стандарти якості результатів проекту; контроль витрат; фінансовий контроль).

Добоміжні функції проектного менеджера:

- управління персоналом,

- інтеграція завдань,

- забезпечення інформаційними зв'язками;

- управління контрактами та ризиками.

Досягнення балансу інтересів стейкхолдерів проекту сприяє сталому розвитку певного сектора економіки та максимізації прибутку підприємства-ініціатора проекту.

Базовий шлях реалізації проекту – це розбити його на завдання, які необхідно виконати для досягнення мети.

Основні підходи до управління проектами:

- Проектний менеджмент, заснований на каскадному циклі, складається з етапів:

Ініціація: цілі, вимоги до проекту, продукт проекту.

Планування: як досягти поставленої мети, уточнення цілей, складу робіт, результатів проекту, формування календарного плану і бюджету, оцінка ризиків і виявлення зацікавлених сторін. На цьому етапі використовують: діаграми Ганта (дозволяє контролювати витрати часу на кожне завдання),

інструменти календарно-сітьового планування (Microsoft Project, Primavera).

Розробка: визначення конфігурації проекту.

Реалізація та тестування: створення змісту проекту, контроль за обраними критеріями, тестування продукту, виявлення і виправлення недоліків продукту.

Моніторинг і завершення проекту: передача замовнику результатів проекту, взаємодія з клієнтами щодо поліпшення проекту, підтримка результатів проекту.

➤ Agile – гнучкий підхід до управління проектами, орієнтований на динамічне формування вимог і забезпечення їх реалізації в результаті постійної взаємодії робочих груп, що складаються з фахівців різного профілю (застосовує окремі гнучкі методи: Scrum (розподіл ролей та щоденний зворотній зв'язок у проекті), Lean (максимальна мінімізація втрат, зниження витрат виробництва за рахунок оптимізації бізнес-процесів та управління цінностями (урахування потреб клієнтів та мотивації працівників), Kanban (робота в межах узкоспеціалізованих команд за продуктом). Модель Daily Scrum Meeting – це обов'язкові щоденні скрам-наради, як спосіб отримання зворотнього зв'язку від команди (кожен член команди відповідає на три запитання: Що зроблено від моменту проведення попередньої наради? Що буде зроблено від поточної наради до наступної? Які проблеми заважають досягненню мети?).

➤ Six Sigma – методологія що використовується для вдосконалення операційної діяльності та усунення дефектів. Методологія DMEDI, як основа Six Sigma, складається з:

**Визначення (Define):** зміст проекту, збір інформації про передумови проекту, цілі.

**Вимірювання (Measure):** показники, дані для аналізу.

**Дослідження (Explore):** шляхи досягнення командою поставлених цілей у встановлений строк і в рамках бюджету, вирішення проблем.

**Розробка (Develop):** реалізація планів і рішень, вимір прогресу проекту.

**Контроль (Control):** довгострокове поліпшення процесів реалізації проектів: документування, аналіз даних, застосування отриманих знань.

➤ PRINCE2 (PRejects IN Controlled Environments version 2 – проекти в контрольованому середовищі версія 2) концентрується на управлінських сторонах проекту:

– **Бізнес-аспект (вигода).**

– **Споживчий аспект (який потрібен товар?)**

– **Ресурсний аспект (досягнення мети).**

Основні напрямки вирішення проблем управління проектами:

- Підвищення кваліфікації менеджерів підприємства за програмами: програмне забезпечення управління проектами; командне лідерство (розвиток партнерських відносин та співпраці, ефективні комунікації в команді, сприяти розробці нових ідей, розвиток певного типу організаційної культури, спрямованої на постійне удосконалення працюючих); управління портфелем

проектів; управління змінами (оцінка впливу змін; готовність персоналу до змін; єдність управлінської команди щодо проведення змін; заохочення персоналу до постійного навчання; реалізація стратегічного підходу до впровадження змін); підвищення стресостійкості менеджерів; розв'язання конфліктів; управління талантами (планування розвитку та оцінки; накопичення та передача досвіду; інтеграція у корпоративну культуру різних цінностей).

- Інформаційне забезпечення управління проектами (вибір систем управління проектами за ресурсами, термінами та процесами, створення гібридної системи управління проектами).

- Формування команд (ефективність командної роботи визначається: особистим задоволенням; здатністю до адаптації та навчання; продуктивністю діяльності). Необхідні навички: постановка та контроль виконання завдань; формування системи управління; мотивація праці; розв'язання конфліктів; комунікації та інформаційне забезпечення; командне лідерство.

- Зв'язки з громадськістю (координація зв'язків підприємства з громадськістю через розробку інформаційно-рекламної стратегії, вибір методів взаємодії, визначення змісту та носіїв інформаційних повідомлень, забезпечення двостороннього зв'язку зі споживачами та іншими групами зацікавлених сторін, моніторинг інформації та проведення досліджень, прогнозування змін інформаційного ринку, контроль виконання контрактів).

- Залучення різних джерел фінансування проектів (власні (збереження, нерозподілений прибуток), залучені (акціонування, розширення статутного фонду), позичкові (кредити, випуск облігацій, бізнес ангели (кошти приватних інвесторів у стартапи), краудфандинг (залучення переважно на онлайн платформах безризикових коштів на благодійній основі, дозволяє перевірити затребуваність товару та вимагає ефективності управління для збереження довіри людей), венчурні інвестиції (надання коштів під ідею без гарантованого забезпечення будь-якими активами, єдина застава – частка акцій у компанії). Необхідні навички щодо: оцінки загальних потреб проекту; оцінки власних ресурсів та потреб в залученні додаткових коштів; аналізу можливих джерел фінансування й виплат за ними; розрахунку вартості капіталу й обрання ефективного ресурсу залученого капіталу.

- Планування програм розвитку підприємства (за видами: динамічні, трансформаційні, процесні та складовими формами: економічні, соціальні, наукові, духовні) та оновлення бізнес-моделей (складових механізму бізнесу). За типом клієнтів основні бізнес-моделі: B2B (Business to Business – взаємодія продавця - підприємця та покупця – підприємця); B2C (Business to Customer – взаємодія бізнесу та кінцевого споживача); B2G (Business to Government – бізнес пропонує товари й послуги для держави).

- Узгодження інтересів стейкхолдерів проектів за етапами: визначення інтересів зацікавлених сторін та основних проблем; розробка рішень; вибір і реалізація оптимальної стратегії.

Результати досліджень. Актуальними проблемами управління проектами є: управління ресурсами для досягнення цілей; фінансування; інтеграція завдань;

розподіл ролей та відповідальності всіх виконавців та зацікавлених сторін; управління портфелем проєктів; програмне забезпечення для управління проєктами.

Базовими напрямками вирішення проаналізованих проблем проектного менеджменту є: підвищення кваліфікації менеджерів підприємства за програмами: програмне забезпечення управління проєктами; командне лідерство; управління портфелем проєктів; підвищення стресостійкості менеджерів; розв'язання конфліктів; оновлення інформаційного забезпечення управління проєктами; формування команд; зв'язки з громад кістю; залучення різних джерел фінансування проєктів; планування програм розвитку підприємства та оновлення бізнес-моделей; узгодження інтересів стейкхолдерів проєктів.

Висновки: Мінливість зовнішнього середовища потребує від підприємств постійного розвитку, що практично досягається завдяки реалізації інвестиційних проєктів. Вирішення проблем управління проєктами позитивно впливає як на результати роботи підприємства так і на розвиток економіки вцілому.

**Наукова (практична) новизна, викладена у роботі: збалансування інтересів стейкхолдерів при управлінні проєктом дозволить отримати оптимальні результати підприємству та синергетичний ефект від взаємовигідних взаємин.**

Напрямки для проведення подальших досліджень: вивчення особливостей залучення різних інвесторів до фінансування проєктів підприємства та укладання інвестиційних угод.

#### Список літератури

1. Старченко Г. В. *Управління проєктами: теорія та практика* : навч. посіб. Чернігів : Брагинець О. В., 2018. 306 с.
2. Hiatt J. ADKAR, A model for change in business, government and our community, Prosci Research, 2006.
3. Piers Myers, Sally Hulks, and Liz Wiggins *Organizational Change: Perspectives on Theory and Practice*. Oxford University press.- 2004. – 365 p.
4. Зернецька О. В. *Глобальна комунікація*: монографія. Київ, Наукова думка, 2017. 350 с.
5. Лукашова Л. В. *Мале підприємство: методологія та практика фасилітації розвитку* : монографія. Київ : Київський національний торговельно-економічний університет. 2019. 448с.
6. Чан Кім В., Рене Моборн *Стратегія блакитного океану*. Київ : Книжковий клуб "Клуб Сімейного Дозвілля". 2016. 384 с.
7. Трут О. О. *Теоретико-методологічні засади управління результативністю організації*: монографія. Львів : ЛТЕУ, 2018. 420 с.

8. Джейсон Фрайд, Девід Хейнмейер Ханссон *Характеристики Rework*. Київ : Книжковий клуб "Клуб Сімейного Дозвілля". 2016. 176.
9. Джон Вітмор Коучинг. *Основные принципы и практики коучинга и лидерства*. Київ : Паблішер. 2018. 320 с.
10. Косенко Н. В., Доценко Н. В., Чумаченко І. В. *Інформаційна технологія проектного управління формування команд з урахуванням компетентнісного підходу* : монографія. Київ, Наукова думка, 2019. 134 с.
11. Краснокутська Н. С., Осетрова Т. О. Еволюція розвитку та сучасні тренди в управлінні проєктами. *Економічний аналіз*: зб. наук. пр. 2018. Т. 28. № 1. С. 236–242.
12. Рибак А. І., Азарова І. Б. *Управління зацікавленими сторонами в проектному менеджменті*: монографія. Одеса: ОДАБА, 2017. 145 с.

#### References (transliterated)

1. Starchenko H. V. *Upravlinnia proektamy: teoriia ta praktyka* : navch. Posib [Project management: theory and practice]. Chernihiv : Brahynets O. V., 2018. 306 p.
2. Hiatt J. ADKAR, A model for change in business, government and our community, Prosci Research, 2006.
3. Piers Myers, Sally Hulks, and Liz Wiggins *Organizational Change: Perspectives on Theory and Practice* – Oxford University press.- 2004. – 365 p.
4. Zernetska O.V. *Hlobalna komunikatsiia*: [Global communication] monohrafiia. Kiev, Naukova dumka, 2017. 350 p.
5. Lukashova L. V. *Male pidpry'yemny'ctvto: metodologiya ta prakty'ka fasy'litatsiyi rozvy'tku* [Small business: methodology and practice of development facilitation]: monografiya. – Kiev : Ky'yivs'ky'j nacional'ny'j torgivel'no-ekonomichny'j universy'tet. – 2019. – 448 p.
6. Chan Kim V., Rene Moborn *Strategiya blaky'ntogo okeanu*. Kiev : Kny'zhkovy'j klub "Klub Simejnogo Dozvillya". – 2016. 384 p.
7. Trut O.O. *Teorety'ko-metodologichni zasady' upravlinnya rezul'taty'vnistyu organizatsiyi* [Theoretical and methodological principles of managing the effectiveness of the organization]: monografiya / O. O. Trut. – L'viv : vy'd-vo LTEU, 2018. – 420 p.
8. Dzhejson Frajd, Devid Hejnmejer Xansson *Xaraktery'sty'ky' Rework*. K. : Kny'zhkovy'j klub "Klub Simejnogo Dozvillya". – 2016. – 176.
9. Dzhon Vitmor Kouching. *Osnovnye principy i praktiki kouchinga i liderstva* [The basic principles and practices of coaching and leadership.]. Kiev: Pablisher. – 2018. – 320 p.
10. Kosenko N. V., Dotsenko N. V., Chumachenko I. V. *Informatsiina tekhnolohiia projektneho upravlinnia formuvannia komand z urakhuvanniam kompetentnisnogo pidkhodu* [Information technology of project management of team building taking into account the competence approach]: monohrafiia. Kiev, Naukova dumka, 2019. 134 p.
11. Krasnokutska N. S., Osetrova T. O. *Evolutsiia rozvytku ta suchasni trendy v upravlinni proektamy* [Evolution of development and current trends in project management]. *Ekonomichnyi analiz* [Economic analysis]: zb. nauk. pr. 2018. Vol. 28. no1. pp.236–242.
12. Rybak A. I., Azarova I. B. *Upravlinnia zatsikavlenymy storonamy v projektomu menedzhmenti*: monohrafiia [Stakeholder management in project management: a monograph]. Odessa: ODABA, 2017. 145p.

Надійшла(received) 17.11.2021

#### Відомості про авторів /Сведения об авторах / About the Authors

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

**Пікалова Юлія Юрійвна (Пикалова Юлия Юрьевна, Pikalova Yuliya Yurievna)** – студентка 2-го курсу НТУ «ХП» м. Харків, Україна; e-mail: [Iuliia.Pikalova@emmb.khpi.edu.ua](mailto:Iuliia.Pikalova@emmb.khpi.edu.ua)



### **О. Б. БЕЛОЦЕРКІВСЬКИЙ** **АНАЛІЗ МЕТОДІВ ОЦІНКИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО РИЗИКУ**

У статті проаналізовано сутність підприємницького ризику та методи його оцінки. В умовах економічної, політичної та соціальної кризи господарська, виробнича чи комерційна діяльність українських підприємців неможлива без ризиків. Тому актуальним та життєво важливим для підприємців є питання достовірної оцінки підприємницького ризику, яке можна вирішити тільки при правильному виборі відповідних методів. Метою статті є аналіз якісних та кількісних методів оцінки підприємницького ризику, визначення їх переваг і недоліків, вибір найбільш оптимального методу. Зазначено, що підприємницький ризик можна трактувати як імовірність втрати доходів при здійсненні підприємницької діяльності. Визначено, що для оцінки підприємницького ризику можна використовувати дві групи методів: якісні та кількісні. Було розглянуто такі основні якісні методи оцінки підприємницького ризику: метод мозкового штурму; метод експертних оцінок; метод асоціацій; метод аналогії; метод Делфі, - встановлено їх переваги та недоліки. Зроблено висновок, що якісні методи можуть застосовуватися лише як допоміжні у сполученні з кількісними методами для стимулювання творчої активності, генерування нових ідей та пропозицій, використання досвіду та думок експертів. Зазначено, що проблема кількісної оцінки ризику є однією з основних у підприємницькій діяльності, особливо при порівнянні та виборі варіантів інвестицій. Встановлено, що за допомогою кількісних методів можна оцінити ризик у абсолютному та відносному вираженні. Наголошено на різниці між такими поняттями, як витрати, втрати та збитки. Було розглянуто такі основні кількісні методи оцінки підприємницького ризику: розрахунково-аналітичний метод; статистичний метод; методи теорії ігор; метод «дерева рішень»; аналіз чутливості (вразливості); методи імітаційного моделювання, - встановлено їх переваги та недоліки. Зроблено висновок, що найбільш універсальними для кількісної оцінки підприємницького ризику є методи імітаційного моделювання, оскільки вони мають переваги над іншими методами: методом аналогії; аналізом чутливості (вразливості); методом «дерева рішень», - та включають деякі з них, наприклад статистичний метод.

**Ключові слова:** підприємницький ризик; якісні та кількісні методи; метод аналогії; аналіз чутливості; метод «дерева рішень»; статистичний метод; методи імітаційного моделювання

### **А. Б. БЕЛОЦЕРКОВСКИЙ** **АНАЛИЗ МЕТОДОВ ОЦЕНКИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО РИСКА**

В статье проанализирована сущность предпринимательского риска и методы его оценки. В условиях экономического, политического и социального кризиса хозяйственная, производственная или коммерческая деятельность украинских предпринимателей невозможна без рисков. Поэтому актуальным и жизненно важным для предпринимателей является вопрос достоверной оценки предпринимательского риска, который можно решить только при правильном выборе соответствующих методов. Целью статьи является анализ качественных и количественных методов оценки предпринимательского риска, определение их преимуществ и недостатков, выбор наиболее оптимального метода. Отмечено, что предпринимательский риск можно рассматривать как вероятность потери доходов при осуществлении предпринимательской деятельности. Определено, что для оценки предпринимательского риска можно использовать две группы методов: качественные и количественные. Были рассмотрены такие основные качественные методы оценки предпринимательского риска: метод мозгового штурма; метод экспертных оценок; метод ассоциаций; метод аналогии; метод Делфи, - установлены их преимущества и недостатки. Сделан вывод, что качественные методы могут применяться только как вспомогательные в сочетании с количественными методами для стимулирования творческой активности, генерирования новых идей и предложений, использования опыта и мнений экспертов. Отмечено, что проблема количественной оценки риска является одной из основных в предпринимательской деятельности, особенно при сравнении и выборе вариантов инвестиций. Установлено, что с помощью количественных методов можно оценить риски в абсолютном и относительном выражении. Отмечена разница между такими понятиями, как расходы, потери и убытки. Были рассмотрены такие основные количественные методы оценки предпринимательского риска: расчетно-аналитический метод; статистический метод; методы теории игр; метод «дерева решений»; анализ чувствительности (уязвимости); методы имитационного моделирования - установлены их преимущества и недостатки. Сделан вывод, что наиболее универсальными для количественной оценки предпринимательского риска являются методы имитационного моделирования, поскольку они имеют преимущества над другими методами: методом аналогий; анализом чувствительности (уязвимости); методом «дерева решений», и включают некоторые из них, например статистический метод.

**Ключевые слова:** предпринимательский риск; качественные и количественные методы; метод аналогий; анализ чувствительности; метод «дерева решений»; статистический метод; методы имитационного моделирования

### **O. B. BILOTSERKIVSKYI** **ANALYSIS OF ENTREPRENEURIAL RISK ASSESSMENT METHODS**

The article analyzes the essence of entrepreneurial risk and methods of its assessment. During the economic, political and social crisis, economic, production or commercial activities of Ukrainian entrepreneurs are impossible without risks. Therefore, the issue of reliable assessment of entrepreneurial risk is relevant and vital for entrepreneurs, which can be solved only by the right choice of appropriate methods. The purpose of the article is to analyze the qualitative and quantitative methods of assessing entrepreneurial risk, to identify their advantages and disadvantages, and to choose the most optimal method. It is noted that the entrepreneurial risk can be interpreted as the probability of income loss in doing business. It is determined that the methods of entrepreneurial risk assessment can be divided into two groups, i.e. qualitative and quantitative. There were considered the following main qualitative methods of entrepreneurial risk assessment, including brainstorming, method of expert estimations, method of associations, method of analogy, and Delphi method. It is concluded that qualitative methods can be used only as an aid in combination with quantitative methods to stimulate creative activity, to generate new ideas and proposals, to use the experience and opinions of experts. It is noted that the problem of quantitative risk assessment is one of the main in business, especially for choosing investment options. It is determined that it is possible to assess the risk in absolute and relative terms by using of quantitative methods. There exist differences between such terms as costs, losses, and damages. There were considered the following main quantitative methods of entrepreneurial risk assessment, including calculation and analytical method, statistical method, methods of game theory, decision tree method, sensitivity analysis (vulnerability), and simulation methods. It is concluded that the most universal methods for entrepreneurial risk assessment are simulation methods, as they have advantages over other methods, such as the method of analogies, sensitivity analysis (vulnerability), and decision tree method. Also they include some of them, such as the statistical method.

**Keywords:** entrepreneurial risk; qualitative and quantitative methods; method of analogy; sensitivity analysis; decision tree method; statistical method; simulation methods

**Вступ.** На сучасному етапі розвитку Україна перебуває у стані економічної, політичної та соціальної кризи, яка викликана такими зовнішніми та внутрішніми чинниками, як загальносвітова рецесія через пандемію COVID-19 та дефіцит енергоресурсів; складна геополітична ситуація; збиткова політика влади; триваючий збройний конфлікт на Донбасі. Розвиток ринкових відносин у кризових умовах зумовлює специфіку діяльності підприємницьких структур, оскільки підвищується рівень невизначеності, ризику, загострюється конкурентна боротьба, стає необхідністю вміння пристосовуватися до соціально-економічної ситуації, яка постійно змінюється. У цих умовах господарська, виробнича чи комерційна діяльність українських підприємств неможлива без ризиків. Тому актуальним та життєво важливим для підприємств є питання достовірної оцінки підприємницького ризику, яке можна вирішити тільки при правильному виборі відповідних методів.

**Аналіз стану питання.** В умовах ринкової економіки перед українськими підприємцями гостро постає питання підприємницького ризику, адже зниження його рівня сприятиме формуванню передумов для ефективної діяльності підприємницьких структур. Отже, визначення сутності підприємницького ризику, вибір достовірних методів його оцінки відповідає потребам як підприємництва, так і економіки взагалі. З цією метою було розроблено багато якісних та кількісних методів оцінки підприємницького ризику, проте всі вони мають обмеження у використанні. Тому зараз немає єдиного методичного підходу до вирішення цього питання.

**Мета роботи.** Метою даної статті є аналіз якісних та кількісних методів оцінки підприємницького ризику, визначення їх переваг і недоліків, вибір найбільш оптимального методу.

**Аналіз основних досягнень і літератури.** Проблематику достовірної оцінки економічного ризику, в тому числі й підприємницького, з метою підвищення ефективності діяльності підприємств вивчали такі вчені-економісти, як: Т.О. Біляк, І.В. Гонтарева, В.В. Вітлінський, Л.І. Донець, О.А. Вишнеvsька, О. Сгорова, О.І. Ємець, А.В. Михальчук, О.М. Шевченко тощо. Цими вченими було зроблено вагомий внесок у трактування поняття як економічного, так і підприємницького ризику, систематизацію методів його оцінки, визначення їх переваг та недоліків, областей використання, проте ще й досі залишається велика кількість дискусійних та нерозкритих питань щодо класифікації цих методів, вибору найбільш оптимального методу для достовірної оцінки підприємницького ризику.

#### **Викладення основного матеріалу дослідження.**

Підприємницький ризик – це об'єктивно-суб'єктивна економічна категорія, яка має імовірнісний характер і характеризує невизначеність кінцевого результату діяльності, внаслідок можливого впливу (дії) на нього низки об'єктивних та/або суб'єктивних факторів, які не враховуються при його плануванні [1, с. 399].

Господарський кодекс і Цивільний кодекс України виділяють кілька груп «ризиків» учасників господарського і цивільного обороту [2, с. 36]:

- підприємницький ризик, тобто ризик, пов'язаний із здійсненням підприємницької діяльності (ст.42 ГК);
- зобов'язальний ризик (ст. 516, 527 ЦК та ін.);
- страховий ризик (глава 67 ЦК).

До групи ризику підприємницької діяльності відносяться:

- безпосередньо ризик підприємницької діяльності (ст.42 ГК);
- ризик збитків учасників-вкладників, пов'язаних з діяльністю командитного товариства (ст.133 ЦК);
- ризик збитків учасників товариства з обмеженою відповідальністю, пов'язаних з діяльністю ТОВ (ст. 140 ЦК);
- ризик збитків акціонерів, пов'язаних з діяльністю АТ (ст. 152 ЦК).

Отже, підприємницький ризик – це ймовірність втрати (недоотримання) доходів (ресурсів) при здійсненні підприємницької діяльності.

Для оцінки підприємницького ризику можуть бути використані дві групи методів [1, 3, 4]:

- ✓ якісні – передбачають визначення показників ризику, етапів робіт, при яких виникає ризик, його потенційних зон та ідентифікацію ризику;
- ✓ кількісні – передбачають числове визначення розміру окремих ризиків, а також ризику даного виду діяльності (проекту) в цілому.

Якісна оцінка ризиків – це процес проведення якісного аналізу ідентифікації ризиків, з метою швидкого реагування на них. Така оцінка визначає ступінь важливості ризику й вибір способу реагування. Поряд з цим, якісна оцінка ризиків – це оцінка умов виникнення ризиків і визначення їхнього впливу на підприємницьку діяльність за допомогою стандартних методів і засобів. Вони допомагають частково уникнути невизначеності, яка часто зустрічається при прийнятті рішень.

До основних якісних методів оцінки підприємницьких ризиків відносять [1, с. 408]:

- ✓ метод мозкового штурму;
- ✓ метод експертних оцінок;
- ✓ метод асоціацій;
- ✓ метод аналогії;
- ✓ метод Делфі.

Метод мозкового штурму – це спроба знайти розв'язання проблеми за допомогою стимулювання творчої активності. Він полягає в тому, щоб згенерувати якомога більшу кількість варіантів розв'язання проблеми, в тому числі й неймовірних. Потім, з усіх запропонованих варіантів вибираються такі, що можуть бути реалізовані насправді. Основна ідея мозкового штурму – послабити контроль над своїми думками, і таким чином, дозволити їм йти суцільним некерованим потоком в напрямку розв'язання певної проблеми. Такий підхід дозволяє вийти за рамки стандартних рішень, які не призводять до бажаного результату.

Метод експертних оцінок полягає у можливості використання досвіду й думки експертів в процесі аналізу ризиків й урахування впливу різноманітних якісних чинників [3, 5–7].

Метод асоціацій полягає в активізації та використанні асоціативного мислення людини для

генерування нових ідей та пропозицій шляхом порівняння досліджуваного явища, процесу, об'єкта з іншими чимось подібними. Велика роль при цьому відводиться розвиненості уяви та фантазії людини.

Метод аналогії складається з аналізу всіх наявних даних, що стосуються здійснення підприємцем аналогічних проєктів у минулому з метою розрахунку можливостей виникнення витрат [3, 8]. Проте, необхідно зазначити, що навіть у простих і широковідомих випадках невдалого завершення проєктів досить важко створити передумови для майбутнього аналізу, тобто підготувати досить вичерпний і реалістичний набір сценаріїв можливих невдалих завершень проєктів. Для більшості можливих збитків і зумовленого ними ризику характерні такі особливості:

- ✓ їх причини з часом нашаровуються одна на одну, має місце тривалий інкубаційний період їх визрівання;

- ✓ вони якісно відрізняються одне від одного;

- ✓ їх ефект проявляється як результат складної суперпозиції низки непрогнозованих причин.

Сутність методу Дельфі полягає в послідовному анкетуванні експертів різних галузей науки, техніки і формуванні масиву інформації, що відображає індивідуальні оцінки експертів, засновані на строго логічному досвіді [3, с. 37]. Даний метод передбачає використання серії анкет, у кожній з яких містяться інформація та думки, отримані з попередньої анкети. Цей метод є поширеним для: прогнозування розвитку науки і техніки, майбутніх відкриттів і винаходів, для яких немає достатньої теоретичної бази в момент складання прогнозу, а також складання картини майбутнього світу, довгострокового прогнозування, вивчення ряду економічних і соціальних проблем.

Проблема кількісної оцінки ризику є однією з основних у підприємницькій діяльності, особливо при порівнянні та виборі варіантів інвестицій.

Серед кількісних методів виділяють оцінку ризику в абсолютному і відносному вираженні.

В абсолютному вираженні ризик вимірюється іменованими величинами, наприклад, частотою або розмірами можливих збитків та витрат у грошовому еквіваленті.

При розрахунку підприємницького ризику потрібно розрізняти поняття: витрати, збитки, втрати.

Будь-яка підприємницька діяльність пов'язана з витратами, на реалізацію проєкту, тоді як збитки мають місце при несприятливому збігу обставин, прорахунках і являють собою додаткові витрати понад намічені.

Витрати – це вкладення коштів в реалізацію ідеї, проєкту.

Збитки – це вкладення коштів при несприятливому збігу обставин, тобто є додатковими витратами.

Втрати – це зниження прибутку, доходу в порівнянні з очікуваними величинами. Саме величина таких втрат і характеризує ступінь ризику.

До основних кількісних методів оцінки підприємницьких ризиків відносять [3–12]:

- ✓ розрахунково-аналітичний метод;

- ✓ статистичний метод;

- ✓ методи теорії ігор;

- ✓ метод «дерева рішень»;

- ✓ аналіз чутливості (вразливості);

- ✓ методи імітаційного моделювання.

Розрахунково-аналітичний метод ще називають методом аналізу доцільності витрат [3, 5, 9]. Його зміст полягає в тому, що витрати за кожним напрямом діяльності, а також за окремими її елементами мають різний ступінь ризику [9, с. 268]. Визначення ступеня ризику шляхом аналізу доцільності витрат орієнтоване на ідентифікацію потенційних зон ризику. Для цього стан за кожним з елементів витрат поділяється на області ризику, що являють собою зону загальних втрат, у межах яких конкретні втрати не перевищують граничного значення встановленого рівня ризику. Виділяють такі зони ризику залежно від розміру втрат [5-11]:

а) безризикова зона, тобто зона, де втрати практично не очікуються. Цій зоні відповідають або нульові, або негативні втрати. Це область, у якій втрати не очікуються, тобто де економічний результат господарської діяльності є позитивним, називається безризиковою зоною;

б) зона допустимого ризику – область, у межах якої величина імовірних втрат не перевищує очікуваного прибутку, отже, підприємницька діяльність має економічну доцільність. Межа зони допустимого ризику відповідає рівню втрат, рівному розрахунковому прибутку. У межах цієї зони підприємницька діяльність зберігає свою доцільність. У цій зоні втрати можуть бути, але вони, як правило, менші за очікувану вигоду та прибутки;

в) зона критичного ризику – область можливих втрат, що перевищують величину очікуваного прибутку аж до величини повної розрахункової виручки (суми витрат і прибутку). Вона характеризується розміром втрат, що перевищує розмір очікуваного прибутку. Ця зона характеризується небезпекою виникнення втрат, які за своїм граничним розміром можуть привести до безповоротної втрати всіх ресурсів, вкладених підприємцем у справу. Тут підприємець ризикує не тільки не одержати доходу, але й понести прямі збитки в розмірі всіх здійснених витрат;

г) зона катастрофічного ризику – область імовірних втрат, що перевищують критичний рівень і можуть досягнути розміру, що дорівнює або перевищує майновий стан підприємства. Тобто цей ризик приводить до банкрутства підприємства. Крім того, до категорії катастрофічного ризику (незалежно від величини майнового збитку) варто віднести ризик, пов'язаний із загрозою життю і здоров'ю людей і виникненням економічних катастроф.

Перевага розрахунково-аналітичного методу полягає в тому, що, знаючи статті витрат з максимальним ризиком, можна знайти шляхи його зниження. Основний недолік методу полягає в тому, що (як і при статистичному методі) фірма не аналізує джерела ризику, а приймає ризик як цілісну величину, ігноруючи його складові.

Статистичний метод полягає у вивченні статистики втрат і прибутку, що мали місце на даному чи

аналогічному підприємстві, з метою визначення імовірності події, встановлення величини ризику [1, 3, 5-11]. Імовірність означає можливість одержання певного результату. Тут вивчається статистика втрат, котра має місце в аналогічних видах підприємницької діяльності, встановлюється частота їх появи. На основі теорії ймовірності розраховуються стандартні характеристики ризику. Нехай  $\epsilon$  випадкова величина  $X_i$  і задана таблиця розподілу ймовірностей ( $P_i$ ):

$$\begin{array}{c} X_1 \ X_2 \ \dots \ X_n \\ P_1 \ P_2 \ \dots \ P_n \end{array}$$

У більшості випадків відхилення доходів оцінюється за допомогою статистичних показників. Тобто, статистична оцінка ризикованості визначається ступенем варіабельності доходу (чи прибутковості), що може бути отриманий у разі реалізації підприємницької діяльності. Такий критерій є досить очевидний: чим більш варіабельний дохід (прибутковість), тобто чим більш він непередбачений, тим більш ризикованою є така підприємницька діяльність.

До статистичних показників оцінки ризикованості підприємництва належать такі:

1.  $P_i$  – ймовірність або частота появи випадкової величини, яка може бути визначена суб'єктивним та об'єктивним методами. Об'єктивний метод розрахунку передбачає оцінку частоти, з якою у минулому відбувалася дана подія:

$$P_i = \frac{n'}{n}, \quad (1)$$

де  $n$  – повна кількість випадків (подій);  
 $n'$  – кількість подій (випадків), які цікавлять.

2.  $M(x)$  – математичне сподівання або (середнє  $\bar{x}$ ) досліджуваної величини (наслідків певних дій, наприклад прибуток). Математичне сподівання, пов'язане з невизначеною ситуацією, є середньозваженим усіх можливих результатів, де ймовірність кожного з них використовується як частота або питома вага відповідного значення:

$$M(x) = \bar{x} = \sum_{i=1}^n x_i p_i, \quad (2)$$

де  $x_i$  – значення випадкової досліджуваної величини (варіативної ознаки);

$p_i$  – відповідні ймовірності.

Середня величина є узагальненою кількісною характеристикою і не дозволяє прийняти рішення на користь одного із декількох розглянутих варіантів.

3.  $R$  – розмах варіації – це різниця між найбільшим та найменшим значенням варіативної ознаки:

$$R = \max x - \min x, \quad (3)$$

де  $\max x$  – найбільше значення досліджуваної величини (варіативної ознаки);

$\min x$  – найменше значення досліджуваної величини (варіативної ознаки).

4.  $\sigma^2$  – дисперсія – середньозважене з квадратів відхилень дійсних результатів від середніх очікуваних. Характеризує розсіювання значення випадкового параметра від його середнього прогнозованого значення та розраховується за формулою

$$\sigma^2 = \sum_{i=1}^n (x_i - M(x))^2 P_i, \quad (4)$$

де  $x_i$  – значення випадкової досліджуваної величини (варіативної ознаки);

$M(x)$  – математичне сподівання випадкової досліджуваної величини (варіативної ознаки);

$P_i$  – значення ймовірності.

5.  $\sigma$  – середньоквадратичне відхилення показує максимально можливе коливання певного параметра від його середньоочікуваної величини та дає можливість оцінити ступінь ризику з погляду ймовірності його здійснення (чим більша величина даної числової характеристики, тим більш ризикованою є така діяльність). Його обчислюють за формулою:

$$\sigma = \sqrt{\sigma^2} = \sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2 P_i}, \quad (5)$$

6.  $kv$  – коефіцієнт варіації порівнює ризикованість напрямів діяльності і конкретних ситуацій за ознаками (втратами), вираженими у різних одиницях виміру. Його визначають за формулою:

$$kv = \frac{\sigma}{\bar{x}} \cdot 100\%, \quad (6)$$

Коефіцієнт варіації може змінюватися в межах від 0 до 100 %. Виходячи з величини коефіцієнта варіації можна використовувати таку шкалу для оцінки ризику: 0,0÷0,1 – мінімальний ризик; 0,1÷0,25 – низький ризик; 0,25÷0,50 – допустимий ризик; 0,50÷0,75 – критичний ризик; 0,75÷1,0 – катастрофічний ризик.

Чим менша величина, тим більш стабільною є прогнозована ситуація і відповідно менший ступінь ризику здійснення наряду діяльності чи певного заходу. Розмах варіації, дисперсія та середньоквадратичне відхилення є зручними для використання оцінки ризикованості. Проте, вони залежать від абсолютних значень середньої та елементів оцінюваного варіаційного ряду. Це призводить до того, що, якщо необхідно порівняти ризикованість декількох альтернатив (проектів або видів діяльності), то ці показники можна застосовувати тільки за умови, що такі альтернативи мають однакові середні значення варіативної ознаки. Саме з цієї причини коефіцієнт варіації найкращий з цих показників для просторово-часових зіставлень ризикованості інвестування.

Проте статистичним методом неможливо користуватися, якщо досліджуваний об'єкт – новий, нещодавно зареєстрований суб'єкт підприємництва. Відзначимо, що дисперсія сигналізує про наявність ризику, але при цьому приховує напрям відхилення від очікуваного значення.

Теорія ігор – математичний апарат для вибору стратегії для ризику. Він дозволяє підприємцю або менеджеру краще розуміти конкретну ситуацію та довести до мінімуму ступінь ризику [3, 12].

Ще один важливий метод дослідження ризику – моделювання задачі вибору за допомогою «дерева рішень» [3, 10]. Цей метод передбачає графічну побудову варіантів рішень, які можуть бути прийняті. По гілках «дерева» співвідносять суб'єктивні та

об'єктивні оцінки можливих подій. Прямуючи вздовж побудованих гілок та використовуючи спеціальні методики розрахунку ймовірностей, оцінюють кожен шлях і потім обирають менш ризикований. Однак, цей метод дуже трудомісткий. Крім того, у «дереві» враховуються тільки ті дії, які має намір здійснити підприємець, і тільки ті результати, які з його погляду можуть мати місце. При цьому зовсім не враховується вплив зовнішнього середовища на діяльність фірми, а підприємець не завжди може передбачити дії партнерів, конкурентів.

Аналіз чутливості (вразливості) є одним з найпростіших і широко відомих методів урахування чинників невизначеності, характерних для оцінювання проектів у бізнесі [8, 10]. Як правило, він передує власне аналізу ризиків, бо за його допомогою з'ясовують, які з чинників (параметрів, що оцінюються) стосовно проекту можна віднести до найбільш «ризикованих», тобто таких, що спричиняють значнішу частку ризиків. Аналіз чутливості може здійснюватися двома кроками.

Перший крок – формування моделі (часто за допомогою програмно-технічного комплексу), яка визначає математичні співвідношення між змінними (параметрами), що стосуються прогнозування (планування) очікуваних результатів.

Другий крок – це власне аналіз чутливості. Він дає змогу ідентифікувати найважливіші (як чинники ризику) змінні в моделі оцінки об'єкта (проекту). Його суть полягає у вимірюванні чутливості основних показників, наприклад, ефективності проекту залежно від випадкової зміни чинників (тієї чи іншої змінної величини параметра).

За показники чутливості об'єкта (проекта) щодо зміни тих чи інших чинників доречно використовувати показники еластичності.

Еластичність – міра реагування однієї змінної величини (функції) на зміну іншої (аргумента), а коефіцієнт еластичності – це число, яке показує відсоткову зміну функції в результаті одновідсоткової зміни аргумента.

Коли відомий вираз для показника  $y$ , у вигляді дійсної функції від  $n$  чинників (аргументів), яка визначена в певній області значень цих аргументів:

$$y = f(x) = f(x_1, x_2, \dots, x_n), \quad (7)$$

то еластичність функції  $n$  аргументів щодо змінної  $x_j, j = 1, \dots, n$  визначається за формулою:

$$\varepsilon_j = \frac{\Delta y}{y} / \frac{\Delta x_j}{x_j} = \frac{\Delta y}{x_j} \cdot \frac{x_j}{y} \%, j = \overline{1, n}. \quad (8)$$

Якщо функція  $y = f(x)$  неперервна та диференційована в певній області значень аргументів, то коефіцієнтом еластичності буде величина:

$$\varepsilon_j = \frac{\partial y}{\partial x_j} \cdot \frac{x_j}{y}, j = \overline{1, n}. \quad (9)$$

Перевага такого показника, як коефіцієнт еластичності, перед іншими полягає у тому, що його величина не залежить від вибору одиниць вимірювання різних чинників. Чим більшим (за

модулем) є значення коефіцієнта еластичності, тим вищим буде ступінь залежності, скажімо, норми доходу або чистої приведеної вартості (ЧПВ), тобто її чутливості, а отже, й ризик відповідно до зміни певного чинника. Можна стверджувати, що ризик, яким обтяжений проект, є тим більшим, чим вищою є вразливість цього проекту до зміни кожного з чинників (тобто еластичність) та чим більшим є інтервал можливих коливань цих чинників (у майбутньому). Якщо аналізуються кілька проектів (варіанти певного проекту), то для реалізації має бути обраний той варіант, який є менш уразливим щодо випадкової (у майбутньому) зміни цих чинників.

Перевагою методу чутливості для аналізу ризику є його простота. Недоліком методу є те, що він дещо обмежений. По-перше, метод спирається на аналіз впливу на оцінку значення показника економічного ефекту чи ефективності (привабливості), зокрема, норми доходу проекту, лише окремих чинників (їх окремого впливу). Тоді як істотне значення має їх інтегральний вплив. Власне тут необхідно враховувати ефект синергізму. По-друге, аналіз чутливості (вразливості) не враховує взаємозв'язку (взаємозалежності) між цими параметрами (чинниками). Так, зокрема, зміни у попиту можуть потягти за собою зміни у цінах тощо. Отже, якщо не враховувати суттєві внутрішні взаємозалежності між прогнозованими чинниками (змінними), результати аналізу ризиків можуть бути деформованими.

Процес кількісного аналізу ризику за допомогою методів імітаційного моделювання можна розділити на сім кроків [8, 10]:

- 1) Формування моделі об'єкта (проекта), що розглядається.
- 2) Визначення ключових аргументів (чинників ризику), застосовуючи, зокрема, метод аналізу чутливості (вразливості).
- 3) Визначення можливих інтервалів відхилень прогнозованих значень параметрів (чинників ризику) від очікуваних (найімовірніших). На цьому етапі доречно використовувати математичні (статистичні) оцінки якості прогнозів.
- 4) Визначення розподілу ймовірності випадкових (імовірних) значень аргументів (чинників ризику).
- 5) Виявлення взаємозалежності, яка на практиці може існувати між ключовими аргументами (чинниками ризику).
- 6) Здійснення генерації випадкових сценаріїв, які ґрунтуються на системі прийнятих гіпотез щодо чинників ризику згідно з обраною моделлю на першому кроці. Серія «прогонів» здійснюється за методом Монте-Карло. Після кожного «прогону» генеруються власне різні результати, бо значення ризикових чинників обираються випадково, з урахуванням законів розподілу у визначеному інтервалі значень ключових аргументів та кореляційних зв'язків.

7) Статистичний результатів імітаційного моделювання, інтерпретація результатів аналізу.

Таким чином, методи імітаційного моделювання є найбільш універсальними для кількісної оцінки підприємницького ризику,

оскільки вони мають переваги над іншими методами: методом аналогій; аналізом чутливості (вразливості); аналізом дерева рішень, – та включають деякі з них, наприклад статистичний метод.

**Висновки.** Проведене мною дослідження показало, що підприємницький ризик можна трактувати як імовірність втрати (недоотримання) доходів (ресурсів) при здійсненні підприємницької діяльності. Важливим питанням є достовірна оцінка підприємницького ризику, що вирішується лише правильним вибором відповідних методів. Тому було використано дві групи методів: якісні та кількісні. До основних якісних методів оцінки підприємницьких ризиків відносять: метод мозкового штурму; метод експертних оцінок; метод асоціацій; метод аналогії; метод Делфі. До основних кількісних методів оцінки підприємницьких ризиків відносять: розрахунково-аналітичний метод; статистичний метод; методи теорії ігор; метод «дерева рішень»; аналіз чутливості (вразливості); методи імітаційного моделювання. Розглянуто сутність цих методів, визначено їх переваги та недоліки, області застосування. Виходячи з цього, було зроблено висновок, що методи імітаційного моделювання є найбільш універсальними для кількісної оцінки підприємницького ризику, оскільки вони мають переваги над іншими методами: методом аналогій; аналізом чутливості (вразливості); аналізом дерева рішень, – та включають деякі з них, наприклад статистичний метод.

#### Список літератури

1. *Основи підприємництва: підручник* / Т.О. Біляк, С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська та ін.; під заг. ред. Н.В. Валінкевич. Житомир: ЖДТУ, 2019. 493 с.
2. Ємець О.І. *Основи підприємництва: навч. посіб.* Івано-Франківськ: Лілея–НВ, 2012. 147 с.
3. Писаревський І.М., Стещенко О.Д. *Управління ризиками: навч. посіб.* Харків: ХНАМГ, 2008. 124 с.
4. Yehorova O., Dorohan-Pysarenko L., Chip L., Tyutyunnik M. Assessment of entrepreneurial risks in agriculture. *Technology audit and production reserves*. 2019. No. 1/4(45). P. 4-10.
5. Донець Л.І. *Економічні ризики та методи їх вимірювання: навч. посіб.* Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 312 с.
6. Вишнеvsька О.А. Фактори та методи оцінки підприємницького ризику в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2016. Вип. 2, С. 122-125.
7. Михальчук А.В., Вербицька К.С. Підприємницький ризик: функції, методи оцінки та шляхи зниження ризику. *Вісник ЖДТУ. Серія: Економічні науки*. 2015. №2 (72). С. 162-168.
8. Вітлінський В.В., Великоіваненко Г.І. *Ризикологія в економіці та підприємстві: монографія*. Київ: КНЕУ, 2004. 480 с.
9. Гонтарева І.В. *Підприємництво: підручник*. Харків: ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2021. 392 с.

10. Білоцерківський О.Б. Кількісне оцінювання ризику високотехнологічного проекту. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 4 (2). С. 105-109.
11. Шевченко О.М., Щербіінна С.А. Використання методів оцінки економічних ризиків для прийняття рішень щодо інвестування. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 53, С. 198-203.
12. Білоцерківський О.Б. *Математичне моделювання в економіці та менеджменті: текст лекцій для студентів спеціальності 073 «Менеджмент»*. Харків: Друкарня Мадрид, 2018. 90 с.

#### References (transliterated)

1. Bilyak T.O., Biryuchenko S.Yu., Buzhym's'ka K.O. et al. *Osnovy pidpryyemnytstva: pidruchnyk* [Fundamentals of entrepreneurship: textbook]. Zhytomyr, ZhDTU, 2019. 493 p.
2. Yemets' O.I. *Osnovy pidpryyemnytstva: navch. posib.* [Fundamentals of entrepreneurship: textbook]. Ivano-Frankiv's'k, Lileya–NV, 2012. 147 p.
3. Pysarev's'kyi I.M., Steshenko O.D. *Upravlinnya ryzykamy: navch. posib.* [Risk management: textbook]. Kharkiv, KhNAMH, 2008. 124 p.
4. Yehorova O., Dorohan-Pysarenko L., Chip L., Tyutyunnik M. Assessment of entrepreneurial risks in agriculture. *Technology audit and production reserves*. 2019. no. 1/4(45). pp. 4-10. doi: 10.15587/2312-8372.2018.146943
5. Donets' L.I. *Ekonomichni ryzyky ta metody yikh vymiryuvannya: navch. posib.* [Economic risks and methods of measuring them: textbook]. Kyiv, Tsentr navchal'noyi literatury, 2006. 312 p.
6. Vyshnev's'ka O.A. *Faktory ta metody otsinky otsinky pidpryyemnyts'koho ryzyku v Ukraini* [Factors and methods of entrepreneurial risk assessment in Ukraine]. *Infrastruktura rynku* [Market infrastructure]. 2016. no. 2, pp. 122-125.
7. Mykhal'chuk A.V., Verbyts'ka K.S. *Pidpryyemnyts'kyu ryzyk: funktsiyi, metody otsinky ta shlyakhy znyzhennya ryzyku* [Entrepreneurial risk: functions, assessment methods and ways to reduce risk]. *Visnyk ZhDTU* [Bulletin of the ZhDTU]. 2015. no 2 (72). pp. 162-168.
8. Vitlins'kyi V.V., Velykoivanenko H.I. *Ryzykologiya v ekonomitsi ta pidpryyemnytstvi: monohrafiya* [Riskology in economics and entrepreneurship: monograph]. Kyiv, KNEU, 2004. 480 p.
9. Hontareva I.V. *Pidpryyemnytstvo: pidruchnyk* [Entrepreneurship: textbook]. Kharkiv, KhNU im. V.N. Karazina, 2021. 392 p.
10. Bilotserkiv's'kyi O.B. *Kil'kisne otsinyuvannya ryzyku vysokotekhnolohichnoho proektu* [Quantitative risk assessment of a high-tech project]. *Ekonomichnyy visnyk Zaporiz'koyi derzhavnoyi inzhenernoyi akademiyi* [Economic Bulletin of the Zaporozhye State Engineering Academy]. 2016. no. 4 (2). pp. 105-109.
11. Shevchenko O.M., Shcherbiinna S.A. *Vykorystannya metodiv otsinky ekonomichnykh ryzykiv dlya pryynyattya rishen' shchodo investuvannya* [Using economic risk assessment methods to make investment decisions]. *Infrastruktura rynku* [Market infrastructure]. 2021. no. 53. pp. 198-203.
12. Bilotserkiv's'kyi O.B. *Matematyчне modelyuvannya v ekonomitsi ta menedzhmentі: tekst lektsiy dlya studentiv spetsial'nosti 073 «Menedzhment»* [Mathematical modeling in economics and management: the text of lectures for students of 073 "Management" major]. Kharkiv, Drukarnya Madryd, 2018. 90 p.

Надійшла (received) 25.11.2021

#### Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

**Білоцерківський Олександр Борисович** (*Белоцерковский Александр Борисович, Bilotserkivskiy Oleksandr Borysovych*) – кандидат технічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри підприємництва, торгівлі та експертизи товарів; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4707-7964>; e-mail: Alexander.Belotserkovsky@kphi.edu.ua

**С.О. КЛИМОВА**

### **АНАЛІЗ НАСЛІДКІВ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ ДЛЯ ЕКОНОМІКИ КРАЇНИ**

У статті аналізуються позитивні і негативні наслідки глобалізаційного процесу для економіки країни. Розглядаються основні концепції, які оцінюють глобалізаційний процес з точки зору позитивних і негативних ефектів. Доводиться, що міжнародна торгівля все меншою мірою визначається абсолютними та порівняльними перевагами, а більшою мірою — інтересами глобальних корпорацій. Досліджуються питання, пов'язані із суперечливістю процесу глобалізації. Також доводиться, що роль держави в умовах глобалізаційного процесу зменшується, тому що складніше стає проводити валютно-фінансову політику, впливати на валютний курс, оскільки складно розмежувати реальний експортно-імпортний потік товарів та послуг, та потік товарів та послуг, що передаються одним підрозділом ТНК іншому з використанням трансфертних цін. Особлива увага в статті приділяється впливу транснаціональних корпорацій, як основних генераторів глобалізаційного процесу, на економіку приймаючих країн, здатність корпорацій впливати на отримання країною позитивного економічного ефекту, використовуючи переваги "ефекту масштабу". Розглядаються основні негативні прояви глобалізації, на які звертають увагу антиглобалісти і проти яких ведуть боротьбу. Визначаються головні кроки для досягнення і закріплення позитивних ефектів глобалізації.

**Ключові слова:** глобалізація; позитивні і негативні наслідки глобалізації; транснаціональні корпорації; рух антиглобалістів; позитивний ефект масштабу; трансфертні ціни

**С.О. КЛИМОВА**

### **АНАЛИЗ ПОСЛЕДСТВИЙ ГЛОБАЛИЗАЦИОННОГО ПРОЦЕССА ДЛЯ ЭКОНОМИКИ СТРАНЫ**

В статье анализируются положительные и отрицательные последствия глобализационного процесса для экономики страны. Рассматриваются основные концепции, оценивающие глобализационный процесс с точки зрения положительных и отрицательных эффектов. Доказывается, что международная торговля все в меньшей степени определяется абсолютными и сравнительными преимуществами, а в большей степени — интересами глобальных корпораций. Исследуются вопросы, связанные с противоречивостью процесса глобализации. Также доказывается, что роль государства в условиях глобализационного процесса уменьшается, потому что сложнее становится проводить валютно-финансовую политику, влиять на валютный курс, поскольку сложно разграничить реальный экспортно-импортный поток товаров и услуг и поток товаров и услуг, передаваемых одним подразделением ТНК. Другому с использованием трансфертных цен. Особое внимание в статье уделяется влиянию транснациональных корпораций как основных генераторов глобализационного процесса, на экономики принимающих стран, способность корпораций влиять на получение страной положительного экономического эффекта, используя преимущества "эффекта масштаба". Рассматриваются основные негативные проявления глобализации, на которые обращают внимание и против которых борются антиглобаллисты. Определяются главные шаги по достижению и закреплению положительных эффектов глобализации.

**Ключевые слова:** глобализация; положительные и отрицательные последствия глобализации; транснациональные корпорации; движение антиглобаллистов; положительный эффект масштаба; трансфертные цены

**S.O. KLYMOVA**

### **ANALYSIS OF THE GLOBALIZATION PROCESS CONSEQUENCES FOR THE COUNTRY ECONOMY**

The positive and negative consequences of the globalization process for the country's economy are analyzed in the article. The main concepts that assess the globalization process from the point of view of positive and negative effects are considered. It proves that international trade is less and less determined by the absolute and comparative advantages, and more by the interests of global corporations. The issues related to the inconsistency of the globalization process are investigated. The article also shows that the role of the state in the context of the globalization process is decreasing, because it becomes more difficult to pursue a monetary and financial policy, to influence the exchange rate, since it is difficult to distinguish between the real export-import flow of goods and services and the flow of goods and services transferred by one branch-offices of TNC to other with using transfer prices. Particular attention is paid to the influence of transnational corporations as the main generators of the globalization process on the economies of host countries, the ability of corporations to influence the receipt of a positive economic effect by the country, using the advantages of "economies of scale". The main negative manifestations of globalization, which antiglobalists pay attention to and fight against, are considered. The main steps to achieve and consolidate the positive effects of globalization are determined.

**Key words:** globalization; positive and negative consequences of globalization; transnational corporations; anti-globalization movement; economies of scale; transfer price

**Вступ.** Процес глобалізації на сьогодні є неминучим і невідворотним і зачіпає всі аспекти соціального життя людей - від культурного до кримінального, від фінансового до духовного. Ступінь відкритості національних економік з кожним днем стає все більшою. Це є наслідком інтенсифікації процесів міжнародного руху товарів і факторів виробництва. Незважаючи на те, що різні школи по-різному розуміють і трактують процес глобалізації, він, безумовно, пов'язаний з такими економічними і політичними питаннями, як зміцнення позицій глобальних корпорацій у світі, лібералізація процесів міжнародної торгівлі, зміна в розподілі багатства між країнами, прискорення темпів зростання міжнародної торгівлі, виникнення позитивних і негативних ефектів

у результаті економічної інтеграції країн, ефективність діяльності провідних міжнародних організацій, екологічні наслідки економічного зростання та міжнародної торгівлі і багатьма іншими. Головним поштовхом для виникнення і поширення глобалізаційного процесу став суспільний і міжнародний поділ праці. Отже ми є свідками стрімкого посилення взаємозв'язку та взаємозалежності між країнами.

**Аналіз основних досягнень і літератури.** На цей час існує три основні школи, які оцінюють глобалізаційний процес - це школи гіперглобалістів, скептиків і трансформістів.

Гіперглобалісти асоціюють глобалізацію з початком нової епохи людської історії, коли

«традиційні національні держави стають неприродними і навіть неможливими комерційними одиницями світової економіки». Прихильники даного підходу стоять на позиціях створення єдиного світового ринку і єдиних законів глобальної конкуренції. Вони вважають, що денационалізація економіки неминуха, оскільки процеси встановлення транснаціональних мереж виробництва, торгівлі і фінансів, які на цей час спостерігаються, – незворотні. Крім того, відбувається поступове витіснення національних держав, як первинних економічних і політичних утворень світової спільноти, новими формами соціальної організації [1].

На відміну від гіперглобалістів, скептики значною мірою схильні стверджувати, що глобалізація – це міф, що влада національних урядів, насправді, достатньо сильна, а система аргументів гіперглобалістів в корені непереконлива, оскільки вона недооцінює роль національних урядів у регулюванні міжнародної економічної діяльності. Уряди країн – не пасивні жертви інтернаціоналізації, а, навпаки, її головні архітектори. Але скептики ставлять під сумнів взагалі можливість отримання вигоди країнами «третього світу» від ефектів глобалізації.

Трансформісти більш схиляються до тієї думки, що відбувається не зменшення влади національних урядів, а, швидше, її перетворення і реструктуризація, в результаті чого вона пристосовується до більш складних процесів управління в світі, що пронизаний найтіснішими взаємозв'язками [1, 6].

Дослідженням, пов'язаним з аналізом наслідків глобалізаційного процесу, приділяється велика увага і присвячено багато робіт. Так, Девід Хелд і Ентоні Макгрю, будучи прихильниками ліберального інтернаціоналізму, розглядають можливість формування ефективного міжнародного управління в умовах глобалізації та умов його дотримання [1, 5]. Джагдиш Бхагваті стоїть на позиції захисту глобалізації. Він вніс значний вклад в розвиток економічної теорії, зокрема приділив багато уваги такій проблемі, як провали ринку (market failure). Виходячи з результатів своїх досліджень на цьому напрямку, він аналізує агітаційні гасла антиглобалістів і на численних прикладах демонструє, що проблеми, породжені нібито глобалізацією, насправді виявляються наслідком недостатнього розвитку економіки і неефективних методів управління нею. Більш того, він доводить, що найкращим способом вирішення подібних проблем є не ізоляція економіки від світових ринків, а викорінення причин, що їх зумовили. Глобалізація, на думку Джагдиша Бхагваті, допомагає усувати багато складностей, вносячи свій внесок у розвиток конкуренції і фінансових ринків, сприяючи притоку управлінських кадрів і нових технологій в країни, що розвиваються [2].

**Постановка задачі.** Головним завданням статті є аналіз позитивних і негативних наслідків глобалізаційного процесу та визначення відповідних умов для створення і закріплення позитивних ефектів глобалізації та зведення негативних її наслідків до мінімуму.

### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

Основним двигуном глобалізаційного процесу є ТНК. Незаперечно їх домінування у світовому виробництві, торгівлі, інвестиціях і передачі технологій. Зацікавлені вони, насамперед, в отриманні глобального прибутку. Дослідження економічних ефектів має базуватися на визначенні інтенсивності залучення зарубіжних ТНК в економіку, визначенні ступеню їх впливу на економічну та політичну ситуацію в країні. Міжнародна торгівля все меншою мірою визначається абсолютними і порівняльними перевагами, а більшою мірою інтересами ТНК.

Існують різні погляди щодо впливу ТНК на економіку приймаючих країн. Будучи найважливішим координатором глобалізаційного процесу, ТНК можуть як позитивно, так і негативно впливати на їх економіку. Це виражено в одвічних суперечках глобалістів і антиглобалістів.

Прихильники глобалізації бачать розширення можливостей і перспектив національних економік в результаті протікання даного процесу. Їхні аргументи базуються на отриманні переваг суспільством внаслідок прискореного поширення інформації в багатьох галузях науки, все зростаючого використання нових комунікаційних та інформаційних технологій, розширення та лібералізації міжнародної торгівлі, прискорення руху капіталу між країнами, зростання числа соціальних перетворень та інше. Основну частину цих позитивних перетворень несуть у собі прямі інвестиції. Але в той самий час, всі ці позитивні наслідки таять в собі і загрози.

Позитивні зміни також можуть виявлятися в зниженні транснаціональних витрат шляхом запозичення економічних і правових систем у головних економічних партнерів. Це покращує бізнес-клімат країни, прискорює її економічне зростання за допомогою зростання прямих інвестицій. Збільшення темпів зростання міжнародної торгівлі посилює конкуренцію та призводить до зростання ВВП.

Отже, найважливіший позитивний економічний ефект країна отримує, максимально використовуючи переваги «ефекту масштабу». Це означає скорочення більшості транзакційних витрат через уніфікацію економічних і правових систем з країнами - торговими партнерами, усунення непрозорих бюрократизованих процедур, які пов'язані із проходженням митних органів, оплатою внутрішніх податків і зборів тощо.

Інтенсивне оновлення технологічної бази дозволить більш ефективно задіяти наявні власні ресурси, провести модернізацію вітчизняних виробництв, розширити експорт продукції із високим ступенем переробки сировини.

Що можна зробити для досягнення і закріплення позитивних ефектів глобалізації?

Першочерговим завданням на сучасному етапі є підтримка і розвиток вітчизняних промислових підприємств. Це створить умови здорової конкуренції. Створення зручних умов для залучення зарубіжних інвестицій сприятиме припливу прямих іноземних інвестицій в країну, оновленню вітчизняної технологічної бази, модернізації національних промислових компаній.



Критика глобалізації будується на невизнанні її позитивних наслідків. У певних ситуаціях діяльність ТНК призводить до поглиблення проблеми соціальної диференціації суспільства, екологічної деградації внаслідок необмеженої промислової діяльності, до втрати державами контролю над фінансовими потоками, до зростання культур «матеріальних цінностей», до інтернаціоналізації злочинності, до виникнення «подвійних стандартів» в аспекті захисту прав людини, до уніфікації культурних, сімейних, релігійних і національних цінностей різних держав, і в кінцевому результаті, до можливої втрати державою свого національного суверенітету [3,7].

Державам все складніше стає проводити будь-яку економічну політику, оскільки складніше стає розмежувати реальний потік товарів та послуг (експорт-імпорт) та потік товарів та послуг, які передаються одним підрозділом ТНК іншому. Застосування глобальними корпораціями трансфертних цін негативно впливає на поповнення дохідної частини бюджету країни за рахунок податків, спотворює реальну картину експортно-імпортних операцій як товарів, так і капіталу.

Так, якщо переслідується мета мінімізувати податки і імпорتنі мита (наприклад, ПДВ) при ввезенні товару в зарубіжну країну, трансфертні ціни будуть нижче за ринкові. Якщо переслідується мета виведення з-під високого оподаткування прибуток, отриманий в своїй країні (зменшення податку на прибуток, наприклад), ТНК буде імпортувати зі свого закордонного підрозділу будь-які компоненти за завищеними цінами у порівнянні з ринковими. Тобто ТНК мають можливість маніпулювати цінами. Отже, роль держави в умовах глобалізаційного процесу зменшується. Складно передбачити, наприклад, результати політики девальвації, якщо невідомі реальні обсяги експорту та імпорту в країні, а також еластичності іноземного та національного попиту на них.

Крім того, прихід ТНК до країни може посилити монополізацію галузі, якщо в інтересах ТНК буде усунення національних конкурентів. У цьому випадку використання глобальними корпораціями демпінгових цін прискорить процес відходу з ринку національних підприємств.

Негативні наслідки глобалізації можуть виявлятися не тільки завдяки локальним змінам, але і зовнішнім. Економічна історія наводить багато прикладів, коли окремі країни вигравали або програвали внаслідок зовнішніх економічних подій, що залишаються поза їхнім контролем. Це може бути, наприклад, раптове зростання чи падіння світових цін на ключові експортні чи імпорتنі товари, прискорення чи уповільнення темпів економічного зростання головного торгового партнера, політичні конфлікти у найближчому сусідстві чи фінансові кризи [4].

Прихід на вітчизняні ринки іноземного капіталу не виключає виникнення вищенаведених наслідків. Позитивні ефекти країна зможе отримати лише у тому випадку, якщо, з одного боку, зуміє звести до мінімуму недоліки глобалізаційного процесу, двигуном якого є

ТНК, з іншого боку, посилити і закріпити його позитивний вплив.

У боротьбі з негативними ефектами глобалізації, що спричинені транснаціоналізацією бізнесу, у більшості країн активно проявляють себе рухи антиглобалістів. Незважаючи на свій радикальний характер поглядів, антиглобалісти досить відчутно впливають на процеси глобалізації, обмежуючи «апетити» транснаціональних корпорацій, контролюючи і впливаючи на їх діяльність, зменшуючи своїми вимогами і страйковими рухами негативний вплив ТНК на економіки більшості приймаючих країн світу. Саме тому для подальшого підтримання рівноваги у розвитку світової цивілізації дуже важливе збереження двох даних тенденцій: єдності і боротьби.

Антиглобалісти зазвичай виступають проти:

- 1) посилення впливу ТНК;
- 2) забруднення навколишнього середовища;
- 3) стирання національних кордонів і втрати суверенітету країн;
- 4) військових дій;
- 5) діяльності міжнародних організацій.

**Висновки з проведеного дослідження.** На підставі проведеного дослідження, можна зробити наступні висновки.

1) Глобалізаційний процес є невідворотним і має як позитивні, так і негативні наслідки для економіки країни.

2) Міжнародна торгівля все меншою мірою визначається абсолютними та порівняльними перевагами, а більшою мірою — інтересами глобальних корпорацій. Незважаючи на те, що конкуренція за обмежені ресурси продовжує зростати та існує цілий спектр негативних наслідків глобалізаційного процесу, взаємозв'язок та взаємозалежність між країнами посилюється та країни зацікавлені у співпраці. Жодна країна не може стояти осторонь цього процесу, бо втрати будуть більшими за вигоди.

3) Роль держави в умовах глобалізаційного процесу зменшується. Все складніше стає проводити валютно-фінансову політику, впливати на валютний курс, оскільки складно розмежувати реальний потік товарів та послуг (експорт-імпорт) та потік товарів та послуг, що передаються одним підрозділом ТНК іншому. Аналогічно з експортом-імпортом капіталу. Реальна картина не відображається, оскільки глобальні корпорації застосовують трансферні ціни.

4) З іншого боку, країни, які намагаються контролювати вплив ТНК на свою економіку і намагаються застосовувати жорсткі обмеження (у валютній, правовій, податковій та інших сферах) в результаті стикаються з відпливом капіталу та відходом ТНК у країни з більш сприятливим режимом (особливо країни з нестабільною макроекономічною ситуацією).

5) Завданням держави є дотримання балансу щодо регулювання діяльності підрозділів глобальних корпорацій на своїй території. Головною метою у цьому напрямку повинно бути формування умов для створення і закріплення позитивних ефектів

глобалізації та зведення негативних її наслідків до мінімуму.

Зміцнення позитивних ефектів глобалізації передбачає ефективне функціонування інституту права, що дозволить знизити трансакційні витрати, розміщення пріоритетів щодо політики підтримки науково-технічних підприємств, створення сприятливих умов залучення інвестицій у країну, контроль над використанням трансфертних цін глобальними компаніями.

Зниження негативних наслідків глобалізації передбачає виконання державою функції посередника, котрий узгоджує державні інтереси з інтересами глобальних корпорацій, досягнення компромісу, що дозволяє отримувати взаємну вигоду. Незважаючи на поширену точку зору про зниження ролі держав у процесі проведення різноманітних політик в умовах тиску глобальних корпорацій, на наш погляд, частина його функцій має бути переорієнтована під сучасні реалії взаємодії з глобальними корпораціями на світовому ринку. Знаходження компромісу державних інтересів з інтересами корпорацій є однією з таких функцій.

#### Список літератури

- Хелд Д. *Глобальные трансформации: Политика, экономика, культура* / Пер с англ. В.В.Сапова и др. – М.: Праксис, 2004. – С. 334.
- Jagdish Bhagwati *In Defense of Globalization* – New York: Oxford University Press, 2007, 330 p.
- Климова С.О. Дослідження динамічних ефектів інтеграції України в ЄС / С.О. Климова // *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Технічний прогрес і ефективність виробництва*. – Харків: НТУ «ХПІ». – 2014. - С.106-110.
- Домбровски Марк *Последствия глобализации для национальной экономической политики* [Електронний ресурс] Режим доступу : [http://www.case-research.eu/sites/default/files/publications/12812932\\_leontieff\\_readin\\_gs2006\\_MD\\_0.pdf](http://www.case-research.eu/sites/default/files/publications/12812932_leontieff_readin_gs2006_MD_0.pdf).
- Weiss Th., Thakur R. *The UN and Global Governance: An Idea and its Prospects* – Bloomington, Ind.: Indiana University Press, 2010, 448 p.
- Mason A. *Community, Solidarity, and Belonging* – Cambridge: Cambridge University Press, 2009, 246 p.
- Волоснікова Н.М., Губанова Н.Н., Климова С.О. Глобальне управління як захід боротьби з негативними проявами глобалізації // *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. – Харків: НТУ «ХПІ». – 2020. – № 2. - С. 103-107.
- Мізюк С.Г., Білик А.В. *Вплив діяльності транснаціональних корпорацій на економічний розвиток України*, 2020, [Електронний ресурс] Режим доступу [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/29\\_2020ua/21.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/29_2020ua/21.pdf);
- Слюсаренко А.В. *Вплив транснаціональних корпорацій на економіку України*, 2017 [Електронний ресурс] Режим доступу <http://global-national.in.ua/issue-17-2017/26-vipusk-16-kviten-2017-r-2/3081-slyusarenko-a-v-vpliv-transnatsionalnikh-korporatsij-na-ekonomiku-ukrajini>.
- Luard E. *The Globalization of Politics* - London: Palgrave Macmillan, 1990, 195 p.
- Hirst P. *'The global economy: myths and realities'*. – London: International Affairs, volume 73, 1997, pp. 409–425.
- Gordon D. *'The global economy: new edifice or crumbling foundations?'*, New Left review, 168, 1988, pp. 24-65.

#### References (transliterated)

- Held D., Goldblatt D. i dr. *Globalnye transformatsii: Politika, ekonomika, kultura* [Global Transformations: Politics, Economics, Culture] / Per. s angl. V.V. Sapova i dr. – М.: Praksis, 2004, 575 s..
- Jagdish Bhagwati *In Defense of Globalization* – New York: Oxford University Press, 2007, 330 p.
- Klymova S.O. Doslidzhennia dynamichnykh efektiv intehratsii Ukrainy v YeS [The analysis of dynamic effects of Ukraine integration into the EU]/ S.O. Klymova // *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «Kharkivskiy politekhnichnyi instytut». Tekhnichnyi prohres i efektyvnist vyrobnystva* [Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute". Technical progress and production efficiency]. – Kharkiv: NTU “KhPI”. – 2014. – pp .106-110
- Dombrovsky Mark *Posledstviya hlobalyzatsyy dlia natsyonalnoi ekonomicheskoi polityky* [The implications of globalization for national economic policy], [Elektronnyi resurs] Rezhym dostupu : [http://www.case-research.eu/sites/default/files/publications/12812932\\_leontieff\\_readin\\_gs2006\\_MD\\_0.pdf](http://www.case-research.eu/sites/default/files/publications/12812932_leontieff_readin_gs2006_MD_0.pdf)
- Weiss Th., Thakur R. *The UN and Global Governance: An Idea and its Prospects* – Bloomington, Ind.: Indiana University Press, 2010, 448 p.
- Mason A. *Community, Solidarity, and Belonging* – Cambridge: Cambridge University Press, 2009, 246 p.
- Volosnikova N.M., Hubanova N.N., Klymova S.O. Hlobalne upravlinnia yak zakhid borotby z nehatyvnyimi proiavamy hlobalizatsii [Global management as a method of combating with the negative effects of globalization] // *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «Kharkivskiy politekhnichnyi instytut» (ekonomichni nauky)* [Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (economics)]. – Kharkiv: NTU “KhPI”. – 2020. – no 2. - pp. 103-107.
- Miziuk S.H., Bilyk A.V. *Vplyv diialnosti transnatsionalnykh korporatsii na ekonomichni rozvytok Ukrainy*, [The impact of the activities of transnational corporations on the economic development of Ukraine], 2020, [Elektronnyi resurs] Rezhym dostupu [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/29\\_2020ua/21.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/29_2020ua/21.pdf);
- Slyusarenko A.V. *Vplyv transnatsionalnykh korporatsii na ekonomiku Ukrainy*, [The impact of the transnational corporations on the economy of Ukraine], 2017, [Elektronnyi resurs] Rezhym dostupu <http://global-national.in.ua/issue-17-2017/26-vipusk-16-kviten-2017-r-2/3081-slyusarenko-a-v-vpliv-transnatsionalnikh-korporatsij-na-ekonomiku-ukrajini>.
- Luard E. *The Globalization of Politics* - London: Palgrave Macmillan, 1990, 195 p.
- Hirst P. *'The global economy: myths and realities'*. – London: International Affairs, volume 73, 1997, pp. 409–425.
- Gordon D. *'The global economy: new edifice or crumbling foundations?'*, New Left review, 168, 1988, pp. 24-65.

Надійшла (received) 30.11.2021

#### Відомості про авторів /Сведения об авторах / About the Authors

**Климова Світлана Олегівна (Климова Светлана Олеговна, Klymova Svitlana Olegovna)** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри загальної економічної теорії НТУ «ХПІ»; м. Харків, Україна; <https://orcid.org/0000-0002-0041-6845>; e-mail: voloncevichsveta@gmail.com

***С.О. ВАСИЛЬЦОВА, Т.В. РОМАНЧИК***  
**ВИКОРИСТАННЯ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В МАРКЕТИНГОВІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

У статті проаналізовано економічна сутність такої важливої для будь-якого підприємства, категорії як проектний менеджмент. Виявлено необхідність його використання в маркетинговій діяльності. Визначено його роль в комплексі маркетингу при розробці нових товарів, а також удосконаленні вже існуючих. Якщо на підприємстві в роботі знаходиться декілька проєктів, а на кожен тиждень припадає з десяток дедлайнів, то кількість контрольованих завдань може перевершити за сотню, то працювати без авралів навіть при найнапруженішому графіку буде неможливо. Тому застосування методів управління проєктами у такій напруженій ситуації надає можливість тримати усі процеси під контролем, дуже оперативно реагувати на виявлені проблеми та швидко коригувати плани, що надає можливість працювати без авралів при найнапруженішому графіку. Кожен проєкт має свою природу, життєвий цикл, закономірності та методи управління. Використання певної методології управління проєктами надає можливість реалізувати його оптимальним чином, уникаючи провалу та втрати грошей. Важливість проєктного менеджменту зростає, коли компанія планує розробити новий продукт. Користувачки вимоги до майбутнього продукту повинен формувати маркетолог і ця частина роботи відноситься до проєктного менеджменту. Оволодіння проєктним менеджментом надає можливість більш системно дивитись на завдання та процес його вирішення, це дуже важливо при розробці та реалізації стратегії маркетингу. Методологія проєктного менеджменту розрахована на складні ресурсомісткі проєкти та повноцінне його застосування буде надмірним. Використовувати треба лише те, що справді підвищить ефективність роботи підрозділу. Необхідно якісно впровадити та здійснювати проєктний менеджмент у відділі, якщо співробітники будуть усвідомлено брати участь у проєктах. Найкращий спосіб цього досягти це проведення семінарів з основ управління проєктами для них. А в міру «зростання» співробітників можливо делегувати їм частину проєктних функцій за їхньою спеціалізацією, це підвищить мотивацію персоналу та розвантажить керівництво для складніших завдань.

**Ключові слова:** маркетинг; проєктний менеджмент; проєкт; ризики; ресурси, попит

***С.А. ВАСИЛЬЦОВА, Т.В. РОМАНЧИК***  
**ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

В статье проанализирована экономическая сущность столь важной для любого предприятия, категории как проектный менеджмент. Выявлена необходимость его использования в маркетинговой деятельности. Определена его роль в комплексе маркетинга при разработке новых товаров, а также усовершенствовании уже существующих. Если на предприятии в работе находится несколько проєктов, а на каждую неделю приходится около десятка дедлайнов, то количество контролируемых задач может перевалить за сотню, то работать без авралов даже при напряженном графике будет невозможно. Поэтому применение методов управления проєктами в такой напряженной ситуации предоставит возможность держать все процессы под контролем, очень оперативно реагировать на выявленные проблемы и быстро корректировать планы, которые предоставит возможность работать без авралов при напряженном графике. Каждый проєкт имеет свою природу, жизненный цикл, закономірности и способы управления. Использование определенной методологии управления проєктами предоставит возможность реализовать его оптимальным образом, избежав провала и потери денег. Важность проєктного менеджмента растет, когда компания планирует создать новый продукт. Пользовательские требования к будущему продукту должен формировать маркетолог и эта часть работы относится к проєктному менеджменту. Овладение проєктным менеджментом позволяет более системно смотреть на задачи и процесс его решения, это очень важно при разработке и реализации стратегии маркетинга. Методология проєктного менеджмента рассчитана на сложные ресурсоемкие проєкты и полноценное его применение будет чрезмерным. Использовать следует только то, что действительно повысит эффективность работы подразделения. Необходимо качественно внедрить и осуществлять проєктный менеджмент в отделе, если сотрудники будут осознанно участвовать в проєктах. Лучший способ этого достичь этого проведения семинаров по основам управления проєктами для них. А по мере роста сотрудников возможно делегировать им часть проєктных функций по их специализации, это повысит мотивацию персонала и разгрузит руководство для более сложных задач.

**Ключевые слова:** маркетинг; проєктный менеджмент; проєкт; риски; ресурсы, спрос

***S.O. VASILTSOVA, T.V. ROMANCHIK***  
**USE OF PROJECT MANAGEMENT IN THE MARKETING ACTIVITIES OF THE ENTERPRISE**

The article analyzes the economic essence of such an important category for any enterprise as project management. The necessity of its use in marketing activity is revealed. Its role in the marketing complex in the development of new products, as well as the improvement of existing ones is determined. If the company has several projects in progress, and each week has a dozen deadlines, the number of controlled tasks can exceed a hundred, then work without rushes, even with the busiest schedule will not be possible. Therefore, the use of project management techniques in such a stressful situation will provide opportunities to keep all processes under control, respond very quickly to identified problems and quickly adjust plans that will provide opportunities to work without rushes on a busy schedule. Each project has its own nature, life cycle, patterns and methods of management. Using a certain project management methodology will provide opportunities to implement it in an optimal way, avoiding failure and loss of money. The importance of project management grows when a company plans to develop a new product. Custom requirements for the future product should be formed by the marketer and this part of the work relates to project management. Mastering project management provides an opportunity to look more systematically at the task and the process of solving it, this is very important in the development and implementation of marketing strategy. The project management methodology is designed for complex resource-intensive projects and its full application will be excessive. It is necessary to use only that will really increase efficiency of work of division. It is necessary to implement and implement project management in the department, if employees will consciously participate in projects. The best way to achieve this is to hold seminars on the basics of project management for them. And as employees grow, it is possible to delegate some of the project functions to their specialization, which will increase staff motivation and relieve management of more complex tasks.

**Keywords:** marketing; project management; project; risks; resources, demand

**Вступ.** Проєкт можливо розглядати як комплекс процесів з отримання певного результату до певного терміну при дотриманні певного бюджету. Кожен проєкт має свою природу, життєвий цикл, закономірності та методи управління. Використання певної методології управління проєктами надає

можливості реалізувати його оптимальним чином, уникнувши провалу та втрати грошей.

Коли в роботі знаходиться відразу декілька проєктів, це може призвести до одночасних дедлайнів по кожному з них і авралами. Вирішити це питання і досягти необхідного результату у рамках певного терміну та певного бюджету допомагає застосування у маркетингу проєктного менеджменту.

Отже, якщо на підприємстві в роботі знаходиться декілька проєктів, а на кожен тиждень припадає з десяток дедлайнів, то кількість контрольованих завдань може переважити за сотню, то працювати без авралів навіть при найнапруженішому графіку буде не можливо. Тому застосування методів управління проєктами у такій напруженій ситуації надає можливість тримати усі процеси під контролем, дуже оперативно реагувати на виявлені проблеми та швидко коригувати плани, що надає можливість працювати без авралів при найнапруженому графіку.

**Аналіз стану питання.** Важливість проєктного менеджменту зростає, коли компанія планує розробити новий продукт. Користувачки вимоги до майбутнього продукту повинен формувати маркетолог і ця частина роботи відноситься до проєктного менеджменту. Дуже важливо щоб маркетолог говорив однією проєктною мовою з командою проєкту, насамперед з розробником продукту, а також з офіційним керівником проєкту. Але зараз не має єдиної точки зору по цьому питанню. Також маркетолог має бути неформальним лідером проєкту при розробці нового продукту.

При цьому він повинен бачити весь проєкт у комплексі, тобто від початку роботи над проєктом до його до кінцевого результату, бути уважним до дрібниць та передбачати можливе виникнення ризиків, які могли би знизити привабливість кінцевого продукту на ринку. Вкрай важливо, пильно слідкувати за проєктом, щоб у потрібний момент втрутитися або вплинути на розвиток проєкту у нужному напрямку.

**Мета роботи.** Метою даної статті є дослідження теоретичних і практичних засад проєктного менеджменту та проєктного управління маркетингом на крупних промислових підприємствах.

**Аналіз основних досягнень і літератури.** Проблема ефективного управління проєктами набула актуальності ще наприкінці 40-х - початку 50-х років минулого століття. Засновниками проєктного менеджменту стали такі фахівці, як Р.Арчібалд, С.Бушуєв, В.Воропаєв, К.Грей, Г.Керцнер, Е.Ларсон, Д.Мілошевич, Н.Ольдерогге, М. Разу, В.Рач, Р.Гернер, В.Шапіро. В подальшому питання управління проєктами розглядали в своїх наукових працях такі вітчизняні та закордонні дослідники, як Білошицький А. О., Д.Локк, Новаківський І. І, Річман Л., Тесля Ю. М., Фунтов В. Н. та ін.

Наприкінці 90-х років минулого сторіччя почав активно розвиватися маркетинг як наука та, відповідно, маркетингова діяльність підприємств та організацій. Це викликало зацікавленість вчених щодо вивчення особливостей управління проєктами у сфері маркетингу. Про це йдеться у працях Вечканової Е. С., Носкової Е. В., Ярмолюк О. Я., Сабірової І. М.,

Данченко О. Б., Дзюби Т. В., Н. В. Шевченко, М. В. Давиденко, Батенко Л. П., Мандич О.В. та ін. Але, виходячи з того, що маркетинг є відносно новою сферою діяльності та знаходиться у постійному розвитку, це визначає достатньо не вирішених питань у сфері управління маркетинговими проєктами.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Оволодіння проєктним менеджментом надає можливість більш системно дивитись на завдання та процес його вирішення, це дуже важливо при розробці та реалізації стратегії маркетингу. Використовуючи різні методики в управлінні проєктами можливо удосконалити практику керівництва колективом. Тобто, діяльність підрозділу насамперед це керівництво великими та малими проєктами на різних стадіях життєвого циклу. [6].

Життєвий цикл проєктів складається з 3 фаз: передінвестиційна, інвестиційна та експлуатаційна, на якій проводиться заключна оцінка проєкту, тобто його успішність, або провал. Кожна фаза проєкту має різні часові проміжки, це залежить від типу проєкту та кінцевого продукту.

На стадії визначення цілей і вимог необхідно чітко сформулювати, що треба зробити, навіщо, в який термін, у якому обсязі, з якими пріоритетами та остаточною якістю. Також необхідно визначити ціль та вимоги на початку проєкту. Це надасть можливість адекватно оцінити трудомісткість та бюджет проєкту на стадії планування. Тобто уникнути кризи у зв'язку з відставаннями від графіка та неврахованими витратами більш затвердженого бюджету.

Важливо забезпечувати однакове розуміння очікуваних результатів проєкту як з боку виконавця (маркетингової структури), так і з боку «внутрішнього замовника» (вищого керівництва, підрозділи-ініціатора проєкту, ділових партнерів). Тому що сторони можуть скласти різні критерії оцінки результатів проєктів, що призведе до типової проблеми на завершальній стадії проєкту, тобто виконавець вважає що робота повністю виконана, а замовник – ні. В цьому випадку виконавцю доводиться доопрацьовувати над товаром під час уточнення конкретної вимоги, або замовник відмовляється, при цьому залишається дуже негативної думки про виконавця, як нездатному виконати роботу якісно.

Вивчення проєктного менеджменту також розвиває системне бачення пропонованих завдань та процесів, це особливо важливо при розробці та реалізації маркетингових стратегій. Багато корисного із знання методології управління проєктами дає удосконалення практики керівництва колективом. Адже, по суті, діяльність підрозділу – це комплекс великих та малих проєктів на різній стадії життєвого циклу.

В проєктному менеджменті використовується правило трикутника проєкту. Вершинами цього трикутника є Т – час (тривалість проєкту), Q – якість (вимоги до результату) та R – завантаження ресурсів (трудовитрати).

Головне правило цього трикутника в тому, що при фіксованих ресурсах трикутник проєкту завжди залишається рівностороннім, а за фіксованої якості (Q)

– незмінні довжини бічних сторін. Тому будь-яке зміщення однієї з вершин (припустимо, – Т) при фіксованих ресурсах призводить до зрушення, що компенсує інший вершини (Q), а при фіксованому Q – до зміщення вершини R.

Кожен проєкт має життєвий цикл, що складається зі стадій: ініціації, визначення цілей та вимог, планування, реалізації та контролю, завершення. Суть стадії ініціації це ухвалення рішення про запуск проєкту. Десь це може бути довгою процедурою, а десь – лише коротким діалогом: « – Є ідея провести семінар із нової продукції. – ОК. Підготуй план, бюджет та обґрунтування».

На стадії визначення цілей та вимог слід чітко сформулювати, що має бути зроблено, навіщо, у які терміни, у якому обсязі, з якими пріоритетами та якістю. Точно визначити цілі та вимоги на початку проєкту дуже важливо. По-перше, це дозволить адекватно оцінити трудомісткість та бюджет проєкту на стадії планування. Отже – уникнути криз у зв'язку з відставаннями від графіка та неврахованими витратами понад затверджений бюджет.

По-друге, це забезпечить однакове розуміння очікуваних результатів проєкту як з боку виконавця (відділу маркетингу), так і з боку «внутрішнього замовника» (вищого керівництва, підрозділи-ініціатора проєкту, ділових партнерів). Інакше сторони можуть скласти різні критерії оцінки результатів, що призведе до типової проблеми у фіналі проєкту – виконавець вважає роботу повністю виконаною, а замовник – ні. У результаті цього або виконавцю доводиться доопрацьовувати товар під уточнені тільки тепер вимоги, або замовник відступається, але залишається дуже негативною думки про виконавця, як нездатному виконати роботу якісно.

Ще одна поширена помилка це нездатність замовника на початку проєкту чітко визначити свої вимоги та ще й у термінах виконавця. Нерідко це виражається фразою: «Ось ви спочатку зробіть, а я скажу – те чи ні». У такій ситуації потрібно взяти на себе складання та узгодження вимог (ТЗ), які замовник має затвердити на початок робіт. Тоді, при завершенні проєкту, будь-які нові вимоги замовника, які не увійшли до ТЗ, будуть додатковим замовленням із окремими ризиками та бюджетом.

Стадія планування дозволяє визначити межі вашого трикутника проєкту та визначити, чи впишеться він у початкові вимоги. Якщо ні, то потрібно буде разом із «замовником» переглянути вимоги та знайти взаємоприйнятне рішення, або відмовитися від проєкту (іноді буває й так).

По-перше треба скласти перелік основних робіт проєкту. Потім провести їхню декомпозицію, тобто розбити роботи на складові так, щоб їхня тривалість можна було легко оцінити. Так, наприклад, основними роботами з підготовки семінару за продуктом будуть: оренда приміщення, замовлення кейтрингу, запрошення учасників, друк матеріалів, програма та доповідачі, підготовка зразків продукту. У свою чергу, «запрошення учасників» розбивається на складові: база розсилки, текст запрошення, розсилка, дзвінок по розсилці, список учасників.

Далі треба встановити послідовності та взаємозв'язки робіт. Зручними інструментами для цього є мережне уявлення та діаграма Ганта.

Маючи сформовану структуру робіт і поставивши дату початку проєкту, ми отримуємо передбачувану дату його закінчення. Проте вважати цей прогноз вірним не можна, доки проведено аналіз проєкту – з критичного шляху, завантаження ресурсів, захисту від ризиків.

Завдання підприємства – скоротити критичний шлях, наприклад, за рахунок виконання частини робіт паралельно з іншими роботами, або не послідовно. При аналізі завантаження ресурсів можливо виявити, що хтось виявився зайнятий на кількох роботах одночасно і кількість робочих годин перевищує денну норму. Дуже важливо рознести роботи за часом та/або доручити частину робіт ще комусь, щоб навантаження на кожного учасника проєкту не перевищувало тривалості робочого дня.

Потрібно передбачити можливі проблеми (ризик) та шляхи їх вирішення. Тимчасові витрати на найбільш можливі та критичні ризики варто враховувати у плані робіт. Можливо, доведеться кілька разів коригувати та аналізувати план, щоб потрапити у встановлені терміни та вимоги (початкові чи переглянуті). Натомість реалістичність (імовірність виконання) такого плану буде високою.

Стадія реалізації та контролю – виконання запланованих робіт; їх вхідний, проміжний та вихідний контроль; вирішення проблем та оперативна корекція плану.

Стадія завершення, крім фінальної здачі-прийняття результатів «замовнику», включає також: аналіз проєкту та висновки на майбутнє (причини проблем, необхідність зміни постачальників, потреби у навчанні персоналу та ін.), поповнення бази знань з проєктів (скільки часу на що потрібно і т.п.) доведення до учасників проєктів оцінки їх роботи, заохочення та стягнення.

Методологія проєктного менеджменту розрахована на складні ресурсомісткі проєкти та повноцінне його застосування буде надмірним. Використовувати треба лише те, що справді підвищить ефективність роботи підрозділу.

Необхідно виважено підходить і до застосування програм автоматизації управління проєктами (наприклад, MSProject). Такі програми зручні, однак за високого ступеня деталізації та великої кількості короткострокових робіт потрібно занадто багато часу на планування та відстеження проєктів. Крім того, для маркетингової практики характерні паралельно реалізовані проєкти. Тому такі програми варто використовувати на стадії планування, а на стадії реалізації та контролю використовувати простіші інструменти.

Шляхом простих операцій статус-звіти інтегруються у зведений план-графік, коригуються та розсилаються співробітникам вже як плани-вказівки. Сам зведений план-графік спочатку можна експортувати з того ж MSProject після стадії планування. Іншим інструментом є проєктний

функціонал, закладений у деяких системах CRM для автоматизації маркетингових заходів.

Необхідно якісно впровадити та здійснювати проєктний менеджмент у відділі, якщо співробітники будуть усвідомлено брати участь у проєктах. Найкращий спосіб цього досягти це проведення семінарів з основ управління проєктами для них. А в міру «зростання» співробітників можливо делегувати їм частину проєктних функцій за їхньою спеціалізацією, це підвищить мотивацію персоналу та розвантажить керівництво для складніших завдань.

**Висновки.** Проведене дослідження показало, що використання проєктного менеджменту в маркетингової діяльності на підприємствах надає можливості підвищувати обсяги виробництва та просування товарів на ринок, більш детально підходити до розробки нових товарів з точки зору їх прийняття ринком. Оволодіння проєктним менеджментом надає можливість більш системно дивитись на завдання та процес його вирішення, це дуже важливо при розробці та реалізації стратегії маркетингу.

#### Список літератури

1. Новаківський І. І. Проєктно орієнтована організаційна система управління як ціль еволюції проєктного менеджменту. Проблеми економіки та управління. *Вісник національного університету «Львівська політехніка»*. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2015. С. 163–174.
2. Ковальчук К. Ф., Бандорина Л. М., Савчук Л. М. *Оцінка ефективності інформаційно-інтелектуальних технологій: [монографія]*. Дніпропетровськ: ІМА-прес, 2016. 132 с.
3. Richman L. *Successful project management*. 3d ed. N.Y.: American management association, 2011. 206 p.
4. Вечканова Е. С., Носкова Е. В. Основные направления проєктного управления в маркетинге. *Маркетинг в России и за рубежом*. 2011. № 2. С. 28–37.
5. Фунтов В. Н. *Основы управления проєктами в компании*. 2-е изд., доп. Санкт-Петербург: Питер, 2008. 336 с.
6. Ярмолюк О. Я., Сабірова І. М. Використання Scrum методології в маркетинговій діяльності підприємства. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/7\\_2017\\_ukr/46.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/7_2017_ukr/46.pdf)
7. Сазерленд Д. *Scrum: революційний метод управління проєктами*. Москва: Вид-во МІФ, 2016. 288 с.
8. Prabhakar R., Seetharamaiah P. *Organizational strategies and social interaction influence in software development effort estimation*. *IOSR Journal of Computer Engineering (IOSR-JCE)*. URL: <http://iosrjournals.org/>
9. Тесля Ю. М., Білошицький А. О. *Проєктний погляд на питання покращення взаємодії бізнесу, науки та влади в умовах України*. URL: <http://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-11/53-56.pdf>

10. Данченко О. Б., Дзюба Т. В. Використання маркетингових інструментів ідентифікації цінностей у проєктах. *Управління проєктами та розвиток виробництва*. 2012, № 3 (43). С. 1–8.

#### References (transliterated)

1. Novakivskiy I. I. Proektno orientovana orhanizatsiina systema upravlinnia yak tsil evoliutsii proektnoho menedzhmentu. Problemy ekonomiky ta upravlinnia [Project-oriented organizational management system as a goal of the evolution of project management. Problems of economics and management]. *Visnyk natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika»* [Bulletin of Lviv Polytechnic National University]. Lviv: NU «Lvivska politekhnika», 2015. pp. 163–174.
2. Kovalchuk K. F., Bandorina L. M., Savchuk L. M. *Otsinka efektyvnosti informatsiino-intelektualnykh tekhnolohii: [monografii]*[Evaluation of the effectiveness of information and intellectual technologies: [monograph]]. Dnipropetrovsk: IMA-pres, 2016. 132 p.
3. Richman L. *Successful project management* [Successful project management]. 3d ed. N.Y.: American management association, 2011. 206 p.
4. Vechkanova E. S., Noskova E. V. Osnovny napravleniya proektnoho upravleniya v marketynhe [The main directions of project management in marketing]. *Marketynh v Rossyy y za rubezhom* [Marketing in Russia and abroad]. 2011. № 2. pp. 28–37.
5. Funtov V. N. *Osnovy upravleniya proektamy v kompanyy* [Fundamentals of project management in a company]. 2-e yzd., dop. Sankt-Peterburh: Pyter, 2008. 336 s.
6. Iarmoliuk O. Ya., Sabirova I. M. *Vykorystannia Scrum metodolohii v marketynhovii diialnosti pidpriemstva* [The use of Scrum methodology in the marketing activities of the enterprise]. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/7\\_2017\\_ukr/46.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/7_2017_ukr/46.pdf)
7. Sazerlend D. *Scrum: revoliutsiyni metod upravlinnia proektamy* [Scrum: a revolutionary method of project management]. Moskva: Vyd-vo MIF, 2016. 288 p.
8. Prabhakar R., Seetharamaiah P. *Organizational strategies and social interaction influence in software development effort estimation*. *IOSR Journal of Computer Engineering (IOSR-JCE)*[Organizational strategies and social interaction influence in software development effort estimation. IOSR Journal of Computer Engineering (IOSR-JCE)]. URL: <http://iosrjournals.org/>
9. Teslia Yu. M., Biloshytskyi A. O. *Proektmyi pohliad na pytannia pokrashchennia vzaemodii biznesu, nauky ta vlady v umovakh Ukrainy* [Project view on improving the interaction of business, science and government in Ukraine]. URL: <http://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-11/53-56.pdf>
10. Danchenko O. B., Dziuba T. V. *Vykorystannia marketynhovykh instrumentiv identyfikatsii tsinnosti u proektakh* [Use of marketing tools to identify values in projects]. *Upravlinnia proektamy ta rozvytok vyrobnystva* [Project management and production development]. 2012, № 3 (43). pp. 1–8.

Надійшла (received) 08.12.2021

#### Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

**Васильцова Світлана Олександрівна (Vasyltsova Svitlana Oleksandrivna)** – кандидат економічних наук, доцент, кафедра економіки і маркетингу Національного технічного університету «Харківського політехнічного інституту»; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3750-9922>; e – mail: [Svitlana.Vasytsova@khp.edu.ua](mailto:Svitlana.Vasytsova@khp.edu.ua)

**Романчик Тетяна Володимирівна (Romanchik Tatiana Vladimirovna)** – кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; доцент кафедри «Економіки та маркетингу»; м. Харків, Україна, ORCID: 0000-0002-2065-2415; e-mail: [tvromanchik@gmail.com](mailto:tvromanchik@gmail.com).

**А.В.КОБЕЛЄВА, П.Г.ПЕРЕРВА**

### **СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКОГО РИНКУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНО-ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

В статті доведено, що особливостями ринку інтелектуальної власності та інтелектуально-інноваційних технологій є той факт, що його суб'єктами виступають також автори (розробники, правовласники), підприємства та організації, а також держава, яка з використання відповідних правових механізмів здійснює регулювання ринку інтелектуальної власності та інтелектуально-інноваційних технологій. Обґрунтовано, що ринок інтелектуальної власності – це сукупність попиту та пропозиції (продавців та покупців) на результати інноваційно-інтелектуальної діяльності, які охороняються винятковим правом, містять нові знання, уречевлені в об'єктах інтелектуальної власності. Запропоновано схему ринкової комерціалізації інтелектуально-інноваційних технологій та взаємодії основних суб'єктів, які приймають безпосередню участь в цьому процесі. Визначено, що в останній час активність суб'єктів українського ринку об'єктів інтелектуальної власності суттєво зменшилась (2020 рік був в певній мірі провальним за кількістю поданих заявок). Надії на суттєве покращення стану справ в 2021 році за підсумками роботи на протязі 9 місяців 2021 року також не надають особливого оптимізму. За підсумком 9 місяців 2021 року порівняно з відповідним періодом 2020 року загальна кількість заявок на об'єкти промислової власності зросла на 7,5 % за рахунок зростання активності в поданні заявок на винаходи (+7,0 %) та торговельні марки (+12,9%). Кількість заявок на корисні моделі та промислові зразки зменшилась на 23,3 % та 1,4% відповідно. Виявлено багато проблем, що існують в Україні та за кордоном щодо розробки та впровадження інтелектуальних технологій, зокрема об'єктів інтелектуальної власності, у діяльність промислових підприємств та творчих організацій. Незадовільний стан українського ринку інтелектуально-інноваційних технологій та інтелектуальної власності свідчить про те, що вітчизняні підприємства не в повній мірі використовують об'єкти інтелектуальної власності в своїй виробничо-комерційній діяльності. Таке положення справ негативно впливає на ефективність управління, знижує якість продукції та конкурентоспроможність українських підприємств на світовому ринку. Вони відстають від рівня закордонних суб'єктів господарювання за кількістю прийнятих інноваційних рішень та застосованих інноваційних продуктів. Тому, для покращення діяльності промислових підприємств необхідно провести зміни в управлінні інтелектуальної власності.

**Ключові слова:** інтелектуальна власність, інноваційні технології, ринок, розвиток, реєстрація

**А.В.КОБЕЛЕВА, П.Г.ПЕРЕРВА**

### **СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ УКРАИНСКОГО РЫНКА ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНО-ИННОВАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ**

В статье доказано, что особенностями рынка интеллектуальной собственности и интеллектуально-инновационных технологий является тот факт, что его субъектами выступают авторы (разработчики, правообладатели), предприятия и организации, а также государство, которое по использованию соответствующих правовых механизмов осуществляет регулирование рынка интеллектуальной собственности и интеллектуально-инновационных технологий. Обосновано, что рынок интеллектуальной собственности – это совокупность спроса и предложения (продавцов и покупателей) на результаты инновационно-интеллектуальной деятельности, охраняемые исключительным правом, содержат новые знания, о вещественные в объектах интеллектуальной собственности. Предложена схема рыночной комерциализации интеллектуально-инновационных технологий и взаимодействия основных субъектов, принимающих непосредственное участие в этом процессе. Установлено, что в последнее время активность субъектов украинского рынка объектов интеллектуальной собственности существенно уменьшилась (2020 год был в определенной степени провальным по количеству поданных заявок). Надежды на существенное улучшение положения дел в 2021 году по итогам работы в течение 9 месяцев 2021 года также не придают особого оптимизма. По итогам 9 месяцев 2021 года по сравнению с соответствующим периодом 2020 года общее количество заявок на объекты промышленной собственности возросло на 7,5% за счет роста активности в подаче заявок на изобретения (+7,0%) и торговые марки (+12,9%). Количество заявок на полезные модели и промышленные образцы уменьшилось на 23,3% и 1,4% соответственно. Выявлено много проблем, которые существуют в Украине и за рубежом по разработке и внедрению интеллектуальных технологий, в частности, объектов интеллектуальной собственности, в деятельность промышленных предприятий и творческих организаций. Неудовлетворительное состояние украинского рынка интеллектуально-инновационных технологий и интеллектуальной собственности свидетельствует, что отечественные предприятия не в полной мере используют объекты интеллектуальной собственности в своей производственно-коммерческой деятельности. Такое положение дел оказывает негативное влияние на эффективность управления, снижает качество продукции и конкурентоспособность украинских предприятий на мировом рынке. Они отстают от уровня иностранных субъектов хозяйствования по количеству принятых инновационных решений и примененных инновационных продуктов. Поэтому для улучшения деятельности промышленных предприятий необходимо произвести изменения в управлении интеллектуальной собственности.

**Ключевые слова:** интеллектуальная собственность, инновационные технологии, рынок, развитие, регистрация

**A. V. KOBELIEVA, P. G. PERERVA**

### **CURRENT STATE AND PROSPECTS OF THE DEVELOPMENT OF THE UKRAINIAN MARKET OF INTELLECTUAL AND INNOVATIVE TECHNOLOGIES**

The article proves that the peculiarities of the market of intellectual property and intellectual and innovative technologies is the fact that its subjects are also authors (developers, rights holders), enterprises and organizations, as well as the state, which uses appropriate legal mechanisms to regulate the intellectual property market. property and intellectual and innovative technologies. It is substantiated that the intellectual property market is a set of supply and demand (sellers and buyers) for the results of innovation and intellectual activity, which are protected by exclusive rights, contain new knowledge embodied in intellectual property. The scheme of market commercialization of intellectual and innovative technologies and interaction of the basic subjects which take direct participation in this process is offered. It is determined that recently the activity of the subjects of the Ukrainian market of intellectual property has significantly decreased (2020 was to some extent a failure in the number of applications). Hopes for a significant improvement in the situation in 2021 following the results of work for 9 months of 2021 also do not give much optimism. According to the results of 9 months of 2021 compared to the corresponding period of 2020, the total number of applications for industrial property increased by 7.5% due to increased activity in filing applications for inventions (+7.0%) and trademarks (+12,9%). The number of applications for utility models and industrial designs decreased by 23.3% and 1.4%, respectively. Many problems that exist in Ukraine and abroad in the development and implementation of intellectual technologies, including intellectual property, in the activities of industrial enterprises and creative organizations have been identified. The

© А.В.Кобелєва, П.Г.Перерва, 2021

unsatisfactory state of the Ukrainian market of intellectual and innovative technologies and intellectual property indicates that domestic enterprises do not fully use intellectual property in their production and commercial activities. This situation has a negative impact on management efficiency, reduces product quality and competitiveness of Ukrainian enterprises in the world market. They lag behind the level of foreign businesses in the number of innovative decisions made and innovative products used. Therefore, changes in the management of intellectual property are needed to improve the performance of industrial enterprises.

**Keywords:** intellectual property, innovative technologies, market, development, registration

**Вступ.** Формування та розвиток ринково орієнтованої економіки сучасного суспільства неможливе без вирішення питань функціонування ринку інтелектуально-інноваційних технологій та об'єктів інтелектуальної власності (ОІВ). Інтелектуальна власність представляє собою головний інноваційний ресурс кожної держави. Нові або вдосконалені інноваційні технології, прогресивна продукція та устаткування являються носіями ефективних наукових рішень. У найбільш розвинутих країнах світу вони забезпечують 70 – 85% приросту валового внутрішнього продукту [1, 4, 6]. Ринок інтелектуальної власності України в даний час характеризується перевищенням пропозиції над попитом. З одного боку, це пояснюється тим, що за багато років накопичилася велика кількість незатребуваних результатів інтелектуально-інноваційної діяльності українських підприємств та організацій. З другого боку, дається взнаки все ще недостатньо висока інноваційна активність українського суспільства, його певна інертність до процесів ефективного використання результатів інноваційної діяльності.

Сучасний ринок інтелектуальної власності та інтелектуально-інноваційних технологій представляє собою складну структуровану систему, що формується в процесі переходу до інноваційного типу економіки та обов'язково супроводжується становленням та розвитком ринкових відносин у сфері інтелектуально-інноваційної діяльності. Дослідження сучасного ринку інтелектуальної власності та інтелектуально-інноваційних технологій дозволяє виявити та використати важливі його складові, до яких, на наш погляд, відносяться:

- суб'єкти ринку інтелектуально-інноваційних технологій дозволяє та інтелектуальної власності;
- ринковий механізм (органічне поєднання попиту, пропозиції та ціни на інтелектуально-інноваційні технології та об'єкти інтелектуальної власності з виходом на конкурентні структури);
- ринкова інфраструктура.

Особливостями ринку інтелектуальної власності та інтелектуально-інноваційних технологій є той факт, що його суб'єктами виступають також автори (розробники, правовласники), підприємства та організації, а також держава, яка з використання відповідних правових механізмів здійснює регулювання ринку інтелектуальної власності та інтелектуально-інноваційних технологій.

Відносини між суб'єктами над ринком інтелектуальної власності мають широке коло взаємодій, які потребують детально вивчення та обґрунтування. Вони включають в себе всі взаємодії з системою державно-приватного партнерства, з управління інтелектуальною власністю на

міжнародному, національному, регіональному, галузевому та корпоративному рівнях в сфері комерціалізації результатів інтелектуально-інноваційної діяльності підприємств та організацій. Ринковий механізм інноваційних технологій та інтелектуальної власності – це взаємодія та науково обґрунтоване узгодження комерційних інтересів та потреб відповідних суб'єктів виробничо-комерційної діяльності. Правовласники ОІВ за свої інтелектуальні здобутки отримують матеріальну винагороду, яка створює можливість та відповідну мотивацію для продовження своєї інтелектуальної діяльності. При цьому суспільство має всі можливості для ефективного використання результатів інноваційно-інтелектуальної діяльності. Структура ринкового механізму інтелектуальної власності та інтелектуально-інноваційних технологій включає в себе попит, пропозицію та ринково-орієнтовані ціни на інтелектуальні технології, пропозицію результатів інноваційно-інтелектуальної праці, ціну технологічних інновацій, конкуренцію між суб'єктами ринку.

Надзвичайна важливість інноваційних процесів в економічному розвитку нашої країни зумовлюють актуальність проведення наукових досліджень ринкових відносин в сфері інтелектуально-інноваційних технологій та об'єктів інтелектуальної власності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні, методичні та практичні питання щодо формування та розвитку ринку інтелектуально-інноваційних технологій та ОІВ розглянуті у наукових дослідженнях зарубіжних та вітчизняних вчених Гладенко І.В. [1], Косенко А.П. [2], Кобелевої Т.О. [4, 7], Ткачової Н.П. [5, 7], Товажнянського В.Л. [6], Коціські Д. [9], Череп А.В. [10], Горбачева Н.Н. [11], Лукичовой Л.І. [9], Черепанової В.О. [15], Силки І.В. [15] та інших. Незважаючи на значну кількість наукових публікацій та досліджень в даній сфері в цей час недостатньо розглянуто питання, які пов'язані з визначенням структури ринку інтелектуально-інноваційних технологій та ОІВ, наявних проблем в його функціонуванні.

Для подальшого прикладного застосування ринкових механізмів інноваційного забезпечення розвитку української економіки необхідно також чітко виділити та структурувати складові управління інтелектуальною власністю. Потребують уточнення методи та показники інфраструктурного забезпечення ринку інтелектуальних інновацій та ефективного функціонування механізму комерціалізації результатів інтелектуально-інноваційних технологій та ОІВ.



**Метою статті** є дослідження поточного стану та перспектив розвитку українського ринку інтелектуально-інноваційних технологій та ОІВ, виявлення наявних проблем в його розвитку та розробка науково обґрунтованих рекомендацій по їх максимальному зменшенню або повному усуненню.

**Результати дослідження.** Ринок інтелектуальної власності – це сукупність попиту та пропозиції

(продавців та покупців) на результати інноваційно-інтелектуальної діяльності, які охороняються винятковим правом, містять нові знання, уречевлені в об'єктах інтелектуальної власності. На рис. 1 наведено схему ринкової комерціалізації інтелектуально-інноваційних технологій та взаємодії основних суб'єктів, які приймають безпосередню участь в цьому процесі.

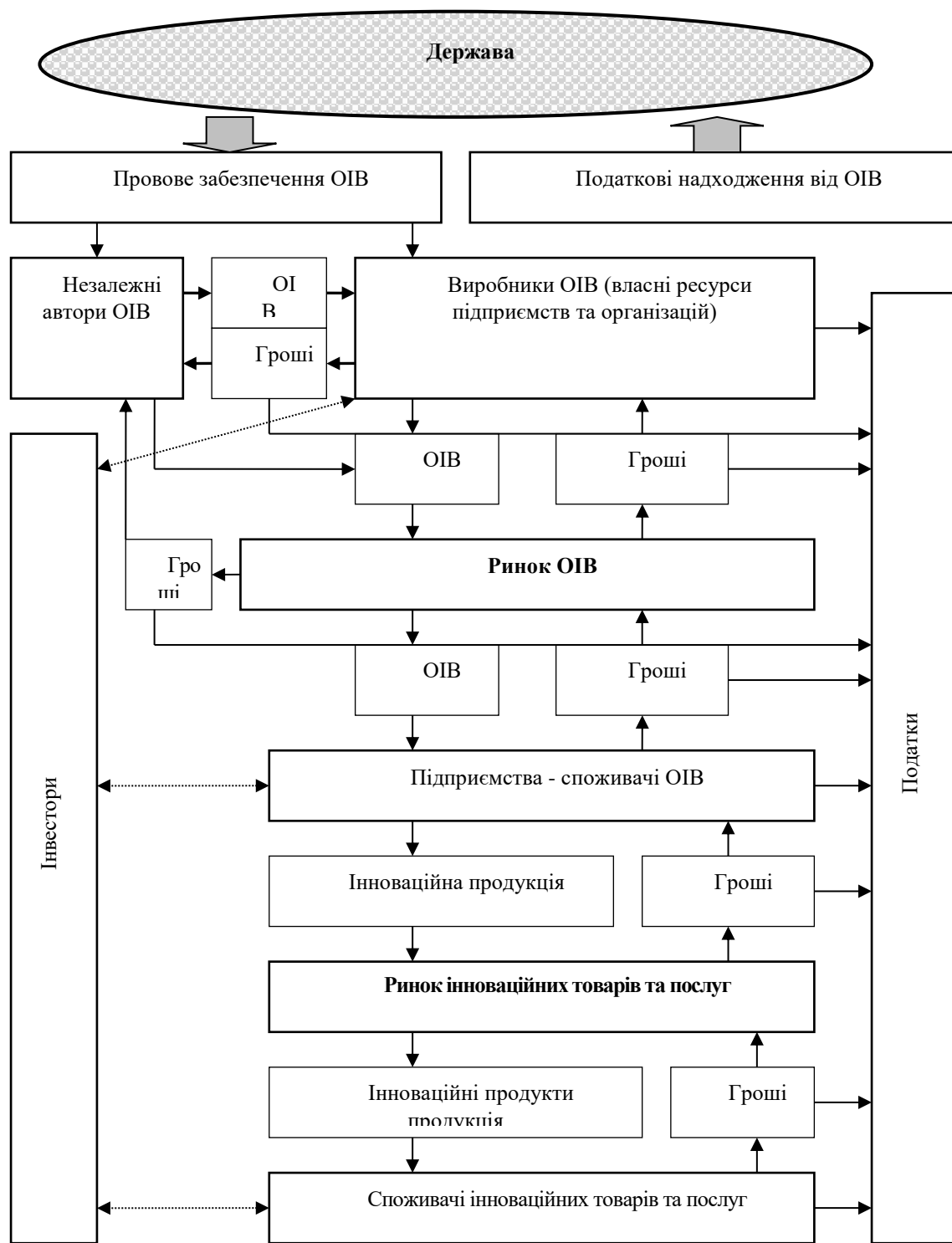


Рисунок 1 - Схема ринкової комерціалізації інноваційно-інтелектуальних технологій

Джерело: розроблено авторами з використанням пропозицій [11]

Аналіз схеми ринкової комерціалізації інтелектуально-інноваційних технологій дозволяє виявити та обґрунтувати основних ринкових суб'єктів цього процесу. Їх базовий перелік сформовано в роботі [12, с.415], та використано для відповідного аналізу в роботі [11, с.73], який потребує свого розвитку та більш детального обґрунтування.

По-перше, в якості одного з основних суб'єктів ринкової комерціалізації інтелектуально-інноваційних технологій виступає держава, яка забезпечує правову охорону та правовий захист виключних прав інтелектуально-інноваційних технологій та регулює загальні правові та господарські відносини між ринковими суб'єктами. В свою чергу, інші суб'єкти мають в основному матеріальні (грошові) відносини з державою, так як на кожному етапі процесу комерціалізації необхідно здійснювати законодавчі платежі та відрахування в національний, регіональний та місцевий бюджети. Уникнути матеріальних (грошових) відносин з державою неможливо, так як вони чітко зафіксовані в податковому законодавстві.

По-друге, це підприємства та організації, виробничо-комерційна діяльність яких має чітке інтелектуально-інноваційне спрямування, в результаті якої і з'являються інтелектуальні технології. В багатьох випадках отримані цими підприємствами результати не становлять потребу для їх подальшої діяльності і для забезпечення рентабельності своєї роботи вони вступають в ринкові відносини з тими виробниками, які потребують ці результати діяльності. Для цього ці підприємства пропонують свої інтелектуально-інноваційні розробки на ринку ОІВ. Характер цих відносин і показано на рис.1. В тих випадках, коли отримані підприємствами та організаціями інтелектуально-інноваційного спрямування результати використовуються у власних бізнес-процесах, то етап «Ринок ОІВ» схеми на рис.1 для них немає сенсу і зразу здійснюється перехід на етап «Ринок інноваційних товарів та послуг».

По-третє, це безпосередньо автори (конкретні особистості або творчі колективи науковців) результатів інтелектуально-інноваційної діяльності (об'єктів інтелектуальної власності). Слід вказати, що авторство, як правило, належить особистостям, а правовласниками вони не завжди можуть бути. Наприклад, коли ОІВ створено в порядку виконання службового завдання і в робочих час, то правовласником інтелектуального результату буде підприємство, на якому працює цей автор. Не виключаються з розгляду і випадки, коли окремі творчі особистості самостійно працюються над вирішенням якихось наукових виробничих проблем і, у випадку їх позитивного вирішення, мають або самостійно вийти на ринок ОІВ зі своїми напрацюваннями, або вийти в господарські відносини з підприємствами, основним або супутнім видом діяльності є розробка або використання інтелектуально-інноваційних технологій. Ці

варіанти дій самостійних авторів-розробників ОІВ також показано на рис.1.

По-четверте, це підприємства-споживачі інтелектуально-інноваційних технологій, основним видом виробничо-комерційної діяльності є випуск і представлення на ринок інноваційної продукції, при виробництві якої використано ті чи інші ОІВ. Результати своєї діяльності ці підприємства представляють на ринок інноваційних товарів та послуг, де вони і знаходять свого кінцевого споживача.

По-п'яте, це представники джерел фінансування інтелектуально-інноваційної діяльності, в результаті якої і з'являються ОІВ та їх практичне втілення у інноваційну продукцію. До цієї групи слід віднести власні кошти різних підприємств, вітчизняні та зарубіжні інвестори, різного роду фонди підтримки інноваційної діяльності. В багатьох випадках суттєву підтримку інтелектуально-інноваційним процесам надають державний, регіональний та місцевий бюджети.

В роботах [2, 9, 11, 12] вказується на можливості використання в якості суб'єктів ринкової комерціалізації інтелектуально-інноваційних технологій виробників контрафактної продукції. Не заперечуючи проти цієї групи в цілому (її наявність в кожній країні в більшій чи меншій мірі безперечно має місце), в свій аналіз ми цю групу не включаємо. Хоча виключні права на ОІВ при виробництві контрафактної продукції можуть належати цим виробникам на законній підставі, все ж таки ці підприємства займаються незаконною діяльністю, які відносяться до господарських злочинів.

Формування та розвиток в нашій країні інноваційної економіки та забезпечення їй необхідної конкурентоспроможності на національному та світовому ринках немає сенсу без розвитку ринкових процесів у галузі управління інтелектуально-інноваційною діяльністю, основою якої є ОІВ, їх створення, комерціалізація та використання. В той же час в українській економіці використовується в практиці виробничо-комерційної діяльності всього близько 10 % інноваційних розробок, в той час як у США значення цього показника значно більше 50 %, а на підприємствах Японії близько 90 %. Частка нашої країни у світовому обсязі торгівлі наукомісткою продукцією цивільного призначення в останній час не більше 0,1 %, що почти в 100 разів менше за аналогічний показник в розвинених країнах світу [10, с. 30].

Відмітимо, що в останній час активність суб'єктів українського ринку ОІВ суттєво зменшилась (2020 рік був в певній мірі провальним за кількістю поданих заявок). Надії на суттєве покращення стану справ в 2021 році за підсумками роботи на протязі 9 місяців 2021 року також не надають особливого оптимізму. За підсумком 9 місяців 2021 року порівняно з відповідним періодом 2020 року загальна кількість заявок на об'єкти промислової власності зросла на 7,5 % за рахунок

зростання активності в поданні заявок на винаходи (+7,0 %) та торговельні марки (+12,9%). Кількість заявок на корисні моделі та промислові зразки зменшилася на 23,3 % та 1,4% відповідно (табл. 1).

Таблиця 1 – Динаміка заявок на об'єкти інтелектуальної власності в Україні

Об'єкти інтелектуальної власності		2017	2018	2019	2020	2021*
Усього надійшло	51559	53465	54786	57189	46031	36 344
Винаходи	4 092	4 046	3 969	3 852	3 183	2 430
Корисні моделі	9 560	9 118	9 120	8 459	5 281	3 091
Промислові зразки	2 302	2 480	3 042	2 678	2 026	1 482
Торговельні марки	35 605	37 817	38 652	42 194	35 539	29 341
- за національною процедурою	29 600	30 183	30 900	33 736	27 895	23 559
- за Мадридською системою	6 005	7 634	7 752	8 458	7 644	5 782
Географічні позначення	-	4	3	6	2	-

\* Дані за 9 місяців

Джерело: [13, 14]

У 2020 році надійшло 3 183 заявки на винаходи (табл. 1, рис. 2). Порівняно з попереднім роком кількість заявок від національних заявників зменшилася на 35,2% (національними заявниками у 2020 році подано 1 361 заявку на винаходи), від іноземних заявників – зросла майже на 4,0%. Частка заявок на винаходи від іноземних заявників у загальній кількості заявок становила 57,3%. [14].

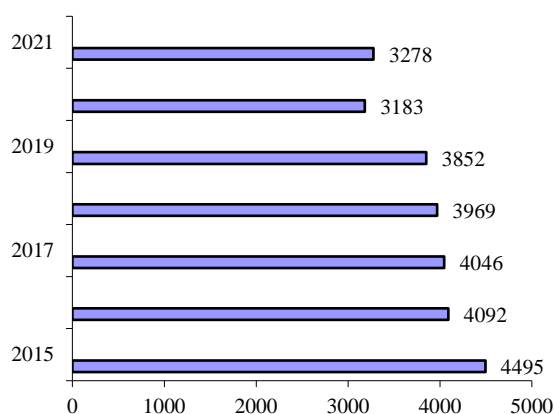


Рисунок 2 – Динаміка заявок на винаходи в Україні, тис. штук. (2021 р. – прогнозне значення)  
Джерело: побудовано автором з використанням даних [13, 14]

Разом з тим, дослідження аналогічної ситуації на світовому ринку інтелектуальної власності [8] (рис.3) свідчать про зворотні тенденції. Наприклад, у 2018 році подано близько 3326300 заявок на винаходи (рис.3), де 85,3% було отримано найбільш авторитетними установами інтелектуальної власності. Значна частка цих заявок (46,4%) надійшла з Китаю, США, Японії та Республіки Корея, а також з Європейського патентного відомства [8]. Порівняння динаміки заявок на винаходи в Україні зі світовою, дозволяє зробити висновок про те, що за останні роки Україна

зменшила свою винахідницьку діяльність на 15%, натомість у світі спостерігається її зростання близько 5 % в рік [8, 15].

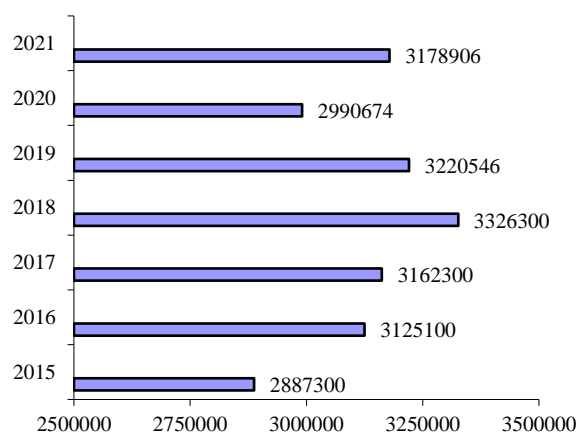


Рисунок 3 – Динаміка заявок на винаходи в світі, тис. штук.

Джерело: побудовано автором з використанням даних [13, 14]

Не кращим є положення на українському ринку інтелектуальних технологій корисних моделей. У 2019 році відбулося різке зменшення кількості заявок на корисні моделі в Україні (8459 тис. штук) порівняно з 2018 роком (9120 тис. штук), що становить 92,75% від 2018 року (рис. 4). У 2016 році відбувається різке зростання заявок на корисні моделі, але це всього на один рік. Порівнявши 2019 до 2015 року бачимо, що надходження заявок на корисні моделі становить 98,13%. Зменшення кількості заявок на корисні моделі – це позитивна сторона у тому випадку, якщо це вплине на значне зростання заявок на винаходи у наступних роках [8, 15]. Але ситуація виглядає в даний час суттєво гіршою, так як і кількість заявок на винаходи в останні роки в Україні не збільшилася (як підстава

для надання оптимістичних висновків), а, навпаки, стала помітно гіршою (рис.3).

У 2020 році надійшло майже 5,3 тис. заявок на корисні моделі, з них 95,9% – від національних заявників (рис. 4).

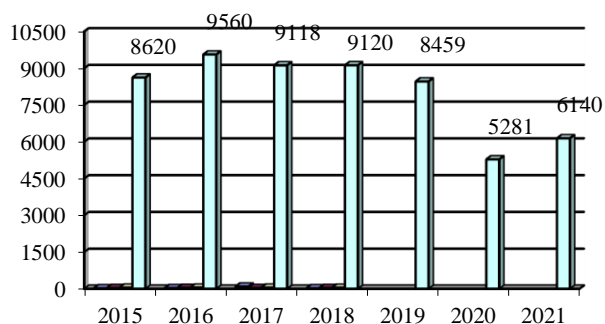


Рисунок 4 – Динаміка заявок на корисні моделі в Україні, тис. штук.

Джерело: побудовано автором з використанням даних [13, 14]

Ситуація з корисними моделями на світовому ринку інтелектуальних технологій по даним WIPO [8] аналогічна ситуації з винаходами. З цього приводу слід відзначити, що не в усіх країнах ведеться облік заявок на корисні моделі. Не дивлячись на це, наприклад, ц 2018 році в світі подано 2145960 заявок, відомство, що є найбільшим за останні 7 років (рис. 5) [8].

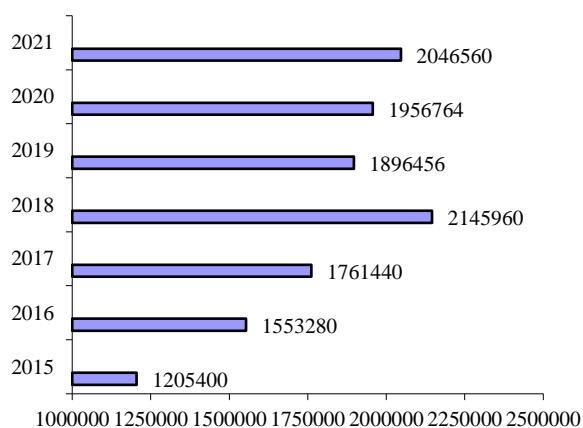


Рисунок 5 – Динаміка заявок на корисні моделі у світі, млн. штук.

Джерело: побудовано автором з використанням даних [8]

У 2020 році надійшло більше 2,0 тис. заявок на промислові зразки (рис. 6), що є рекордно низьким

за останні роки. Не проявляють особливої активності в цій сфері і іноземні заявники. Частка іноземних заявок у загальній кількості становила всього 12,9% [14]. Загальний стан промислових зразків в нашій країні наступний: станом на 1 січня 2021 року зареєстровано 42 956 промислових зразків, є чинними 14 623 реєстрації. У 2020 році на територію України поширено дію 554 міжнародних реєстрацій за Гаазькою угодою про міжнародну реєстрацію промислових зразків.

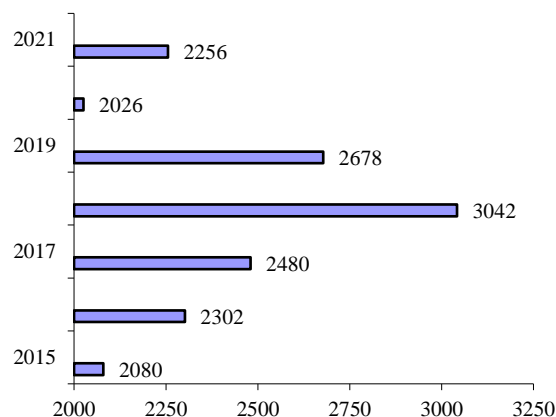


Рисунок 6 – Динаміка заявок на промислові зразки в Україні, тис. штук.

Джерело: побудовано автором з використанням даних [13, 14]

Світові тенденції в сфері заявок на промислові зразки демонструють хоча і незначне, але все ж таки зростання їх кількості, що певним чином дисонує ситуації в нашій країні (рис.7).

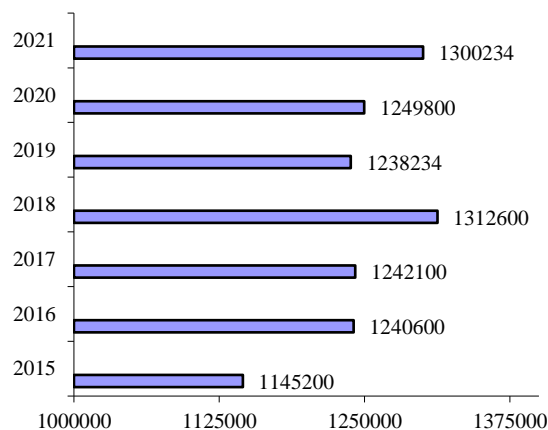


Рисунок 7 – Динаміка заявок на промислові зразки в світі, млн. штук.

Джерело: побудовано автором з використанням даних [8]

Надходження заявок на знаки для товарів та послуг в Україні збільшується з кожним роком, так у 2019 році було отримано 42194 заявки (рис. 8), що становитиме близько 110 % від 2018 року. При

порівнянні надходжень заявок за попередні чотири роки, зростання складає близько 30%, що є досить значним показником та вказує на все більшу зацікавленість виробників до розповсюдження та впізнання їх товарів [13, 14]. Позитивний поточний стан в стані реєстрації знаків для товарів та послуг зумовлений тим, що наша країна представляється інвестиційно привабливою для розвинутих країн. Високий рівень інвестиційної привабливості України пояснюється дешевою, але кваліфікованою робочою силою, значним обсягом невикористаних ресурсів та постійне зростання купівельної спроможності населення. По деяким сегментним дослідженням вітчизняного ринку [] іноземні інвестиції переважно надходять до промислового сегменту. Це пояснюється тим, що наша держава не вкладає в реальний сектор економіки достатнього обсягу коштів, його розвиток гальмується, тому для потенційних інвесторів він представляється в достатній мірі привабливим.

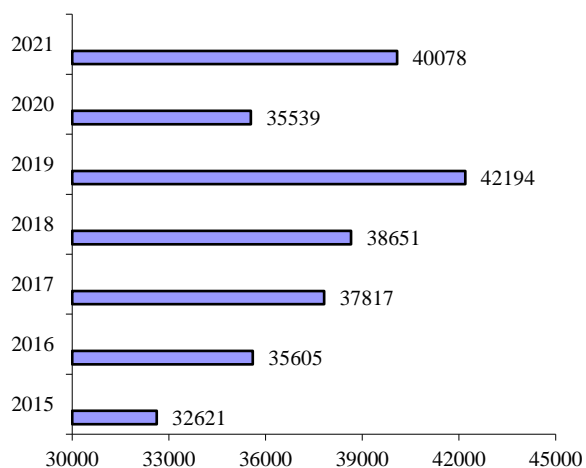


Рисунок 8 – Динаміка загальної кількості заявок на знаки для товарів та послуг в Україні, тис.штук.

Джерело: побудовано автором з використанням даних [13, 14]

В останній час певний оптимізм вселяє ситуація в Україні зі знаками для товарів та послуг. Протягом 9 місяців 2021 року кількість заявок на торговельні марки за національною процедурою збільшилася на 16,1 % порівняно з аналогічним періодом попереднього року (рис.8) за рахунок зростання активності національних (+17,4 %) та іноземних (+8,4 %) заявників, частка яких у загальній кількості заявок за національною процедурою становила 13,4 % (проти 14,3 % за 9 місяців 2020 року) (рис. 9). Кількість заявок, поданих за міжнародною процедурою (рис.10), збільшилася на 1,3 % (рис.10) [13, 14].

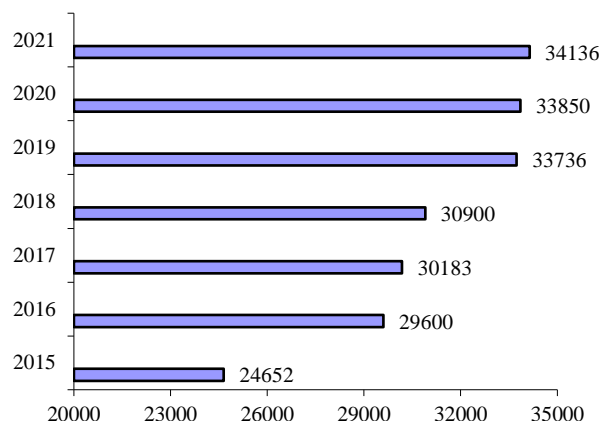


Рисунок 9 – Динаміка заявок на знаки для товарів та послуг в Україні, тис.штук (національна процедура).

Джерело: побудовано автором з використанням даних [13, 14]

Важливим, на нашу думку, є те, що чисельність товарних знаків, які заявлені за міжнародною процедурою (Мадридською системою, тобто з правами використання товарного знаку в усіх країнах Мадридської угоди) складає значну величину (рис.10) і є в певній мірі співзмірною з кількістю товарних знаків зареєстрованих за національною процедурою (рис.9). Це свідчить про те, що український бізнес (в першу чергу малий та середній) націлений на міжнародну діяльність, його позиції, за оцінками самих бізнесменів, достатньо прийнятні для успішного конкурування вітчизняних товарів на зовнішньому ринку.

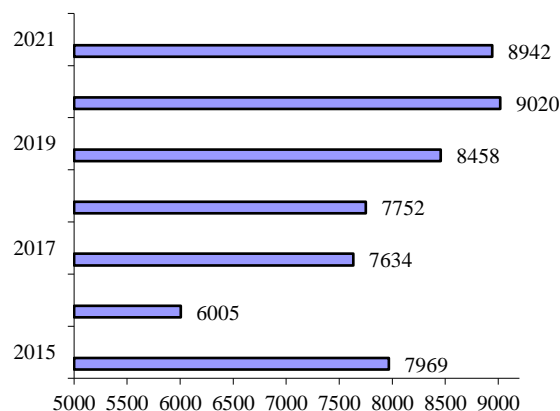


Рисунок 10 – Динаміка заявок на знаки для товарів та послуг в Україні, тис.штук (міжнародна процедура).

Джерело: побудовано автором з використанням даних [13, 14]

Таким чином, аналіз літературних джерел виявив багато проблем, що існують в Україні та за кордоном щодо розробки та впровадження інтелектуальних технологій, зокрема ОІВ, у діяльність промислових підприємств та творчих організацій.

**Висновки та напрямки подальших досліджень.** Результати проведеного дослідження свідчать про актуальність та важливість регулярного аналізу стані динаміки українського ринку інтелектуально-інноваційних технологій та ОІВ, що надає науково обґрунтовані підстави та напрямки удосконалення управління цими процесами. Проведений аналіз надає підстави для формування заключного висновку про те, що в нашій країні спостерігається суттєве зменшення інтересу до винахідницької діяльності та розвитку творчих процесів на підприємствах та в організаціях в нашій країні. Як зазначається в роботі [15], наука в Україні перебуває у стані стагнації та просто як «наука задля науки» [15, с.52]. За останні 5-6 років в нашій країні кількість заявок на винаходи зменшилось практично на 15%. Натомість в світі за цей же період спостерігалось зростання на приблизно на 5% на рік. Аналогічна ситуація спостерігається із заявками на корисні моделі. За заявками на промислові зразки в 2015-2018 рр. спостерігалось певне зростання, але в 2019 році – значний спад інтересу до цього виду промислової власності. І тільки ситуація зі заявками на знаки для товарів та послуг знаходиться в стані постійного зростання, що співпадає зі світовими тенденціями.

В певній мірі незадовільний стан українського ринку інтелектуально-інноваційних технологій та інтелектуальної власності свідчить про те, що вітчизняні підприємства не в повній мірі використовують ОІВ в своїй виробничо-комерційній діяльності. Таке положення справ негативно впливає на ефективність управління, знижує якість продукції та конкурентоспроможність українських підприємств на світовому ринку. Вони відстають від рівня закордонних суб'єктів господарювання за кількістю прийнятих інноваційних рішень та застосованих інноваційних продуктів. Тому, для покращення діяльності промислових підприємств необхідно провести зміни в управлінні інтелектуальної власності, на необхідності яких вказують вітчизняні науковці [1, 9, 15]. Швидка трансформація вітчизняної економіки, здатність оперативного реагувати на світові інноваційні зміни, що постійно змінюються, в даний час є найбільш важливим фактором ефективної виробничо-комерційної діяльності, у тому числі у сфері інтелектуально-інноваційних технологій та інтелектуальної власності.

#### Список літератури

1. Гладенко І.В., Перерва П.Г., Товажнянський В.Л., Кобелева Т.А. Мониторинг производственно-коммерческой деятельности промышленного предприятия // *Вісник НТУ «ХПІ». Технічний прогрес і ефективність виробництва*. 2009. № 36-1. С.12-22.
2. Косенко А.П., Кобелева Т.А., Товажнянський В.Л. Диверсификация направлений технологического мониторинга с использованием тригонометрических функций // *Стратегические ориентиры развития инновационной деятельности*. Харьков: «Щедра садиба плюс», 2013. С.109-117.
3. Management of relations with enterprise stakeholders based on value approach / P. Pererva [et al.] // *Проблеми і перспективи*

*менеджменту*. – 2021. – Vol. 19, Iss. 1. – P. 24-38.

4. Кобелева Т. О., Марчук Л. С. Методи оцінювання ефективності реклами та її впливу на споживачів // *Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес і ефективність виробництва*. – Харків : НТУ "ХПІ". – 2015. – № 25 (1134). – С. 79-84.
5. Pererva P.G, Kobieliava T.O., Tkachova N.P. Investigation of the role of venture companies in the early stages of the product life cycle // *Науковий вісник Полісся*. 2017. № 2 (10). Ч.2. С.144-149. URL: <http://ir.stu.cn.ua/123456789/15196>
6. Перерва П.Г., Кобелева Т.О., Товажнянський В.Л. Попередження кризових явищ на підприємстві засобами санації та реструктуризації // *Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва*. – Харків : НТУ "ХПІ", 2015. – № 60 (1169). – С. 78-81.
7. Kosenko O. P., Kobieliava T.O., Tkacheva N.P. Monitoring the commercial potential of intellectual property // *Науковий вісник Полісся*. 2017. № 1 (9), ч. 2. С. 140-145.
8. World Intellectual Property Indicators 2021: WIPO. URL: [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_941\\_2021.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_941_2021.pdf)
9. Pererva P.G., Kocziszky György, Szakaly D., Somosi Veres M. Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI», 2012. 668p. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/39647>
10. Андропова О. Ф., Череп А. В. Трансфер технологій як інструмент реалізації інноваційної діяльності. К. : Кондор, 2007. 356 с.
11. Горбачев Н.Н., Мальченко Н.С., Якимиха А.П. Рынок интеллектуальной собственности в экономике знаний // *Открытое образование*. 2010. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rynok-intellektualnoy-sobstvennosti-v-ekonomike-znaniy>
12. Лукичева Л.И. Управление интеллектуальным капиталом. – М.: Омега-Л, 2007.– 552 с.
13. Промислова власність у цифрах. Показники діяльності у сфері промислової власності за 9 місяців 2021 року // *Державне підприємство «Український інститут інтелектуальної власності»* [Електронний ресурс]. URL: <https://ukrpatent.org/atachs/promvlasnist-9m-2021.pdf>
14. Річний звіт 2020р. Промислова власність у цифрах. // *Державне підприємство «Український інститут інтелектуальної власності»* [Електронний ресурс]. URL: [ukrpatent.org/atachs/zvit-ukr-2020-1.pdf](http://ukrpatent.org/atachs/zvit-ukr-2020-1.pdf)
15. Черепанова В.О., Силка І.В. Порівняльний аналіз щодо використання об'єктів інтелектуальної власності в країнах світу та в Україні // *Вісн. Кременчуцького націон. ун-ту імені Михайла Остроградського*. Кременчук : КрНУ. Кременчук: КрНУ, 2020. Випуск 3(122). С.46-53. DOI: <https://doi.org/10.30929/1995-0519.2020.3.46-53>.

#### References (transliterated)

1. Gladenko I.V., Pererva P.G., Tovazhnyanskiy V.L., Kobleva T.A. Monitoring of production and commercial activities of an industrial enterprise // *Bulletin of NTU "KhPI". Technical progress and efficiency of production*. - 2009. - No. 36-1. - S. 12-22.
2. Kosenko A.P., Kobleva T.A., Tovazhnyanskiy V.L. Diversification of directions of technological monitoring using trigonometric functions // *Strategic guidelines for the development of innovative activities*. Kharkiv: "Generous sadiba plus", 2013. pp. 109 -117.
3. Management of relations with enterprise stakeholders based on value approach / P. Pererva [et al.] // *Problems and prospects of management*. 2021. Vol. 19, Iss. 1. P. 24-38.
4. Kobleva T.O., Marchuk L.S. Methods for evaluating the effectiveness of advertising and its impact on consumers // *Visnyk Nats. tech. HPI University: Coll. Science. etc. Topic. issue : Technical progress and production efficiency*. - Kharkiv: NTU "KhPI". - 2015. - № 25 (1134). - P. 79-84.
5. Pererva P.G, Kobieliava T.O., Tkachova N.P. Investigation of the role of venture companies in the early stages of the product life cycle // *Scientific Bulletin of Polissya*. 2017. № 2 (10). Ч.2. С.144-149. URL: <http://ir.stu.cn.ua/123456789/15196>
6. Pererva P.G, Kobleva T.O., Tovazhnyanskiy V.L. Prevention of crisis phenomena at the enterprise by means of rehabilitation and restructuring // *Visnyk Nats. tekhn. un-tu «KHPI»*

: *zb. nauk. pr. Temat. vyp. : Tekhnichnyy prohres ta efektyvnist vyrobnytstva. – Kharkiv : NTU «KHPI», 2015. - № 60 (1169). - P. 78-81.*

7. Kosenko O. P., Kobieliava T.O., Tkacheva N.P. Monitoring the commercial potential of intellectual property // *Scientific Bulletin of Polissya*. 2017. № 1 (9), ч. 2. С. 140-145.

8. Pererva P.G, Pererva P.G, Kobeleva T.O., Tovazhnyansky V.L. Prevention of crisis phenomena at the enterprise by means of rehabilitation and restructuring // *Visnyk Nats. tekhn. un-tu «KHPI» : zb. nauk. pr. Temat. vyp. : Tekhnichnyy prohres ta efektyvnist vyrobnytstva. – Kharkiv : NTU «KHPI», 2015. - № 60 (1169). - P. 78-81.*

9. Andronova O.F., Skull A.V. Technology transfer as a tool for innovation. K.: Кондор, 2007. 356 с.

10. Gorbachev N.N., Malchenko N.S., Yakimakho A.P. The market of intellectual property in the knowledge economy // *Open education*. 2010. No. 2. URL: [https://cyberleninka.ru/article/n/rynok-intellektualnoy-](https://cyberleninka.ru/article/n/rynok-intellektualnoy-sobstvennosti-v-ekonomike-znaniy)

[sobstvennosti-v-ekonomike-znaniy](https://cyberleninka.ru/article/n/rynok-intellektualnoy-sobstvennosti-v-ekonomike-znaniy)

11. Lukicheva L.I. Intellectual capital management. - M.: Omega-L, 2007. - 552 p. 13. Industrial property in numbers. Indicators of activity in the field of industrial property for 9 months of 2021 // *State Enterprise "Ukrainian Institute of Intellectual Property"* [Electronic resource]. URL: <https://ukrpatent.org/atachs/promvlasnist-9m-2021.pdf>

12. Annual report 2020 Industrial property in numbers. // *State Enterprise "Ukrainian Institute of Intellectual Property"* [Electronic resource]. URL: [ukrpatent.org/atachs/zvit-ukr-2020-1.pdf](http://ukrpatent.org/atachs/zvit-ukr-2020-1.pdf)

13. Cherepanova V.O., Silka I.V. Comparative analysis of the use of intellectual property in the world and in Ukraine // *Visn. Kremenchug nats. Mykhailo Ostrohradsky University Kremenchuk: KrNU. Kremenchuk: KrNU*, 2020. Issue 3 (122). P.46-53. DOI: <https://doi.org/10.30929/1995-0519.2020.3.46-53>.

Надійшла (received) 14.12.2021

#### *Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors*

**Кобелева Анна Валеріївна (Кобелева Анна Валерьевна, Kobieliava Anna Valerievna)** – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», аспірант кафедри менеджменту інноваційного підприємництва та міжнародних економічних відносин; м. Харків, Україна; ORCID: 0000-0001-6618-0380; тел. (097) 468-56-45, e-mail: [ann.foto.file@gmail.com](mailto:ann.foto.file@gmail.com)

**Перерва Петро Григорович (Перерва Петр Григорьевич, Pererva Petr Grigorievich)** – доктор економічних наук, професор, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», завідувач кафедри менеджменту інноваційного підприємництва та міжнародних економічних відносин Харків, Україна; ORCID:0000-0002-6256-9329; тел.: (067) 940-16-81; e-mail: [pgpererva@gmail.com](mailto:pgpererva@gmail.com)

**C. В. ГАРМАШ**

### **РОЗВИТОК УКРАЇНИ В АСПЕКТІ «ЗБЕРЕЖЕННЯ» ЕФЕКТИВНОГО РІВНЯ ЇЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ**

Метою роботи є аналіз відкритих джерел інформації з ціллю систематизації інформації щодо аналізу ситуації, яка склалася в Україні за роки незалежності у розрізі аспектів діяльності заради «збереження» максимально ефективного рівня економічної безпеки; виявлення негативних тенденцій розвитку українського суспільства та надання практичних рекомендацій щодо запобігання подальшому руйнуванню державності. За тридцять років незалежності доведено, що у Україні є два головні вороги: 1) іноземний спекулятивний капітал; 2) місцевий олігархат, який обслуговує цей самий капітал заради власних переваг, знаходячись на кримінально-офшорному «гачку» у цих самих іноземних «партнерів», які цинічно та планомірно роздирають країну, грабують її народ. Основними взаємопов'язаними похідними від цих «ворогів» та навіть вже складовими процесу перетворення країни з суб'єкту в об'єкт закордонного впливу, є: 1) непрофесіоналізм на всіх рівнях моральних та інтелектуальних деградантів, які всі ці роки намагаються дотопитися до державного корита заради власних переваг, видаючи з себе «державників» за всебічної підтримки іноземних «партнерів»; 2) моральне та інтелектуальне зубожіння представників української влади всіх рівнів, які діють у своїх власних «кишенькових» інтересах за рахунок інтересів пересічних громадян України під час цинічного пограбування країни кількома місцевими олігархічними кланами та закордонними монополіями з ціллю власного збагачення. Політичні події останніх місяців демонструють, що Україна повинна мати власні державні інтереси: для країни важливі американські інвестиції, європейські технології, російські ринки. Доки українські олігархи та ті, хто обслуговує їхні інтереси у владі, не зрозуміють, що не слід робити зі своєї країни та свого народу «витратний матеріал» заради інтересів сторонніх гравців, доти країна не буде мати шансів для свого незалежного розвитку на майбутнє.

**Ключові слова:** економічна безпека, розвиток суспільства, олігархічні клани, закордонні монополії, державні інтереси, корупція, зовнішнє правління, знищення державності

**C. В. ГАРМАШ**

### **РАЗВИТИЕ УКРАИНЫ В АСПЕКТЕ «СОХРАНЕНИЯ» ЭФФЕКТИВНОГО УРОВНЯ ЕЁ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ**

Целью работы является анализ открытых источников информации с целью систематизации информации по анализу ситуации, которая сложилась в Украине за годы независимости в разрезе аспектов деятельности ради «сохранения» максимально эффективного уровня экономической безопасности; выявление негативных тенденций развития украинского общества и представление практических рекомендаций по предотвращению дальнейшего разрушения государственности. За тридцать лет независимости доказано, что у Украины есть два главных врага: 1) иностранный спекулятивный капитал; 2) местный олигархат, который обслуживает этот самый капитал ради собственных предпочтений, находясь на уголовно-офшорном «крючке» у этих самых иностранных «партнеров», которые цинично и планомерно раздирают страну, грабят её народ. Основными взаимосвязанными производными от этих «врагов» и даже уже составляющими процесса преобразования страны из субъекта в объект зарубежного влияния, являются: 1) непрофессионализм на всех уровнях нравственных и интеллектуальных деградантов, которые все эти годы пытаются дорваться к государственному корыту ради собственных предпочтений, выдавая из себя «государственников», при всесторонней поддержке иностранных «партнеров»; 2) моральное и интеллектуальное обнищание представителей украинской власти всех уровней, которые действуют в своих собственных «карманных» интересах за счет интересов рядовых граждан Украины во время циничного ограбления страны несколькими местными олигархическими кланами и зарубежными монополиями с целью собственного обогащения. Политические события последних месяцев показывают, что Украина должна иметь собственные государственные интересы: для страны важны американские инвестиции, европейские технологии, российские рынки. Пока украинские олигархи и те, кто обслуживает их интересы во власти, не поймут, что не следует делать из своей страны и своего народа «расходный материал» ради интересов сторонних игроков, до тех пор страна не будет иметь шансов для своего независимого развития на будущее.

**Ключевые слова:** экономическая безопасность, развитие общества, олигархические кланы, зарубежные монополии, государственные интересы, коррупция, внешнее правления, уничтожение государственности

**SERGII GARMASH**

### **DEVELOPMENT OF UKRAINE IN THE ASPECT OF "MAINTAINING" OF THE EFFECTIVE LEVEL OF ITS ECONOMIC SECURITY**

The purpose of the article is to analyze open sources of information in order to systematize information to analyze the situation that has developed in Ukraine over the years of independence in the context of aspects of activities for the sake of "maintaining" the most effective level of economic security; identification of negative trends in the development of Ukrainian society and the presentation of practical recommendations to prevent further destruction of statehood. For thirty years of independence, it has been proven that Ukraine has two main enemies: 1) foreign speculative capital; 2) the local oligarchy, which serves this very capital for the sake of its own preferences, being on the criminal offshore "hook" of these very foreign "partners" who are cynically and systematically tearing the country apart and robbing its people. The main interconnected derivatives from these "enemies" and even already components of the process of transforming the country from a subject into an object of foreign influence are: 1) lack of professionalism at all levels of moral and intellectual degraders, who all these years have been trying to get to the state trough for the sake of their own preferences, posing as "statists", with the full support of foreign "partners"; 2) moral and intellectual impoverishment of representatives of the Ukrainian government at all levels, who act in their own "pocket" interests at the expense of the interests of ordinary citizens of Ukraine during the cynical robbery of the country by several local oligarchic clans and foreign monopolies for the purpose of their own enrichment. During the years of independence, there has been a lot of talk by representatives of the authorities and the oligarchy about the successes of the country's "development", but modern realities confirm the opposite thought. Political events of recent months show that Ukraine should have its own state interests: American investments, European technologies and Russian markets are important for the country. Until the Ukrainian oligarchs and those who serve their interests in power understand that they should not make their country and their people "consumables" for the sake of the interests of outside players, until then the country will not have a chance for its independent development in the future.

**Keywords:** economic security, development of society, oligarchic clans, foreign monopolies, state interests, corruption, external government, destruction of statehood



**Вступ.** За роки незалежності багато ведеться розмов представниками владних структур та олігархату про успіхи «розвитку» країни. Але сучасні реалії підтверджують зовсім протилежну думку, а саме: 67 % українців вважають себе бідними і тільки 1% відносить себе до середнього класу [1]; проводиться курс на планомірне перетворення країни у сировинний ресурс для міжнародних транснаціональних компаній, власних інтересів окремих закордонних «партнерів» та банкомат для політичних вітчизняних і закордонних гравців. Тільки можна позаздрити тому ресурсу міцності, що мала Україна на момент розвалу СРСР: країну нещадно грабують десятиліттями (усі види ресурсів), а вона ще жива.

**Мета роботи.** Метою роботи є аналіз відкритих джерел інформації з ціллю систематизації інформації щодо аналізу ситуації, яка склалася в Україні за роки незалежності у розрізі аспектів діяльності заради збереження максимально «ефективного» рівня економічної безпеки; виявлення негативних тенденцій розвитку українського суспільства та надання практичних рекомендацій щодо запобігання подальшому руйнуванню державності.

**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, системний підхід.

Проблема економічної безпеки країни у різних галузях присвятили багато своїх робіт та публічних виступів вітчизняні науковці, громадські діячі, журналісти, українські політики, спеціалісти у різних галузях такі, як Юрій Атаманюк, Вадим Герасимович, Юрій Подоляка, Михайло Погребинський, Дмитро Співак, Михайло Чаплига, Руслан Бортнік та багато інших небайдужих до майбутнього своєї країни людей.

**Результати дослідження.** Відомо, що «економічна безпека – область наукового знання, в рамках якої вивчають стан економіки, при якому забезпечується досить високе та стійке зростання економічних показників; ефективне задоволення економічних потреб; контроль держави за рухом і використанням національних ресурсів; захист економічних інтересів країни на національному і міжнародному рівнях» [2].

Щодо структури, то слід зазначити, що «економічна безпека включає в себе:

- збереження платоспроможності;
- планування майбутніх грошових потоків економічного суб'єкта;
- безпеку зайнятості.

Рівні економічної безпеки визначаються наступними факторами:

1. Геополітичним і економіко-географічним положенням країни і пов'язаних з цим розміщенням продуктивних сил на території країни, а також доступом до вітчизняних і зарубіжних ресурсів.

2. Економічна і військово-політична міць країни і її конкурентна позиція у світовій економічній системі по стратегічно важливих напрямках розвитку.

3. Орієнтація інституційної системи країни на підтримку галузей індустриальної економіки від якої залежить рівень національної безпеки.

4. Пріоритетами економічної політики держави щодо галузей, які забезпечують конкурентну перевагу, підприємства національної економіки.

5. Параметри галузевої і регіональної структури ВВП, стратегічної значущості галузей національної економіки та регіонів країни для забезпечення національної безпеки.

6. Наявність резервів стратегічно важливих матеріальних благ першого і вищого порядку в обсягах, достатніх для забезпечення економічної безпеки в умовах форс-мажорних обставин» [2].

Також слід зазначити «аспекти діяльності, що безпосередньо впливають і спрямовані на збереження максимально ефективного рівня економічної безпеки:

1. Розробка, прийняття і виконання законодавчих актів, що забезпечують функціонування стратегічно важливих галузей економіки.

2. Контроль виконання бюджету і запобігання нецільового використання коштів.

3. Боротьба з корупцією на всіх рівнях.

4. Інвестиції в розвиток новітніх технологій і наукомістких виробництв.

5. Посилення і вдосконалення діяльності спецслужб і армії.

6. Розвиток і вдосконалення політичної та економічної системи управління державою» [2].

Слід зазначити, що за тридцять років незалежності в Україні відбулися значні структурні зміни у всіх напрямках розвитку країни: категорії історичного матеріалізму «базису» та «надбудови», які характеризують структуру суспільно-економічної формації, коли під економічним базисом суспільства розумілася сукупність історично певних виробничих відносин, а під надбудовою – держава та право, такі форми суспільної свідомості, як мораль, релігія, філософія, мистецтво, політичні та правові форми свідомості, почали змінювати місцями. Зараз в Україні в поняття «базис» вкладають штучні суспільні ідеї, а точніше – кишенькові інтереси можновладців та політичних сил, які ці інтереси обслуговують.

Трансформації у процесі розвитку неминучі, але в нашій країні вони прийняли гротескний характер. В нашій країні поняття «влада», «бізнес» та «кримінал» давно та надовго стали тотожними поняттями» [3, с. 18], а «...українські політичні сили не представляють інтереси громадян чи якихось верств населення. Вони представляють інтереси своїх спонсорів – олігархів, великих промислово-фінансових груп ...» [4]. «...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 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» [5, с. 19].

Продажні «недоумки» при владі з розвиненим хапальним рефлексом, які обслуговують інтереси місцевих олігархів та закордонних монополій, навряд чи будуть опікуватися інтересами своєї країни та інтересами пересічних громадян цієї ж самої країни, яку вони нещадно грабують та знищують, оскільки їхнє моральне та інтелектуальне зубожіння навіть апріорі не припускає інших дій.

Проект «Україна – не Росія» штучно перетворюється на проект «Україна – антиросія» та передбачає подальше загострення ситуації громадянського протистояння у країні, продовження бойових дій на Сході, оскільки це сприяє роз'єднанню людей, їхньому моральному виснаженню, розпалованню непримиренної ненависті, відволіканню громадян від злочинних дій влади зі знищення державності.

Розглянемо на прикладах відповідність дій можновладців країни заради збереження максимально «ефективного» рівня економічної безпеки та що саме вкладається ними у це поняття:

1. Країну з шостою економікою у світі у 1991 році за роки незалежності було перетворено у країну-жебрака. «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» [6, с. 154].

«Ми були бідними, нас зробили жebraками, а такого цинічного пограбування можновладцями країна ще не знала» [7, с. 105]. «... «кишенькові» інституції державної влади настільки корумповані та насичені політикою непотизму, що їхня моральна деградація приймається апріорі [8]. «А так звана «еліта» поділяється за етапами правління: від «червоних директорів» до «бандюків», «бариг-свинарчуків» та «грантоїдів». Дуже влучні назви, але сутність одна – власні преференції та непомірна жага наживи, і все більше проявляється характерна для всіх ознака – професійна некомпетентність» [6, с. 155]. Як наслідок, «Україна – найбідніша країна Європи! Такий

вирок було винесено країні Міжнародним валютним фондом, оскільки політика дешевої робочої сили та побудова сировинної моделі економіки призвели до зубожіння широких верств працездатного населення та масової трудової міграції» [9, с. 222].

2. Стаття 119 Бюджетного кодексу України «Нецільове використання бюджетних коштів» наголошує, що «нецільовим використанням бюджетних коштів є їх витрачення на цілі, що не відповідають: бюджетним призначенням, встановленим законом про Державний бюджет України (рішенням про місцевий бюджет); напрямом використання бюджетних коштів, визначеним у паспорті бюджетної програми або в порядку використання бюджетних коштів (включаючи порядок та умови надання субвенцій); бюджетним асигнуванням (розпису бюджету, кошторису, плану використання бюджетних коштів)» [10].

Зразу згадується нецільове використання бюджетних коштів з Ковідного фонду на будівництво доріг, кошторис якого було завищено на 40 %, а тендер виграла «потрібні» люди. «Велике будівництво» вже давно перейменували у народі у «велику крадіжку». Розуміло, що ніхто за це не поніс і не понесе у майбутньому жодної кримінальної відповідальності, оскільки «... 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].

3. Про боротьбу з корупцією мова вже навіть не йдеться! «[Корупція](#) є широко поширеною проблемою в Україні. У 2020 році ... Україна зайняла 117-те місце зі 180 країн, що досліджувалися. Згідно з даними [Агентства Сполучених Штатів з міжнародного розвитку](#) (USAID), основними причинами корупції в Україні є слабка [система правосуддя](#) і надміру контролюючий непрозорий уряд у поєднанні з [бізнес-політичними зв'язками](#) і слабким [громадянським суспільством](#)» [12].

4. Україну штучно позбавили права бути промислово-розвинутою країною, перетворюючи її на сільськогосподарську. Відбувається цілеспрямоване руйнування вітчизняної промисловості, яка виготовляє наукоємну та високотехнологічну продукцію з високою доданою вартістю.

«Можна скільки завгодно пояснювати падіння промислового виробництва і військовою агресією, що призвело до руйнування промислових об'єктів, і втратою територій, і розривом господарських зв'язків, і скороченням виробництва, але не треба забувати про наявність чи відсутність політичної волі у керівництві

країни заради її перетворення у країну з розвинутою економікою, у країну з потужним промисловим, науковим та людським потенціалом. Прискорена деіндустріалізація країни, штучне її перетворення на дестабілізуючий фактор на кордоні з Росією, на сировинний і людський ресурс економік інших країн – результат протистояння головних політичних світових гравців. Україні у цій грі відведена роль об'єкта, а не суб'єкта гри. Втрата країною своєї суб'єктності, неприховане та цинічне зовнішнє правління транснаціональних корпорацій перетворило Україну на валютного донора не тільки для зграї вітчизняних можновладців, які нещадно грабують свою країну, а й для іноземців, які тримають на «офшорному гачку» цих самих можновладців заради власного грабіжницького збагачення будь-якими засобами. Цієї самої політичної волі нашому керівництву і бракує, оскільки у вітчизняну політику йдуть, щоб красти і це особливо навіть не приховують...» [13, с. 80].

Слід додати, що «... створення наглядових рад, в які входять переважно іноземці з захмарною заробітною платнею тільки за їхню номінальну бездіяльну присутність, а частіше за створення ще більшого безладу заради лобювання власних інтересів – штучного знищення потенційного конкурента та тимчасове швидке власне збагачення, призводить до подальшого занепаду ключових галузей економіки, перетворенню країни на сировинний ресурс та до планомірного вивільнення території від її населення. Декларативні вислови українських високопосадовців - ставлеників олігархату щодо необхідності розвитку вітчизняної промисловості мають на меті лише виправдовувати видимість діяльності «нових облич» української «державності» з відсутністю у них не тільки професійного досвіду, відповідного мислення, але й совісті» [13, с. 78].

5. Останніми роками дійсно приділяється велика увага українській армії, навіть введено військовий збір, але з цього приводу виникає багато питань:

1) велика частина працездатного населення відволікається у зоні АТО від соціального вибуху (навіть чи держава у теперішній економічній ситуації могла би спромогтися забезпечити усіх робочими місцями та гідною зарплатнею на цих робочих місцях - це частково знімає соціальну напругу у суспільстві);

2) з'явився новий прошарок в українському суспільстві – прошарок військових «заробітчани»;

3) замороження військового конфлікту, а не його припинення – один з напрямків західних «партнерів» зі створення дестабілізуючої ситуації на кордоні з Росією (нажаль, Україні у цьому напрямку відведена роль «витратного матеріалу», оскільки країна давно вже втратила свою суб'єктність);

4) створення західними «партнерами» дублюючих силових структур в Україні та виключне право на призначення на ключові пости у цих структурах «підконтрольних» осіб, не звертаючи уваги на їхні професійні якості (складається враження: чим більше

безладу у країні, тим простіше маніпулювати нею у своїх власних інтересах).

6. Важко навести приклади дієвого вдосконалення політичної та економічної системи управління державою, яка втратила свою суб'єктність.

**Висновки.** За тридцять років незалежності доведено, що у України є два головні вороги:

1) іноземний спекулятивний капітал;  
2) місцевий олігархат, який обслуговує цей самий капітал заради власних преференцій, знаходячись на кримінально-офшорному «гачку» у цих самих іноземних «партнерів», які цинічно та планомірно роздирають країну, грабують її народ.

Основними похідними, які ускладнюють процес незалежного розвитку країни та виживання її народу, від цих «ворогів» є:

1) непрофесіоналізм на всіх рівнях моральних та інтелектуальних деградантів, які всі ці роки намагаються дотовпитися до державного корита заради власних преференцій, видаючи з себе «державників» за всебічної підтримки іноземних «партнерів»;

2) моральне та інтелектуальне зубожіння представників української влади всіх рівнів, які діють у своїх власних «кишенькових» інтересах за рахунок інтересів пересічних громадян України під час цинічного пограбування країни кількома місцевими олігархічними кланами та закордонними монополіями з цілком власного збагачення.

Політичні події останніх місяців демонструють, що Україна повинна мати власні державні інтереси: для країни важливі американські інвестиції, європейські технології, російські ринки. Доки можновладці та ті, хто обслуговує їхні інтереси у владі, не зрозуміють, що не слід робити зі своєї країни та свого народу «витратний матеріал» заради інтересів сторонніх гравців, доти країна не буде мати шансів для свого розвитку на майбутнє.

#### Список літератури

1. Держстат: 67 % українців вважають себе бідними, середнім класом – лише 1 % [Електронний ресурс] // Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/news/2021/08/9/676705/>
2. Экономическая безопасность [Електронний ресурс] // Режим доступу: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Экономическая\\_безопасность](https://ru.wikipedia.org/wiki/Экономическая_безопасность)
3. 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.
4. Анастасія Зануда. Середній клас в Україні: нечисленний і непливовий [Електронний ресурс] // Режим доступу: [https://www.bbc.com/ukrainian/entertainment/2013/06/130604\\_ukraine\\_middle\\_class\\_az](https://www.bbc.com/ukrainian/entertainment/2013/06/130604_ukraine_middle_class_az)
5. Гармаш С. В. Деструктивний характер менеджменту українського «реформування» (причини, наслідки, порівняння) / С. В. Гармаш // *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Сер. : Економічні науки = Bulletin of the National Technical University «KhPI». Ser. : Economic sciences* : зб. наук. пр. – Харків : НТУ «ХПІ», 2020. – № 3 (5). – С. 15-20.
6. 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.
7. 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.
8. Гармаш С. В. Роль непотизма в системі руйнівних факторів людського капіталу / С. В. Гармаш // *Science and education: trends and prospects : coll. of sci. art. – New York : Ymona Publishing*, 2018. – P. 84-90.
  9. 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.
  10. Стаття 119 Бюджетного кодексу України «Нецільове використання бюджетних коштів» [Електронний ресурс] // Режим доступу: <https://i.factor.ua/ukr/law-52/section-287/article-22485/2018-11-22/>
  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 "ХП", 2019. – С. 122.
  12. Корупція в Україні [Електронний ресурс] // Режим доступу: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Корупція\\_в\\_Україні](https://uk.wikipedia.org/wiki/Корупція_в_Україні)
  13. Гармаш С. В. Новітні виклики для вітчизняного машинобудування (застосування логістичного підходу для вирішення проблем) / С. В. Гармаш // *Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Сер. : Економічні науки = Bulletin of the National Technical University "KhPI". Ser. : Economic sciences : зб. наук. пр.* – Харків : НТУ "ХПІ", 2020. – № 4 (6). – С. 78-81.
- References (transliterated)**
1. Derzhstst: 67 % ukraininstv vvažhayut' sebe bidnymi, serednim klasom – lyshe 1 % [State Statistics Service: 67% of Ukrainians consider themselves poor, middle class - only 1%] [Electronic resource]. - Access mode : <https://www.epravda.com.ua/news/2021/08/9/676705/>
  2. Ekonomicheskaya bezopasnost' [Economic Security] / [Electronic resource]. - Access mode : [https://ru.wikipedia.org/wiki/Economic\\_Security](https://ru.wikipedia.org/wiki/Economic_Security)
  3. Garmash S. V. Vidsutnist' personal'noi vidpovidal'nosti yak motyvator bezladdya ta bezzakonnya [Lack of personal responsibility as a motivator of disorder and lawlessness] // *Strategii innovatsiinogo rozvytku ekonomiky Ukrainy: problemy, perspektivy, efektyvnist' : tr. 5-1 Mizhnar. nauk.-prakt. Internet-konfh. stud. ta molodyh vchenykh, 20 grudnya 2014 r. / red. P.G. Pererva, E.M. Strokov, O.M. Gutsan.* – Kharkiv: NTU "KhPI", 2014. – pp. 18-19.
  4. Anastasiya Zanuda. Serednij klas v Ukraini: nechy' slenny' ji nevply' vovy' j [The middle class in Ukraine : small and influential] / [Electronic resource]. - Access mode : [https://www.bbc.com/ukrainian/entertainment/2013/06/130604\\_ukraine\\_middle\\_class\\_az](https://www.bbc.com/ukrainian/entertainment/2013/06/130604_ukraine_middle_class_az)
  5. Garmash S. V. Destruktyvnyi karakter menedzhmentu ukrains'kogo «reformuvannya» (prychyny, naslidky, porivnyannya) [Destructive factors of Ukrainian "reforming" management (causes, effects, comparisons)] / S. V. Garmash // *Visnyk Natsional'nogo technichnogo universytetu "Kharkivs'kyi politekhnichnyi instytut" (ekonomichni nauky) : zb. nauk. pr.* – Kharkiv : NTU "KhPI", 2020. – no 3 (5). – pp. 15-20.
  6. Garmash S. V. Vid shostoї ekonomiky u sviti do samoї bidnoї natsii Yevropy [From the sixth largest economy in the world to Europe's poorest nation] / S. V. Garmash // *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 : Lvivskiy instytut PrAT "VNZ "MAUP", 2019. – pp. 154-156.
  7. Garmash S. V. Reformuvannya ekonomiky chy podalshe pohrabuvannya krainy (znachushchist liudskoho chynnyka) [Economic reforming or further looting of the country (significance of human factor)] / S. V. Garmash // *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 : Lvivskiy instytut MAUP, 2017. – pp. 104-107.
  8. Garmash S. V. Rol' nepotizma v sistemі razrushayushchikh faktorov chelovecheskogo kapitala [The role of nepotism in the system of destructive factors for human resources] / S. V. Garmash // *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 : Ymona Publishing, 2018. – pp. 84-90.
  9. Garmash S. V. Vsebična dehradatsiia yak novyi vyток "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)] / S. V. Garmash // *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 : Lvivskiy instytut MAUP, 2018. – Ch. 1. – pp. 222-225.
  10. Stattiya 119 Byudzhetnogo kodeksu Ukrainy "Netsil'ove vykorystannya byudzhetnykh koshtiv" [Improper use of budget funds] / [Electronic resource]. - Access mode : <https://i.factor.ua/ukr/law-52/section-287/article-22485/2018-11-22/>
  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] / S. V. Garmash // *Informatsiini tehnologii: nauka, tekhnika, tekhnologiya, osvita, zdorov'ya* [Information technologies: science, engineering, technology, education, health]: *nauk. vyd. : tesy dop. 27-1 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. Koruptsiya v Ukraini [Corruption in Ukraine] / [Electronic resource]. - Access mode : [https://uk.wikipedia.org/wiki/Corruption\\_in\\_Ukraine](https://uk.wikipedia.org/wiki/Corruption_in_Ukraine)
  13. Garmash S. V. Novitni vyklyky dlya vitchyznanyogo mashynobuduvannya (zastosuvannya logistychnogo pidkhodu dlya vyryshennya problem) [New challenges for domestic machine building (application of logistics approach in solving problems)] / S. V. Garmash // *Visnyk Natsional'nogo technichnogo universytetu "Kharkivs'kyi politekhnichnyi instytut" (ekonomichni nauky) : zb. nauk. pr.* – Kharkiv : NTU "KhPI", 2020. – no 4 (6). – pp. 78-81.

Надійшло (received) 14.12.2021

## 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](mailto:sv_garmash@ukr.net)

**I.В. ЩУРОВ****ТЕНДЕНЦІЙНІ ЗМІНИ В ПАЛИВНО-ЕНЕРГЕТИЧНОМУ БАЛАНСІ УКРАЇНИ: ПРИЧИНИ І НАСЛІДКИ**

У статті проведено аналіз паливно-енергетичного балансу України. Визначено структурні та тенденційні зміни вітчизняного енергетичного ринку. Співставлення обсягу спожитої енергії в розрізі її виробництва та імпорту з реальним ВВП показало, що економіка України характеризується зниженням енергоємності. Позитивним є зменшення частки імпорту енергоносіїв у структурі ПЕБУ та зростання частки відновлювальних джерел енергії. Формування енергоринку України відбувається під впливом трьох основних векторів: політики розвитку міжнародного та світового енергетичного ринку, політики енергетичної безпеки України, політики екологічної безпеки і зниження негативного впливу на навколишнє середовище.

Доведено необхідність забезпечення розвитку підприємств нафтогазової галузі, оскільки природний газ відіграє важливу роль в процесі переходу від використання в процесі господарювання викопних енергоресурсів до альтернативних джерел енергії. В сучасних умовах важливим є безпечне функціонування підприємств нафтогазового комплексу, яке проявляється у трьохкомпонентних складових: економічній, екологічній та енергетичній безпеці.

**Ключові слова:** ВВП, енергоносії, енергетична безпека, нафтогазова галузь, альтернативні джерела енергії

**I.В. ЩУРОВ****ТЕНДЕНЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ В ТОПЛИВНО-ЭНЕРГЕТИЧЕСКОМ БАЛАНСЕ УКРАИНЫ: ПРИЧИНЫ И ПОСЛЕДСТВИЯ**

В статье проведен анализ топливно-энергетического баланса Украины. Определены структурные и тенденционные изменения отечественного энергетического рынка. Сопоставление объема потребленной энергии в разрезе ее производства и импорта с реальным ВВП показало, что экономика Украины характеризуется снижением энергоёмкости. Положительным является уменьшение доли импорта энергоносителей в структуре ПЭБУ и рост доли возобновляемых источников энергии. Формирование энергорынка Украины происходит под влиянием трех основных векторов: политики развития международного и мирового энергетического рынка, политики энергетической безопасности Украины, политики экологической безопасности и снижения негативного воздействия на окружающую среду.

Доказана необходимость обеспечения развития предприятий нефтегазовой отрасли, поскольку природный газ играет важную роль в процессе перехода от использования в процессе хозяйствования ископаемых энергоресурсов к альтернативным источникам энергии. В современных условиях важным является безопасное функционирование предприятий нефтегазового комплекса, которое проявляется в трехкомпонентных составляющих: экономической, экологической и энергетической безопасности.

**Ключевые слова:** ВВП, энергоносители, энергетическая безопасность, нефтегазовая отрасль, альтернативные источники энергии

**IGOR SHCHUROW****TREND CHANGES IN THE FUEL AND ENERGY BALANCE OF UKRAINE: CAUSES AND CONSEQUENCES**

The article analyzes the fuel and energy balance of Ukraine. The structural and trend changes of the domestic energy market are determined. A comparison of the volume of consumed energy in terms of its production and import with real GDP showed that the economy of Ukraine is characterized by a decrease in energy intensity. A positive thing is the decrease in the share of energy imports in the structure of fuel and energy security and the increase in the share of renewable energy sources. The formation of the energy market of Ukraine takes place under the influence of three main vectors: the policy of development of the international and world energy market, the policy of energy security of Ukraine, the policy of environmental security and the reduction of negative impact on the environment.

The need to ensure the development of oil and gas enterprises has been proven, since natural gas plays an important role in the process of transition from the use of fossil energy resources to alternative energy sources. In modern conditions, the safe functioning of the enterprises of the oil and gas complex is important, which is manifested in three components: economic, ecological and energy security.

**Keywords:** GDP, energy carriers, energy security, oil and gas industry, alternative energy sources

**Аналіз і постановка проблеми.** Зовнішні і внутрішні фактори мають значний вплив на формування тенденцій розвитку різних галузей, серед них існують такі, що кардинально змінюють вектори розвитку окремого виду господарської діяльності. Сьогодні таким критичним фактором в Україні є війна. Відповідно, перед Україною постало завдання перегляду векторів розвитку енергетичного ринку та необхідність переоцінки його потенціалу. Стан розвитку енергетичного ринку має тісний взаємозв'язок з рівнем енергетичної безпеки. На міжнародному рівні в сучасних умовах пріоритетним є консолідація зусиль на міжнародному рівні щодо зміцнення енергетичної безпеки шляхом пошуку альтернативних джерел отримання енергетичних ресурсів [1].

Дослідженням тенденційних напрямів розвитку енергетичного ринку України займалися Артемчук Т. О

[2], Денисюк С. П. [3], Суходоля О. М. [4], Прокопенко О. В. [5], Кудря С. О. [6], Філіпенко А. С. [7], Чичина О. А. [8], Шайгородський Ю. [9], Шапран О. С. [10], Гораль Л. Т., Шийко В. І. [13] та ін. Ми, ґрунтуючись на основі теоретичного базису дослідження тенденційних змін, пропонуємо визначати закономірності розвитку енергетичного ринку в Україні в два етапи: 1) обґрунтування фактичних тенденцій на основі аналізу паливно-енергетичного балансу держави; 2) аналіз та оцінка міжнародних тенденцій розвитку енергетичного ринку, які в сучасних умовах мають значний вплив і, відповідно, залежність від українського енергетичного ринку.

**Виклад основного матеріалу** Енергетичний ринок України представлений двома значними структурними елементами: паливна промисловість та електроенергетика (рисунок 1).

Енергетичний ринок являє собою сукупність відносин, які формуються в енергетичній системі з метою перерозподілу енергетичних ресурсів, енергетичних потужностей та грошей [12]. Таким чином для виявлення тенденцій розвитку енергоринку України нами здійснено аналіз змін в енергетичному балансі держави та визначено основні вектори змін.

Зважаючи на те, що підприємства магістрального транспортування природного газу у загальній фінансовій структурі нафтогазового комплексу є центрами витрат, а у структурі витрат даних суб'єктів господарювання найбільшу частку займають енерговитрати загалом та витрати газу на виробничо-технологічні потреби пропонуємо вдосконалити загальну систему планування (бюджетування) витрат підприємства шляхом доповнення бюджету витрат енергетичним балансом підприємства. Побудова

загальної схеми енергоспоживання, яку складають у вигляді енергетичного балансу здійснюється шляхом формування системи взаємопов'язаних показників, що характеризують потребу підприємства у різних видах енергії, а також джерела її покриття [13]

Паливно-енергетичний баланс України (ПЕБУ) відображає співвідношення наявних та використаних енергоресурсів, тобто включає дохідну, витратну частину та залишок на початок періоду за такими видами енергоресурсів: вугілля й торф, сира нафта, нафтопродукти, природний газ, атомна енергія, гідроелектроенергія, вітрова, сонячна енергія, біопаливо та відходи, електроенергія, теплоенергія [14], [15]. Всі показники вимірюються в тисячах тон нафтового еквівалента. На рисунку 2 відображено зміни в структурі паливно-енергетичного балансу.



Рисунок 1 – Галузі паливно-енергетичного комплексу  
Джерело: [11]

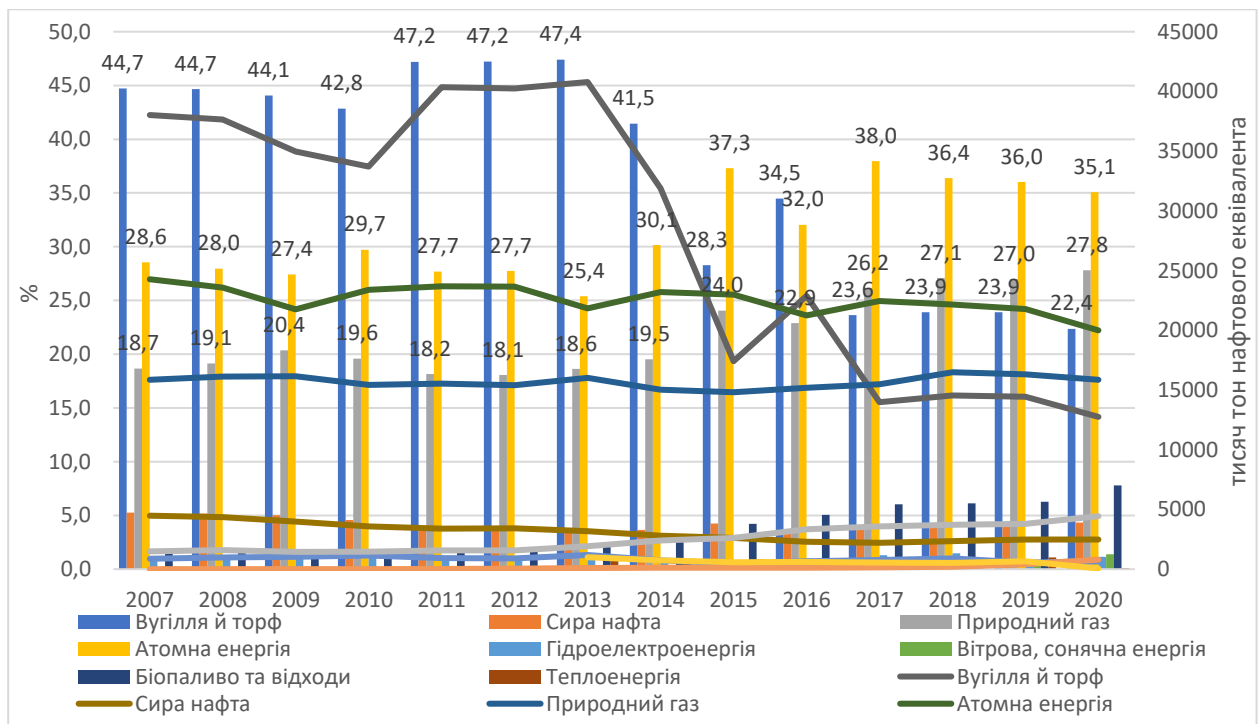


Рисунок 2 – Зміна структури виробництва енергії протягом 2007-2020 рр.  
Джерело: розраховано і побудовано на основі даних ПЕБУ [16]

Прокоментуємо динаміку змін у структурі ПЕБУ. В 2007 році основним енергоресурсом було вугілля і торф, на який припадало 45% загального обсягу енергоресурсів, що вироблялися в Україні. Наступною за величиною у структурі ПЕБУ є частка, що припадала на атомну енергію і становить 28,6%. На природний газ припадало 18,7% загального обсягу виробленої енергії у 2007 році. Незначні частки припадали на сиру нафту, біопаливо та відходи, гідро електроенергію, відповідно 5,3%, 1,8% та 1,0%.

Протягом досліджуваного періоду зменшувалися обсяги використання вугілля і торфу для виробництва енергії з 44,7% у 2007 році до 22,4% у 2020 році. У 2014 році спостерігалось зниження обсягів використання вугілля і торфу для виготовлення енергії на 21,8% відносно попереднього періоду і на 16,1% відносно базового періоду. З 2014 року відбувалося поступове зниження обсягів вугілля і торфу на 45,4% у 2015 році відносно ланцюгового періоду і на 54,2% відносно базового періоду. Вже у 2020 році обсяг вугілля і торфу в ПЕБУ скоротився на 66,5% відносно базового періоду. У 2020 році частка використання вугілля і торфу була найменша протягом досліджуваного періоду і становила 22,4% у ПЕБУ. Основними причинами скорочення обсягів використання вугілля і торфу у 2014 році було вторгнення російської федерації і анексування вугільних родовищ.

Наступною за величиною частки у структурі джерел енергії ПЕБУ є атомна енергія. На початку досліджуваного періоду на атомну енергію припадало 28,6% загального обсягу енергоресурсів у ПЕБУ. В середньому на атомну енергію припадало 31,1% у загальній структурі енергетичних джерел протягом досліджуваного періоду, що з 2014 року на становило найбільшу частку серед усіх енергетичних джерел. В основному це було пов'язано зі значним зменшенням обсягу вугілля. До кінця аналізованого періоду атомна енергія була найбільшим структуроформуючим джерелом в ПЕБУ.

На природний газ у структурі ПЕБУ припадає в середньому 22% від загального обсягу енергоресурсів. Якщо у 2007 році природний газ займав 18,7% загального обсягу енергоресурсів, то вже у 2015 році його частка зросла до 24,0%, що можна пояснити і зменшенням частки вугілля й торфу, і переорієнтування окремих підприємств на природний газ, як джерело енергопостачання. Тому в 2020 році спостерігаємо ріст відносної кількості природного газу зросла до 27,8%, що є найбільшою для даного джерела енергоресурсів протягом досліджуваного періоду.

На сиру нафту і біопаливо та відходи в середньому протягом досліджуваного періоду припадало в середньому 4% в загальній структурі джерел енергоресурсів ПЕБУ.

Отже, проведений аналіз паливно-енергетичного балансу України підтверджує, що найбільший вплив на сформований енергоринок України мав початок неоголошеної війни у Донбасі. Ця подія призвела до скорочення обсягів використання вугілля і торфу для виготовлення енергії, водночас відбулося скорочення видобутку нафти і природного газу. Таким чином

скоротився обсяг викопних джерел енергії. ПЕБУ почав переорієнтовуватися на відновлювальні джерела енергії: відбувається зростання обсягів гідроелектроенергії, вітрової і сонячної енергії, біопалива, теплової енергії. В середньому в кінці періоду їхня частка вже сягає 6% загального обсягу енергоресурсів.

Наступним важливим етапом при визначенні тенденцій розвитку енергоринку України є дослідження структури ПАЕБ щодо власного виробництва енергоресурсів та імпортування. Як бачимо (рис. 3), протягом досліджуваного періоду спостерігається зниження загального обсягу енергоресурсів у ПЕБУ.

Негативною була і тенденція споживання імпортової частки енергоресурсів: від 64976 тон н.е. у 2007 році до 30726 тон н.е. у 2020. Загальний обсяг імпортованих енергоресурсів у 2020 році скоротився на 53% по відношенню до базового 2007 році, що вказує на зменшення використання енергоресурсів суб'єктами господарювання, а звідси і падіння економіки держави.

Щодо структури викопних джерел енергії, якими для українського ринку є вугілля і торф, сира нафта, природний газ: серед них традиційно найбільшу частку у структурі ПЕБУ займає природний газ. Його частка становить 27,8% у загальному обсязі енергоресурсів. На рисунку 4 відображено зміну співвідношення частки видобутого та імпортованого природного газу.

Спостерігаємо позитивну тенденцію частки видобутого природного газу з 28,17% у 2007 році до 68,22% у 2020 році, що свідчить про зменшення залежності економіки від імпортованих енергоносіїв. Проте, слід відмітити, що разом зі зменшенням частки імпортованого природного газу зменшується і загальний обсяг природного газу в ПЕБУ з 56314 тон н.е. у 2007 році до 23242 тон н.е. у 2020 році, загалом на 59%. Тенденція зміни видобутого та імпортованого природного газу в ПЕБУ в натуральних одиницях, а також зміна їх частки у структурі ПЕБУ відображені на рисунку 5.

Таким чином, спостерігається зменшення обсягу енергоресурсів, що корелюється із якісно проведеною політикою енергоспоживання та економічним використанням суб'єктами господарювання. Однак дана тенденція має і зворотній ефект в частині економічному розвитку. Проте інтенсивніше та ефективніше використання енергоресурсів при дотриманні принципів енергоефективності у виробництві та енергозбереження в сфері комунального господарства призводить до зміни макроекономічних показників. Слід підкреслити тенденцію зменшення імпортозалежності від викопних енергоресурсів таких як природний газ, сира нафта. Також важливо відмітити активізацію використання відновлювальних джерел енергії. У 2020 році їхня частка в структурі ПЕБУ становила 10,4% проти 2,8% у 2007 році (рис. 6).

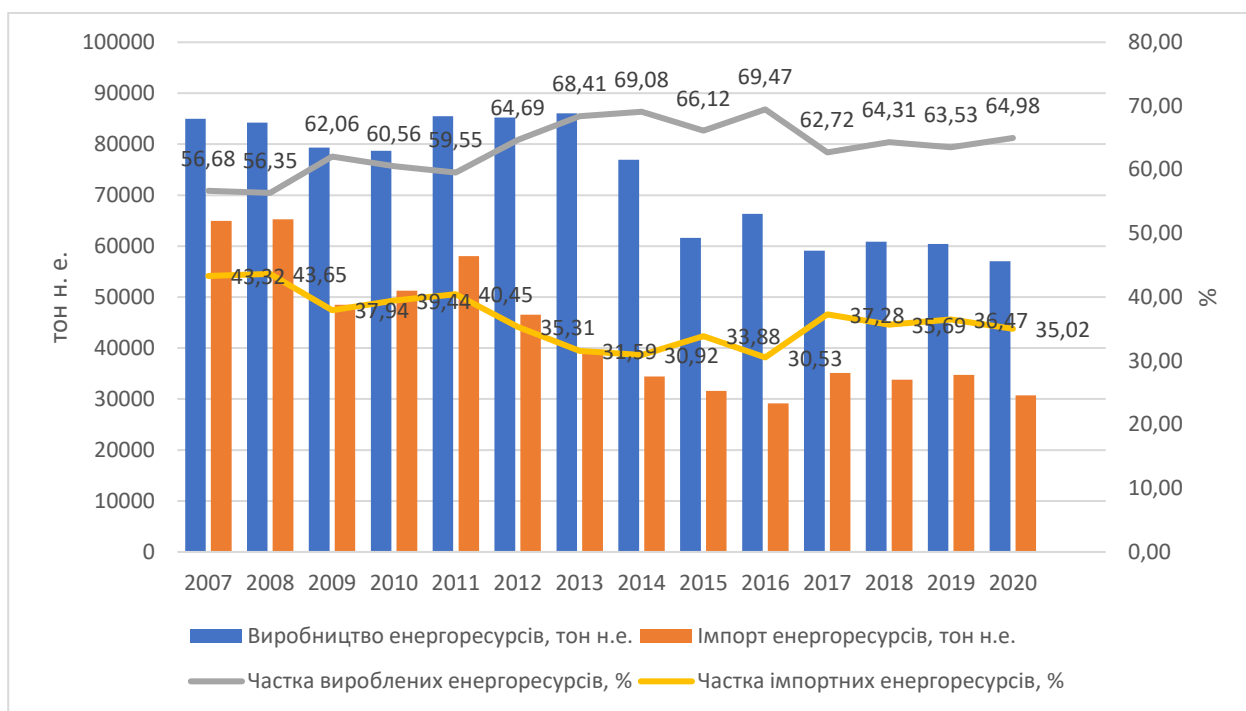


Рисунок 3 – Співвідношення енергоресурсів власного виробництва та імпорту протягом 2007 – 2020 рр. в енергобалансі України  
 Джерело: розраховано і побудовано на основі даних [16]

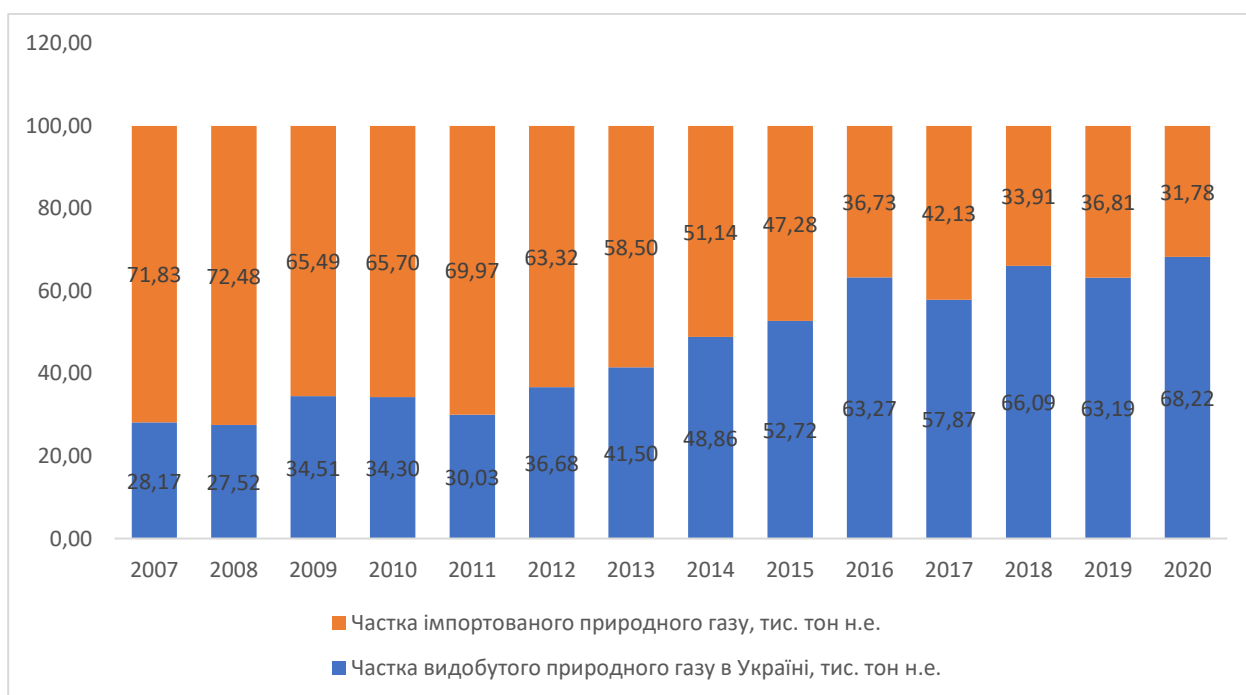


Рисунок 4 - Співвідношення видобутого та імпортованого природного газу протягом 2007 – 2020 рр. в енергобалансі України  
 Джерело: розраховано і побудовано на основі даних [16]



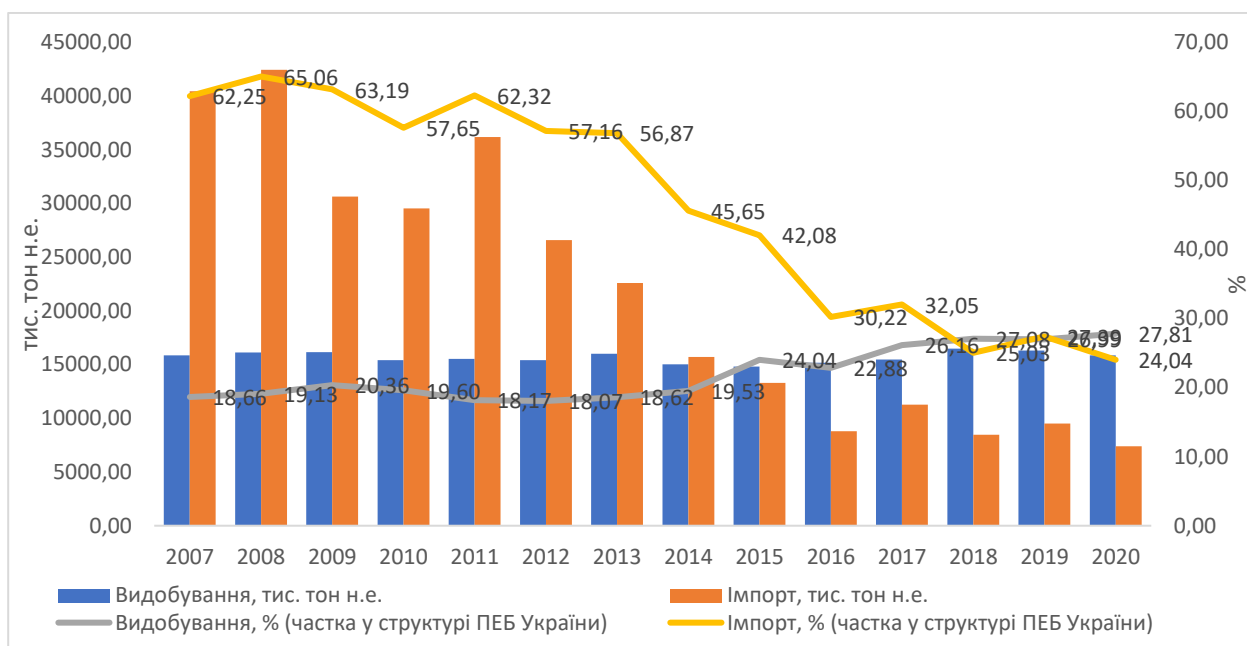


Рисунок 5 – Зміни видобутого та імпортованого природного газу в ПЕБУ протягом 2007-2020 рр.  
Джерело: розраховано і побудовано на основі даних [16]

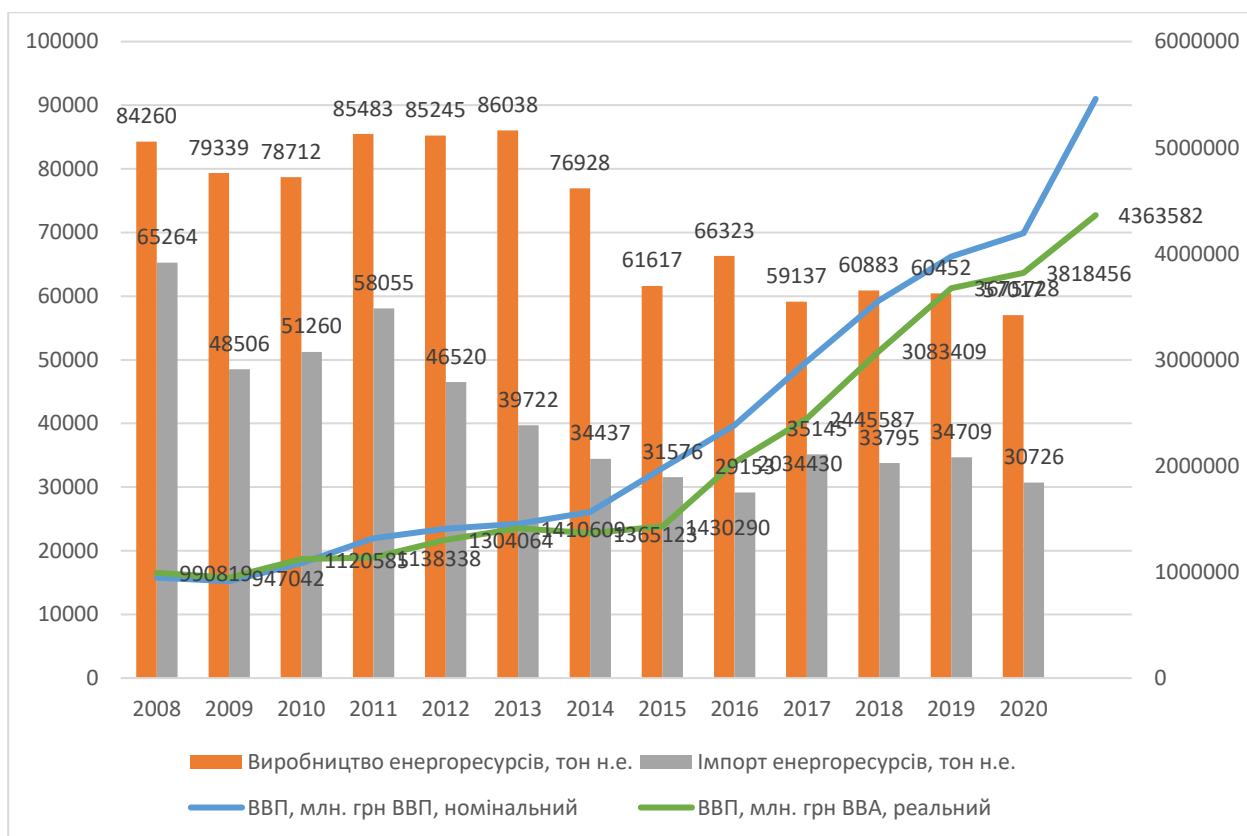


Рисунок 6 – Зміни реального та номінального ВВП і виробництва та імпорту енергоресурсів  
Джерело: розраховано і побудовано на основі даних [16] та [17]

Спостерігаємо ріст реального ВВП, що свідчить про зменшення енергоємності економіки України і пришвидшенні переходу виробництва на екологічно чисті джерела енергії.

Таким чином, опираючись на дані проведеного економіко-статистичного аналізу, можемо констатувати, що зменшення обсягів енергоресурсів не призвело до зниження економічної безпеки держави, а зменшення частки імпортованих енергоресурсів у структурі ПЕБУ вказує на дотримання принципів енергетичної безпеки держави.

Окрім вже сформованих тенденцій розвитку енергоринку, які відобразилися у динаміці зміни паливно-енергетичного балансу, нами здійснено акцентування на їх основні вектори, спричинені зовнішнім впливом, зокрема: політика розвитку міжнародного енергетичного ринку; політика енергетичної безпеки країни; політика екологічної безпеки і зниження негативного впливу на навколишнє середовище.

Процеси глобалізації та інтеграції економік призводять до все більшого зростання взаємозалежності їх розвитку. Сьогодні можна чітко прослідкувати залежність українського енергетичного ринку від впливу європейських ринків, що проявляється в необхідності адаптування до європейських стандартів як нормативно-правового законодавства, яке регулює вітчизняний енергетичний ринок, так і забезпечити фізичні параметри функціонування енергетичної системи для синхронізування її діяльності з європейською, з урахуванням вимоги інтеграції нашої держави у Європейський Союз. Тобто тенденції розвитку вітчизняного енергоринку формуються під впливом політики розвитку світового енергетичного ринку.

Поряд зі світовими тенденціями енергоринку у процесі формування векторів розвитку вітчизняного енергоринку повинна враховуватися політика енергетичної безпеки країни. Її основними вимогами є зниження залежності від одного джерела постачання енергоресурсів і, відповідно, пошук шляхів та напрямів диверсифікації енергоресурсів. Не слід забувати, що Україна має велику енергоресурсну базу як викопних вуглеводнів, так і великі можливості використання альтернативних джерел енергії.

З урахуванням того, що енергетичний ринок має значний вплив на екологію та економіку держави, то необхідно при визначенні тенденцій розвитку енергоринку враховувати їх вимоги. Досліджуючи наукові джерела за даною тематикою, можна прослідкувати, що основною вимогою екологічної системи є зниження негативного впливу суб'єктів господарювання на навколишнє середовище шляхом використання альтернативних джерел енергії. Тому однією із тенденцій розвитку енергоринку є збільшення частки енергоресурсів у структурі паливно-енергетичного балансу отриманих з альтернативних джерел енергії.

Щодо економіки, то тут сформовані дві взаємозалежні тенденції: сталий розвиток і циркулярна економіка (економіка замкнутого циклу). Обидві концепції передбачають раціональне використання ресурсів для мінімізації негативного

впливу на довкілля. Отже, такі напрями розвитку економіки сприятимуть зниженню частки викопних енергоресурсів на фоні зростаючої частки альтернативних джерел енергії в паливно-енергетичному балансі.

Поряд із зазначеним, енергетичний ринок України переорієнтовується на відновлювальні джерела енергії. Прогнозується, що повна заміна традиційних джерел енергії на відновлювальні відбудеться протягом найближчих 25 років і в майбутньому спостерігатиметься поступова трансформація нафтогазових компаній. Основні причини такої трансформації це:

- популяризація процесів декарбонізації енергетичної системи, яка підтримується урядом, інвесторами та громадськістю;

- адаптування недорогих технологій відновлюваної енергетики до процесу видобування нафти і газу, а також до інших видобувних і промислових процесів, що дає можливість економити і зберігати рідке паливо з високою енергоємністю та універсальний природний газ для інших галузей, таких як нафтохімія та авіація, одночасно збільшуючи рентабельність та підвищуючи стійкість для обох енергетичних секторів;

- наявний досвід реалізації великих капітальних проєктів, практика тривалого виробництва і постачання енергоносіїв, наявна розвинена інфраструктура та кваліфікований трудовий капітал дозволяють нафтогазовим компаніям використовувати обладнання відновлювальної енергетики поряд з традиційним устаткуванням у процесі видобутку нафти і газу;

- поєднання технологій нафтогазової та відновлювальної енергетики в рамках однієї компанії дозволяє залучити переваги та мінімізувати окремі недоліки застосування обох напрямків виробництва енергії;

- можливість комбінованого використання одного і того ж обладнання, привод якого здійснюється як за допомогою відновлюваних джерел енергії, так і шляхом спалювання традиційних вуглеводнів, дозволяє підвищити ефективність реалізації технологічних процесів нафтогазовидобутку [18].

Окремо слід вказати і про вплив на енергоринок політики енергетичної безпеки країни, основним питанням якої є забезпечення диверсифікації зовнішніх джерел постачання енергоресурсів. Економіка та екологія, які сьогодні функціонують в симбіозі, ставлять вимогу перед суб'єктами господарювання раціонального використання ресурсів, що вказує на пріоритетність використання у господарюванні енергоресурсів отриманих з альтернативних джерел енергії. Так як енергетика належить до галузей, що зумовлюють негативний вплив на клімат, в сфері енергоринку спостерігається перехід від ресурсощадливого до кліматично-нейтрального підходу. Проте, слід відмітити, що такий перехід вимагатиме і від

«зеленої» енергетики енергоощадності в недалекому майбутньому.

**Висновки.** Український енергоринок формується в основному за рахунок двох основних енергетичних ресурсів: електроенергії, що вироблена українськими атомними станціями, та природного газу, більша частка якого видобувається на території України. Позитивною є тенденція зростання частки відновлювальних джерел енергії в ПЕБУ. Порівнюючи обсяги використаної енергії, які зменшуються до кінця аналізованого періоду та обсяги реального ВВП, які постійно зростають спостерігаємо зменшення енергоємності економіки України.

Позитивною є тенденція ініціювання нафтогазовими компаніями України використання альтернативних джерел енергії у виробничому процесі. Зважаючи на світові тренди сталого розвитку та використання принципів циркулярної економіки у господарюванні, таке ініціювання українських компаній формує великі можливості отримати іноземні інвестиції. Однак слід зважати на рівень розвитку та безпеки енергетичних підприємств, особливо нафтогазових, які сьогодні відіграють важливу роль в процесі становлення відновлювальної енергетики, оскільки саме природний газ є перехідною ланкою між періодом активного використання у виробничому процесі викопних джерел енергії до періоду альтернативної, екологічно чистої та відновлювальної енергетики. Тому важливо здійснити діагностування та оцінку безпеки діяльності енергетичних підприємств в контексті прояву її трьохкомпонентної природи: екологічної, енергетичної та економічної.

#### Список літератури

1. Борисяк, Олена. «Кліматично-нейтральний потенціал енергетичного ринку України в умовах воєнного стану.» (2022). С. 81 – 83.
2. Артемчук Т. О. Ключові фактори успіху завдяки програмі трансформації енергетичної галузі. Економічний аналіз. Т. 24. № 2. 2016. С. 65-70.
3. Денисюк С. П. Енергетичний перехід – вимоги якісних змін у розвитку енергетики. Збірник матеріалів конференції: «Енергетичний менеджмент: стан та перспективи розвитку – PEMS». Київ : 2019. С.13-16.
4. Суходоля О. М. Геополітичні та економічні пріоритети енергетичної безпеки України. Стратегічна панорама. 2017. № 1. С. 42-52.
5. Прокопенко О. В. и др. Методологія формування механізму інноваційного розвитку національної економіки на основі альтернативної енергетики. Сумський державний університет, 2017
6. Тучинський Б. Г., Кудря С. О., Іванченко І. В., Іванчук В. Ю. Невідворотність переходу України до відновлюваної енергетики. Відновлювана енергетика. 2020. № 4. С. 6-21.
7. Філіпенко А. С. Особливості дослідження сучасних трансформацій. Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право): наук. журн. К. : НАУ, 2012. № 1. С. 273-276.
8. Чичина О. А. Світовий ринок енергетичних ресурсів: стан та перспективи розвитку. Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. 2016. №. 21. Вип. 7 (1). С. 21-25. 102.
9. Шайгородський Ю. Поняття «трансформація» як інструмент аналізу соціальних змін. Освіта регіону. Науковий

журнал. 2010. №4. С. 52–58 URL: <http://social-science.com.ua/article/323>. (дата звернення: 20.09.2022).

10. Шапран О. С. Пріоритети розвитку ринку нафтопродуктів України згідно тенденцій екологізації світової економіки. International relations, part "Economic sciences". 2015. № 6. URL: [http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec\\_n/article/view/2835/2543](http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/2835/2543) (дата звернення: 20.09.2020).

11. Офіційний сайт Міністерства енергетики України <https://www.mev.gov.ua>

12. Капранова Л. Г. Сучасний стан світового енергетичного ринку в умовах глобальної системи. Вісник Приазовського державного технічного університету : зб. наукових праць. Маріуполь: ПДТУ. (Серія : Економічні науки). 2015. № 30. С. 61-67.

13. Гораль Л. Т., Шийко В. І., Шкварилук М. В. Вдосконалення системи бюджетування на підприємствах газотранспортної галузі. Ефективна економіка. 2019. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7092>

14. Ковтун В. О., Набок І. І. Особливості інвестування альтернативної енергетики у світі: стан, проблеми, перспективи. Міжнародні наукові дослідження: інтеграція науки та практики як механізм ефективного розвитку: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Київ: ГО «Інститут інноваційної освіти», 2019. С. 206-210.

15. Лішук В. І., Лішук М. Є., Московчук А. Т. Використання відновлюваних ресурсів в енергетиці: світові стратегії та сценарії розвитку енергетичного ринку. Економічний форум. 2017. №. 2. С. 30-35.

16. Енергетичний баланс України в 2007 - 2020 рр. URL: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/energ.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/energ.htm)

17. Національні рахунки в 2007 – 2021 рр. URL: [https://ukrstat.gov.ua/imf/arhiv/nr/nr\\_u.htm](https://ukrstat.gov.ua/imf/arhiv/nr/nr_u.htm)

18. Паневник О. В. Аналіз процесів інтеграції технологій відновлювальної енергетики в нафтогазову промисловість Розвідка та розробка нафтових і газів родовищ №4 (81) 2021 – С. 7-15 URL: <https://rrngr.nung.edu.ua/index.php/rrngr/article/view/842>

#### References (transliterated)

1. Borysiak, Olena. «Klimatichno-neitralnyi potentsial enerhetychnoho rynku Ukrainy v umovakh voiennoho stanu.» (2022). S. 81 – 83.
2. Artemchuk T. O. Kliuchovi faktory uspihku zavdiaky prohrami transformatsii enerhetychnoi haluzi. Ekonomichniy analiz. T. 24. № 2. 2016. S. 65-70.
3. Denysiuk S. P. Enerhetychnyi perekhid – vymohy yakisnykh zmin u rozvytku enerhetyky. Zbirnyk materialiv konferentsii: «Enerhetychnyi menedzhment: stan ta perspektyvy rozvytku – PEMS». Kyiv : 2019. S.13-16.
4. Sukhodolia O. M. Neopolitichni ta ekonomichni priorytety enerhetychnoi bezpeky Ukrainy. Stratehichna panorama. 2017. № 1. S. 42-52.
5. Prokopenko O. V. y dr. Metodolohiia formuvannia mekhanizmu innovatsiynoho rozvytku natsionalnoi ekonomiky na osnovi alternatyvnoi enerhetyky. Sumskyi derzhavnyi universytet, 2017
6. Tuchynskiy V. H., Kudria S. O., Ivanchenko I. V., Ivanchuk V. Yu. Nevidvorotnist perekhodu Ukrainy do vidnovliuvanoi enerhetyky. Vidnovliuvana enerhetyka. 2020. № 4. S. 6-21.
7. Filipenko A. S. Osoblyvosti doslidzhennia suchasnykh transformatsii. Stratehiia rozvytku Ukrainy (ekonomika, sotsiolohiia, pravo): nauk. zhurn. K. : NAU, 2012. № 1. S. 273-276.
8. Chychyna O. A. Svitoviy rynek enerhetychnykh resursiv: stan ta perspektyvy rozvytku. Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Seriia: Ekonomika. 2016. №. 21. Vyp. 7 (1). S. 21-25. 102.
9. Shaihorodskiy Yu. Poniattia «transformatsiia» yak instrument analizu sotsialnykh zmin. Osvita rehionu. Naukoviy zhurnal. 2010. №4. S. 52–58 URL: <http://social-science.com.ua/article/323>. (data zvernennia: 20.09.2022).

10. Shapran O. S. Priorityety rozvytku rynku naftoproduktiv Ukrainy zghidno tendentsii ekolohizatsii svitovoi ekonomiky. International relations, part "Economic sciences". 2015. № 6. URL: [http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec\\_n/article/view/2835/2543](http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/2835/2543) (data zvernennia: 20.09.2020).

11. Ofitsiinyi sait Ministerstva enerhetyky Ukrainy <https://www.mev.gov.ua>

12. Kapranova L. H. Suchasnyi stan svitovoho enerhetychnoho rynku v umovakh hlobalnoi systemy. Visnyk Pryazovskoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu : zb. naukovykh prats. Mariupol: PDTU. (Serii : Ekonomichni nauky). 2015. № 30. S. 61-67.

13. Horal L. T., Shyiko V. I., Shkvaryliuk M. V. Vdoskonalennia systemy biudzhetuvannia na pidpriemstvakh hazotransportnoi haluzi. Efektyvna ekonomika. 2019. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7092>

14. Kovtun V. O., Nabok I. I. Osoblyvosti investuvannia alternatyvnoi enerhetyky u sviti: stan, problemy, perspektyvy. Mizhnarodni naukovy doslidzhennia: intehratsiia nauky ta praktyky

yak mekhanizm efektyvnoho rozvytku: Materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii. Kyiv: HO «Instytut innovatsiinoi osvity», 2019. С. 206-210.

15. Lishchuk V. I., Lishchuk M. Ye., Moskovchuk A. T. Vykorystannia vidnovliuvanykh resursiv v enerhetytsi: svitovi stratehii ta stsenarii rozvytku enerhetychnoho rynku. Ekonomichni forum. 2017. № 2. S. 30-35.

16. Enerhetychnyi balans Ukrainy v 2007 - 2020 rr. URL: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/energ.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/energ.htm)

17. Natsionalni rakhunky v 2007 – 2021 rr. URL: [https://ukrstat.gov.ua/imf/arhiv/nr/nr\\_u.htm](https://ukrstat.gov.ua/imf/arhiv/nr/nr_u.htm)

18. Panevnyk O. V. Analiz protsesiv intehratsii tekhnolohii vidnovliuvalnoi enerhetyky v naftohazovu promyslovist Rozvidka ta rozrobka naftovykh i hazovykh rodovyshech №4 (81) 2021 – S. 7-15 URL:<https://rrngr.nung.edu.ua/index.php/rrngr/article/view/842>

Надійшло (received) 15.12.2021

*Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors*

**Щуров Ігор Вячеславович (Щуров Игорь Вячеславович, Igor Shchurov)** - докторант кафедри фінансів, банківського бізнесу та оподаткування Національний університет «Полтавська політехніка імені. Юрія Кондратюка», [igor\\_shchurov@nupp.edu.ua](mailto:igor_shchurov@nupp.edu.ua), ORCID: 0000-0002-9256-1264

**С.М. ПОГОРЕЛОВ**

### **ВИЗНАЧЕННЯ ЦІНОВОЇ УСТАЛЕНОСТІ ІННОВАЦІЙНИХ ТОВАРІВ НА РИНКУ**

Цінова політика містить у собі всебічний аналіз різних чинників, що впливають на стан і розвиток товарних ринків. Дослідження умов виробництва і споживання товару, зміни попиту і пропозиції, стану загальногосподарської кон'юнктури (макроекономічних чинників) є обов'язковим елементом цінової роботи підприємства, що орієнтують свою діяльність на забезпечення цінової усталеності своїх товарів на ринку, забезпечення стабільних і гарантованих умов беззбитковості виробництва.

Цінова усталеність товару на ринку – новий термін, який показує оцінку стабільності положення даного товару на конкретному ринку на протязі певного періоду часу в конкурентному оточенні. Дана характеристика ринкового положення товару носить ймовірнісний характер, не має розмірності і використовується для оцінки рівня комерційного ризику підприємства, що визначає можливості збитків при виводі на ринок інноваційного товару по одній з можливих цін.

**Ключові слова:** стратегія; забезпечення економічної безпеки; методичний підхід; інноваційний розвиток; інноваційна активність; науково-технічний потенціал; новітехнології; наукоємність.

**С.М. ПОГОРЕЛОВ**

### **ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕНОВОЙ УСТАНОВЛЕННОСТИ ИННОВАЦИОННЫХ ТОВАРОВ НА РЫНКЕ**

Ценовая политика включает в себя всесторонний анализ разных факторов, влияющих на состояние и развитие товарных рынков. Исследование условий производства и потребления товара, изменения спроса и предложения, состояния общехозяйственной конъюнктуры (макроекономических факторов) является обязательным элементом ценовой работы предприятия, ориентирующего свою деятельность на обеспечение ценовой устойчивости своих товаров на рынке, обеспечение стабильных и гарантированных условий безубыточности производства.

Ценовая устойчивость товара на рынке – новый термин, показывающий оценку стабильности положения данного товара на конкретном рынке в течение определенного периода времени в конкурентном окружении. Данная черта рыночного положения продукта носит вероятностный характер, не имеет размерности и употребляется для оценки уровня коммерческого риска компании, определяющего способности убытков при выводе на рынок инновационного продукта по одной из вероятных цен.

**Ключевые слова:** стратегия; обеспечение экономической безопасности; методический подход; инновационное развитие; инновационная активность; научно-технический потенциал; новые технологии; наукоёмкость.

**S.M. POHORIELOV**

### **DETERMINING THE PRICE STABILITY OF INNOVATIVE GOODS ON THE MARKET**

The price policy includes a comprehensive analysis of various factors affecting the state and development of commodity markets. The study of the conditions of production and consumption of goods, changes in demand and supply, the state of the general economic situation (macroeconomic factors) is a mandatory element of the price work of enterprises that focus their activities on ensuring the price stability of their goods on the market, ensuring stable and guaranteed conditions for break-even production.

Price stability of a product on the market is a new term that shows the assessment of the stability of the position of a given product on a specific market over a certain period of time in a competitive environment. This characteristic of the market position of the product is probabilistic, has no dimensions and is used to assess the level of commercial risk of the enterprise, which determines the possibility of losses when introducing an innovative product to the market at one of the possible prices.

**Keywords:** strategy; ensuring economic security; methodological approach; innovative development; innovative activity; scientific and technical potential; new technologies; knowledge capacity

Цінова усталеність товару на ринку практично повною мірою визначається усталеністю і стабільністю ціноутворюючих чинників, у більшому або меншому ступені визначальних як для цін на конкретні товари, так і для їх усталеності протягом певного періоду часу. Крім того, на самому початковому етапі визначення рівня ціни, ступінь її обґрунтованості саме і залежить від того, якою мірою в ній враховані визначальні чинники. Таким чином, врахування чинників, що визначають ціну продукції дозволяє виявити і використовувати дію об'єктивних закономірностей ціноутворення.

У економічній літературі описані спроби різних авторів класифікувати все різноманіття існуючих чинників, що впливають на формування ціни. Однак, будь-яка класифікація подібного роду носить умовний характер, у зв'язку з тим, що вибір класифікаційної ознаки визначається цілком дослідження.

Всю множину ціноутворюючих чинників доцільно розбити на три великі групи: чинники

макросередовища, чинники мікросередовища і чинники епізодичного впливу.

Дослідження чинників макrorівня дозволяє одержати більш повне уявлення про тенденції, що складаються, розвиток зовнішнього середовища підприємства з метою оцінки їх впливу на цінову усталеність товарів підприємства на ринку. До них відносяться наступні групи чинників:

а) чинники державного впливу на господарську діяльність суб'єктів ринку, що включають у себе фіскальну і монетарну політику, економіко-демографічні чинники, що відбивають рівень розвитку правового регулювання економіки, джерела формування і напрямки витрати бюджету країни, стан грошової маси і темпи інфляції, податкові ставки і їхньому динаміку, рівень зайнятості населення в цілому й у галузі, динаміку платоспроможності підприємств і інвестиційної активності, тенденції народжуваності і тривалості життя, рівень прибутків населення і їх розподіл, життєві цикли різних товарів, рівень конкуренції в галузі, місткість ринку і його

захищеність урядом, нормативні акти місцевих органів влади і т. п.

б) чинники загальногосподарської кон'юнктури в країні, що відбивають стабільність її економіки, розвиток конкуренції, рівень розвитку національного виробництва, стан сукупного попиту і сукупної пропозиції, стан найважливіших ринків (праці, капіталів, інновацій і т. п.);

в) міжнародні чинники, що мають велике значення для багатьох підприємств після скасування державної монополії на зовнішню торгівлю: відбивають міжнародний поділ праці, рівень монополізації світового виробництва товарів, враховують зовнішньоекономічну політику свого уряду й урядів інших країн, передбачають зусилля по захисту або розширенню національного ринку в цілому або ринку окремих галузей, характеризують стан платіжного балансу, рівень експорту, імпорту, стан митної політики і т. п.

Пристаючи до аналізу даної групи чинників, відзначимо, що на деякі товари держава свідомо обмежує дію ринкового механізму ціноутворення. Найбільш поширеною формою таких дій є заборона підвищення цін понад встановлений рівень. Це звичайно робиться для захисту інтересів споживачів. Контроль над цінами може також стримувати темпи розвитку інфляції, запобігати одержанню надприбутків у період тимчасового дефіциту товарів, для продукції монопольних об'єднань. Монопольне положення підприємства дає йому можливість самостійно або разом з іншими підприємствами стримувати конкуренцію на ринку даного товару. Монопольним є стан суб'єкта підприємницької діяльності, частка якого на ринку даного товару перевищує 35 %. Рішенням антимонопольного комітету може бути визнане монопольним положення підприємства і з меншою долею виробництва. Одним із зловживань монопольного положення вважається встановлення монопольних і дискримінаційних цін, що веде до обмеження конкуренції і прав окремих споживачів.

Однак, введення максимальних розмірів цін і лімітування поставок товарів споживачам не приводить до ліквідації надлишкового попиту і встановлення ринкової рівноваги. Тому поряд із регулюванням цін варто здійснювати заходи для скорочення попиту і стимулюванню пропозиції, наприклад, шляхом надання державних дотацій підприємствам-виробникам.

Мінімальні ціни встановлюються державою вище ціни ринкової рівноваги, що приводить до утворення надлишкової пропозиції, скорочення виробництва і встановлення ціни ринкової рівноваги на рівні мінімальної. Цей процес рекомендується супроводжувати заходами щодо стимулювання попиту.

Основні принципи встановлення і застосування цін і тарифів, а також організації контролю за їхнім застосуванням на території України визначаються Законом України "Про ціни і ціноутворення" і іншими законодавчими і нормативними документами.

Для забезпечення більшої стабільності цін на різні товари в умовах ринку, відмовившись від прямого контролю держави за економікою, необхідно підсилити його функції як рівноправного суб'єкта економічних відношень, з метою посилення конкуренції і поліпшення інвестиційного клімату для стимулювання виробництва. В області ціноутворення це може виявлятися в наступних випадках:

а) при встановленні цін на державну частку власності, що перешкоджає розриву міжвиробничих зв'язків і сприяє виконанню ціною інформаційної функції;

б) при використанні механізму державного замовлення наданням податкових, митних і інших пільг, що створює передумови побічно впливати на рівень цін;

в) при використанні механізму банкрутства збиткових підприємств, що дозволить виключити зі сфери ціноутворення значну частину виробництва, що сприяє інфляції.

На ціноутворення великий вплив роблять чинники епізодичного впливу. До їхнього числа ми пропонуємо віднести такого роду випадкові явища як стихійні лиха, соціально-економічні конфлікти, політичні кризи, чинники сезонності і т. п. У багатьох випадках дія цих чинників може і не спостерігатися, однак їхнє виникнення накладає істотні відбитки на стан і рівень цін більшості товарів і послуг. Наприклад, інфляційний ріст цін звичайно характерний у період суспільних потрясінь, соціальних і політичних конфліктів, стихійних лих, багато в чому залежить від настроїв, що склалися в товаристві.

Ми вперше розглядаємо в якості найважливіших чинників, що впливають на цінову усталеність товарів на ринку чинники епізодичного впливу як самостійну групу чинників. Окремі вчені деякі з цих чинників відносять до чинників макросередовища, що, на наш погляд, неправомірно в зв'язку з їхнім особливим статусом, змінити який не в змозі ні макро- ні мікросередовище. Це обставини форсмажорного порядку, що звичайно враховуються в міжнародних контрактах і угодах і які вкрай необхідно враховувати при дослідженні чинників цінової усталеності товару на ринку.

До чинників мікросередовища відносяться в першу чергу чинники виробництва - земля, праця, капітал. До поняття "земля", як правильно відзначають деякі дослідники, варто відносити не тільки земельні ділянки, але і всі природні процеси, що застосовні у виробництві: орні землі, водойми, родовище мінералів і ін. Вплив чинника праці виражається у формі вартості робочої сили. По цьому чиннику наша країна має відомі переваги, оскільки в Україні існує досить великий науково-технічний потенціал і велика кількість дешевої кваліфікованої робочої сили. Вплив чинника капіталу виявляється у витратах на матеріали, устаткування, машини, амортизація основних фондів підприємства, а також у виплатах відсотків за банківський кредит. У даному контексті особливе значення має ступінь зносу основних фондів. На підприємствах автомобільної промисловості України він складає 39... 53 %, у галузі машинобудування - 44.

. . 55 %, у чорній металургії - 47. . . 58 %. Процес катастрофічного старіння основних фондів позбавляє виробників перспективи виходу з кризового стану, а тим більше досягнення рівня сучасної технологічної конкурентоспроможності на світовому ринку.

Рівень витрат на сировину та матеріали, робочу силу, рекламу, транспорт і т. п. хоча ми і відносимо до чинників мікросередовища, часто не може повною мірою контролюватися підприємством. Проте, ці витрати помітно впливають на кінцеві ціни. У період швидкого росту цін підприємства можуть використовувати різні стратегії свого поведіння:

а) не змінюючи продукцію перекладати весь ріст своїх витрат на

гаманець споживача;

б) не змінюючи продукцію перекладати на споживачів тільки

частина збільшення своїх витрат, а частину брати на себе;

в) модифікувати продукцію так, щоб зменшити свої витрати і зберегти рівень цін (пропонуючи меншу кількість модифікацій, використовуючи матеріали більш низької якості);

г) модифікувати продукцію так, щоб споживачі не заперечували проти більш високих цін (поліпшення параметрів, розширення асортиментного ряду, застосування більш якісних матеріалів);

д) припинення випуску не вигідної продукції.

Найважливіше значення в групі чинників мікросередовища мають чинники, зв'язані з вивченням товарної кон'юнктури. Це закон попиту, закон пропозиції, цінова еластичність попиту, місткість ринку і її динаміка, сегментація ринків збуту й ін. Закон попиту і цінової еластичності пояснюють безпосередній взаємозв'язок між цінами й об'ємами закупівель споживачів.

При розробці підприємством політики ціноутворення на ринку, що забезпечує достатню цінову усталеність його продукції, потрібно враховувати наступні обставини. По-перше, якщо ціни підприємства завищені в порівнянні з виробами-аналогами, це може бути розцінено споживачем як установлення монопольної ціни. У цьому випадку можуть бути дії у відповідь, які впливають з антимонопольного законодавства. По-друге, істотне зниження ціни підприємства проти сформованої на ринку, може бути кваліфіковане як встановлення демпінгової ціни, що також відноситься до юрисдикції антимонопольного законодавства. По-третє, дуже важливим представляється поріг реакції (чутливості) споживача до ціни на даний товар, на що ми вже звертали увагу вище. Незначна зміна ціни може залишитися непоміченим споживачем, тобто практично не вплине на зміну попиту, але може істотно вплинути на зміну загального виторгу від продажів.

Якби підприємство на ринку діяло б поодиночі (як це можливо у випадку чистої монополії), то воно мало б справу з усією кривою ринкового попиту. І тоді його цінові рішення могли б будуватися тільки на аналізі чутливості покупців до цін і зіставленні власних витрат на виробництво товару з ціною, яку споживач готовий заплатити за товар відповідної якості. Це іноді

вдається підприємствам, що роблять абсолютно унікальні товари, захищені патентами. Але звичайно підприємство змушене будувати свою цінову політику з урахуванням конкурентної боротьби і ця обставина може істотно модифікувати результати, отримані тільки на основі урахування корисності товару і витрат на його виробництво. Навіть самі, очевидні кроки, якщо вони починаються без урахування відповідної реакції конкурентів і споживачів, можуть у підсумку виявитися невдалими.

Для всіх методів ціноутворення поза залежністю від їхньої орієнтації на витрати, на споживачів або на конкурентів, загальним є те, що витрати завжди служать відправним пунктом розрахунку початкового значення продажної ціни товару. Це факт підтверджується багатьма дослідженнями. Політика цін, орієнтована на витрати, виходить із принципу покриття усіх витрат або принаймні значної їхньої частини.

Необхідна інформація береться з даних розрахунку собівартості. Калькуляція є методичним засобом, що зв'язує розрахунки собівартості з ціноутворенням. В умовах ринкової конкуренції, що розвивається, звичайний підхід, коли на основі калькуляції витрат визначається ціна, у недостатній мірі враховує вплив ринку. Розрахована в такий спосіб ціна не гарантує того, що вона буде прийнята споживачами. В ринкових умовах більш прогресивним буде використання методу зворотної калькуляції, що заснований на розрахунку, який виходить із продажної ціни, і призначений для контролю ринкової ціни з погляду витрат. Мова йде про перевірку цін, очікуваних споживачами або встановлених конкурентами. Витратне ціноутворення може не визвати практично ніяких проблем лише тоді, коли ціна не грає великої ролі для споживачів. Однак у даному випадку для підприємств із визначеними технологічними або організаційними недоліками такий спосіб установлення ціни може мати фатальні наслідки. Ціни, засновані на собівартості, ведуть до закріплення, а в ряді випадків навіть до узаконювання відсталих, нерациональних структур витрат. Інша справа, коли в області витрат між конкурентами йде гостра боротьба і без постійного удосконалення і раціоналізації виробництва просто не вижити, такий спосіб ціноутворення може бути цілком прийнятним, особливо, якщо між основними конкурентами існує згода з приводу поділу прибутку. Цінова усталеність товару на ринку в цьому випадку визначається досить просто - мінімізація витрат на виробництво і взаємна лояльність основних конкурентів, тобто не допущення цінової війни.

Маркетингова орієнтація промислових підприємств ставить у центр всієї своєї діяльності споживача, інтереси і потреби якого повинні бути вище всього. У попередньому випадку саме споживач при встановленні цін на товари і виявився зайвим. Ми подбали про власне благо, детально проаналізувавши свої витрати і знайшли шлях їхнього зниження (тобто шляху максимізації прибутку), а також про благо конкурентів, тому що спільно і погоджено набагато легше працювати на ринку. Однак, джерелом благ усіх

виробників, постачальників і продавців на ринку є тільки споживач і саме він вимагає до себе постійної й особливої уваги. У цьому зв'язку більш прогресивним буде встановлення цін, орієнтованих на споживача, на його запити і можливості, що підтверджується світовим досвідом функціонування ринку. У даному випадку предметом аналізу при встановленні цін є готовність споживачів платити визначену ціну, їхня реакція на зміну цін (еластичність цін) і можливість диференціювання цін по сегментах ринку або при додаванні (вилученні) до базового товару комплексу послуг, додаткових благ і т. п. Водночас, при оцінці цінової усталеності товару на ринку в даному випадку необхідно оперувати цінами вище нижньої межі ціни, тому що в протилежному випадку відсутній безпосередній зв'язок між витратами і встановленням цін. Якщо споживачі мають уявлення про "правильну" ціну, яка досить точно відтворює вартість товару, то ціноутворення, природно, повинно враховувати ці уявлення. Навпроти, уявлення споживачів про "чесну" ціну для багатьох, особливо нових товарів базується на нових відповідних для них цін.

Цінова усталеність товару на ринку - це характеристика стабільності при даній ціні ринкового положення товару у певний період часу й у короткостроковій перспективі. При цьому повинні бути враховані переваги і можливості споживачів, їхня чутливість до рівня ціни, економічні показники роботи підприємств-виробників (витрати на виробництво, зобов'язання перед бюджетом, завантаження виробничих потужностей), а також деякі найбільше істотні можливі зміни показників макросередовища (інфляційні чекання, податки, збори, мита, протекціонізм). З обліком усього сказаного вище, економіко-математична модель визначення цінової усталеності товару на ринку пропонується нами в наступному виді:

$$Уці = Nці (1 + \alpha) (1 - \beta) (1 - Rці) / Nкрці ,$$

де  $Уці$  - значення цінової усталеності інноваційного товару на ринку при ціні  $Ці$ ;

$Nці$  - прогноз обсяг збуту товару за ціною  $Ці$ , складений з обліком намірів і можливостей споживачів;

$\alpha$  - коефіцієнт чутливості споживачів до цін (коефіцієнт цінової байдужості);

$\beta$  - коефіцієнт, що враховує інфляційні чекання;

$Rці$  - рівень цінового ризику, що визначає ймовірність збитків при встановленні на інноваційний товар ціни  $Ці$ ;

$Nкрці$  - граничний (критичний) обсяг збуту даного товару, при якому мінімальна мета підприємства вважається досягнутою (не досягнення обсягу продажів товару  $Nкрці$  при ціні  $Ці$  виходить за рамки цінової усталеності товару на ринку - це вже хитке положення).

Зона цінової усталеності товару на ринку визначається нерівністю:

$$Уці \geq 1.$$

При  $Уці < 1$  товар при ціні  $Ці$  займає на ринку хитке положення і виробник може в будь-який момент часу понести матеріальні втрати, зв'язані з

виробництвом і збутом даного виробу. У всякому разі ймовірність цих втрат досить велика.

Аналогічні розрахунки рекомендується робити для різних цін на інноваційний товар -  $Ц1, Ц2, Ц3, \dots, Цi$ . У результаті можна одержати відповідний ряд значень коефіцієнта цінової усталеності  $Уці$ , за допомогою яких можна обґрунтувати найбільше прийнятну ціну на даному ринку, що і визначить кращі умови для підприємств-виробників. Ці умови будуть відповідати ціні з максимальним коефіцієнтом цінової усталеності  $Уці \rightarrow \max$ .

Методика визначення розміру  $Уці$  зводиться до наступних взаємозалежних і взаємообумовлених етапів.

Етап 1. Визначається ряд значень ціни - від найменшої, яка на думку працівників маркетингових служб підприємства ще може бути прийнятною для даного виробу, до максимально можливої. Отриманий ряд цін  $Ц1, Ц2, Ц3, \dots, Цi$  і є об'єктом подальшого дослідження.

Етап 2. Проводиться дослідження переваг і намірів споживачів при встановленні виробником різних цін на інноваційний виріб. Кінцевою метою етапу є кількісна оцінка можливих обсягів збуту виробу при встановленні на нього даної ціни, тобто визначення значень  $Nці$  у моделі (15.22). В певній мірі тут робиться спроба встановити зразковий вид кривої попиту для даного виробу.

Дійсно, всі розрахунки економічних наслідків зміни цін, так само як і обґрунтування цін на товари, які тільки що виведені на ринок, можуть бути реально корисними для підприємства при тій умові, що в їхній основі лежать скільки-небудь достовірні оцінки можливої реакції покупців на ці ціни. Це вимагає від фахівців по ціноутворенню уміння знаходити кількісні параметри чутливості покупців до цін. Звичайно, ця робота повинна проводитися паралельно з глибоким якісним аналізом інтересів і переваг споживачів із погляду унікальності, якості, наявності аналогів, значення кінцевого результату, "справедливості" ціни на інноваційний виріб і т. п. Таке сполучення якісного аналізу і кількісних оцінок цінової чутливості може помітно підвищити ефективність маркетингових рішень. Початок усієї цієї роботи насамперед виходить від усвідомленого вибору найбільш адекватного методу досліджень цінової чутливості покупців.

#### Список літератури:

1. Економіка підприємства: учбовий посібник / За ред. проф. Перерви П.Г., проф. Погорелова М.І., доц. Меховича С.А. - Харків: 2006. - 691 с.
2. Погорелов М.І. Підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємства / М.І. Погорелов, Н.Г. Дунь // Вісник НТУ „ХП”. Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва. - Х.: НТУ „ХП”. - 2013. - № 22 (995) - С. 119-123.
3. Погорелов М.І. Методика определения экономической эффективности ремонта / Н.И. Погорелов, С.Н. Погорелов // Вісник НТУ „ХП”. Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва. - Х.: НТУ „ХП”. - 2013. - № 67\*(1040) - С. 172-181.
4. Погорелов М.І. Економіко-математична модель оцінки рівня ремонтного виробництва / С.М. Погорелов, М.І. Погорелов // Вісник НТУ „ХП”. Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва. - Х.: НТУ „ХП”. - 2014. - № 34 (1077). - С. 11-18.



5. Погорелов М.І. Методика визначення економічної ефективності ремонту / М.І. Погорелов, І.М. Погорелов // Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Х.: НТУ «ХПІ». – 2015. -№ 26 (1135). – С. 167-176.

6. Погорелов М.І. Методика економічного обґрунтування заходів щодо НОТ/ М.І. Погорелов, С. М. Погорелов// Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Х.: НТУ «ХПІ». – 2015. -№ 60 (1169). – С. 149-154.

7. Погорелов С.М. Методика оцінки рівня організації праці менеджерів // Вісник НТУ «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). Збірник наукових праць. – Х. : НТУ «ХПІ». – 2018. – № 15 (1291). – С 125-128

8. Погорелов С.М. Особливості застосування інформаційних технологій в менеджменті та економіці // Вісник НТУ «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). Збірник наукових праць. – Х. : НТУ «ХПІ». – 2018. – № 19 (1295). – С 151-155

#### References(transliterated):

1. Ekonomika pidpriemstva: uchbovij posibnik / Za red. prof. Perervi P.G., prof. Pogorelova M.I., doc. Mekhovicha S.A. – Harkiv: 2006. - 691 s.

2. Pogorelov M.I. Pidvishchennya effektivnosti innovacijnoji diyal'nosti pidpriemstva /M.I. Pogorelov, N.G. Dun' // Visnik NTU „HPI“. Seriya: Tekhnichnij progres i effektivnist' virobництва. –H.: NTU „HPI“. - 2013. -№ 22 (995) - S. 119-123.

3. Pogorelov M.I. Metodika opredeleniya ekonomicheskoy effektivnosti remonta/ N.I. Pogorelov, S.N. Pogorelov // Visnik NTU „HPI“. Seriya: Tekhnichnij progres i effektivnist' virobництва. – H.: NTU „HPI“. - 2013. -№ 67'(1040) - S. 172-181.

4. Pogorelov M.I. Ekonomiko-matematichna model' ocinki rivnya remontnogo virobництва /S.M. Pogorelov, M.I. Pogorelov // Visnik NTU «HPI». Seriya: Tekhnichnij progres i effektivnist' virobництва. – H.: NTU «HPI». – 2014. - № 34 (1077). – S. 11–18.

5. Pogorelov M.I. Metodika viznachennya ekonomichnoji effektivnosti remontu / M.I. Pogorelov, I.M. Pogorelov // Visnik NTU «HPI». Seriya: Tekhnichnij progres i effektivnist' virobництва. – H.: NTU «HPI». – 2015. -№ 26 (1135). – S. 167-176.

6. Pogorelov M.I. Metodika ekonomichnogo obruntuvannya zahodiv shchodo NOT/ M.I. Pogorelov, S. M. Pogorelov// Visnik NTU «HPI». Seriya: Tekhnichnij progres i effektivnist' virobництва. – H.: NTU «HPI». – 2015. - № 60 (1169). – S. 149-154.

7. Pohorielov S.M. Metodyka otsinky rivnia orhanizatsii pratsi menezheriv // Visnyk NTU «Kharkivskiy politekhnichnyi instytut» (ekonomichni nauky). Zbirnyk naukovykh prats. – Kh. : NTU «KhPI». – 2018. – № 15 (1291). – S 125-128

8. Pohorielov S.M. Osoblyvostizastosuvannya informatsiinykh tekhnolohii v menezhmenti ta ekonomitsi // Visnyk NTU «Kharkivskiy politekhnichnyi instytut» (ekonomichni nauky). Zbirnyk naukovykh prats. – Kh. : NTU «KhPI». – 2018. – № 19 (1295). – S 151-155

*Надійшла (received) 15.12.2021*

#### *Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors*

**Погорелов Сергій Миколайович (Погорелов Сергей Николаевич, Pohorielov Serhiy Mukolaevich)**– кандидат економічних наук, професор, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», професор кафедри менеджменту інноваційного підприємництва та міжнародних економічних відносин Харків, Україна; e-mail: pogser.sp@gmail.com, (ORCID: 0000-0003-0868-2002)

## ЗМІСТ

<i>Наталія Єршова, Дар'я Рибаківа, Наталія Головченко, Наталія Рижикова</i> РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ КОНТРОЛЬНО-АНАЛІТИЧНОЇ ІНФОРМАЦІЇ ПРО ОСНОВНІ ЗАСОБИ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА .....	3
<i>Ірина Юр'єва, Ганна Гаряєва</i> МІЖНАРОДНІ ПІДХОДИ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН ТА ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ .....	8
<i>Віктор Заруба, Ірина Парфентенко</i> АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ВИРОБНИЧИХ ОРГАНІЗАЦІЙ З ПОЗИЦІЇ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ .....	12
<i>Олександр Носирєв, Світлана Осипова, Тетяна Деділова</i> ФІНАНСОВЕ <b>СТИМУЛЮВАННЯ</b> <b>МЕНЕДЖМЕНТУ</b> <b>ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА</b> В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ПРОМИСЛОВОГО СЕКТОРУ .....	20
<i>Наталія Мардус, Еліана Чернишова</i> ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ «ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ» .....	26
<i>Дмитро Горовий, Владислав Павловський</i> ФОРМУВАННЯ ВЛАСНОГО БРЕНДУ ПІДПРИЄМСТВА МАЛОГО БІЗНЕСУ .....	30
<i>Маргарита Водяхіна, Ірина Чекмасова</i> СТРАТЕГІЯ МІЖНАРОДНОГО БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА .....	35
<i>Петро Перерва, Ганна Паймаиш</i> СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СОЦИАЛЬНЫХ АСПЕКТОВ УКРАИНСКОГО РЫНКА ТРУДА ИНВАЛИДОВ .....	39
<i>Володимир Кучинський, Олександр Гуцан</i> ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ОСНОВІ МОДЕЛЕЙ КОМПЕТЕНЦІЙ .....	45
<i>Наталія Якименко-Тереценко, Тетяна Жадан, Сергій Лакалін, Віталій Знайченко</i> ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЛІКВІДНОСТІ ТА ПЛАТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ..	52
<i>Олена Лінькова, Юлія Пікалова</i> ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ .....	60
<i>Олександр Білоцерківський</i> АНАЛІЗ МЕТОДІВ ОЦІНКИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО РИЗИКУ .....	65
<i>Світлана Климова</i> АНАЛІЗ НАСЛІДКІВ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ ДЛЯ ЕКОНОМІКИ КРАЇНИ .....	71
<i>Світлана Васильцова, Тетяна Романчик</i> ВИКОРИСТАННЯ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....	75
<i>Анна Кобєлева, Петро Перерва</i> СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКОГО РИНКУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНО-ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ .....	79
<i>Сергій Гармаиш</i> РОЗВИТОК УКРАЇНИ В АСПЕКТІ «ЗБЕРЕЖЕННЯ» ЕФЕКТИВНОГО РІВНЯ ЇЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ .....	88
<i>Ігор Щуров</i> ТЕНДЕНЦІЙНІ ЗМІНИ В ПАЛИВНО-ЕНЕРГЕТИЧНОМУ БАЛАНСІ УКРАЇНИ: ПРИЧИНИ І НАСЛІДКИ .....	93
<i>Сергій Погорєлов</i> ВИЗНАЧЕННЯ ЦІНОВОЇ УСТАЛЕНОСТІ ІННОВАЦІЙНИХ ТОВАРІВ НА РИНКУ .....	101

---

**CONTENT**

<b><i>Natalia Iershova, Daria Rybakova, Natalia Holovchenko, Natalia Ryzhikova</i></b>	
DEVELOPMENT OF MEASURES TO IMPROVE THE FORMATION OF CONTROL AND ANALYTICAL INFORMATION ABOUT THE FIXED EQUIPMENT FOR MANAGING THE ACTIVITIES OF THE ENTERPRISE.....	3
<b><i>Irina Yuryeva, Ganna Gariaieva</i></b>	
INTERNATIONAL APPROACHES TO SOCIAL AND LABOUR RELATIONS AND BUSINESS .....	8
<b><i>Viktor Zaruba, Irena Parfentenko</i></b>	
ANALYSIS OF THE INNOVATIVE ACTIVITY OF INDUSTRIAL ORGANIZATIONS FROM THE STANDPOINT OF A SYSTEMS APPROACH.....	12
<b><i>Oleksandr Nosyriev, Svitlana Osypova, Tetyana Dedilova</i></b>	
FINANCIAL STIMULATION OF MANAGEMENT OF INNOVATIVE ENTREPRENEURSHIP IN THE SYSTEM OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF ENTERPRISES IN THE INDUSTRIAL SECTOR.....	20
<b><i>Natalia Mardus, Eliana Chernyshova</i></b>	
THEORETICAL APPROACHES TO DEFINING THE CONCEPT OF "FINANCIAL RESULTS" .....	26
<b><i>Dmytro Gorovyi, Vladislav Pavlovskyy</i></b>	
FORMATION OF THE SMALL BUSINESS ENTERPRISE'S OWN BRAND .....	30
<b><i>Margarita Vodyakhina, Irina Chekmasova</i></b>	
STRATEGY OF THE INTERNATIONAL BRAND MANAGEMENT OF THE INDUSTRIAL ENTERPRISE .....	35
<b><i>Petro Pererva, Anna Paimash</i></b>	
CURRENT STATE OF SOCIAL ASPECTS OF THE UKRAINIAN DISABLED LABOR MARKET .	39
<b><i>Volodymyr Kuchynskiy, Oleksandr Gutsan</i></b>	
FORMATION OF AN EFFECTIVE SYSTEM MOTIVATION PERSONNEL ON THE BASIS OF COMPETENCE MODELS .....	45
<b><i>Natalia Yakimenko-Tereschenko, Tetiana Zhadan, Serhii Lakalin, Vitalii Znaichenko</i></b>	
THEORETICAL BASIS FOR FORMING ACCOUNTING AND ANALYTICAL SUPPORT FOR LIQUIDITY RISK MANAGEMENT AND PAYMENT CAPACITY OF THE ENTERPRISE .....	52
<b><i>Elena Linkova, Yuliya Pikalova</i></b>	
PROBLEMS OF PROJECT MANAGEMENT IN THE ENTERPRISE.....	60
<b><i>Oleksandr Bilotserkivskiy</i></b>	
ANALYSIS OF ENTREPRENEURIAL RISK ASSESSMENT METHODS .....	65
<b><i>Svitlana Klymova</i></b>	
ANALYSIS OF THE GLOBALIZATION PROCESS CONSEQUENCES FOR THE COUNTRY ECONOMY .....	71
<b><i>Svitlana Vasylytsova, Tatiana Romanchyk</i></b>	
USE OF PROJECT MANAGEMENT IN THE MARKETING ACTIVITIES OF THE ENTERPRISE .	75
<b><i>Anna Kobieliava, Petro Pererva</i></b>	
CURRENT STATE AND PROSPECTS OF THE DEVELOPMENT OF THE UKRAINIAN MARKET OF INTELLECTUAL AND INNOVATIVE TECHNOLOGIES.....	79
<b><i>Sergii Garmash</i></b>	
DEVELOPMENT OF UKRAINE IN THE ASPECT OF "MAINTAINING" OF THE EFFECTIVE LEVEL OF ITS ECONOMIC SECURITY.....	88
<b><i>Igor Shchurov</i></b>	
TREND CHANGES IN THE FUEL AND ENERGY BALANCE OF UKRAINE: CAUSES AND CONSEQUENCES .....	93
<b><i>Serhiy Pohorielov</i></b>	
DETERMINING THE PRICE STABILITY OF INNOVATIVE GOODS ON THE MARKET .....	101

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

**ВІСНИК**

**НАЦІОНАЛЬНОГО ТЕХНІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ  
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»**

**(економічні науки)**

*Збірник наукових праць*

*№ 4 '2021*

*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: [trper\\_bulletin@ukr.net](mailto:trper_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 24.12.2021 р. Формат 60x84 1/16. Папір офсетний. RISO-друк. Гарнітура Таймс.  
Ум.друк.арк. 8,2. Обл.-вид. арк. 10,4. Наклад 300 прим. Зам. № 471. Ціна договірна.*