

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)

№ 1(17)'2023

No. 1(17)'2023

Збірник наукових праць

Collection of Scientific papers

Видання засноване у 1961 р.

The edition was founded in 1961

Харків
НТУ «ХПІ», 2023

Kharkiv
NTU "KhPI", 2023

Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки) = Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences) Збірник наукових праць. – Х. : НТУ «ХПІ». – 2023. – № 1. – 119 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 науковців, викладачів вищої школи, аспірантів, студентів, фахівців різноманітних галузей

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

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

Державне видання.

Свідцтво Міністерство юстиції України

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

Мова статей – українська, 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). Індексуються 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., Національний технічний університет
"Харківський політехнічний інститут", Україна

Заст. головного редактора:

Погорелов М.І. проф., Національний технічний університет
"Харківський політехнічний інститут", Україна

Погорелов С.М., проф., Національний технічний університет
"Харківський політехнічний інститут" Україна

Секретар:

Круглов О.А., Національний технічний університет "Харківський
політехнічний інститут", Україна

Члени редколегії:

Ілляшенко С.М., проф., Сумський державний університет, Україна

Косенко О.П., проф., Національний технічний університет
"Харківський політехнічний інститут", Україна

Краснокутська Н.С., проф., Національний технічний університет
"Харківський політехнічний інститут", Україна

Кузьмін О.С., проф., Національний університет «Львівська
політехніка», Україна

Манойленко О.В., проф., Національний технічний університет
"Харківський політехнічний інститут", Україна

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

Посохов І.М., проф., Національний технічний університет
"Харківський політехнічний інститут", Україна

Райко Д.В., проф., Національний технічний університет
"Харківський політехнічний інститут", Україна

Сисоєв В.В., проф., Національний технічний університет
"Харківський політехнічний інститут", Україна

Кобелева Т.О., проф., Національний технічний університет
"Харківський політехнічний інститут", Україна

Mariann Veresné Somosi, проф., Мішкольцький університет,
Угорщина

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

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

Editor-in-chief

Pererva P.G., prof., National Technical University " Kharkiv
Polytechnic Institute ", Ukraine

Deputy editor-in-chief:

Pogorelov M.I., prof., National Technical University " Kharkiv
Polytechnic Institute ", Ukraine

Pohorielov S.M., prof, National Technical University " Kharkiv
Polytechnic Institute ", Ukraine

Secretary:

Kruglov O.A., National Technical University " Kharkiv Polytechnic
Institute ", Ukraine

Members of the editorial Board:

Ilyashenko S.M., prof., Sumy State University, Ukraine

Kosenko O.P., prof., National Technical University " Kharkiv
Polytechnic Institute ", Ukraine

Krasnokutskaya N.S., prof., National Technical University " Kharkiv
Polytechnic Institute ", Ukraine

Kuzmin O.E., prof., National University "Lviv Polytechnic", Ukraine

Manoylenko O.V., prof., National Technical University " Kharkiv
Polytechnic Institute ", Ukraine

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

Posokhov I.M., prof., National Technical University " Kharkiv
Polytechnic Institute ", Ukraine

Raiko D.V., prof., National Technical University " Kharkiv
Polytechnic Institute ", Ukraine

Sysoiev V.V., prof., National Technical University " Kharkiv
Polytechnic Institute ", Ukraine

Kobielieva T.O., prof., National Technical University " Kharkiv
Polytechnic Institute ", Ukraine

Mariann Veresné Somosi, prof, University Mxcalcse, Porsena

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

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

Рекомендовано до друку Вченою радою НТУ «ХПІ».

© НТУ «Харківський політехнічний інститут», 2023

Н.П.ТКАЧОВА**ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГУ ЦІННОСТЕЙ**

Дослідження присвячене вивченню конкурентоспроможності в сучасних умовах ринку, що динамічно розвивається. Обґрунтовано взаємозв'язок конкурентоспроможності та маркетингу. Проведено систематизацію наявних поглядів та підходів до визначення конкурентоспроможності. Виділено переважні характеристики, що виступають як ключовий параметр, фактор, що визначає рівень конкурентоспроможності економічної системи того чи іншого рівня. Використання методології системного аналізу дозволяє подолати суперечності, що склалися в аналізі конкурентних переваг. Завдання підвищення конкурентоспроможності можна успішно вирішувати лише за узгоджених цілеспрямованих і результативних дій держави та вітчизняного бізнесу. Уточнено теоретико-методологічні положення конкурентоспроможності підприємства з урахуванням принципів ціннісного підходу в рамках маркетингу взаємовідносин, у тому числі: розкрито зміст конкурентоспроможності компанії як порівняльної характеристики, що відображає її здатність створювати цінність спільно зі споживачем на базі інтеграції споживчого досвіду використання товару (послуги) та ключових організацій компетенцій; розроблено модель взаємодії компанії та споживача, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності компанії за рахунок розвитку лояльності споживача у процесі спільного створення цінності. Обґрунтовано необхідність та важливість формування ціннісного підходу до конкурентоспроможності підприємства як порівняльної характеристики, що відображає його здатність створювати цінність спільно зі споживачем, а також розробка моделі взаємодії уточнюють теоретико-методологічні положення конкурентоспроможності підприємства з урахуванням принципів ціннісного підходу. Результати проведених теоретико-методологічних досліджень науково-дослідними та виробничими підприємствами та організаціями при розробці підходів до забезпечення конкурентоспроможності компанії, створення споживчої цінності, розвитку взаємовідносин компанії та споживача. Процес еволюції від розуміння створення цінності з точки зору орієнтації на продукт чи послугу, що є домінуючою логікою в маркетингу та стратегії, і при русі до розгляду спільного створення цінності з точки зору досвіду, що одержує, перед дослідниками розкриваються нові розумні можливості. Цей новий підхід також дозволяє нам поставити під сумнів глибоко укорінені уявлення про деякі проблеми маркетингу.

Ключові слова: маркетинг взаємовідносин; конкурентоспроможність; споживачі; цінність продукту; ринок; конкуренція; промислові підприємства

N.P.TKACHOVA**FORMATION OF THE COMPETITIVE ADVANTAGES OF THE ENTERPRISE ON THE BASIS OF MARKETING OF VALUES**

The study is devoted to the study of competitiveness in the modern conditions of the dynamically developing market. The relationship between competitiveness and marketing is substantiated. Systematization of existing views and approaches to determining competitiveness has been carried out. The main characteristics that act as a key parameter, a factor that determines the level of competitiveness of the economic system of one or another level are highlighted. The use of the methodology of system analysis allows to overcome the contradictions that have arisen in the analysis of competitive advantages. The task of increasing competitiveness can be successfully solved only with the coordination of purposeful and effective actions of the state and domestic business. The theoretical and methodological provisions of the company's competitiveness have been specified, taking into account the principles of the value approach within the framework of relationship marketing, including: the content of the company's competitiveness has been revealed as a comparative characteristic that reflects its ability to create value together with the consumer based on the integration of the consumer's experience of using the product (service) and key competence organizations; a model of interaction between the company and the consumer has been developed, which ensures an increase in the company's competitiveness due to the development of consumer loyalty in the process of joint value creation. The need and importance of the formation of a value approach to the competitiveness of the enterprise as a comparative characteristic reflecting its ability to create value together with the consumer is substantiated, as well as the development of an interaction model, clarifying the theoretical and methodological provisions of the competitiveness of the enterprise taking into account the principles of the value approach. The results of the theoretical and methodological studies carried out by research and production enterprises and organizations in the development of approaches to ensuring the competitiveness of the company, creating consumer value, and developing relations between the company and the consumer. The process of evolution from understanding value creation in terms of product or service orientation, which is the dominant logic in marketing and strategy, and moving towards considering value co-creation in terms of the receiving experience opens up striking new possibilities for researchers. This new approach also allows us to challenge deeply held beliefs about some marketing issues.

Key words: relationship marketing; competitiveness; consumers; product value; market; competition; industrial enterprises

Постановка проблеми. В останній час посилення ринкової конкуренції на світовому та національному ринках відзначено практично у всіх національних економіках. Значення конкурентних переваг, що дозволяють підприємству вижити у конкурентній боротьбі та ефективно вести свою виробничо-комерційну діяльність, різко зросла останнім часом. Це не зважаючи на те, що на цільовому ринку кожного підприємства постійно з'являються нові конкуренти. Будь-яке підприємство в умовах жорсткої конкурентної боротьби і ринкової ситуації, що швидко змінюється, повинне не

тільки концентрувати свою увагу на внутрішньому стані справ, але й виробити довгострокову маркетингову стратегію, яка дозволила б йому встигати за змінами, що відбуваються в зовнішньому середовищі. Сучасний ринок насичений безліччю підприємств різної цінової політики та різного товарного асортименту, що дає споживачеві можливість вибору. Але він ще не сформований остаточно, постійно з'являються нові підприємства з більш цікавими пропозиціями, ніж у конкурентів. Це означає, що для будь-якого підприємства наявність конкурентних переваг дозволить вигідно

відрізнитися від багатьох інших і зайняти своє місце на цільовому ринку.

Вирішальним чинником комерційного успіху товару на конкурентному ринку - його конкурентоспроможність. Нормальне функціонування підприємств різних сфер діяльності в умовах ринку передбачає пошук і розробку кожним з них власної стратегії розвитку. Щоб успішно розвиватися, підприємство повинне мати оптимальне співвідношення між витратами та результатами, шукати нові форми використання капіталу, оновлювати та покращувати свою продукцію відповідно до вимог ринку, знаходити більш ефективні способи її доведення до конкретних споживачів, проводити обґрунтовану товарну політику, застосовувати принципово нові методи управління і таке ін. Інакше кажучи, підприємство має бути конкурентоспроможним і економічно стійким.

Зазвичай у контексті маркетингу забезпечення конкурентоспроможності підприємства розглядається з погляду вдосконалення виробництва; якості товару та послуг; каналів збуту, просування тощо. Іншими словами, акцент робиться на можливості компанії адаптувати існуючий комплекс маркетингу до змін навколишнього середовища. Однак результати досліджень фахівців у галузі маркетингу показують, що в даний час ключовим питанням при вирішенні проблем конкурентоспроможності компанії стає створення цінності у взаємовигідній співпраці зі споживачем. Споживач сьогодні бере активну участь у процесі створення цінності, ґрунтуючись на особистому досвіді взаємодії з компанією та досвіді інших споживачів. Причинами цього є зміна споживчих переваг, прагнення споживачів отримати найбільш ефективну для нього товарну пропозицію, зумовлену високим ступенем аналогічності продукції на сучасному споживчому ринку, розвитком інформаційних технологій та, як наслідок, доступністю глобальної інформації про товари та послуги фірм-конкурентів. У таких умовах особливу актуальність для забезпечення конкурентоспроможності підприємства набуває переорієнтація її маркетингової діяльності на основі ціннісно-орієнтованого підходу, який передбачає, що ринкова пропозиція підприємства становить не товар чи послуга, а цінність, створювана спільно зі споживачем. Таку ключову основу у маркетингу взаємовідносин, що еволюціонувала багато в чому в контексті концепції маркетингу-міх, становить досвід спільного створення цінностей, який формується внаслідок цілеспрямованої взаємодії між споживачем, мережею компаній та співтовариствами споживачів.

Метою дослідження є аналіз зв'язку між маркетингом і конкурентоспроможністю, щоб можна було визначити, що маркетинг, не є простою банальною технікою, винайденою для сприяння споживацтву, як це дехто описує, а скоріше відіграє важливу роль у досягненні організаційних цілей і, отже, в конкурентоспроможності тих самих організацій. Крім того, він прагне створити необхідні основи для зміни зовнішнього образу маркетингу, щоб почати сприймати

його як один із ключових факторів конкурентного успіху компанії організації. Зараз у глобалізованому та висококонкурентному світі бізнесмени, адміністратори чи менеджери повинні знати, контролювати та знати, як маніпулювати кожним із ключових факторів, які дозволяють їхній компанії бути глобальною конкурентоспроможністю. Тому в якості основної мети проведеного дослідження визначено розвиток теоретико-методологічних положень та розробка методичного забезпечення оцінки конкурентоспроможності підприємства з урахуванням принципів ціннісного підходу в рамках маркетингу взаємин.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми маркетингового забезпечення конкурентоспроможності підприємства з урахуванням ціннісного підходу перебувають на перетині таких сфер знань, як стратегічний маркетинг, маркетинг взаємовідносин, економіка підприємства, поведінка споживачів та ін. Значний внесок у розвиток наукової концепції конкурентоспроможності зробили Старостіна А.О., Глізнуца М.В., Чирков А.В., Неганова В.П., Косенко О.П., Перерва П.Г., Ткачов М.М., Маслак О.І., Ілляшенко С.М., Долина І.В., Кобелева Т.О., Майстро Р.Г., Нагі С., Верес Шомоші М., Шімпл К., Косенко А.В., Чернобровкіна С.І., Ларка Л.С., Кобелев В.М. та ін. Праці цих вчених містять базові положення, що визначають сутність конкурентоспроможності країни, регіону, галузі, підприємства.

Незважаючи на велику кількість досліджень у сфері конкурентоспроможності підприємства та ціннісного підходу, слід зазначити недостатню вивченість взаємозв'язку даних галузей знань. Відсутнє загально визнане розуміння сутності конкурентоспроможності підприємства з погляду ціннісного підходу. Більш детального вивчення вимагають питання методичного забезпечення оцінки конкурентоспроможності підприємства, які враховують рівень споживчої цінності та рівень залучення споживачів у процес її створення. До цього часу ще не вироблено можливі напрями вдосконалення стратегії підприємства, і навіть способи залучення споживача у процес взаємодії з підприємством і отримання взаємної вигоди від цього в рамках ціннісного підходу.

Виклад основних результатів дослідження. Поняття «маркетинг» має два різні значення. По-перше, це філософія бізнесу, що визначає мету кожного його співробітника як найбільш повно задовольняти потреби своїх споживачів, тобто маркетинг - це філософія, що поєднує різні види діяльності та функції виробничо-комерційної діяльності підприємства. Задоволені споживачі розглядаються як єдине джерело прибутку підприємства, що забезпечує йому стабільне зростання та економічну безпеку. По-друге, маркетинг - це комплекс заходів та завдань, які визначаються в ході планування маркетингової діяльності.

Рішення в галузі маркетингу та відповідні плани приймаються за чотирма напрямками, які значним чином

впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства, формують та підсилюють його конкурентні переваги на цільовому ринку.

1. *Сегментація ринку.* Менеджери фірми повинні розділяти цільові ринки на чіткі групи споживачів (сегменти), вивчати їхні потреби, характеристики, процес прийняття покупцями рішень та стереотипи їхньої поведінки.

2. *Визначення цільових ринків.* Слід провести аналіз привабливості різних сегментів ринку відповідно до одержуваної прибутком і можливостями зростання та вибрати ті з них, які становлять найбільший інтерес для підприємства.

3. *Ринкове позиціонування.* Визначившись із цільовими сегментами, компанія приступає до розробки відмінних переваг, покликаних допомогти їй зайняти гідне місце у свідомості споживачів. Для реалізації стратегії позиціонування розробляється програма маркетинг-мікс.

4. *Планування маркетингової діяльності.* На останньому етапі керівники фірми розробляють план реалізації стратегії позиціонування та створення організації, здатної використати потенціал ринку.

Робота маркетолога на підприємства сьогодні має бути спрямована на розвиток усіх можливих та неможливих конкурентних переваг. Головне завдання успішної компанії — бути на крок попереду конкурентів і не давати їм можливості наздогнати себе. Потрібно розробляти нові ідеї, коли конкуренти працюють над втіленням старих; створювати нові переваги, щоб переваги конкурентів здавалися незначними; розробляти вдосконалені моделі та представляти новий асортимент до того, як це зробить ваш конкурент.

Конкурентоспроможність - це найважливіший критерій збільшення ринкової частки та формування лідерства підприємства у галузі. Вона є здатністю компанії протистояти іншим гравцям на ринку, залучати та утримувати споживачів за допомогою меншої кількості ресурсів. Високий рівень конкурентоспроможності дозволяє підприємству створити сильний та життєздатний бренд, досягти значних успіхів у своїй сфері та продовжувати розвиток у вибраному напрямку.

Мати конкурентну перевагу в сучасному маркетингу означає перевершувати своїх конкурентів у власних очах споживачів. Існують такі поняття, як критичні чинники успіху та унікальна конкурентна перевага. Грамотно використовуючи критичні фактори успіху та унікальні чи стійкі конкурентні переваги, компанія може досягти великих успіхів і, навпаки, ігноруючи два ці фактори, можна виявитися серйозно «покараною» з боку ринку. Жоден із цих чинників не замінює інший, вони лише доповнюють одне одного. В даний час необхідність використання та ефективність поширення принципів маркетингу на сферу державного, регіонального та муніципального управління не піддаються сумніву, хоча при цьому залишаються слабо розробленими багато теоретичних та практичних питань. Ми виходимо з того, що використання маркетингового регулювання в

макроекономічних системах як самостійного напряму безпосередньо пов'язане з зростанням інтересу суспільства до ролі, яку грає в ньому бізнес. На наш погляд, маркетингове регулювання конкурентоспроможності покликане забезпечити узгодження інтересів та цілей економічних систем як мінімум трьох різних рівнів:

а) інтересів окремих підприємств та фірм (мікроекономічні системи) та регіональних інтересів (мезоекономічні системи територіального рівня та корпоративні об'єднання мікроекономічних систем);

б) інтересів мезоекономічних та макроекономічних систем;

в) інтересів макроекономічних систем та інтересів окремих організацій та підприємств, що являють собою мікроекономічні системи.

Маркетингове управління конкурентоспроможністю економічних систем вимагає аналізу та оцінки безлічі взаємозалежних параметрів та показників. Зміцнення конкурентних позицій національних виробників на внутрішніх та зовнішніх ринках зрештою визначатиметься здатністю вітчизняних ділових кіл вибрати конкурентну стратегію розвитку свого підприємства, організувати міжнародний маркетинг, тісну взаємодію з клієнтами, мобілізувати капітал, ресурси, кваліфікований персонал, інформацію.

Разом з тим, ні одне з базових положень маркетингу в повній мірі не враховує цінності пропозицій підприємства для потенційного споживача. Проведене нами дослідження існуючих підходів до організації процесу створення споживчої цінності визначило, що у більшості випадків моделі створення споживчої цінності не показують, як саме споживач залучається до цього процесу, на основі чого відбувається взаємодія між споживачем та виробником продукції та хто керує цим процесом (табл.).

Проте слід зауважити, що побудова моделей безпосереднього включення та участі споживачів у процесі створення цінності є досить складним процесом. У зв'язку з цим виникає питання про конкретні форми включення та участі споживачів у спільному створенні цінностей. Результати проведених нами досліджень свідчать про те, що ця позиція викликає суттєві труднощі.

У зв'язку з цим, нами пропонується модель взаємодії підприємства та споживача, практичне використання якої забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства та його продукції за рахунок розвитку лояльності споживача в процесі спільного створення цінності (рис.).

При проведенні цього дослідження було обгрунтовано, що для розробки унікальної ціннісної пропозиції насамперед необхідно залучити та здійснити стимулювання учасників. Залучення споживача у процес створення цінності можливе наступними способами:

- адаптація існуючих продуктів на основі споживчого досвіду експлуатації товару (послуги);

- залучення споживачів на завершальних етапах створення товару (дизайн, комплектація);
 - розробка нового продукту у форматі фокус-групи за допомогою залучення кількох активних споживачів
- (технологічна нарада, розробка продукту, дегустація, апробація тощо);
- виробництво товару (послуги) з урахуванням запитів конкретного споживача.

Таблиця -Базові підходи до трактування цінності в маркетингу

Підходи	Визначення
Холістичний маркетинг	Цінність відображає сприймаються матеріальні та нематеріальні вигоди та витрати покупця. Її можна подати як комбінацію якості, сервісу та ціни (КСЦ, «тріада споживчої цінності»).
Стратегічний маркетинг	Більш практичною альтернативою є поняття «сприймається цінності товару для покупця», що спирається на повне знання та розуміння кінцевого використання товару.
Концепція вартісного маркетингу	Цінність – це оцінка споживачем спроможності товару або послуги задовольнити його потреби
Промисловий маркетинг	Цінність – це надання клієнту найбільших вигод за ціною, яку споживач вважає меншою, ніж цінність, яку вони купують
Маркетинг взаємовідносин	Цінність сприймається як основний об'єкт обміну. Цінність - це оцінка покупцем результату роботи з продавцем
Маркетинг партнерських відносин	Цінність покупців визначається відповідно до середньої річної цінності покупців у категорії, під яку кожен із них потрапляє, прогнозованого часу життя клієнтів як покупців та прогнозованих змін обсягом їх придбань з часом. Цінність можна розглядати щодо характерних ознак двох категорій: ознаки, що описують функції, які здійснює товар, та емоційні та інші нефункціональні ознаки, що охоплюються торговою маркою.
Менеджмент взаємин із клієнтами – CRM	Цінність, що отримується клієнтом, – це сукупність вигод, які він/вона отримує з основного продукту чи послуги компанії. Споживча цінність – це результат забезпечення максимальної цінності для клієнта з розгортанням оновлених стратегій із залучення та утримання клієнтів та використанням ефективного керування каналами дистрибуції. Цінність, що отримує компанія від клієнта, визначається прибутком від нього за весь час його взаємин з компанією – його повним прибутком та економікою залучення/утримання. Цінність, одержувана клієнтом від компанії, полягає у сприйманих вигодах зробленої йому пропозиції, які виходять за рамки основного продукту/послуги. Споживча цінність є невід'ємною частиною пропозиції продукту / послуги, і компанія може активно керувати нею до вигоди клієнта. Акціонерна цінність складається із сприятливої норми прибутку на інвестований капітал.
Маркетинг взаємовідносин споживачами	Першим елементом у споживчій цінності є фінансовий аспект. Другий елемент – додаткові витрати споживача отримання тих вигод, які його цікавлять. Третій елемент – цінність, яку споживач отримує за сплачені гроші.
Поведінка споживачів	Цінність – всі складові сумарний купівельний досвід фактори – якісні та кількісні, суб'єктивні та об'єктивні
Маркетинг-менеджмент	Цінність для покупців – це корисність або повне задоволення, яке вони отримують при використанні товару, а також мінімальні ціни та операційні витрати протягом усього терміну служби продукту. Цінність = Корисність - Ціна. Цінність товару є єдністю його ціни та сприймається споживачами якості.
Управління товаром	Цінність товару з погляду споживача (чи споживна вартість), тобто. наскільки цінний цей товар для споживача. Економічна цінність для споживача (ЕЦП) є чистою цінністю в грошовому виразі (економію), отриману за рахунок використання певного товару (часто нового) замість відповідного замінильника (часто того, що використовується нині). ЕЦП – це різницю між значеннями загальних прямих витрат використання двох конкуруючих товарів. Споживча ціна (цінність), тобто. вартість продукту чи послуги для споживача у грошах.

Джерело: авторська розробка

Основними інструментами взаємодії є опитування, соціальні медіа, сайт підприємства, call-центри, краудсорсинг (виконання роботи одного фахівця великою групою людей).

Модель передбачає поєднання досвіду споживачів щодо використання товару (послуги) та пропозицій щодо його вдосконалення зі стратегією компанії на базі її організаційних компетенцій та ресурсів у ході реалізації відповідних бізнес-процесів. В результаті може бути створена унікальна цінність, що максимально враховує потреби споживача. Задоволеність споживача і, як наслідок, його

лояльність є основою підвищення конкурентоспроможності компанії.

З використанням розроблених пропозицій було розроблено маркетингові програми цінності продукції низки промислових підприємств Харківського промислового регіону, які є зацікавленими в наданні унікальної ціннісної пропозиції, активно взаємодіючи зі споживачами. Відповідно до розробленого комплексу стратегій обґрунтовано, що основну увагу необхідно приділити утриманню конкурентних позицій та збереженню ринкової частки. Були запропоновані наступні напрями вдосконалення діяльності досліджуваних підприємств:

а) розширення методів маркетингового просування продукції з акцентом на особисті продажі із залученням споживачів;

б) організація розважальних шоу-програм та майстер-класів на підставі ідей споживачів;

в) вдосконалення сервісного обслуговування споживачів та підвищення кваліфікації персоналу;

г) використання соціальних медіа як ефективного каналу просування продукції та створення позитивного іміджу підприємства.

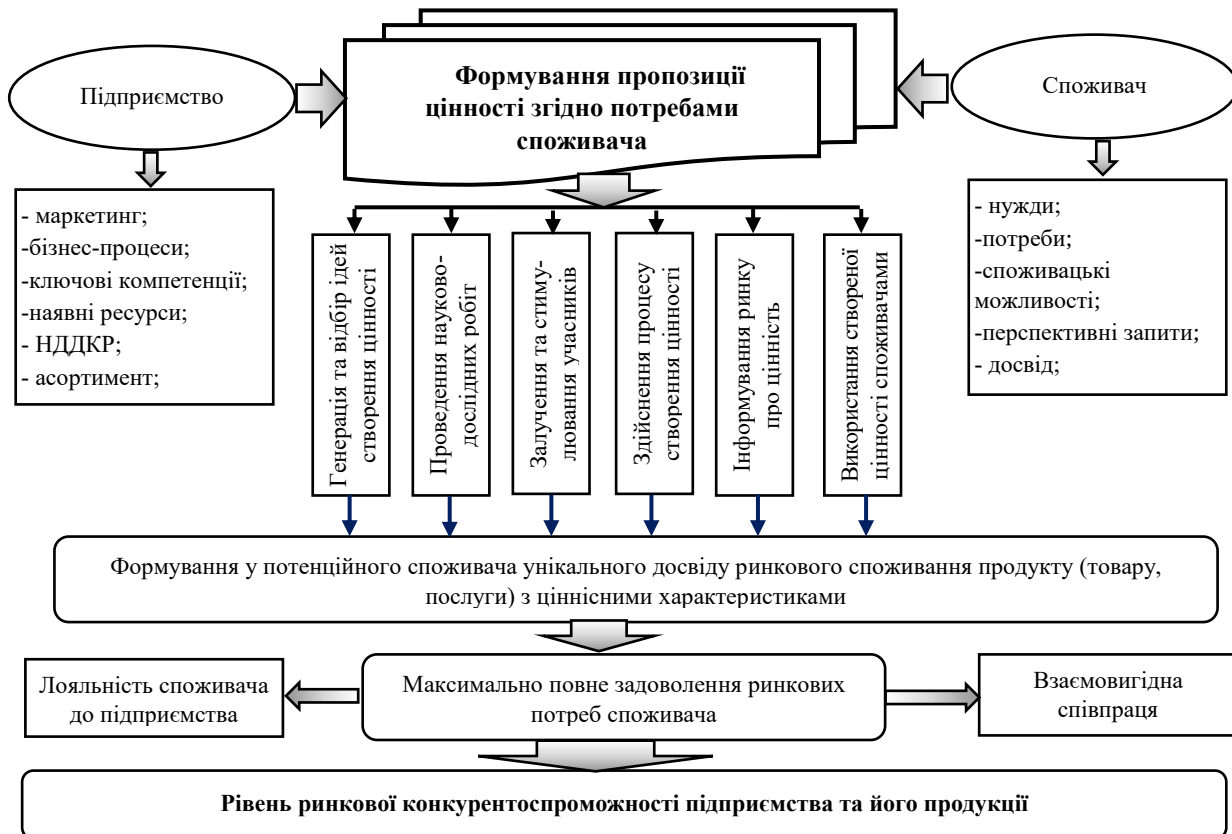


Рисунок – Принципова схема ціннісного підходу до формування конкурентоспроможності підприємства та його продукції

Джерело: авторська розробка

Застосування, як правило, виробничої концепції стало причиною того, що саме організація бізнес-процесів, інноваційна та управлінська компетенції зумовлюють формування споживчої цінності. Реалізація заходів у рамках ціннісного підходу дозволила переорієнтувати діяльність підприємств з виробничої на маркетингову

Висновки та напрямки подальших досліджень. Формування ціннісного підходу до конкурентоспроможності підприємства як порівняльної характеристики, що відображає його здатність створювати цінність спільно зі споживачем, а також розробка моделі взаємодії уточнюють теоретико-методологічні положення конкурентоспроможності підприємства з урахуванням принципів ціннісного підходу. Результати проведених теоретико-методологічних досліджень науково-дослідними та виробничими підприємствами та організаціями при розробці підходів до забезпечення конкурентоспроможності компанії, створення споживчої

цінності, розвитку взаємовідносин компанії та споживача.

Таким чином, процес еволюції від розуміння створення цінності з точки зору орієнтації на продукт чи послугу, що є домінуючою логікою в маркетингу та стратегії, і при русі до розгляду спільного створення цінності з точки зору досвіду, що одержує, перед дослідниками розкриваються нові разючі можливості. Цей новий підхід також дозволяє нам поставити під сумнів глибоко укорінені уявлення про деякі проблеми маркетингу.

Нові імперативи розвитку сучасного маркетингового середовища, а також нова динаміка спільного створення цінності дають безліч напрямків для подальшого дослідження: як сформувати ефективну організаційну структуру системи спільного створення цінності, як врахувати специфіку українського ринку, які моделі та процедури визначення та вимірювання цінності, який механізм узгодження інтересів споживчих спільнот та інших учасників ринку, які механізми розподілу

прибутку в мережі, розробка програмних продуктів, що в новій системі працюватиме на зниження невизначеності тощо.

Список літератури

1. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: Знання, 2009. 1070 с.
2. Кобелева Т.О., Перерва П.Г. Управління маркетингом інноваційної продукції на засадах життєвого циклу товару // *НТУ «ХП» (економічні науки)*. : зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХП», 2016. № 28 (1200). С. 26-30.
3. Глізнуца М.Ю., Перерва П.Г. Бенчмаркінг як метод оцінювання інтелектуального потенціалу регіонів // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 4. С. 11-19.
4. Кравчук А.В., Перерва П.Г. Ефективність як економічна категорія // *Вісник НТУ «ХП» (економічні науки)* : зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХП», 2018. № 15 (1291). С. 137-143.
5. Перерва П.Г. Економіко-організаційні засади інноваційної та інвестиційної діяльності підприємства // *Вісник НТУ «ХП» (економічні науки)* : зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХП», 2017. № 45 (1266). С.51-55.
6. Марчук Л.С., Перерва П.Г. Інтелектуальний потенціал як економічна категорія // *НТУ «ХП» (економічні науки)* : зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХП», 2018. № 15 (1291). С. 53-63.
7. Перерва П.Г. Інформаційна діяльність підприємства: управлінська, цінова та маркетингова складові // *Вісник НТУ «ХП» (економічні науки)* : зб. наук. пр. Х.: НТУ „ХП”. 2018. № 37(1313). С. 27-32.
8. Кобелева Т.О., Перерва П.Г. Якість інноваційної продукції як складова маркетингової політики та конкурентоспроможності підприємства // *Вісник НТУ «ХП» (економічні науки)*. : зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХП», 2016. № 28 (1200). С. 70-74.
9. Ткачова Н.П., Перерва П.Г. Розвиток методів аналізу фактичного стану конкурентних переваг підприємства // *Економіка розвитку*. 2011. № 4 (60). С. 116-120.
10. Maslak O.L., Maslak M.V., Grishko N.Y., Pererva P.G., Hlazinova O.O., Yakovenko Y.Y. (2021) Artificial Intelligence as a Key Driver of Business Operations Transformation in the Conditions of the Digital Economy // *Proceedings of the 20th IEEE International Conference on Modern Electrical and Energy Systems, MEES 2021*. DOI: 10.1109/MEES52427.2021.9598744
11. Kosenko A., Pererva P. (2014) Technological Market Conjuncture: Risk Assessment Commercialization of Intellectual Property // *Club Economics in Miskolc: Theory, Methodology, Practice*. International Advisory Board: University of Miskolc Faculty of Economics. Volume 10. №1. P.55-62.
12. Kobieliava T.O., Tkachov M.M., Tkachova N.P., Pererva P.G. (2017) Determination of marketing characteristics of market capacity for electrical automation. // *Менеджмент і маркетинг інновацій*. №3. С.79-86.
13. Tkachev M.M., Kobieliava T.O., Pererva P.G. (2016) Evaluation of holder profits violation of their exclusive rights // *Scientific bulletin of Polissia*. № 4 (8), ч. 2. С. 240-246.
14. Financial and technological leverage in the system of economic evaluation of innovative technologies (2017) / P.G.Pererva [et al.] // *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice* 2(23). 405-413. DOI:10.18371/fcaptp.v2i23.121920
15. Kosenko A.V., Tkachev M.M., Kobieliav V.M., Pererva P.G. (2018) Innovative compliance of technology to combat corruption // *Innovative management: theoretical, methodical, and applied grounds* / S.M. Illiashenko, W.Strielkowski (eds.). 1st edition. Prague: Prague Institute for Qualification Enhancement. P.285-295.
16. Kobieliava T.O., Tkachov M.M., Tkachova N.P., Pererva P.G. (2017) Modeling the marketing characteristics of market capacity for electrical automation // *Marketing and Management of Innovations*. №4. С.67-74.
17. Pererva P.G., Kocziszky G., Szakaly D., Veres Somosi M. (2012) Technology transfer / P.G.Pererva., Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.
18. Compliance program of an industrial enterprise. Tutorial. (2019) / [P.G. Pererva et al.] // Edited by prof. P.G.Pererva, prof. Gy.Kocziszky, prof. M.Somosi Veres. Kharkov-Miskolc: NTU «KhPI». 689 p.
19. Tkachov M.M., Kobieliava T.O., Pererva P.G. (2016) Evaluation of holder profits violation of their exclusive rights // *Scientific bulletin of Polissia*. № 4 (8). P. 27-35.
20. Tovazhnyanskiy V., Kobleva T., Gladenko I., Pererva P. (2010) Antikrizisnyy monitoring of finansovo-ekonomicheskikh indexes of work of enterprise // *Business Studies*. Volume 7.- Numer 2. Miskolz Press. S. 171-183.
21. Poberezhnyi R., Pererva P. (2016) Bridging the gap between the banking sector and SMEs in Ukraine the use of the European experience // *Entrepreneurship Erziehung und Gründungsberatung* / Editor of the monograph prof. R.Fortmüller. Vienna : University of Economics and Business, MANZ Verlag. p.267-282.
22. Kosenko O., Tkachov M., Pererva P. (2017) Compliance program of an industrial enterprise: the essence and content // *Balance and Challenges. X International scientific conference*. Miskolc-Lillafured: University of Miskolc. P.87-93.
23. Maslak M., Poberezhnyi R., Pererva P. (2017) Current state and prospects of development of the tractors market in Ukraine // *Balance and Challenges. X International scientific conference. Oktober 17-18*. Miskolc-Lillafured : University of Miskolc, 2017. P.94-99.
24. Kosenko O., Tkachov M., Pererva P. (2015) Economic problems of Intellectual Property // *9-th international scientific conference "Balance and Challenges"*. Miskolc-Lillafured. 2015.- S. 113-124.
25. Schimpf K., Pererva P., Gladenko I. (2010) Monitoring of Efficiency of Innovative Activity of Industrial Enterprise // *"Club of Economics in Miskolc" TMP*. Miskolc : Miskolz Press. Number 2. Volume 6. P. 63-68.
26. Pererva P., Gutsan O., Diachenko T. (2017) Motivation of personnel on machine-building enterprise // *Balance and Challenges. X International scientific conference. Miskolc-Lillafured : University of Miskolc*, 2017. P.100-106.
27. Nagy S., Pererva P., Maslak M. (2018) Organization of Marketing activities on the Intrapreneurship // *MIND JOURNAL* // Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna. № 5.
28. Kosenko A., Pererva P. (2015) The rank estimate of the commercial potential of intellectual technologies // *Scientific Letters of Academic Society of Michal Baludansky* / Ed. Dr. h.c. M.Varchola. Kosice (Slovakia). Volume 3, No.3. P.83-91.
29. Besprozvannykh O., Pererva P., Tiutlikova V., Kovalova V., Kudina O., Dorokhov O. (2019). Improvement of the Method for Selecting Innovation Projects on the Platform of Innovative Supermarket // *TEM Journal*, 8(2), pp. 454-461. URL: DOI: 10.18421/TEM82-19
30. Pererva, P., Hutsan, O., Kobieliav, V., Kosenko, A., Kuchynskiy, V. (2018). Evaluating elasticity of costs for employee motivation at the industrial enterprises // *Problems and Perspectives in Management*, 16(1), pp. 124-132. URL: DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16\(1\).2018.12](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16(1).2018.12)
31. Kuchynskiy, V., Pererva, P., Kobieliava, T., Gamash, S., Danko, T. (2021). Ensuring the Sustainable Development of an Industrial Enterprise on the Principle of Compliance-Safety // *Studies of Applied Economics*, 39 (5). doi: <https://doi.org/10.25115/eea.v39i5.5111>
32. Kobieliava T., Tkachova N., Pererva P., Tkachov M., Diachenko T. (2021) Management of relations with enterprise stakeholders on the basis of value approach // *Problems and Perspectives in Management*, 19(1), pp. 24-38. URL: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19\(1\).2021.03](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19(1).2021.03)
33. Kuchynskiy, V., Pererva, P., Kobieliava, T., Kosenko, A., Maslak, O. (2021). Economic substantiation of outsourcing the information technologies and logistic services in the intellectual and innovative activities of an enterprise // *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 4 (13 (112)), 6–14. doi: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.239164>
34. Nazarenko S., Pererva P., Maistro R., Danko T., Doronina M., Sokolova L. (2021). The formation of economic and marketing prospects for the development of the market of information services // *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 6 (13 (114)), 6–16. doi: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.245251>
35. Pererva P., Usov M., Chemobrovkina S., Larka L., Rudyka V. (2021). Methods for Assessing the Investment Attractiveness of Innovative Projects. *Studies of Applied Economics*, 39 (6). doi: <https://doi.org/10.25115/eea.v39i6.5167>

References (transliterated)

1. Starostina A.O. *Marketing: teoriya, svitovyy dosvid, ukrayinska praktyka: pidruch* [Marketing: theory, world experience, Ukrainian practice: under the leadership]. Kiev: Znannya, 2009. 1070 p.
2. Kobelyeva T.O., Pererva P.G. *Upravlinnya marketynhom innovatsiynoyi produktiv na zasakh zhyttyevoho tsykladu tovaru* [Management of marketing of innovative products on the basis of the product life cycle] // *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "KhPI" (ekonomichni nauky)* : zb. nauk. pr. [Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" : Sb. sciences Ave]. Kharkiv. : NTU «KhPI», 2016. no 28 (1200). pp. 26-30.
3. Gliznitsa M.Yu., Pererva P.G., Benchmarkinh yak metod otsynuyannya intelektualnoho potentsialu rehioniv [Benchmarking as a method of assessing the intellectual potential of the regions] // *Marketing i menedzhment innovatsiy* [Marketing and innovation management]. 2015.

- no 4, pp. 11-19.
4. Kravchuk A.V., Pererva P.G. Efektyvnist yak ekonomichna katehoriya [Efficiency as an economic category] // *Visnyk NTU "KhPI" (ekonomichni nauky) : zb. nauk. pr.* [Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" : Sb. sciences Ave]. Kharkiv : NTU "KhPI", 2018. no 15 (1291). pp. 137-143.
 5. Pererva P.G. Ekonomiko-orhanizatsiyni zasady innovatsiynoyi ta investytsiynoyi diyalnosti pidpryyemstva [Economic and organizational principles of innovative and investment activity of the enterprise] // *Visnyk NTU "KhPI" (ekonomichni nauky) : zb. nauk. pr.* Kharkiv : NTU "KhPI", 2017. no 45 (1266). pp.51-55.
 6. Marchuk L.S., Pererva P.G. Intelektualnyy potentsial yak ekonomichna katehoriya [Intellectual potential as an economic category] // *Visnyk NTU "KhPI" (ekonomichni nauky) : zb. nauk. pr.* [Bulletin of NTU "KhPI" (economic sciences) : Coll. of science Ave], Kharkiv : NTU "KhPI" 2018. no 15 (1291). pp. 53-63.
 7. Pererva P.G. Informatsiyna diyalnist pidpryyemstva: upravlinska, tsinova ta marketynhova skladovi [Information activity of the enterprise: management, price and marketing components] // *Visnyk NTU "KhPI" (ekonomichni nauky)* [Bulletin of NTU "KhPI" (economic sciences) : Coll. of science Ave], Kharkiv : NTU „KhPI“. 2018. no 37(1313). pp. 27-32.
 8. Pererva P.G., Kobelyeva T.O. Yakist innovatsiynoyi produktsiyi yak skladova marketynhovoiv polityky ta konkurentospromozhnosti pidpryyemstva [Quality of innovative products as a component of marketing policy and competitiveness of the enterprise] // *Visnyk NTU "KhPI" (ekonomichni nauky) : zb. nauk. pr.* [Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" : Sb. sciences Ave] – Kharkiv: NTU «KhPI», 2016. – no 28 (1200). – pp. 70-74.
 9. Tkachova NP, Pererva P.G. Rozvytok metodiv analizu faktychnoho stanu konkurentnykh perevah pidpryyemstva [Development of methods of analysis of the actual state of competitive advantages of the enterprise] // *Economics of development*, [Development economics] 2011. no 4 (60). pp. 116-120.
 10. Maslak O.I., Maslak M.V., Grishko N.Y., Pererva P.G., Hlazunova O.O., Yakovenko Y.Y. (2021) Artificial Intelligence as a Key Driver of Business Operations Transformation in the Conditions of the Digital Economy // Proceedings of the 20th IEEE International Conference on Modern Electrical and Energy Systems, MEES 2021. DOI: [10.1109/MEES52427.2021.9598744](https://doi.org/10.1109/MEES52427.2021.9598744)
 11. Kosenko A., Pererva P. (2014) Technological Market Conjunction: Risk Assessment Commercialization of Intellectual Property // Club Economics in Miskolc: Theory, Methodology, Practice. International Advisory Board: University of Miskolc Faculty of Economics. Volume 10. no 1. pp.55-62. DOI:10.18371/fcaptp.v2i23.121920
 12. Kobielieva T.O., Tkachov M.M., Tkachova N.P., Pererva P.G. (2017) Determination of marketing characteristics of market capacity for electrical automation. // Менеджмент і маркетинг інновацій. №3. С.79-86.
 13. Tkachev M.M., Kobielieva T.O., Pererva P.G. (2016) Evaluation of holder profits violation of their exclusive rights // Scientific bulletin of Polissia. no 4 (8), ч. 2. pp. 240-246.
 14. Financial and technological leverage in the system of economic evaluation of innovative technologies (2017) / P.G.Pererva [et al.] // Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice 2(23). 405-413. DOI:10.18371/fcaptp.v2i23.121920
 15. Kosenko A.V., Tkachev M.M., Kobieliev V.M., Pererva P.G. (2018) Innovative compliance of technology to combat corruption // Innovative management: theoretical, methodical, and applied grounds / S.M. Illiashenko, W.Strielkowski (eds.). 1st edition. Prague: Prague Institute for Qualification Enhancement. pp.285-295.
 16. Kobielieva T.O., Tkachov M.M., Tkachova N.P., Pererva P.G. (2017) Modeling the marketing characteristics of market capacity for electrical automation // Marketing and Management of Innovations. no4. pp.67-74.
 17. Pererva P.G., Kocziszky G., Szakaly D., Veres Somosi M. (2012) Technology transfer / P.G.Pererva, Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.
 18. Compliance program of an industrial enterprise. Tutorial. (2019) / [P.G. Pererva et al.] // Edited by prof. P.G.Pererva, prof. Gy.Kocziszky, prof. M.Somosi Veres. Kharkov-Miskolc: NTU "KhPI". 689 p.
 19. Tkachov M.M., Kobielieva T.O., Pererva P.G. (2016) Evaluation of holder profits violation of their exclusive rights // Scientific bulletin of Polissia. no 4 (8). pp. 27-35.
 20. Tovazhnyanskiy V., Kobeleva T., Gladenko I., Pererva P. (2010) Antikrizisnyy monitoring of finansovo-ekonomicheskikh indexes of work of enterprise // Business Studies. Volume 7.- Numer 2. Miskolc Press. S. 171-183.
 21. Poberezhnyi R., Pererva P. (2016) Bridging the gap between the banking sector and SMEs in Ukraine the use of the European experience // Entrepreneurship Erziehung und Gründungsberatung / Editor of the monograph prof. R.Fortmüller. Vienna : University of Economics and Business, MANZ Verlag. p.267-282.
 22. Kosenko O., Tkachov M., Pererva P. (2017) Compliance program of an industrial enterprise: the essence and content // Balance and Challenges. X. International scientific conference. Miskolc-Lillafured: University of Miskolc. pp.87-93.
 23. Maslak M., Poberezhnyi R., Pererva P. (2017) Current state and prospects of development of the tractors market in Ukraine // Balance and Challenges. X International scientific conference. Oktober 17-18. Miskolc-Lillafured : University of Miskolc, 2017. pp.94-99.
 24. Kosenko O., Tkachov M., Pererva P. (2015) Economic problems of Intellectual Property // 9-th international scientific conference "Balance and Challenges". Miskolc-Lillafured. 2015.- pp. 113-124.
 25. Schimpf K., Pererva P., Gladenko I. (2010) Monitoring of Efficiency of Innovative Activity of Industrial Enterprise // "Club of Economics in Miskolc" TMP. Miskolc : Miskolc Press. Number 2. Volume 6. pp. 63-68.
 26. Pererva P., Gutsan O., Diachenko T. (2017) Motivation of personnel on machine-building enterprise // Balance and Challenges. X International scientific conference. Miskolc-Lillafured : University of Miskolc, 2017. P.100-106.
 27. Nagy S., Pererva P., Maslak M. (2018) Organization of Marketing activities on the Intrapreneurship // MIND JOURNAL // Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna. no 5.
 28. Kosenko A., Pererva P. (2015) The rank estimate of the commercial potential of intellectual technologies // Scientific Letters of Academic Society of Michal Baludansky / Ed. Dr. h.c. M.Varchola. Kosice (Slovakia). Volume 3, No.3. pp.83-91.
 29. Besprozvannykh O., Pererva P., Tiutlikova V., Kovalova V., Kudina O., Dorokhov O. (2019). Improvement of the Method for Selecting Innovation Projects on the Platform of Innovative Supermarket. TEM Journal, 8(2), pp. 454-461. URL: DOI: 10.18421/TEM82-19
 30. Pererva, P., Hutsan, O., Kobieliev, V., Kosenko, A., Kuchynskiy, V. (2018). Evaluating elasticity of costs for employee motivation at the industrial enterprises. Problems and Perspectives in Management, 16(1), pp. 124-132. URL: DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16\(1\).2018.12](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16(1).2018.12)
 31. Kuchinskyy, V., Pererva, P., Kobielieva, T., Garmash, S., Danko, T. (2021). Ensuring the Sustainable Development of an Industrial Enterprise on the Principle of Compliance-Safety. Studies of Applied Economics, 39 (5). doi: <https://doi.org/10.25115/eea.v39i5.5111>
 32. Kobielieva T., Tkachova N., Pererva P., Tkachov M., Diachenko T. (2021) Management of relations with enterprise stakeholders on the basis of value approach. Problems and Perspectives in Management, 19(1), pp. 24-38. URL: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19\(1\).2021.03](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19(1).2021.03)
 33. Kuchynskiy, V., Pererva, P., Kobielieva, T., Kosenko, A., Maslak, O. (2021). Economic substantiation of outsourcing the information technologies and logistic services in the intellectual and innovative activities of an enterprise. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies, 4 (13 (112)), 6–14. doi: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.239164>
 34. Nazarenko S., Pererva P., Maistro R., Danko T., Doronina M., Sokolova L. (2021). The formation of economic and marketing prospects for the development of the market of information services. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies, 6 (13 (114)), 6–16. doi: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.245251>
 35. Pererva P., Usov M., Chemobrovkina S., Larka L., Rudyka V. (2021). Methods for Assessing the Investment Attractiveness of Innovative Projects. Studies of Applied Economics, 39 (6). doi: <https://doi.org/10.25115/eea.v39i6.5167>

Надійшла (received) 02.01.2023

Відомості про авторів / About the Authors

Ткачова Надія Петрівна (Tkachova Nadezhda Petrovna) – кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри маркетингу; тел.: (067)122-40-02; e-mail: Nadiia.Tkachova@khpi.edu.ua

Н.М. ВОЛОСНІКОВА, Н.Б. РЕШЕТНЯК, Ф.В. АБРАМОВ**СТРАТЕГУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОГО УБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Метою статті є визначення загальних напрямків стратегування фінансової системи корпоративного забезпечення промислового підприємства. Запропоновано схему формування фінансової стратегії корпоративного забезпечення на підприємстві. Зауважено, що для забезпечення результативності фінансової стратегії системи корпоративного забезпечення підприємства необхідно деталізувати і конкретизувати її функції, ці функції пропонується поділити на дві складові: процеси формування та використання фінансових ресурсів підприємства. Виділено узагальнену схему функцій суб'єктів управління фінансовими ресурсами підприємства. Визначено функції управління фінансовими ресурсами, на основі яких зроблено висновок, що фінансова стратегія системи корпоративного забезпечення на підприємствах забезпечує формування та ефективне використання фінансових ресурсів підприємства, відповідність фінансових дій економічному стану та ресурсним забезпеченням підприємства та правильний вибір цілей фінансових дій та їх маневрування спрямоване для досягнення вирішальної переваги. Відзначено, що цілі стратегії корпоративного забезпечення промислового підприємства мають підпорядковуватися загальній стратегії економічного розвитку, а завданням фінансової стратегії системи корпоративного забезпечення підприємства є: визначення способів проведення успішної фінансової діяльності на підприємствах; визначення перспективних фінансових трансакцій, фінансове забезпечення операційної діяльності на підприємствах, розробка та здійснення заходів, щодо забезпечення фінансової стійкості підприємства, розробка способів виходу із кризового стану, за умов його виникнення та методів управління підприємством. Зауважено, що розгляд та обґрунтування реалізації стратегії формування загальної корпоративної безпеки здійснюється через призму прийняття рішень. Проаналізовано схему формування стратегії загального корпоративного забезпечення. Зазначено, що економічний ефект відіграє важливу роль в економічному розвитку системи корпоративного забезпечення. Зроблено висновок що, дослідження особливостей проявів синергетичних ефектів системи корпоративного забезпечення спонукає до аналізу факторів, які перешкоджають ефективному функціонуванню механізму управління системою корпоративного забезпечення.

Ключові слова: системність; промислове підприємство; фінансова стратегія; фінансові ресурси; система корпоративного забезпечення; конкурентні переваги

N. VOLOSNIKOVA, N. RESHETNIAK, F. ABRAMOV**STRATEGY OF THE FINANCIAL SYSTEM OF THE CORPORATE SECURITY OF THE INDUSTRIAL ENTERPRISE**

The purpose of the article is to determine the general directions of strategizing the financial system of corporate security of an industrial enterprise. A scheme for forming a financial strategy of corporate security at the enterprise is proposed. It is noted that in order to ensure the effectiveness of the financial strategy of the enterprise's corporate security system, it is necessary to detail and specify its functions, it is proposed to divide these functions into two components: the processes of formation and use of the enterprise's financial resources. A generalized scheme of the functions of entities managing the financial resources of the enterprise is highlighted. The functions of managing financial resources are determined, based on which it is concluded that the financial strategy of the corporate security system at enterprises ensures the formation and effective use of the financial resources of the enterprise, the compliance of financial actions with the economic state and resource provision of the enterprise, and the correct selection of the goals of financial actions and their maneuvering aimed at achieving decisive advantage. It was noted that the objectives of the strategy of corporate security of an industrial enterprise should be subordinated to the general strategy of economic development, and the task of the financial strategy of the system of corporate security of the enterprise is to: determine the methods of conducting successful financial activities at enterprises; determination of promising financial transactions, financial support of operational activities at enterprises, development and implementation of measures to ensure the financial stability of the enterprise, development of methods of exiting the crisis state, in case of its occurrence, and methods of enterprise management. It is noted that consideration and justification of the implementation of the strategy for the formation of general corporate security is carried out through the prism of decision-making. The scheme of forming a general corporate security strategy is analyzed. It is noted that the economic effect plays an important role in the economic development of the corporate insurance system. It was concluded that the study of the peculiarities of the manifestations of the synergistic effects of the corporate insurance system leads to the analysis of factors that prevent the effective functioning of the management mechanism of the corporate insurance system.

Keywords: systematicity; industrial enterprise; financial strategy; financial resources; corporate security system; competitive advantage

Вступ. Основою функціонування та розвитку будь-якого підприємства на мікроекономічному рівні є наявність фінансового потенціалу. При цьому лише раціональне управління вказаним ресурсним забезпеченням, в умовах несприятливого впливу макроекономічного середовища, дозволяє підприємствам залишатись конкурентоспроможними на ринку. Належна та систематична оцінка системного підходу до загальної сукупності методів оцінки ефективності управління фінансовим забезпеченням промислового підприємства може дозволити вчасно виявляти недоліки та визначати можливості подальшого більш ефективного використання ресурсного потенціалу у діяльності підприємства.

Аналіз останніх досліджень та літератури.

Проблеми системного підходу до загальної сукупності методів оцінки ефективності управління ресурсним забезпеченням промислового підприємства в умовах розвинутої ринкової економіки широко досліджуються науковцями, серед яких можна назвати: С. Б. Алексєєв, Л. Ф. Берднікова, В. Ю. Горбоконь, С. М. Ілляшенко, Є. І. Жебокрітський, В. В. Железняк, А. С. Коваленко, Н. С. Краснокутська, О. В. Кузьменко, О. С. Лаврук, Є. В. Лапін, О. А. Материнська, І. М. М'яких, Ю. С. Папіж, І. М. Репіна, О. М. Свіргун, С. В. Сердак, В. В. Соколовська, І. С. Терещенко, І. А. Фесенко, О. І. Шаманська, Л. А. Шило, А. О. Ярова та інші. ін.

Проте деякі теоретичні, методологічні і практичні аспекти потребують подальших досліджень, тому що результати досліджень не дають комплексної уяви про особливості зазначеного системного підходу. З цієї причини нами пропонуються конкретні підходи до розв'язання цієї ключової проблеми.

Метою статті є визначення загальних напрямків стратегування фінансової системи корпоративного забезпечення промислового підприємства.

Цілі фінансової стратегії системи корпоративного забезпечення на підприємствах мають

підпорядковуватися загальній стратегії економічного розвитку системи та спрямовуватися на максимізацію прибутку та ринкової вартості підприємства. При розробці фінансової стратегії слід враховувати динаміку макроекономічних процесів, тенденції розвитку вітчизняних фінансових ринків, можливості диверсифікації діяльності підприємства та зміни у інституційному середовищі.

Схема формування фінансової стратегії корпоративного забезпечення на підприємстві наведено на рис. 1

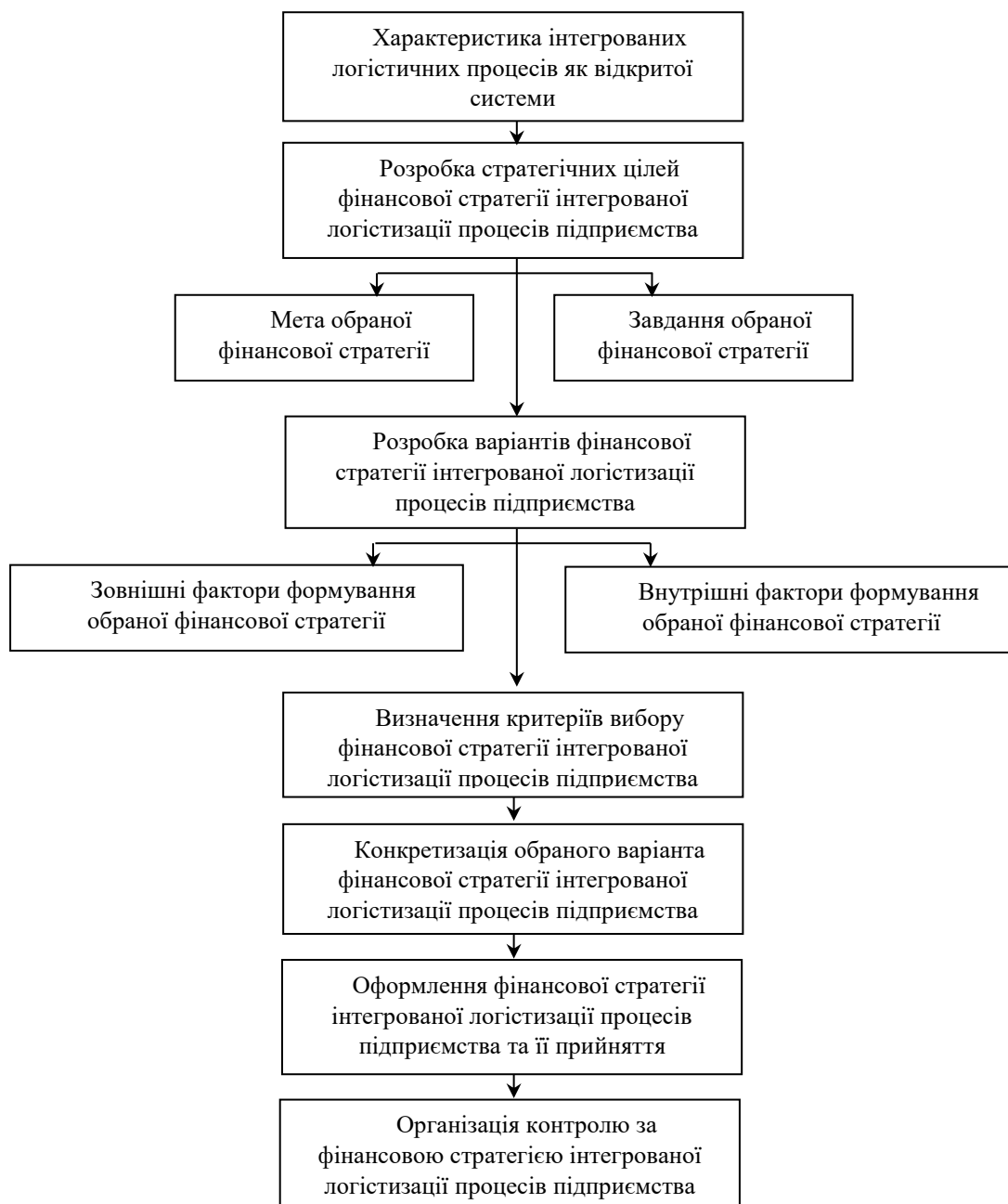


Рисунок 1 – Узагальнена схеми формування фінансової стратегії корпоративного забезпечення на підприємствах

Джерело: розроблено автором на основі [1, с. 161-163].

Для забезпечення результативності фінансової стратегії системи корпоративного убезпечення підприємства необхідно деталізувати і конкретизувати її функції, що поділяються на дві складові: процеси формування та використання фінансових ресурсів підприємства.

Узагальнена схема функцій суб'єкта управління фінансовими ресурсами підприємства наведено на рис. 2.

Визначені функції управління фінансовими ресурсами доводять до висновку, що фінансова стратегія системи корпоративного убезпечення на підприємствах забезпечує формування та ефективне використання фінансових ресурсів підприємства, відповідність фінансових дій економічному стану та ресурсним забезпеченням підприємства, правильний вибір цілей фінансових дій та їх маневрування спрямоване для досягнення вирішальної переваги.

Таким чином, можна констатувати, що завдання фінансової стратегії системи корпоративного убезпечення підприємства такі: визначення способів проведення успішної фінансової діяльності на підприємствах; визначення перспективних фінансових трансакцій із суб'єктами господарювання зовнішнього

середовища; фінансове забезпечення операційної діяльності на підприємствах; розробка та здійснення заходів щодо забезпечення фінансової стійкості підприємства; розробка способів виходу із кризового стану, за умови його виникнення та методів управління підприємством [2, с.171-178; 3].

Для реалізації ефективної стратегії досягнення конкурентних переваг необхідно забезпечення відповідного рівня розвитку управлінської системи, здатної забезпечити інтеграцію функціональних сфер його діяльності. Досягнення взаємодії й узгодженості впроваджуваних заходів у кожній із сфер діяльності підприємства повинно бути узгоджено із загальною стратегією [4, с. 358-369; 5, с. 685-692].

Слід відмітити, що конкурентні переваги здобуваються двома способами, а саме забезпеченням високої якості товару, вищої, ніж у інших товарів тієї ж цінової категорії та зниженням ціни товару нижче, ніж у інших товарів того ж гатунку.

Цілі стратегії корпоративного убезпечення промислового підприємства мають підпорядковуватися загальній стратегії економічного розвитку [6, с. 2-30; 7, с. 152-158].



Рисунок 2 – Функції управління фінансовими ресурсами інтегрованої логістики процесів підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [1, с. 119]

Розгляд та обґрунтування реалізації стратегії формування загальної корпоративної безпеки здійснюється через призму прийняття рішень та повинно забезпечувати формування та ефективне використання ресурсного забезпечення корпоративної безпеки; виявлення найефективніших напрямів зосередження забезпечення корпоративної безпеки; відповідність дій існуючих можливостей забезпечення корпоративної безпеки; визначення головних загроз з боку змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

Проведенні дослідження свідчать про те, що завданнями стратегії корпоративного убезпечення є:

- 1) визначення способів її проведення за умов ефективного використання ресурсного забезпечення;
- 2) визначення критеріїв перспективних взаємовідносин із мікро- та макроекономічним середовищем;
- 3) фінансове забезпечення стратегії загальної корпоративної безпеки;
- 4) розробка способів виходу із кризового стану, критичної ситуації або катастрофи, тобто забезпечення стійкості системи корпоративної безпеки;
- 5) здійснення заходів щодо забезпечення стійкості загальної корпоративної безпеки на перспективу.

Таким чином, загальна схема формування стратегії загального корпоративного убезпечення містить такі етапи:

- 1) характеристика промислового підприємства з точки зору системи внутрішньої та зовнішньої безпеки;
- 2) розробка стратегічних цілей стратегії загальної корпоративної безпеки;
- 3) визначення критеріїв та вибір найкращого варіанту стратегії загальної корпоративної безпеки;
- 4) організація контролю за реалізацією стратегії.

Більш детальний розгляд стратегування дозволяє визначити умови формування стратегії загального корпоративного убезпечення [8, с. 287-289; 301-304] до якої відноситься відповідність розробленої стратегії загальної корпоративної безпеки загальній стратегії підприємства, узгодженість розробленої стратегії загальної корпоративної безпеки з прогнозованими змінами у мікро- та макроекономічному середовищі, урахування можливостей ресурсного забезпечення всіх рівнів корпоративної безпеки, вплив показників надійності на структуру окремих елементів системи корпоративного убезпечення.

Список літератури

1. Ареф'єва О.В. *Планування економічної безпеки підприємств* / О. В. Ареф'єва, Т. Б. Кузьменко. – К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2005. – 170 с.
2. Бандурка О. М. *Основи економічної безпеки* / О. М. Бандурка, В. Є. Духов, К. Я. Петрова, І. М. Черв'яков. – Х. : Вид-во Нац. ун-ту внутр. справ, 2003. – 236 с.
3. Акоф Р. Л., Сасени М. *Методы исследования операций* / Пер. с англ. – М.: Мир, 1971. – 536 с.
4. Венгер В. В. *Фінанси* : навч. пос. [для студ. вищ. навч. закл.] / В. В. Венгер. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 432 с.
5. *Фінанси* : підручник / І.О. Лютий, С.Я. Боринець, З.С. Варналій та ін. ; за ред. І.О. Лютого. – Київ : Видавництво Ліра-К, 2017. – 720 с.
6. Шлапак О. В. Державні фінанси України в сучасних умовах: проблеми стабілізації та антикризового управління / О. В. Шлапак // *Фінанси України* – 2014. – № 4. – С. 7–31.
7. *Фінансова система України в умовах економічних перетворень*: всеукр. наук.-практ. конф. (Київ, 18-19 квітня 2018 р.) : тези доп. І.Я. Чугунов, М.В. Тарасюк, Т.В. Канєва та ін. ; відп. за вип. І.Я. Чугунов. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. – 173 с.
8. *Проблеми і перспективи розвитку фінансової системи України* : монографія / І. О. Школьник, Т. А. Васильєва, С. В. Леонів та ін. ; за ред. І. О. Школьник, І. І. Рекуненка. – Суми : Сумський державний університет, 2017. – 343 с.
9. Кименко К.В. Актуальні проблеми модернізації фінансової системи України модернізації фінансової системи України / К.В. Кименко // *Ефективна економіка*. – 2015.

References (transliterated)

1. Aref'yeva O.V. *Planuvannya ekonomichnoyi bezpeki pidpriyemstv* [Economic security planning of enterprises] / O. V. Aref'yeva, T. B. Kuzmenko. – Kiev: Vid-vo Yevrop. un-tu, 2005. – 170 p.
2. Bandurka O. M. *Osnovi ekonomichnoyi bezpeki* [Fundamentals of economic security] / O. M. Bandurka, V. Ye. Duhov, K. Ya. Petrova, I. M. Cherv'yakov. – Kharkiv: Vid-vo Nac. un-tu vnutr. sprav, 2003. – 236 p.
3. Akof R. L., Sasieni M. *Metody issledovaniya operacij* [Operations Research Methods] / Per. s angl. – Moscow: Mir, 1971. – 536 p.
4. Venher V. V. *Finansy : navch. pos.* [dla stud. vyssh. navch. zakl.]. – Kiev: Tsentr uchbovoi literatury, 2009. – 432 p.
5. *Finansy : pidruchnyk* / I.O. Liutyi, S.Ia. Borynets, Z.S. Vamalii ta in. ; za red. I.O. Liutoho. – Kiev : Vydavnytstvo Lira-K, 2017. – 720 p.
6. Shlapak O. V. *Derzhavni finansy Ukrainy v suchasnykh umovakh: problemy stabilizatsii ta antykrizovoho upravlinnia* [State finances of Ukraine in modern conditions: problems of stabilization and anti-crisis management] *Finansy Ukrainy* [Finances of Ukraine] – 2014. – no 4. – pp. 7–31.
7. *Finanova systema Ukrainy v umovakh ekonomichnykh peretvoren* : vseukr. nauk.-prakt. konf. (Kyiv, 18-19 kvitnia 2018 r.) : tezy dop. I.Ia. Chuhunov, M.V. Tarasiuk, T.V. Kanieva ta in. ; vidp. za vyp. I.Ia. Shuhunov. – Kiev: Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t, 2018. – 173 p.
8. *Problemy i perspektyvy rozvytku finansovoi systemy Ukrainy*: monohrafiia [Problems and prospects of development of the financial system of Ukraine: monograph] / I. O. Shkolnyk, T. A. Vasylijeva, S. V. Leonov ta in. ; za red. I. O. Shkolnyk, I. I. Rekenenka. – Sumy : Sumskyi derzhavnyi universytet, 2017. – 343 p.
9. Kymenko K.V. Aktualni problemy modernizatsii finansovoi systemy Ukrainy modernizatsii finansovoi systemy Ukrainy [Actual problems of modernization of the financial system of Ukraine modernization of the financial system of Ukraine] // *Efektivna ekonomika* [Efficient economy]. – 2015.

Надійшло (received) 02.01.2023

Відомості про авторів / About the Authors

Волоснікова Наталія Миколаївна (Volosnikova Nataliia) – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри загальної економічної теорії, Національний технічний університет “Харківський політехнічний інститут” м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9076-5231>; e-mail: Nataliia.Volosnikova@khp.edu.ua

Решетняк Наталя Борисівна (Reshetniak Natalia) – кандидат економічних наук, доцент, завідувачка кафедрою загальної економічної теорії, Національний технічний університет “Харківський політехнічний інститут” м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0070-5038>; e-mail: Natalia.Reshetniak@khp.edu.ua

Абрамов Федір Володимирович (Abramov Fedir) – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри загальної економічної теорії, Національний технічний університет “Харківський політехнічний інститут” м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4825-3974>; e-mail: Abramov@khp.edu.ua

М.М.ТКАЧОВ, Г.М.ГАРЯЄВА**ДОСЛІДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ ГОСПОДАРСЬКОГО ПРАВА В СИСТЕМІ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ**

В статті досліджено принципи (теоретико-методологічні та прикладні засади) господарської правосуб'єктності підприємств всіх форм власності, обґрунтовано теоретичні положень щодо правового забезпечення їхньої господарської самостійності в нових економічних умовах, сформувано відповідні пропозиції щодо вдосконалення законодавства. На основі положень Конституції України та Господарського процесуального кодексу України, розкривається зміст основних принципів господарського судочинства України як загальних керівних положень, що визначають характер діяльності суду щодо здійснення судочинства в господарських відносинах та правового регулювання господарських відносин. Детально розкривається кожен із новітніх принципів господарського права. Аналізується та висвітлюється світовий та національний досвід збереження прав людини щодо розуміння змісту зазначених принципів. Автори доходять висновків, що загалом закріплені в Господарському процесуальному кодексу України принципи господарського права відповідають основним конституційним засадам судочинства, хоча норми щодо них і потребують подальшого удосконалення як шляхом узгодження їхнього найменування з найменуваннями, вжитими в Конституції України, так і шляхом більш повного розкриття їхнього змісту. Зокрема, звертається увага на ті проблеми у законодавчому закріпленні основних засад господарського права, які не були вирішені в Господарському процесуальному кодексі України (зокрема, не розкрито змісту принципу верховенства права, не поширено дію принципу рівності всіх учасників судового процесу перед законом і судом на фізичних осіб – підприємців, не визнано самостійним принципом рівність сторін, звужено зміст принципу обов'язковості судового рішення тощо).

Ключові слова: принципи; господарське право; судочинство; теоретичні положення; господарський кодекс; Україна

М.М. TKACHEV, G.M. GARIAIEVA**STUDY OF THE PRINCIPLES OF BUSINESS LAW IN THE MODERN BUSINESS SYSTEM**

The article examines the principles (theoretical-methodological and applied principles) of the economic legal personality of enterprises of all forms of ownership, substantiates the theoretical provisions regarding the legal provision of their economic independence in new economic conditions, and formulates relevant proposals for improving the legislation. On the basis of the provisions of the Constitution of Ukraine and the Economic Procedure Code of Ukraine, the content of the main principles of economic litigation of Ukraine is disclosed as general guidelines that determine the nature of the court's activity regarding the implementation of judicial proceedings in economic relations and the legal regulation of economic relations. Each of the latest principles of economic law is revealed in detail. The global and national experience of preserving human rights is analyzed and highlighted in terms of understanding the content of these principles. The authors come to the conclusion that, in general, the principles of economic law enshrined in the Economic Procedural Code of Ukraine correspond to the basic constitutional principles of the judiciary, although the norms regarding them require further improvement both by harmonizing their names with the names used in the Constitution of Ukraine and by more fully disclosing their content. In particular, attention is drawn to those problems in the legislative consolidation of the main principles of economic law that were not resolved in the Economic Procedural Code of Ukraine (in particular, the content of the principle of the rule of law was not disclosed, the principle of equality of all participants in the legal process before the law and the court was not extended to natural persons - entrepreneurs, the equality of the parties is not recognized as an independent principle, the content of the principle of the bindingness of a court decision has been narrowed, etc.).

Keywords: principles; economic law; judiciary; theoretical provisions; economic code; Ukraine

Постановка проблеми. Формування та розвиток організаційно-правового середовища бізнесу є необхідною умовою ефективної роботи суб'єктів підприємницької діяльності. Вона являє собою систему законів, інших нормативних і правових актів, що визначають правила, порядок поведінки організацій і ведення виробничо-господарської діяльності в умовах розвитку національної та світової економіки. Розвиток ринкових відносин, докорінні зміни державного регулювання економікою об'єктивно зажадали посилення ролі законів у правовому регулюванні, створення нової правової основи господарської діяльності, що базується на рівності різних організаційно-правових форм власності. Однією з основних умов успішного розвитку економіки нашої країни є наявність у керівників, підприємців, менеджерів та фахівців підприємств глибоких знань у галузі господарського права та вміння використовувати ці знання у господарській практиці. Складність і різноманітність діяльності підприємства з різними суб'єктами господарювання нерозривно пов'язані з бізнес-діяльністю, в якій зайняті мільйони людей. Їхні правовідносини, як учасників виробничого процесу, регулюються загальними та

особливими правовими нормами. Ця обставина викликає необхідність щодо засвоєння господарського права керівниками, підприємцями, менеджерами та фахівцями підприємств, а також студентами технічних вишів було пов'язано з вивченням організаційно-економічних, технічних, виробничо-господарських процесів.

Метою дослідження є формування принципів (теоретико-методологічних та прикладних засад) господарської правосуб'єктності підприємств всіх форм власності, обґрунтування теоретичних положень щодо правового забезпечення їхньої господарської самостійності в нових економічних умовах, розробка відповідних пропозицій щодо вдосконалення законодавства. Завданням цієї статті є окреслення питання розуміння природи галузевих принципів господарського права, надання їм не лише теоретичного, а й функціонального, інструментального змісту, з'ясування специфіки самої галузі господарського права, що повинно позначитись на принципах господарського права та їх системі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання правового забезпечення господарських відносин в українській і світовій економіці знаходяться

центрі уваги багатьох українських та зарубіжних науковців. Зокрема, свої дослідження вказаній проблемі присвятили С.С.Алексєєв, Т.А.Лавренюк, В.В.Резнікова, В.С.Щербина, Г.А.Андрощук, М.Верес Шомоші, М.В.Глізнуца, І.В.Долина, Г.К.Дорожко, В.Г.Дюжев, С.М.Ілляшенко, С.Нагі, Т.О.Кобелева, Р.Г.Майстро, О.І.Маслак, Н.П.Ткачова, О.П.Косенко, А.В.Косенко, О.П.Орлюк, В.Г.Пилипчук, П.Г.Перерва та ін. [3-39]. Не дивлячись на значну кількість досліджень та публікацій окреслена проблема ще не вирішена в повній мірі. В наявній юридичній літературі відсутню комплексне дослідження принципів правового забезпечення господарської діяльності в національній економіці, відсутні конкретні рекомендації по його розвитку та вдосконаленню. Названа проблема не отримала свого комплексного теоретичного вирішення. Крім того, в науковій літературі ще немає єдиного підходу до розуміння принципів господарського права. Перш за все для всебічного розуміння галузевих принципів необхідно звернутись до визначення поняття принципів у праві.

Виклад основного матеріалу. Господарське право засновано на закріплених в законодавстві принципах. Принципи представляють собою базові положення правового регулювання і розповсюдження у всі сфери господарської діяльності правових норм, які і забезпечують правове регулювання господарської діяльності. Принципи господарсько-правового регулювання необхідно використовувати при відсутності конкретних нормативних положень, які регулюють такого роду суспільні відносини.

Термін «принцип» латинського походження і в перекладі означає «основа, база». В юридичній науці принципи є вихідним початком, основними ідеями, які характеризують ту, чи іншу сферу права. Питання про принципи права ніколи не зменшувало своєї актуальності і завжди розглядалися в юридичній літературі. Господарська сфера не є виключенням, так як їй притаманні свої специфічні особливості – принципи. Питання їх розгляду і дослідження є надзвичайно важливими.

Як і в інших сферах життя і юридичних дисциплінах, принципове значення для всієї правової системи в області господарського права слід віднести до принципів господарського права. Вони складають норми, що аксіологічно перевершують всі інші правові норми, що випливають з реквізитів цих нормативних актів, що регулюють обсяг і рамки функціонування даної галузі економіки. Їх важливість визначається тим положенням, що вони безпосередньо мають першість у застосуванні до будь-якого інциденту з боку адміністративних органів і самоврядування. Більш того, в силу своєї важливості, ці принципи дають керівництво законодавцю в процесі внесення змін до закону і обговорення нових нормативних актів або змін в минулому.

Принцип верховенства права. Зміст конституційного принципу верховенства права не розкрито ні в ст. 8 Конституції України [1], ні в ст. 11 Господарського процесуального кодексу України [2]. Стаття 8 Конституції України тільки визнала та закріпила на території України обов'язковість

принципу верховенства права, не визначивши його межі та механізми дії, зазначивши лише: «Конституція України має вищу юридичну силу. Закони та інші нормативно-правові акти приймаються на основі Конституції України та мають відповідати їй». Конституційний Суд України у рішенні у справі за конституційним поданням Верховного Суду України щодо відповідності Конституції України [1] (конституційності) положень статті 69 Кримінального кодексу України (справа про призначення судом більш м'якого покарання) від 2 листопада 2004 р. № 15-рп/2004 зазначив: Верховенство права – це панування права в суспільстві. Верховенство права вимагає від держави його втілення у правотворчу та правозастосовну діяльність, зокрема у закони, які за своїм змістом мають бути проникнуті передусім ідеями соціальної справедливості, свободи, рівності тощо. Одним з проявів верховенства права є те, що право не обмежується лише законодавством як однією з його форм, а включає й інші соціальні регулятори, зокрема норми моралі, традиції, звичаї тощо, які легітимовані суспільством і зумовлені історично досягнутим його культурним рівнем. Всі ці елементи права об'єднуються якістю, що відповідає ідеології справедливості, ідеї права, яка значною мірою дістала відображення в Конституції України [1]. Протилежністю верховенства права є свавілля. Держава не може діяти довільно, вона обмежена правом. І не лише створеним його законодавством, а й правом, яке існує апіорі, незалежно від розсуду держави – природним правом чи природними правами кожної людини. Саме правосуддя, яке покликане забезпечувати справедливість, а не обслуговувати інтереси влади та сильних світу цього, давно не вистачає Україні та українським громадянам.

Принцип соціальної ринкової економіки. Ринкова економіка ґрунтується на приватній власності та ціновому механізмі розв'язання основних проблем економічної організації. Сучасна система управління в Україні базується на економіці ринків. Принцип повинен бути розроблений таким чином, щоб в ході виконання своїх економічних завдань суб'єкти і суб'єкти-бенефіціари були зобов'язані враховувати на спеціальній основі один і той же соціальний фактор. Причому відповідна координація компетентними органами функціонування економіки спрямована на створення правових гарантій справедливого розподілу товарів. В результаті вільний ринок повинен гарантувати ефективність при повному врахуванні рівних умов гри для всіх учасників ринку. Принцип соціальної ринкової економіки передбачає наявність п'яти головних свобод ринкової економіки:

- *свобода підприємництва* - означає, що власники матеріальних ресурсів і грошей можуть вільно організовувати виробництво товарів і послуг. Вибір конкретної галузі діяльності та вихід з неї здійснюються підприємцями самостійно;

- *свобода вибору* - передбачає, що власники матеріальних ресурсів і грошей (бізнесмени, працівники, споживачі та ін.) на свій розсуд у межах грошових доходів визначають, які товари й послуги купувати;

- *свобода особистої зацікавленості* є рушійною силою ринкової економіки. Кожна людина і господарська ланка намагаються робити те, що їм вигідно. Власники ресурсів прагнуть продати їх або надати в користування за найвищу ціну. Підприємства бажають отримати найбільший прибуток. Споживачі розподіляють свої доходи так, аби дістати максимальну користь від споживання. Особистий інтерес визначає фундаментальний спосіб дій учасників економічного життя. Причому цей спосіб поведінки має узгоджуватися з чужими інтересами.

- *свобода конкуренції* передбачає наявність на ринку значної кількості незалежних продавців і покупців конкретного продукту або ресурсу; свободу для покупців і продавців виступати на певних ринках чи залишати їх;

- *свобода економічної незалежності від держави*. Ринкова економіка сприяє ефективному використанню ресурсів. Тому втручання держави в господарську діяльність фірм обмежене. Уряди встановлюють юридичні обмеження для використання приватної власності та здійснення індивідуального вибору.

Принцип економічної свободи. Вся виробничо-господарська діяльність української економіки базується на економічній свободі. Цей принцип адресований широкому колу суб'єктів, від фізичних осіб, до юридичних осіб та організаційних одиниць без правосуб'єктності. Варто зазначити, що багатьом суб'єктивним і об'єктивним аспектам дозволено діяти економічно. Перш за все, слід підкреслити, що свобода полягає в праві вибору типу дії, яку ми хочемо зробити. На нашу думку, ознаками свободи ведення господарської діяльності є, перш за все, можливість вибору господарської діяльності. Не менш важливо, що здійснення господарської діяльності є вільним, якщо воно може здійснюватися і здійснюється вільно, тобто без дії і обмежень держави. Як наслідок, держава повинна утримуватися від будь-якого невинновданого втручання (як фактичного, так і формально-правового), яке може бути навіть мінімально порушити свободу або визначеність економічних дій. Як справедливо вказує судова практика, цей принцип виконується тільки в тому випадку, якщо втручання держави приймається тільки в крайньому випадку і тільки таким чином, щоб становити найменше можливе втручання. Підсумовуючи, слід зазначити, що обмеженнями принципу не є обмеження, передбачені технічним регламентом у вигляді концесій, ліцензій, дозволів тощо. У певних сферах та обставинах держава має право обмежити кількість суб'єктів господарювання або обмежити даний вид економічної діяльності (чи з точки зору безпеки, чи з точки зору господарської діяльності) фіскальними ініціативами.

Згідно принципом економічної свободи, законодавець може не допустити, щоб дана діяльність здійснювалася без вимоги отримання ліцензії, а потім така вимога з датами зворотної дії. Конституційна заборона ретроактивності покликана забезпечити, щоб людина відчувала себе в безпеці, щоб вона могла діяти

в повній довірі до держави, зокрема з упевненістю, що не піддається правовим наслідкам своїх дій, які вона не міг передбачити.

Принцип захисту приватної власності є одним із ключових принципів господарського права. Зміст принципу непорушності права приватної та інших форм власності полягає в неприпустимості свавільного втручання в це право суб'єктів приватного та публічного права, у тому числі й держави (якій заборонено довільно встановлювати підстави позбавлення права власності та обмеження в його здійсненні, звужувати правомочності власника). Неприпустимість протиправного позбавлення права власності є елементом змісту цього принципу. Цей принцип реалізується, зокрема, шляхом визначення й дотримання меж допустимого втручання у право власності з боку держави та інших осіб, а також створення й функціонування ефективного механізму правового захисту права власності. Його не можна зводити до «вододілу» між законним і незаконним позбавленням чи обмеженням права власності, адже цей принцип зумовлює право на захист і в разі їх нормативного закріплення. Запровадження підстав позбавлення або обмеження права власності є допустимим у разі виняткової необхідності забезпечення суспільних інтересів за умов врегулювання цих підстав у законі та дотримання справедливого балансу між засобами й метою втручання.

Зазначимо також, що в ринковій економіці переважна більшість економічних ресурсів перебуває у власності приватних осіб та інституцій, але не держави. Приватна власність дає змогу окремим особам та підприємствам на свій розсуд залучати й застосовувати ресурси. Права власності — найістотніші, оскільки заохочують інвестиції, обмін та економічне зростання. У ст. 41 Конституції України [1] закріплюється непорушність права власності, проте її зміст не розкривається. Натомість визначається заборона протиправного позбавлення права власності й закладаються засади, з яких має виходити законодавець, урегульовуючи підстави примусового відчуження об'єктів права приватної власності, що відповідає ст. 1 Протоколу 1 Конвенції про захист прав людини та основоположних свобод. Правова сутність цього принципу відтворюється в конституційній гарантії права приватної власності у формі абсолютного обов'язку кожного не порушувати право власності, а також у позитивному обов'язку держави щодо охорони й захисту прав усіх власників. Положення, що стосуються охорони приватної власності, знайшли своє вираження в численних діючих установчих нормах і передбачаються до розроблення в багатьох нормативних актах. Приватний бізнес, як свідчить ефективна економіка, є основою економічної системи України, яка захищає право на правонаступництво. Цей принцип поширюється на всі види об'єднань, тобто як приватних, державних, так і територіальних одиниць.

Принцип солідарності та співпраці між соціальними партнерами. Принцип солідарності та співпраці відображає інтереси суспільства та

особистості як єдиної соціосистеми, що дозволяє формувати відносини між членами суспільства на основі солідарності, а не індивідуалізму, коли в ім'я свого прибутку своїх інтересів ігноруються інтереси як суспільства, так і партнерів за договором. За індивідуалізму, егоїзму в суспільстві діють відцентрові сили, якими воно роздирається на окремі (атомарні) одиниці. При солідарності інтересів діють доцентрові сили, що згуртовують суспільство, інтегрують інтереси як членів суспільства, так і всього суспільства, що дозволяє досягти не тільки балансу інтересів між партнерами за договором, а й рівноваги, стабільності у суспільстві. Тому принцип солідарності має особливе значення на формування громадянського суспільства. Принцип солідарності інтегрує в собі інтереси особистості та суспільства, зумовлює формування цивільних правовідносин з урахуванням взаємоповаги, співробітництва, обліку інтересів як членів суспільства, і всього суспільства задля досягнення балансу інтересів між учасниками правовідносин, і навіть рівноваги, стабільності суспільства. Українська економіка повинна будуватися на принципі співробітництва, діалогу і солідарності між усіма учасниками ринку, тобто працівниками, роботодавцями і державними організаціями. Ми розуміємо «солідарність» у значенні, що всі громадяни, як роботодавці, так і працівники, зобов'язані в тій мірі, в якій вони здатні робити певні інтереси в загальному успіху.

Принцип демократичної держави, керованої верховенством права, є основоположним конституційним принципом. Україна є демократичною державою, керованою верховенством права, що реалізує принципи, прийняті в континентальній Європі, які варіюються від феодальної економіки до вільно конкурентної економіки. Із самого принципу демократичного верховенства права, закріпленого в Конституції нашої країни [1], випливає багато специфічних принципів, таких як принцип верховенства права, принцип пропорційності, принцип рівності перед законом, справедливості суду в суспільстві, принцип гідного законодавства, принцип захисту набутих прав. Принцип верховенства права має безпрецедентний вплив на права і свободи особистості і громадянина, гарантовані Конституцією України [1], в тому числі права на свободу підприємництва. Їх захист лежить в основі концепції верховенства права. Слід наголосити, що демократичне верховенство права має певну відмінність – через тиск на гарантійні та захисні аспекти – на механізм обмеження прав і свобод, у тому числі і на господарську діяльність. Згідно з установчою вимогою захисту інтересів, що виконуються, громадяни не повинні дивуватися новим правовим нормам, які змінюють їхнє становище.

Принцип пропорційності. Одним з найважливіших принципів у господарських операціях, який знаходиться на стику між державним управлінням та підприємцями, є принцип пропорційності, який враховує будь-які обмеження щодо здійснення інституційних свобод і прав,

включаючи свободу ведення і вибору виду бізнесу, може визначатися конкретним шляхом і формою. По-перше, це абсолютна вимога робити будь-які обмеження тільки згідно положень закону. Будь-яка інша форма обмеження, тобто нормативним актом, місцевим законодавством або адміністративним рішенням, юридично неприпустима. Більше того, це положення вимагає, щоб введення обмежень було необхідним з точки зору громадської безпеки або державної служби, для захисту навколишнього середовища, здоров'я і моралі громадськості або свободи і прав інших осіб. Це означає, що законодавець у законопроекті, що обмежує права і свободи, повинен точно вказати та обґрунтувати дії запроваджених обмежень, які свідчать про фактичну відсутність їх змісту законодавчим положенням.

Принцип пропорційності в загальному вигляді включає в себе три базові критерії:

- доречність – засіб, призначений для досягнення мети, повинен підходити для цього; господарський суд зобов'язаний вжити передбачені процесуальним законом заходи як щодо запобігання зловживанню процесуальними правами, так і у випадку вчинення такого зловживання (статті 14, 44 ГПК України);

- необхідність – з усіх існуючих має бути обрано той засіб, який у найменшій мірі обмежує право приватної особи. Це означає, що з усіх заходів, передбачених процесуальним законом (забезпечення судових витрат (стаття 126), покладення таких витрат повністю на винну сторону (стаття 130), стягнення штрафу (стаття 136), постановлення окремої ухвали (стаття 247), господарський суд має обрати той засіб, який у найменшій мірі обмежує право учасника процесу;

- пропорційність (у вузькому розумінні) – збиток приватній особі від обмеження її права повинен бути пропорційним вигоді щодо поставленої мети (припинення зловживання процесуальними правами, притягнення до відповідальності).

Принцип пропорційності закріплено в Цивільному процесуальному кодексі України (стаття 2 «Завдання та основні засади цивільного судочинства») та Кодексі адміністративного судочинства України (стаття 2 «Завдання та основні засади адміністративного судочинства»). Проте цей принцип має застосовуватися лише у справах щодо оскарження рішень, дій чи бездіяльності суб'єктів владних повноважень.

Принцип рівності перед законом. При здійсненні прав і норм підприємців і економічних операторів, безсумнівно, важливим є принцип рівності. Цей принцип впливає з конституційних положень і стверджує, що всі громадяни є рівними перед законом, і, зокрема, вони мають право на рівне ставлення до них з боку органів державної влади і не можуть бути дискриміновані політично, соціально чи економічно. Цей принцип в певній мірі повторює законодавчі положення поро економічну свободу, де зазначається, що здійснення і припинення господарської діяльності повинно бути вільними для всіх на рівних засадах права при дотриманні умов, встановлених законом. Принцип рівності означає, що всі суб'єкти однаково характеризуються сутнісними ознаками без

дискримінації або фаворитизму. Будь-яка диференціація операторів повинна відповідати чітко певним критеріям і допускається за строго певних обставин. Нерівне ставлення може існувати лише в тому випадку, якщо сутності, що відрізняються самими характеристиками, не розглядаються жодним чином. Суб'єкти однаково характеризуються однаковими характеристиками, відповідними характеристиками і до них слід ставитися однаково. Рівність допускає різне ставлення до сутностей, які не мають такої особливості. Для того щоб визначити, чи був порушений принцип рівності і, в конкретному випадку, необхідно визначити кількість адресатів, на яких поширюється правові вказівки на ті елементи, які мають юридичне значення.

Принцип субсидіарності. Цей принцип є політичною і правовою традицією багатьох правових систем романо-германського типу (сім'ї), передусім її германської групи, і визначає розділення повноважень між різними рівнями влади в державі – центральними та регіональними, місцевими. Власна юрисдикція органів місцевого самоврядування є виявленням принципу субсидіарності. Реалізація економічних завдань у багатьох сучасних країнах, наприклад, з дуже високим ВВП, вимагає постійної співпраці та підтримки з боку держави. Звичайно, допомога надається в строго певній сфері, і тільки в ситуаціях, які незалежно від інших факторів вимагають втручання в існуючі соціально-економічні відносини. Це означає, що постійному виконанню і веденню господарської діяльності, ініціативам, починанням і всьому спектру творчості втручання здійснюється в інтересах одержувачів і підприємців. Вони є головними рушіями економіки, творцями робочих місць, міжнародних контрактів і угод, і тільки для них в цій сфері державне втручання сприяє і допомагає. З огляду на характер субсидіарного принципу слід зазначити, що в контексті господарської діяльності, як правило, активність громадськості обмежується тільки пасивним спостереженням. Реалізація принципу субсидіарного права на практиці полягає лише в обмеженому втручанні держави в економічні відносини між учасниками ринку.

Прояви цього принципу – це, по суті, створення відповідних соціально-економічних умов для економічних операторів. Як вказує доктрина господарського права, реалізація цього принципу сприяє зміцненню бізнес-діяльності активних громадян, економічному лібералізму і розвитку ринкової економіки.

Принцип диспозитивності, який полягає у праві сторони на власний розсуд розпоряджатися своїми процесуальними правами, активно впливати на процес з метою захисту своїх прав та інтересів, є одним із основних принципів судочинства. Характеризує можливість вільного розпорядження суб'єкта права його правами та відзначає положення [судочинства](#), згідно з якими сторони в процесі вільно розпоряджаються своїми матеріальними і процесуальними правами: представляти чи не представляти доказ, давати показання чи відмовитися від давання показань, заявляти клопотання чи ні,

подавати скаргу чи не подавати тощо, включаючи право на примирення сторін у визначених законом випадках. Принцип диспозитивності належить до безумовних і непорушних засад цивільного процесу — вже хоча б тому, що відступи від нього, якби вони й були зроблені в законі, все одно не можуть отримати практичного здійснення без волі зацікавлених осіб. Правовий зміст принципу диспозитивності у цивільному процесі включає в себе наступні положення: порушення цивільної справи у суді; визначення характеру та обсягу позовних вимог та заперечень, можливість їх зміни; розпорядження матеріальними правами та процесуальними засобами їх захисту, зокрема, відмова від позову, визнання позову, укладання мирової угоди; порушення апеляційного або касаційного провадження, постановка питання про перегляд справи в наглядовому порядку та за нововиявленими обставинами; вимога примусового виконання рішення судового акту з цивільної справи.

Висновки та напрямки подальших досліджень. Проведене дослідження сучасного стану та перспектив подальшого розвитку правового забезпечення господарської діяльності в Україні, дозволяє виокремити низку базових прикінцевих положень. До них, зокрема, слід віднести наступні [3].

1. На рівні Господарського процесуального кодексу України [2] рекомендується закріпити базові принципи, які б визначали основні концептуальні положення, на яких повинні формуватися всі нормативно-правові акти, що регулюють господарські правовідносини, та на підставі яких повинно здійснюватись тлумачення як норм самого Господарського процесуального кодексу [2], так і інших правових актів в сфері господарського права.

2. Визначено та охарактеризовано базові принципи господарського права, які необхідно формувати та використовувати з урахуванням специфіки самої галузі права, яка, на думку авторів, має комплексний характер відносно предмета регулювання та, відповідно, і комплексний характер господарських правовідносин.

3. За допомогою принципів господарського права необхідно здійснюватися поєднання по суті протилежних за своєю правовою природою приватного та публічного інтересів, одночасна наявність яких є наслідком комплексного характеру галузі господарського права.

4. Важливе значення має правильне визначення наявності приватного або публічного інтересу у реальних правовідносинах та знаходження оптимального співвідношення між ними.

5. Принцип оптимального співвідношення приватних та публічних інтересів повинен бути одним із принципів господарського права.

6. Досягнення принципу оптимального співвідношення приватних та публічних інтересів можливо через застосування загального принципу пропорційності.

7. При визначенні принципів господарського права необхідно врахувати правовий характер господарських відносин, які є предметом господарсько-правового

регулювання. До предмета господарсько-правового регулювання входять три абсолютно різні за правовою природою групи відносин, які не можуть бути змішані між собою. Це вимагає відповідної класифікації галузевих принципів господарського права на господарсько-виробничі, організаційно-господарські та внутрішньогосподарські відносини.

8. Змістовна основа принципів господарського права повинна будуватись на загальних принципах функціонування ринкової економіки.

9. Економічний принцип повинен ставати правовим у тому випадку, коли його порушення зможе мати негативні для суспільства та економічної системи наслідки. В цьому випадку повинна відбуватись своєрідна «конвергенція» економічних і правових принципів.

Автори доходять висновків, що загалом закріплені в Господарського процесуального кодексу України [2] принципи господарського права відповідають основним конституційним засадам судочинства, хоча норми щодо них і потребують подальшого удосконалення як шляхом узгодження їхнього найменування з найменуваннями, вжитими в Конституції України [1], так і шляхом більш повного розкриття їхнього змісту. Зокрема, звертається увага на ті проблеми у законодавчому закріпленні основних засад господарського права, які не були вирішені в Господарському процесуальному кодексі України [2] (зокрема, не розкрито змісту принципу верховенства права, не поширено дію принципу рівності всіх учасників судового процесу перед законом і судом на фізичних осіб – підприємців, не визнано самостійним принципом рівність сторін, звужено зміст принципу обов'язковості судового рішення тощо).

Проведене дослідження основних засад (принципів) господарського судочинства дає підстави для висновків про те, що загалом закріплені в Господарський процесуальний кодекс України [2] принципи господарського судочинства відповідають основним конституційним засадам судочинства, хоча норми щодо них і потребують подальшого удосконалення як шляхом узгодження їхнього найменування з найменуваннями, вжитими в Конституції України [1], так і шляхом більш повного розкриття їхнього змісту. Конституційні засади судочинства доповнені в Господарський процесуальний кодекс України міжгалузевими принципами судочинства [4]. Водночас певна уніфікація принципів судочинства призвела до того, що Господарський процесуальний кодекс України не містить галузевих принципів, які були б притаманними лише господарському судочинству і відображали його особливості.

Список літератури

1. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 р. №254к/96 ВР. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-vr>
2. Господарський процесуальний кодекс України: Закон України від 6 листопада 1991 р. № 1798-XII. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1798-12>
3. Лавренюк Т.А. Принципи господарського права як засіб правового регулювання // Економічна теорія та право. № 2 (29) 2017. С.146-156.
4. Резнікова В.В., Щербина В.С. Основні засади (принципи) господарського судочинства України // Право України. 2018. № 7. С. 13–33.
5. Kosenko A., Pererva P. (2014) Technological Market Conjuncture: Risk Assessment Commercialization of Intellectual Property // *Club Economics in Mishkolc: Theory, Methodology, Practice*. International Advisory Board: University of Mishkolc Faculty of Ekonomiks. Volume 10. №1. P.55-62.
6. Марчук Л.С., Перерва П.Г. Інтелектуальний потенціал як економічна категорія // *НТУ «ХПІ» (економічні науки) : зб. наук. пр.* Харків : НТУ «ХПІ», 2018. № 15 (1291). С. 53-63.
7. Kosenko A.V., Tkachev M.M., Kobieliiev V.M., Pererva P.G. (2018) Innovative compliance of technology to combat corruption // *Innovative management: theoretical, methodical, and applied grounds* / S.M. Illiashenko, W.Strielkowski (eds.). 1st edition. Prague: Prague Institute for Qualification Enhancement. P.285-295.
8. Pererva P.G., Kocziszky G., Szakaly D., Veres Somosi M. (2012) Technology transfer / P.G.Pererva., Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.
9. Pererva P., Usov M., Chernobrovkina S., Larka L., Rudyka V. (2021). Methods for Assessing the Investment Attractiveness of Innovative Projects. *Studies of Applied Economics*, 39 (6). doi: <https://doi.org/10.25115/eea.v39i6.5167>
10. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: Знання, 2009. 1070 с.
11. Кобелева Т.О., Перерва П.Г. Управління маркетингом інноваційної продукції на засадах життєвого циклу товару // *НТУ «ХПІ» (економічні науки) : зб. наук. пр.* Харків : НТУ «ХПІ», 2016. № 28 (1200). С. 26-30.
12. Глізнуца М.Ю., Перерва П.Г. Бенчмаркінг як метод оцінювання інтелектуального потенціалу регіонів // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 4. С. 11-19.
13. Кравчук А.В., Перерва П.Г. Ефективність як економічна категорія // *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки) : зб. наук. пр.* Харків : НТУ «ХПІ», 2018. № 15 (1291). С. 137-143.
14. Перерва П.Г. Економіко-організаційні засади інноваційної та інвестиційної діяльності підприємства // *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки) : зб. наук. пр.* Харків : НТУ «ХПІ», 2017. № 45 (1266). С.51-55.
15. Перерва П.Г. Інформаційна діяльність підприємства: управлінська, цінова та маркетингова складові // *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки) : зб. наук. пр.* X.: НТУ «ХПІ». 2018. № 37(1313). С. 27-32.
16. Кобелева Т.О., Перерва П.Г. Якість інноваційної продукції як складова маркетингової політики та конкурентоспроможності підприємства // *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки) : зб. наук. пр.* Харків : НТУ «ХПІ», 2016. № 28 (1200). С. 70-74.
17. Ткачова Н.П., Перерва П.Г. Розвиток методів аналізу фактичного стану конкурентних переваг підприємства // *Економіка розвитку*. 2011. № 4 (60). С. 116-120.
18. Maslak O.I., Maslak M.V., Grishko N.Y., Pererva P.G., Hlazunova O.O., Yakovenko Y.Y. (2021) Artificial Intelligence as a Key Driver of Business Operations Transformation in the Conditions of the Digital Economy // *Proceedings of the 20th IEEE International Conference on Modern Electrical and Energy Systems, MEES 2021*. DOI: 10.1109/MEES52427.2021.9598744
19. Kobieliieva T.O., Tkachov M.M., Tkachova N.P., Pererva P.G. (2017) Determination of marketing characteristics of market capacity for electrical automation. // *Менеджмент і маркетинг інновацій*. №3. С.79-86.
20. Besprozvannykh O., Pererva P., Tiutlikova V., Kovalova V., Kudina O., Dorokhov O. (2019). Improvement of the Method for Selecting Innovation Projects on the Platform of Innovative Supermarket // *TEM Journal*, 8(2), pp. 454-461. URL: DOI: 10.18421/TEM82-19
21. Pererva, P., Hutsan, O., Kobieliiev, V., Kosenko, A., Kuchynskyi, V. (2018). Evaluating elasticity of costs for employee motivation at the industrial enterprises // *Problems and Perspectives in Management*, 16(1), pp. 124-132. URL: DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16\(1\).2018.12](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16(1).2018.12)
22. Kuchinskyi, V., Pererva, P., Kobieliieva, T., Garmash, S., Danko, T. (2021). Ensuring the Sustainable Development of an Industrial Enterprise on the Principle of Compliance-Safety // *Studies of Applied Economics*, 39 (5). doi: <https://doi.org/10.25115/eea.v39i5.5111>
23. Kobieliieva T., Tkachova N., Pererva P., Tkachov M., Diachenko T. (2021) Management of relations with enterprise stakeholders on the basis of value approach // *Problems and Perspectives in*

- Management, 19(1), pp. 24-38.
URL: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19\(1\).2021.03](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19(1).2021.03)
24. Kuchynskiy, V., Pererva, P., Kobieliya, T., Kosenko, A., Maslak, O. (2021). Economic substantiation of outsourcing the information technologies and logistic services in the intellectual and innovative activities of an enterprise // *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 4 (13 (112)), 6–14. doi: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.239164>
 25. Nazarenko S., Pererva P., Maistro R., Danko T., Doronina M., Sokolova L. (2021). The formation of economic and marketing prospects for the development of the market of information services // *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 6 (13 (114)), 6–16. doi: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.245251>
 26. Tkachev M.M., Kobieliya T.O., Pererva P.G. (2016) Evaluation of holder profits violation of their exclusive rights // *Scientific bulletin of Polissia*. № 4 (8), ч. 2. С. 240-246.
 27. Financial and technological leverage in the system of economic evaluation of innovative technologies (2017) / P.G.Pererva [et al.] // *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice* 2(23). 405-413. DOI:10.18371/fcappt.v2i23.121920
 28. Kobieliya T.O., Tkachov M.M., Tkachova N.P., Pererva P.G. (2017) Modeling the marketing characteristics of market capacity for electrical automation // *Marketing and Management of Innovations*. №4. С.67-74.
 29. Compliance program of an industrial enterprise. Tutorial. (2019) / [P.G Pererva et al.] // Edited by prof. P.G.Pererva, prof. Gy.Kocziszky, prof. M.Somosi Veres. Kharkov-Miskolc: NTU "KhPI". 689 p.
 30. Tkachov M.M., Kobieliya T.O., Pererva P.G. (2016) Evaluation of holder profits violation of their exclusive rights // *Scientific bulletin of Polissia*. № 4 (8). P. 27-35.
 31. Tovazhnyanskiy V., Kobeleva T., Gladenko I., Pererva P. (2010) Antikrizisnyy monitoring of finansovo-ekonomicheskikh indexes of work of enterprise // *Business Studies*. Volume 7.- Numer 2. Miskolc Press. S. 171-183.
 32. Poberezhnyi R., Pererva P. (2016) Bridging the gap between the banking sector and SMEs in Ukraine the use of the European experience // *Entrepreneurship Erziehung und Gründungsberatung* / Editor of the monograph prof. R.Fortmüller. Vienna : University of Economics and Business, MANZ Verlag. p.267-282.
 33. Kosenko O., Tkachov M., Pererva P. (2017) Compliance program of an industrial enterprise: the essence and content // *Balance and Challenges*. X. International scientific conference. Miskolc-Lillafured: University of Miskolc. P.87-93.
 34. Maslak M., Poberezhnyi R., Pererva P. (2017) Current state and prospects of development of the tractors market in Ukraine // *Balance and Challenges*. X International scientific conference. Oktober 17-18. Miskolc-Lillafured : University of Miskolc, 2017. P.94-99.
 35. Kosenko O., Tkachov M., Pererva P. (2015) Economic problems of Intellectual Property // 9-th international scientific conference "Balance and Challenges". Miskolc-Lillafured. 2015.- S. 113-124.
 36. Schimpf K., Pererva P., Gladenko I. (2010) Monitoring of Efficiency of Innovative Activity of Industrial Enterprise // "Club of Economics in Miskolc" TMP. Miskolc : Miskolc Press. Number 2. Volume 6. P. 63-68.
 37. Pererva P., Gutsan O., Diachenko T. (2017) Motivation of personnel on machine-building enterprise // *Balance and Challenges*. X International scientific conference. Miskolc-Lillafured : University of Miskolc, 2017. P.100-106.
 38. Nagy S., Pererva P., Maslak M. (2018) Organization of Marketing activities on the Intrapreneurship // *MIND JOURNAL* // Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna. № 5.
 39. Kosenko A., Pererva P. (2015) The rank estimate of the commercial potential of intellectual technologies // *Scientific Letters of Academic Society of Michal Baludansky* / Ed. Dr. h.c. M.Varchola. Kosice (Slovakia). Volume 3, No.3. P.83-91.
 40. S.146-156
 41. Ryznikova V.V., Shcherbyna V.S. Osnovni zasady (pryntsyppy) hospodarskoho sudochynstva Ukrainy [Basic principles (principles) of economic justice of Ukraine] // *Pravo Ukrainy*. 2018. № 7. S. 13–33.
 42. Kosenko A., Pererva P. (2014) Technological Market Conjuncture: Risk Assessment Commercialization of Intellectual Property // *Club Economics in Miskolc: Theory, Methodology, Practice*. International Advisory Board: University of Miskolc Faculty of Economics. Volume 10. no 1. pp.55-62.
 43. Marchuk L.S., Pererva P.G. Intelektualnyy potentsial yak ekonomichna katehoriya [Intellectual potential as an economic category] // *Visnyk NTU "KhPI" (ekonomichni nauky) : zb. nauk. pr.* [Bulletin of NTU "KhPI" (economic sciences). : Coll. of science Ave], Kharkiv : NTU "KhPI" 2018. no 15 (1291). pp. 53-63.
 44. Kosenko A.V., Tkachev M.M., Kobieliya V.M., Pererva P.G. (2018) Innovative compliance of technology to combat corruption // *Innovative management: theoretical, methodical, and applied grounds* / S.M. Illiashenko, W.Strielkowski (eds.). 1st edition. Prague: Prague Institute for Qualification Enhancement. pp.285-295.
 45. Pererva P.G., Kocziszky G., Szakaly D., Veres Somosi M. (2012) Technology transfer / P.G.Pererva, Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.
 46. Pererva P., Usov M., Chernobrovkina S., Larka L., Rudyka V. (2021). Methods for Assessing the Investment Attractiveness of Innovative Projects. *Studies of Applied Economics*, 39 (6). doi: <https://doi.org/10.25115/eea.v39i6.5167>
 47. Starostina A.O. Marketynh: teoriya, svitovyy dosvid, ukraïnska praktyka: pidruch [Marketing: theory, world experience, Ukrainian practice: under the leadership]. Kiev: Znannya, 2009. 1070 p.
 48. Kobyelyeva T.O., Pererva P.G. Upravlinnya marketynhom innovatsiynoyi produktsiyyi na zasadakh zhyttyevoho tsykladu tovaru [Management of marketing of innovative products on the basis of the product life cycle] // *Visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytetu "KhPI" (ekonomichni nauky) : zb. nauk. pr.* [Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" : Sb. sciences Ave]. Kharkiv : NTU «KhPI», 2016. no 28 (1200). pp. 26-30.
 49. Gliznutsa M.Yu., Pererva P.G., Benchmarkinh yak metod otsynuyuvannya intelektualnoho potentsialu rehioniv [Benchmarking as a method of assessing the intellectual potential of the regions] // *Marketynh i menedzhment innovatsiy* [Marketing and innovation management]. 2015. no 4. pp. 11-19.
 50. Kravchuk A.V., Pererva P.G. Efektyvnist yak ekonomichna katehoriya [Efficiency as an economic category] // *Visnyk NTU "KhPI" (ekonomichni nauky) : zb. nauk. pr.* [Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" : Sb. sciences Ave]. Kharkiv : NTU "KhPI", 2018. no 15 (1291). pp. 137-143.
 51. Pererva P.G. Ekonomiko-orhanizatsiyni zasady innovatsiynoyi ta investytsiynoyi diyalnosti pidpryyemstva [Economic and organizational principles of innovative and investment activity of the enterprise] // *Visnyk NTU "KhPI" (ekonomichni nauky) : zb. nauk. pr.* Kharkiv : NTU "KhPI", 2017. no 45 (1266). pp.51-55.
 52. Pererva P.G. Informatsiyna diyalnist pidpryyemstva: upravlinnska, tsinova ta marketynhova skladovi [Information activity of the enterprise: management, price and marketing components] // *Visnyk NTU "KhPI" (ekonomichni nauky)* [Bulletin of NTU "KhPI" (economic sciences). : Coll. of science Ave], Kharkiv : NTU „KhPI“. 2018. no 37(1313). pp. 27-32.
 53. Pererva P.G., Kobyelyeva T.O. Yakist innovatsiynoyi produktsiyyi yak skladova marketynhovoyi polityky ta konkurentospromozhnosti pidpryyemstva [Quality of innovative products as a component of marketing policy and competitiveness of the enterprise] // *Visnyk NTU "KhPI" (ekonomichni nauky) : zb. nauk. pr.* [Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" : Sb. sciences Ave] – Kharkiv: NTU «KhPI», 2016. – no 28 (1200). – pp. 70-74.
 54. Tkachova NP, Pererva P.G. Rozvytok metodiv analizu faktychnoho stanu konkurentnykh perevah pidpryyemstva [Development of methods of analysis of the actual state of competitive advantages of the enterprise] // *Economics of development*. [Development economics] 2011. no 4 (60). pp. 116-120.
 55. Maslak O.I., Maslak M.V., Grishko N.Y., Pererva P.G., Hlazunova O.O., Yakovenko Y.Y. (2021) Artificial Intelligence as a Key Driver of Business Operations Transformation in the Conditions of the Digital Economy // *Proceedings of the 20th IEEE International Conference on Modern Electrical and Energy Systems, MEES 2021*. DOI: 10.1109/MEES52427.2021.9598744
 56. Kobieliya T.O., Tkachov M.M., Tkachova N.P., Pererva P.G. (2017) Determination of marketing characteristics of market capacity

References (transliterated)

1. Konstytutsiya Ukrainy [Constitution of Ukraine]: Zakon Ukrainy vid 28 chervnya 1996 r. №254k/96 VR. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-vr>
2. Hospodarskyi protsesualnyy kodeks Ukrainy [Commercial Procedure Code of Ukraine]: Zakon Ukrainy vid 6 lystopada 1991 r. № 1798-XII. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1798-12>
3. Lavrenyuk T.A. Pryntsypy hospodars'koho prava yak zasib pravovoho rehulyuvannya [Principles of economic law as a means of legal regulation] // *Ekonomichna teoriya ta pravo*. № 2 (29) 2017.

- for electrical automation. // Менеджмент і маркетинг інновацій. №3. С.79-86.
20. Besprozvannykh O., Pererva P., Tiutlikova V., Kovalova V., Kudina O., Dorokhov O. (2019). Improvement of the Method for Selecting Innovation Projects on the Platform of Innovative Supermarket. TEM Journal, 8(2), pp. 454-461. URL: DOI: 10.18421/TEM82-19
 21. Pererva, P., Hutsan, O., Kobieliiev, V., Kosenko, A., Kuchynskiy, V. (2018). Evaluating elasticity of costs for employee motivation at the industrial enterprises. Problems and Perspectives in Management, 16(1), pp. 124-132. URL: DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16\(1\).2018.12](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16(1).2018.12)
 22. Kuchinskyi, V., Pererva, P., Kobieliieva, T., Garmash, S., Danko, T. (2021). Ensuring the Sustainable Development of an Industrial Enterprise on the Principle of Compliance-Safety. Studies of Applied Economics, 39 (5). doi: <https://doi.org/10.25115/eea.v39i5.5111>
 23. Kobieliieva T., Tkachova N., Pererva P., Tkachov M., Diachenko T. (2021) Management of relations with enterprise stakeholders on the basis of value approach. Problems and Perspectives in Management, 19(1), pp. 24-38. URL: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19\(1\).2021.03](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19(1).2021.03)
 24. Kuchynskiy, V., Pererva, P., Kobieliieva, T., Kosenko, A., Maslak, O. (2021). Economic substantiation of outsourcing the information technologies and logistic services in the intellectual and innovative activities of an enterprise. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies, 4 (13 (112)), 6–14. doi: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.239164>
 25. Nazarenko S., Pererva P., Maistro R., Danko T., Doronina M., Sokolova L. (2021). The formation of economic and marketing prospects for the development of the market of information services. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies, 6 (13 (114)), 6–16. doi: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.245251>
 26. Tkachev M.M., Kobieliieva T.O., Pererva P.G. (2016) Evaluation of holder profits violation of their exclusive rights // Scientific bulletin of Polissia. no 4 (8), ч. 2. pp. 240-246.
 27. Financial and technological leverage in the system of economic evaluation of innovative technologies (2017) / P.G.Pererva [et al.] // Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice 2(23). 405-413. DOI:10.18371/fcaptp.v2i23.121920
 28. Kobieliieva T.O., Tkachov M.M., Tkachova N.P., Pererva P.G. (2017) Modeling the marketing characteristics of market capacity for electrical automation // Marketing and Management of Innovations. no4. pp.67-74.
 29. Compliance program of an industrial enterprise. Tutorial. (2019) / [P.G.Pererva et al.] // Edited by prof. P.G.Pererva, prof. Gy. Kocziszky, prof. M.Somosi Veres. Kharkov-Miskolc: NTU "KhPT". 689p.
 30. Tkachov M.M., Kobieliieva T.O., Pererva P.G. (2016) Evaluation of holder profits violation of their exclusive rights // Scientific bulletin of Polissia. no 4 (8). pp. 27-35.
 31. Tovazhnyanskiy V., Kobeleva T., Gladenko I., Pererva P. (2010) Antikrizisnyy monitoring of finansovo-ekonomicheskikh indexes of work of enterprise // Business Studies. Volume 7.- Numer 2. Miskolz Press. S. 171-183.
 32. Poberezhnyi R., Pererva P. (2016) Bridging the gap between the banking sector and SMEs in Ukraine the use of the European experience // Entrepreneurship Erziehung und Gründungsberatung / Editor of the monograph prof. R.Fortmüller. Vienna : University of Economics and Business, MANZ Verlag. p.267-282.
 33. Kosenko O., Tkachov M., Pererva P. (2017) Compliance program of an industrial enterprise: the essence and content // Balance and Challenges. X. International scientific conference. Miskolc-Lillafured: University of Miskolc. pp.87-93.
 34. Maslak M., Poberezhnyi R., Pererva P. (2017) Current state and prospects of development of the tractors market in Ukraine // Balance and Challenges. X International scientific conference, Oktober 17-18. Miskolc-Lillafured : University of Miskolc, 2017. pp.94-99.
 35. Kosenko O., Tkachov M., Pererva P. (2015) Economic problems of Intellectual Property // 9-th international scientific conference "Balance and Challenges". Miskolc-Lillafured. 2015.- pp. 113-124.
 36. Schimpf K., Pererva P., Gladenko I. (2010) Monitoring of Efficiency of Innovative Activity of Industrial Enterprise // "Club of Economics in Miskolc" TMP. Miskolc : Miskolz Press. Number 2. Volume 6. pp. 63-68.
 37. Pererva P., Gutsan O., Diachenko T. (2017) Motivation of personnel on machine-building enterprise // Balance and Challenges. X International scientific conference. Miskolc-Lillafured : University of Miskolc, 2017. P.100-106.
 38. Nagy S., Pererva P., Maslak M. (2018) Organization of Marketing activities on the Intrapreneurship // MIND JOURNAL // Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna. no 5.
 39. Kosenko A., Pererva P. (2015) The rank estimate of the commercial potential of intellectual technologies // Scientific Letters of Academic Society of Michal Baludansky / Ed. Dr. h.c. M.Varchola. Kosice (Slovakia). Volume 3, No.3. pp.83-91.

Надійшло (received) 02.01.2023

Відомості про авторів / About the Authors

Ткачев Максим Михайлович (Tkachev Maxim Mikhailovich) - кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри організації виробництва та управління персоналом; тел.: (067)122-40-02; e-mail: tkachovmaksim85@gmail.com

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

I.O. NOVIK**CONFLICT MANAGEMENT IN THE INTERNATIONAL ORGANIZATION**

The article is devoted to the fact that conflicts are inevitable in our lives and that conflict management in the international organization is one of the most important areas in the activities of the head because it affects the productivity of employees and it affects the results of the work of the organization as a whole. The article discusses the mechanisms of management as well as the definition of conflict and how to manage stress to avoid conflict situations in the organization. For most companies, the main reason was and remains a conflict of interest of employees, and that would prevent or resolve an existing conflict the article reveals the stages of conflict development and the characteristics of ways to resolve conflicts, as well as methods of behavior of individuals or groups in the conflict, called methods of conflict prevention in the organization, reveals what is conflict forecasting since it plays a not unimportant role in personnel management in the organization. To resolve conflict situations, the leader can turn to methods such as smoothing, cooperation, compromise, etc. The use of these strategies can help resolve conflicts. One of the most effective methods of conflict resolution is a compromise, since most often the conflicting parties use a compromise, since the friendly steps towards which one of the conflicting parties makes, make it possible to achieve an asymmetric (one side can give in more, the other will give in less) or even symmetrical (parties are trying to make mutual concessions approximately equal to each other) agreement. The main thing to remember is that managing conflicts between employees is a controlled process, and even people with opposite views on the situation can agree. And do not forget about the prevention and forecasting of conflicts in order to prevent the appearance of discontent and tension in the team. Conclusions based on the results of the study are formulated.

Keywords: conflict; stages of conflict; conflict prevention; organizational conflict

I.O. NOVIK**УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В МІЖНАРОДНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Стаття присвячена тому що конфлікти неминучі в нашому житті і управління конфліктами в міжнародній організації є одним з найважливіших напрямків в діяльності керівника адже від цього залежить продуктивність співробітників і це впливає на результати роботи організації в цілому. У статті були розглянуті механізми управління а також визначення конфлікту, фактори, які спричиняють стрес і як управляти стресом з метою уникнення конфліктних ситуацій в організації. Для більшості компаній основною причиною був і залишається конфлікт інтересів співробітників, і що б це запобігти або дозволити вже наявний конфлікт у статті розкриваються етапи розвитку конфлікту та характеристика способів вирішення конфліктів, вказані так само методи поведінки індивідумів або груп у конфлікті, назвали методи профілактики конфліктів в міжнародній організації, розкривається що таке прогнозування конфліктів так як воно грає не маловажну роль в управлінні персоналом в організації. Для вирішення конфліктних ситуацій керівник може звернутися до таких методів як згладжування, співпраця, компроміс та ін. Використання цих стратегій може сприяти вирішенню конфліктів. Одним із найефективніших методів вирішення конфлікту є компроміс, оскільки найчастіше конфліктуючі сторони використовують компроміс, оскільки дружні кроки назустріч, які робить одна з конфліктуючих сторін, дозволяють досягти асиметричного (одна сторона може поступитися більше, інший поступиться менше) або навіть симетричного (сторони намагаються зробити приблизно рівні один одному взаємні поступки) угоду. Головне пам'ятати, що управління конфліктами між співробітниками — керований процес, і домовитись можуть навіть люди з протилежними поглядами на ситуацію. І не забувайте про профілактику та прогнозування конфліктів, щоб не допустити появи невдоволення та напруженості в колективі. Сформульовані висновки за результатами проведеного дослідження.

Ключові слова: конфлікт; етапи розвитку конфлікту; запобігання конфліктам; організаційний конфлікт

Introduction. The activity of the international organization involves the coordination of human resources to achieve the goals of the firm. In the course of working on common tasks, people come together in groups. However, each employee has its own characteristics of behavior, each has its own Outlook, attitude to what is happening. Such differences in perception, in the assessment of the situation can sometimes cause disagreements, turning into conflicts. Management of these disagreements significantly improves the efficiency of joint work of employees, allows to coordinate organizational behavior, develop ethical standards in the company.

To study the issue of labor conflict management in more detail, let's call the definition of conflict and conflict management. So, the conflict is the most acute way of resolving contradictions in the interests, goals, views arising in the process of social interaction, consisting in the opposition of the participants of this interaction and usually accompanied by negative emotions [1]. Conflict management means the process of purposeful influence on the personnel of the organization in order to eliminate the causes that gave rise to the conflict, and bring the behavior of the parties to the conflict in accordance with the established norms of relations [2].

Actuality. Conflict is a normal phenomenon in the life of every person, because everyone has their own opinion on this or that account, this happens because we are all different and everyone has their own worldview and attitude to what is happening, such differences can often go into conflict that negatively affect the work of employees.

Good managers who know what conflict forecasting is, more effective leaders, they recognize the origin of a problem before it develops into a conflict. Understanding the conflict in the early stages, your organization will work more smoothly and productively, as well as the overall level of labor intensity will be significantly increased which will perfectly affect the results of the entire organization.

Literature analysis. Conflictology as an independent science is one of the youngest branches of scientific knowledge, despite the fact that the problems of conflict concerned mankind from the moment of awareness of themselves as a socio-psychological phenomenon. G. Simmel (German school of sociology) is considered the first who introduced the concept of "social conflict" into scientific circulation, specially engaged in the development of the theory of conflict. As a result of research by M. Sheriff, D. Rapoport, R. Doze, L. Thompson, K. Thomas, M. Deutsch, D. Scott and others, the psychology of conflict stands out in

an independent direction. K. Thomas and R. Kilmenne develop and implement a two-dimensional model of conflict behavior in the process of training managers, called "Thomas-Kilmenne Grid".

In formation of conflictological practice a special place was the negotiation methods of conflict resolution (D. Scoth; W. G. Bower, etc.). The development of negotiation technologies with the participation of a mediator (V. Lincoln, L. Thompson, R. Rubin, etc.) led to the creation in the USA in the 70-80s of educational institutions for the training of mediators [3].

Problem statement. In the twentieth century, after humanity has experienced two world wars, conflicts have become more frequent, people are constantly talking about the need for peace and prosperity but what do we see? Constant conflicts wherever you look, fear for their lives and threats, people do not feel safe and secure. The needs of social development have sharply raised the need for the allocation of conflictology in an independent branch of scientific knowledge that would understand the causes of such behavior and find ways to resolve the conflict.

Main part. In management, conflict is interpreted as a lack of agreement between two or more parties-individuals or groups.

Each side seeks to "advance" its point of view or goal and prevents the other from doing the same. [4]

The stages of the conflict are as follows:

The first stage is the birth of the conflict. It is characterized by the universal inclusion of subjects in all diverse relations. Contradictions at this stage exist potentially.

The second stage is the maturation of the conflict. The subject begins to choose those connections that he considers acceptable. It can be a form of behavior, work, power, money, etc.

The third stage is the incident. There may be a lull before the incident. There are the following positions, which can be called as follows :

- a fighter for justice;
- provocateur;
- judge;
- victim.

The fourth stage is the conflict itself. This stage, i.e. immediate conflict, is an "explosion", a collision.

The fifth stage is the development of the conflict. There is a change in some of the characteristics that are present in the situation, as well as factors that affect the conflict.

The sixth stage is the post - conflict situation [5].

Stress is a physiological or mental state of human tension, which occurs due to the influence of strong and significant for this person influences [6].

Stress can be expressed as follows:

- increased, excessive irritability;
- insomnia due to any upcoming important event-admission to University, exam, public speaking, report, etc.;
- shortage, lack of time to perform tasks, for example, an employee of the company, the entire volume of tasks of the authorities.

You can use the following ways to manage stress in the enterprise:

- develop a system of priorities in its activities;
- to establish good relations with the head;

- not to agree with his superiors, who make conflicting demands;

- to define the purpose, tasks of the career;

- find time to rest every day [7].

Thus, in management, conflict is defined as the lack of agreement between two or more parties-individuals or groups (organizations, departments, etc.).

Conflict prevention is achieved by managing the organization of special events for all departments and their own activities for each unit [8].

Also important is the prevention of conflicts, when the Manager predicts possible issues of conflict of interests of employees and prepares measures to avoid them. Especially it is necessary to remember that unfair distribution of material, technical, economic and information resources always negatively influences interpersonal relations in collective and, as a consequence, negatively affects functioning of the company.

How does conflict management begin? First, from a warning, to create impediments to conflict; in a situation when conflict situations cannot be avoided, it is necessary to diagnose and develop forecast scenarios. Settlement and resolution of the conflict are the final stages of completion of conflict interaction. Let us consider the essence of each stage of conflict management in the sequence that is used in the management procedures of prevention, diagnosis, analysis, forecasting, management impact in the form of its settlement or resolution, and to assess the results in the dynamics of the emergence, development and completion of the conflict.

Conflict management includes an ambiguous function in the form of its warning. On the one hand, efforts to create conditions for the prevention and development of conflict situations, and on the other hand, activities aimed at minimizing the occurrence of causes and factors of the growing conflict interactions, with the aim of eliminating contradictions by peaceful means.

There are two groups of methods of conflict prevention in the organization, which are presented in Image.

Conflict stimulation is a work diametrically opposite to prevention and aimed at updating the factors that can provoke conflict in order to achieve constructive consequences in conflict interaction.

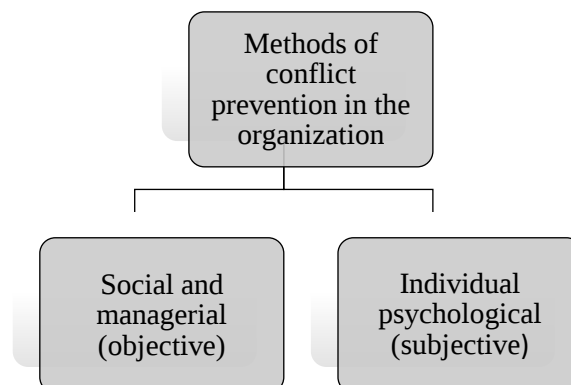


Image - Methods of conflict prevention in the international organization

In order to effectively perform scenarios of conflict, it is necessary to take into account "the extent of the conflict; its structural elements, their functions, and functions of conflict in General; the actors of the conflict; the specific circumstances and causes and the occurrence of conflict, the stages and steps in which it is situated; the information content of the conflict interaction. The most suitable methodological basis for the analysis of the conflict is the system approach, which includes the following methods: system-structural, system-genetic, structural-functional, system-situational, process-dynamic, system-information, subject-activity, applied methods" [9].

The Central component of conflict management is its diagnostics, which is able to reveal the causes of the conflict situation, the events of the emergence and formation of the conflict, the subjects of the conflict, the positions and opinions of the conflict participants. It is these data that allow us to determine the key elements of the conflict and its dynamics.

Conflict forecasting is the directed influence of competent persons (bodies, groups of persons) who have sufficient awareness, knowledge, skills and abilities and are able to diagnose and recognize the conflict in advance, as well as to make a competent management decision in order to influence the current conflict and minimize the negative impact and its early completion.

K. Thomas identifies the following types of behavior of individuals, groups in a conflict situation:

- rivalry (competition);
- device;
- compromise;
- avoidance;
- cooperation.

(a) Rivalry is the imposition on the other side of the conflict of a beneficial solution, is carried out with a certain pressure and is justified in the following cases:

- usefulness of the result for all members of the group;
- the importance of the outcome of the competition

(material, moral) for using this strategy;

- absence, limitation of time for motivation, persuasion of the opponent.

b) Compromise is the desire of opponents to end the conflict by partial concessions on both sides and is characterized by the following features:

- refusal of any part of the earlier stated, put forward requirements;
- willingness to recognize, accept the claims of the other party justified, to concede;
- willingness to forgive [10].

c) Adaptation is the abandonment of insistence, the abandonment of struggle, the abandonment of one's positions. Different motives can adopt such a strategy in a human conflict:

- a person's awareness of his wrong;
- the need to maintain a good relationship with your opponent [11].

d) Avoiding the conflict, avoiding the solution of the problem (i.e. avoidance) is an attempt to leave the conflict at a minimum cost (physical, moral, material).

e) Cooperation is a mutual orientation of opponents to an effective, constructive discussion and solution of their common problem [6].

The most likely, i.e. most often, the conflicting parties use a compromise, as friendly steps towards, which makes one of the conflicting parties, allow to achieve an asymmetric (one side can give more, the other will give less) or even symmetrical (the parties try to make approximately equal to each other, mutual concessions) agreement [12].

Conflict resolution is the final stage.

There are the following ways to resolve the conflict: (a) Arbitration. This strategy when the third party acts as the arbitrator, the judge making the decision in disputable situations people with opposing views on the situation can agree. And do not forget about the prevention and forecasting of conflicts to prevent the emergence of discontent and tension in the team.

Conflict resolution is a type of activity of the subject of management associated with its completion. Resolution is the final stage of conflict management.

Thus, conflict is understood as a clash of oppositely directed goals, interests, positions, opinions or views of opponents or subjects of interaction.

The main causes of conflicts are limited resources, interdependence of tasks, differences in goals and values, differences in behavior, education, poor communication, unbalanced jobs, lack of motivation.

Conclusion. Thus, to resolve conflict situations, the Manager can turn to such methods as smoothing, cooperation, compromise, and more. The use of these strategies can contribute to conflict resolution. I believe that a good method of resolving the conflict is a compromise, because most often, the conflicting parties use a compromise, as friendly steps towards, which makes one of the conflicting parties, allow you to achieve an asymmetric (one side can concede more, the other will concede less) or even symmetrical (the parties try to make approximately equal to each other, mutual concessions) agreement. The main thing to remember is that managing conflicts between employees is a manageable process, and even people with opposing views on the situation can agree. And do not forget about the prevention and forecasting of conflicts to prevent the emergence of discontent and tension in the team

Table - Methods of conflict management in the international Organization

	Method	The nature of the position
1	Avoiding the conflict	It is used when the conflict does not carry a special of interest to the parties
2	Method of inactivity	It is applied when the conflict does not pass from words to action
3	Method of concessions and accessories	It is applied at detection of obvious wrongness of one of sides'
4	Smoothing method	It is applied at insignificant disagreement when both points of view have a place to be
5	Hidden method actions'	It is used when the conflict carries a serious the problem and the conflicting parties do not agree on reconciliation
6	Fast method decisions	Will be applied in order not to prolong the conflict, so that it thus did not spoil the relations of employees
7	The technique of compromise	It is applied when conflicting parties occupy middle position and ready for constructive dialogue
8	Cooperation method	It is applied in case of globality of the solved problem when both sides must come to a common opinion
9	Power method	It is used in particularly important cases for the company, when one each of the parties is aware of the full correctness of its point of view

Список літератури

1. Antonova A. M. Current issues of leadership / A. M. Antonova, I. A. Novik // Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Економічні науки = Bulletin of the National Technical University "KhPI". Economic sciences : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2020. – № 2 (4). – С. 24-27.
2. Novik I. O. Leadership and conflict management in international economic relations / I. O. Novik // Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Економічні науки = Bulletin of the National Technical University "KhPI". Economic sciences : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2019. – № 1. – С. 100-103.
3. Das, Marjolijn. "Conflict management." Natural conflict resolution. University of California Press, Berkeley (2000): 263-280.
4. Jeong, Ho-Won. Conflict management and resolution: An introduction. Routledge, 2009
5. McKibben, Laurie. "Conflict management: importance and implications." British Journal of Nursing 26.2 (2017): 100-103.
6. Ma, Zhenzhong, Yender Lee, and Kuo-Hsun Yu. "Ten years of conflict management studies: themes, concepts and relationships." International Journal of Conflict Management (2008).
7. Lefevre, Eric, Olivier Colot, and Patrick Vannooorenberghe. "Belief function combination and conflict management." Information fusion 3.2 (2002): 149-162.
8. Madalina, Oachesu. "Conflict management, a new challenge." Procedia Economics and Finance 39 (2016): 807-814.
9. Butler, Michael J. International conflict management. Routledge, 2009.
10. Robbins, Stephen P. "'Conflict management' and 'conflict resolution' are not synonymous terms." California management review 21.2 (1978): 67-75.
11. Bloomfield, David, and Ben Reilly. "The changing nature of conflict and conflict management." International IDEA, 1998. 7-28.
12. Alper, Steve, Dean Tjosvold, and Kenneth S. Law. "Conflict management, efficacy, and performance in organizational teams." Personnel psychology 53.3 (2000): 625-642.

References (transliterated)

1. Antonova A. M. Current issues of leadership / A. M. Antonova, I. A. Novik // Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "KHPI". Ekonomichni nauky = Bulletin of the National Technical University "KhPI". Economic sciences : zb. nauk. pr. – Kharkiv: NTU "KHPI". 2020. – no 2 (4). – pp. 24-27.
2. Novik I. O. Leadership and conflict management in international economic relations / Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "KHPI". Ekonomichni nauky [Bulletin of the National Technical University "KhPI". Economic sciences : zb. nauk. pr.]. – Kharkiv: NTU "KHPI". 2019. – no 1. – pp. 100-103.
3. Das, Mardzholi. «Upravlinnia konfliktamy». Pryrodne vyrishennia konfliktiv. Kaliforniyskyi universytet presy, Berkli (2000): 263-280.
4. Chon, Kho-Von. Upravlinnia ta vyrishennia konfliktiv. vstup. Rutledzh, 2009
5. McKibben, Laurie. "Conflict management: importance and implications." British Journal of Nursing 26.2 (2017): 100-103.
6. Ma, Zhenzhong, Yender Lee, and Kuo-Hsun Yu. "Ten years of conflict management studies: themes, concepts and relationships." International Journal of Conflict Management (2008).
7. Lefevre, Eric, Olivier Colot, and Patrick Vannooorenberghe. "Belief function combination and conflict management." Information fusion 3.2 (2002): 149-162.
8. Madalina, Oachesu. "Conflict management, a new challenge." Procedia Economics and Finance 39 (2016): 807-814.
9. Butler, Michael J. International conflict management. Routledge, 2009.
10. Robbins, Stephen P. "'Conflict management. and 'conflict resolution' are not synonymous terms." California management review 21.2 (1978): 67-75.
11. Bloomfield, David, and Ben Reilly. "The changing nature of conflict and conflict management." International IDEA, 1998. 7-28.
12. Alper, Steve, Dean Tjosvold, and Kenneth S. Law. "Conflict management, efficacy, and performance in organizational teams." Personnel psychology 53.3 (2000): 625-642.

Надійшла (received) 02.01.2023

Відомості про авторів / About the Authors

Новік Ірина Олексіївна (Novik Iryna Oleksiivna) – кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин; м. Харків, Україна; ORCID:0000-0003-1912-8576; e-mail: iryna.novik@khpi.edu.ua

Н.М. ШМАТЬКО, М.В.КАРМІНСЬКА-БЕЛОБРОВА**АНАЛІЗ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ ТА ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

В статті зазначається, що підвищення результативності системи менеджменту передбачає необхідність виконання запобіжних дій на основі планування, аналізу та покращення діяльності, пов'язаної з ризиками та можливостями, зроблено наголос, що основна мета ризик-менеджменту полягає у координації дій керівництва для покращення фінансових результатів та створення таких умов, щоб підприємство не перевищило допустимі втрати. Проведено аналіз сучасних методів та підходів для успішного управління ризиком та виявлення особливостей формування системи управління ризиками. Створена на підприємстві система ризик-менеджменту повинна керувати ризиками для досягнення поставлених цілей та завдань, при цьому застосовують концепції ризик-орієнтованого підходу, що реалізується у необхідності визначення ризиків під час планування діяльності підприємства. Система управління ризиками полягає у дослідженні та аналізі ймовірності настання негативної події чи ризику, її мінімізації чи усунення. Важливим перевагою цього стандарту є опис 31-го методу оцінювання ризиків з погляду сфери їх застосування, переваг та недоліків кожного з них. Варто зазначити, що саме цей стандарт є найпоширенішим у практиці управління ризиками українських підприємств. Основні методи стандарту це можливість отримання кількісних вихідних даних, невизначеність результатів оцінки. На етапі експлуатації важливо застосовувати методи з високим ступенем визначеності результатів оцінки та мати кількісну інформацію про об'єкти оцінки. Управління ризиками спрямоване на підвищення шансів на досягнення цілей проекту шляхом усунення та мінімізації ризиків, щоб підвищити шанси проекту на успіх. При цьому виникнення серйозних ризиків, які можуть призвести до провалу проекту, має бути по можливості зведено до мінімуму. Визначено, що при професійному управлінні ризиками необхідно регулярно перевіряти запланований та фактичний стан. Це включає переоцінку ймовірності виникнення ризику і коригування заходів і планів підприємства. Особливу увагу при побудові системи управління ризиками необхідно приділяти встановленню переліку допустимих власнику ризику видів впливу та способів модифікації факторів ризику.

Ключові слова: управління ризиками; методи; управлінські рішення; підприємство; ризик; командна робота; система управління ризиками; попередження ризику

N. SHMATKO, M. KARMINSKA-BIELOBROVA**ANALYSIS OF MODERN METHODS AND APPROACHES TO RISK MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE**

The article states that increasing the effectiveness of the management system requires the implementation of preventive actions based on planning, analysis and improvement of activities related to risks and opportunities, it is emphasized that the main purpose of risk management is to coordinate the actions of management to improve financial results and creation of such conditions so that the enterprise does not exceed permissible losses. An analysis of modern methods and approaches for successful risk management and identification of features of the formation of the risk management system was carried out. The risk management system created at the enterprise must manage risks to achieve the set goals and objectives, while applying the concepts of a risk-oriented approach, which is implemented in the need to identify risks during the planning of the enterprise's activities. The risk management system consists in research and analysis of the probability of occurrence of a negative event or risk, its minimization or elimination. An important advantage of this standard is the description of the 31st method of risk assessment in terms of their scope, advantages and disadvantages of each of them. It is worth noting that this standard is the most common in the risk management practice of Ukrainian enterprises. The main methods of the standard are the possibility of obtaining quantitative initial data, the uncertainty of the assessment results. At the operational stage, it is important to use methods with a high degree of certainty of assessment results and to have quantitative information about assessment objects. Risk management aims to improve the chances of achieving the project's objectives by eliminating and minimizing risks to increase the project's chances of success. At the same time, the occurrence of serious risks that can lead to the failure of the project should be minimized as much as possible. It was determined that in professional risk management it is necessary to regularly check the planned and actual state. This includes reassessing the likelihood of risk occurrence and adjusting the company's measures and plans. Particular attention should be paid to establishing a list of types of influence and ways of modifying risk factors that are permissible for the risk owner when building a risk management system.

Keywords: risk management; methods; management decisions; enterprise; risk; teamwork; risk management system; risk prevention

Вступ. Глобалізація конкуренції, скорочення циклу виробництва продукції, підвищення вимог до гнучкості виробництва для задоволення персональних переваг споживачів та випуск продукції на замовлення — всі ці тенденції зумовлюють підвищення невизначеності організаційного середовища та необхідність формування ризико орієнтованого мислення. При цьому зазначається, що підвищення результативності системи менеджменту передбачає необхідність виконання запобіжних дій на основі планування, аналізу та покращення діяльності, пов'язаної з ризиками та можливостями.

Сучасне підприємство щодня стикається з різноманітними ризиками. І це збої у виробництві, затримки постачальників, кредитів, боргових зобов'язань, трудові конфлікти тощо. Ризики виникнення подібних ситуацій становлять загрозу для

бізнесу, можуть спричинити недоотримання прибутку, заважають реалізації планів, а також ставлять під загрозу саме існування підприємства. Щоб зберегти стабільність у бізнесі, потрібна грамотно побудована система управління ризиками.

Аналіз стану питання. Сьогодні вже є відпрацьовані алгоритми управління ризиками, автоматизовані системи, що дозволяють виявляти та оцінювати ризики, моделювати ситуації для їхньої мінімізації. Риск - менеджмент стає частиною процесу прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності, тому для підвищення результативності та ефективності таких рішень необхідно поглиблювати знання та вдосконалювати ділові якості в галузі управління ризиками.

Основна мета ризик-менеджменту полягає у координації дій керівництва для покращення

фінансових результатів та створення таких умов, щоб підприємство не перевищило допустимі втрати.

Постановка завдання. Основна мета, яку переслідують підприємства при створенні системи управління ризиками, це підвищення ефективності роботи, зниження втрат і максимізація доходу. Управління ризиками починається з виявлення та оцінки можливих загроз. Потім здійснюється пошук альтернатив, тобто розглядаються менш ризиковані варіанти діяльності з можливістю отримання тих самих доходів. При цьому необхідно зіставляти витрати на менш ризиковану угоду і розмір ризику, який вдасться знизити. Після того, як ризики виявлені та оцінені, керівництво вибирає метод управління ризиком: приймає підприємство даний ризик, намагаючись мінімізувати його наслідки, або ухиляється від нього. Рішення про прийняття або ухилення від тих чи інших ризиків багато в чому залежить від стратегії, що реалізується, і так званого ставлення до ризику.

Мета дослідження. Метою дослідження, проведеного в рамках цієї статті, є аналіз сучасних методів та підходів для успішного управління ризиком та виявлення особливостей формування системи управління ризиками.

Аналіз основних досягнень і літератури. Створена на підприємстві система ризик-менеджменту повинна керувати ризиками для досягнення поставлених цілей та завдань, при цьому застосовують концепції ризик-орієнтованого підходу, що реалізується у необхідності визначення ризиків під час планування діяльності підприємства [1]. Система управління ризиками полягає у дослідженні та аналізі ймовірності настання негативної події чи ризику, її мінімізації чи усунення. У загальному вигляді система управління ризиком для підприємства представлена на рис. 1.

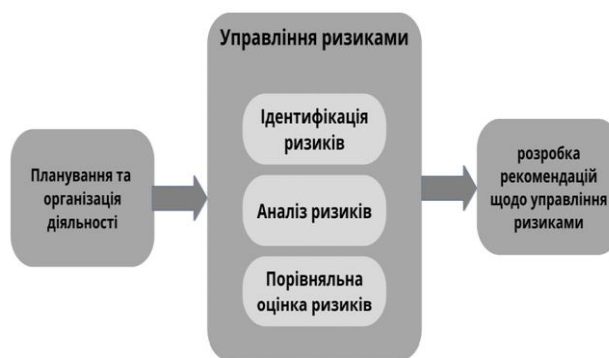


Рисунок 1 - Система управління ризиками на підприємстві

Організація ризик-менеджменту є системою заходів, спрямованих на раціональне поєднання всіх його елементів в єдиній технології процесу управління ризиком [2–4, 12–14].

Огляд наукової літератури дозволив сформулювати найбільш загальний, з погляду, підхід до поняття «ризик-менеджмент». У загальному вигляді ризик-менеджмент можна визначити як багатоступеневий процес на ризики, властиві

діяльності підприємства, спрямований на мінімізацію спектра впливу випадкових подій, здатних призвести до фінансових втрат.

На сьогоднішній день більша частина країн відповідно до своїх потреб має у розробці ті чи інші стандарти з управління ризиками, що дозволяють виробити механізм регулювання проблемних зон різних сфер життєдіяльності.

Держави створюють об'єднання з розробки та впровадження стандартів у процеси управління, при цьому нерідко зустрічаються об'єднання кількох країн, які працюють над вирішенням тих самих проблем. За такої роботи вносяться коригування та враховуються національні інтереси кількох країн, що позитивно впливає на процеси уніфікації таких стандартів та глибину дослідження проблеми. У зв'язку з цим розглянемо діяльність міжнародних організацій у галузі ризик-менеджменту, які є розробниками методів, інструментів, стандартів та заходів управління ризиками.

Стандарт ISO 31000:2018 «Менеджмент ризиків. Принципи та керівні вказівки» (Risk Management – Principles and Guidelines on implementation) є розробкою Міжнародної організації зі стандартизації (ISO) та Технічного комітету «Надійність Міжнародної електротехнічної комісії – МЕК (International Electrotechnical Commission, IEC)». Цей стандарт є найбільш універсальним, оскільки може бути застосований будь-яким суб'єктом господарювання незалежно від форми організації чи виду діяльності. ISO 31000: 2018 може бути використаний протягом усього життєвого циклу організації. У документі зазначені принципи, структури та процеси, на яких базується управління ризиками.

Важливим перевагою цього стандарту є опис 31-го методу оцінювання ризиків з погляду сфери їх застосування, переваг та недоліків кожного з них. Варто зазначити, що саме цей стандарт є найпоширенішим у практиці управління ризиками українських підприємств [5].

Основні методи стандарту це можливість отримання кількісних вихідних даних, невизначеність результатів оцінки. На етапі експлуатації важливо застосовувати методи з високим ступенем визначеності результатів оцінки та мати кількісну інформацію про об'єкти оцінки.

Більша частина методів, регламентованих Стандартом ISO 31000:2018, дозволяють отримати кількісні оцінки ризиків. Застосування різних методів оцінки ризиків в одному і тому ж підприємстві обумовлене відмінностями між об'єктами оцінки.

Однак рішення, прийняті на підставі цих оцінок, повинні мати системний характер, а фінансування заходів, що коригують, — здійснюватися за пріоритетністю для досягнення стратегічних цілей компанії [6–7].

Виклад основного матеріалу. Стандарт у сенсі слова означає зразок, еталон чи модель. Метою стандартів ризик-менеджменту є встановлення контексту як заходи на початку загального процесу управління ризиками. Під встановленням контексту

можна розуміти фіксування цілей організації, умови, у яких організація намагається досягти своїх цілей. Міжнародні стандарти управління ризиками, найбільш

відомі з яких перераховані в таблиці 1, можуть братися за основу розробки внутрішньокорпоративних стандартів ризик-менеджменту [8].

Таблиця 1 - Міжнародні стандарти управління ризиками

№	Розробник/видавець	Назва
1	2	3
1	Canadian Standards Association (CSA) Канадська асоціація стандартів	(KAC) CAN/CSA-Q850-97: Risk Management: Guideline for Decision-Makers, 1997. Ризик-менеджмент: Керівництво для прийняття рішень.
2	British Standards Institution (BSI) Британський інститут стандартів	(BIC) BS 6079-3:2000: Project Management-Part 3: Guide to the Management of Business-related Project Risk, 2000. Управління-Частина 3: Керування з управління бізнесом, пов'язаним із ризиками проекту
3	Institute of Electrical and Electronic Engineers, USA Інститут інженерів з електротехніки та радіоелектроніки, США	IEEE Standard 1540-2001: Standard for Software Life Cycle Processes-Risk Management, 2001. Стандарт життєвого циклу програмного забезпечення управлінських процесів ризику
4	International Electrotechnical Commission, Switzerland Міжнародна електротехнічна комісія, Швейцарія	CEI/IEC 62198:2001: Міжнародний стандарт, Project Risk Management: Application Guidelines, 1st edition, 2001. Міжнародний стандарт проекту з управління ризиками. Інструкції щодо застосування, 1-е видання
5	Japanese Standards Association Японська асоціація стандартів	JIS Q2001:2001(E): Guidelines for Development and Implementation of Risk Management System, 2001 Керівництво з розробки та впровадження системи управління ризиками
6	Institute of Risk Management (IRM), Association of Insurance and Risk Managers (AIRMIC) and ALARM Національний форум для Risk Management в Public Sector, UK. Adopted by Federation of European Risk Management Associations Інститут ризик-менеджменту, Асоціація ризик-менеджменту та страхування. Національний форум ризик-менеджменту у громадському секторі (Велика Британія). Прийнятий Федерацією європейських асоціацій ризик-менеджерів	A Risk Management Standard. 2002. FERMA Стандарт управління ризиками
7	Basel Committee on Banking Supervision Базельський комітет із банківського нагляду Basel II: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: a Revised Framework, 2004.	Базель II: Міжнародні стандарти виміру капіталу – доопрацьована угода
8	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), USA Комітет спонсорських організацій Комісії Тредвея, США	Enterprise Risk Management - Integrated Framework (ERM), 2004. COSO ERM. Управління ризиками організації – інтегрована схема
9	Association for Project Management (APM), UK Асоціація управління проектами (АВП), Великобританія	Project Risk Analysis & Management (PRAM): Guide, 2nd edition, 2004. Проект з Аналізу Ризиків та Управління (ПАРУ)
10	Project Management Institute, USA Інститут управління проектами, США	Руководство з управління проектами знань: Глава 11. Управління ризиками проекту, 3-тє видання.

Розвиток та впровадження стандартів ризик-менеджменту дозволило перейти на новий рівень освоєння. Стандарти стали не лише міжгалузевими, а перейшли до вузької галузевої спеціалізації.

Такі зміни багато в чому торкнулися області страхових агентств та банків. На сьогоднішній день найбільшу популярність серед стандартів ризик-менеджменту набули стандарти FERMA RMS, COSO ERM та ISO, що пояснюється їхньою універсальністю.

Виділимо основні характеристики даних стандартів, які представлені в таблиці 2 [9]

Світова практика поширює активність упровадження міжнародних стандартів на вітчизняних підприємствах. Вони дають змогу: оцінити заходи щодо управління ризиками, виявити слабкі та сильні аспекти корпоративного ризик-менеджменту, зменшити витрати на підготовку відповідних звітів,

Таблиця 2 - Характеристика базової термінології стандартів ризик-менеджменту

Критерій відбору	FERMA RMS 2002 "Risk management standard"	COSO ERM 2017 «Концептуальні основи управління ризиками організації: інтеграція зі стратегією та управлінням діяльністю»	ISO 31000:2018 Risk management – Guidelines Менеджмент ризику. Принципи та керівництво
1	2	3	4
Поняття ризику	Комбінація ймовірності події та її наслідків	Ризик – ймовірність виникнення подій, які можуть вплинути на досягнення стратегічних та бізнес-цілей	Ризик – вплив невизначеності цілі. При цьому вплив – це відхилення від того, що очікується. Цілі ж можуть мати різні аспекти та категорії та можуть застосовуватися на різних рівнях
Враховують позитивні чи негативні наслідки ризику	Необхідно враховувати і позитивні та негативні аспекти ризику	Вплив подій може бути позитивним, негативним, або змішаним. Події не завжди негативно впливають на результат, а вплив позитивних подій може компенсувати негативний вплив ризиків	Поняття впливу, що входить до складу ризику, може бути позитивним або негативним, і може сприяти реалізації можливостей та усунення загроз, створювати або призводити до виникнення можливостей та загроз. Зі сказаного вище змінюється і категорія «наслідки», які можуть бути певними, або невизначеними, і мати позитивний, або негативний, вплив на цілі
Групи ризику	Стратегічні, фінансові, операційні ризики та інші небезпеки	Групи ризику виходячи з цілей організації: стратегічні цілі: цілі високого рівня, співвіднесені з місією/баченням організації; операційні цілі: ефективне та результативне використання ресурсів; цілі в галузі підготовки звітності: достовірність звітності; цілі у сфері дотримання законодавства: дотримання застосовних законодавчих та нормативних актів	Новий стандарт передбачає розподіл на конкретні групи ризиків. Ідентифікація ризиків, відповідно до стандарту, відбувається декількома методами: - розподілом на матеріальні та нематеріальні джерела ризику; - вилученням причин і подій; - виведенням загроз та можливостей; - знаходженням уразливостей та здібностей; - зміною зовнішнього та внутрішнього контексту; - застосуванням індикаторів ризиків, що виникають; - вивченням характеру та вартості активів та ресурсів; - виявленні наслідків та їх впливу на цілі; - обмеженість знань та достовірності інформації; - фактори, пов'язані з часом; - упередження, припущення та переконання залучених осіб

внести необхідні зміни до організаційної структури, підвищити ефективність тощо.

Управління ризиками спрямоване на підвищення шансів на досягнення цілей проекту шляхом усунення та мінімізації ризиків, щоб підвищити шанси проекту на успіх. При цьому виникнення серйозних ризиків, які можуть призвести до провалу проекту, має бути по можливості зведено до мінімуму.

При професійному управлінні ризиками необхідно регулярно перевіряти запланований та фактичний стан. Це включає переоцінку ймовірності виникнення ризику і коригування заходів і планів підприємства.

Наприклад, проблеми з якістю та брак ресурсів мають бути одразу ж чітко визначені. Однак це часто не враховується у повсякденній роботі підприємства. Можливі ризики залишаються неврахованими, навмисно ігноруються чи забуваються. Часто в рутинній роботі підприємства легко може статися так, що ризики будуть втрачені з поля зору і забуті.

Ступінь, у якій організація практикує управління ризиками та які заходи вона реалізує, часто залежить від корпоративної культури та галузі, в якій працює підприємство.

Існує безліч різних методів та підходів для успішного управління та аналізу ризику. Далі розглянемо найсучасніші методи та підходи:

Одним із найпоширеніших методів аналізу ризиків є моделювання за методом Монте-Карло. Невизначені вихідні параметри моделі представляють як діапазон можливих значень, відомих як розподіл ймовірностей. Змінні можуть мати різні ймовірності настання різних наслідків.

Характерною особливістю методу Монте-Карло є використання випадкових чисел (числових значень деякої випадкової величини). Існує кілька автоматизованих інформаційних систем управління ризиками (АСУР), які реалізують алгоритми з використанням вказаного методу (Risk Professional for

Project, Dekker TRAKKER, Open Plan). Подібні системи дають реалістичний прогноз на майбутнє, дозволяючи виробити потрібне управлінське рішення, проте дозволити їх можуть тільки великі підприємства.

Матриця ризиків з ALARP. Як базовий принцип встановлення критеріїв ризику для його поділу на окремі рівні та визначення діапазонів кількісних значень складових ризику використовується модель ALARP – «Ризик настільки низький, наскільки це практично можливо» [10].

Мається на увазі, що ризик повністю виключити не можна, після вжиття захисних заходів завжди залишається певний залишковий ненульовий рівень ризику, тому величина ризику має бути настільки низькою, наскільки це економічно виправдано та технічно досяжно.

Принципи ALARP графічно ілюструються точкою оптимуму між витратами на попередження ризику та потенційними втратами виникнення ризикових подій. Точка ALARP повинна бути не тільки економічно доцільною, а й досяжною, тобто рівень ризику, що їй визначається, повинен перебувати в діапазоні технічно досяжних ризиків.

З цієї причини точку ALARP можна знайти лише після визначення технічно досяжного рівня ризику. Останній може бути знайдений внаслідок нормування відповідних показників технічного об'єкта. Як наслідок, точка ALARP знаходиться на основі одержаних норм показників.

В реальності технічна система може не забезпечувати рівень ризиків, що точно збігається зі значенням точки ALARP, тому доцільно оцінювати близькість рівня ризику до точки ALARP, що оцінюється.

Модель ALARP представлена на рис. 2, відбиває принцип ALARP. У цій моделі близькість до точки ALARP описується за допомогою різних областей, що характеризують різні рівні ризику.

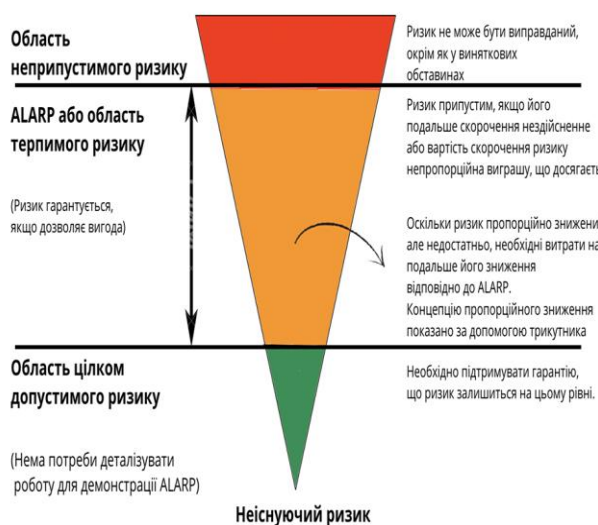


Рисунок 2 - Модель ALARP

У моделі ALARP виділяють чотири області ризику: область ризику, що не береться до уваги; область

допустимого ризику; область небажаного ризику та область неприпустимого ризику.

FMEA — аналіз видів та наслідків відмов. FMEA розшифровується як Failure Mode and Effect Analysis – аналіз видів та наслідків відмов.

Ця процедура виконується за допомогою трьох основних кроків для будь-якого можливого дефекту або відмови: перший крок це визначення значущості дефекту (ключової характеристики продукту/процесу) з точки зору тяжкості наслідків в результаті відмови або виходу з ладу: деталі, матеріалу, продукту; другий крок це розрахунок ймовірності появи даного дефекту за допомогою статистичного аналізу SPC - наводяться розрахунки C_{pk} або P_{pk} за основними характеристиками деталі або продукту; третій крок це аналіз вимірювальної системи MSA.

Сучасна техніка дуже багатогранна, і охопити всі сторони її пристрою, особливостей виробництва та експлуатації двом-трьом фахівцям неможливо; досвід успішних підприємств світу показує, що успішно вирішити проблеми розробки та постановки продукції на виробництво можна лише силами групи різномірних фахівців – міжфункціональної FMEA-команди, яка працює за спеціальною методикою. За оцінкою журналу «QualityProgress», сьогодні не менше 80% розробок технічних виробів та технологій їх виробництва проводиться із застосуванням FMEA-методології.

До складу команди для обробки конструкції та технології виготовлення виробу входять постійні члени, що епізодично залучаються члени та особи, які несуть професійну відповідальність. На етапі доопрацювання конструкції та виробничого процесу технічного об'єкта методом FMEA вирішують такі завдання:

- визначення вузьких місць процесу, вжиття заходів щодо їх усунення;
- отримання відомостей про ризик відмов запропонованого та альтернативних варіантів процесу;
- доопрацювання процесу до найбільш прийнятної з різних точок зору: технологічності, зручності обслуговування, надійності, безпеки.

Методу FMEA ґрунтується на розрахунку переважної кількості ризиків - пріоритетним числом ризику (ПЧР). Цей параметр показує, у яких стосунках друг до друга нині перебувають причини виникнення дефектів; дефекти з найбільшим коефіцієнтом пріоритету ризику підлягають усуненню насамперед.

Параметр ПЧР визначається як добуток

$$S \times O \times D;$$

де S – параметр тяжкості наслідків споживача;

O – параметр частоти виникнення дефекту;

D – параметр ймовірності не виявлення дефекту.

DRBFM - це аналіз проекту на основі режимів відмови. Подібно до FMEA, DRBFM знаходиться на стику управління ризиками та якістю. У центрі уваги DRBFM знаходяться зміни та їх можливий вплив на бізнес-напрями та проекти. Метод працює за принципом "чотирьох очей", для чого вводиться група з аналізу дизайну. Ця команда складається з розробників та інженерів, яким доручено створити

надійну конструкцію на ранній стадії розробки. Окремі функції та компоненти компонентів аналізуються та піддаються випробуванням. DRBFM- Design Review Based on Failure Mode-це метод, спочатку розроблений Toyota Motor Corporation. Цей метод був розроблений на основі філософії, згідно з якою проблеми проектування виникають при внесенні змін до існуючих технічних проектів, які вже виявилися успішними [10].

Аналіз дерева відмов. Це імовірнісний аналіз, який аналізує можливий збій у низхідному процесі. Запитуються потенційні джерела помилок, у результаті створюється дерево помилок, включаючи всі можливі причини помилок. Цей аналіз може пояснити, що помилки або ризики часто мають багато різних причин, які також складаються з інших небезпек. Дані аналізу можливих причин аварій показують, що масштаб виникнення ризику обумовлений збігом великої кількості непередбачених подій, що виникають на різних стадіях з різною частотою. «Дерево відмов» – fault tree analysis, FTA – це логіко-графічний метод, який використовується для виявлення причинності між подіями. Даний метод представлений у вигляді логічних схем, які можуть враховувати зв'язки елементів чи груп елементів системи. «Дерево відмов» є графологічною структурою, яка є основою для словесно-графічного методу аналізу варіантів виникнення ризику.

Моніторинг ризиків Risk Monitoring and Control допомагає стежити за всіма ризиками. Всі заходи можуть бути адаптовані до можливих змін та постійно оновлюватись. Також визначаються, розпізнаються і вводяться нові ризики.

На основі цих методів можна встановити надійне керування ризиками. Які методи фактично використовуються залежить від відповідного проекту або самого підприємства. Однак завжди бажано використовувати якомога більше різних підходів, методів та точок зору, щоб гарантувати, що всі ризики ідентифіковані та правильно оцінені.

Висновки. В результаті проведеного дослідження встановлено, що ризик є ймовірністю настання несприятливої події та допустимий ступінь відхилення результуючого показника від заданого базису в результаті різних варіантів управлінського вибору, а також пов'язаний з цим вибором розмір відчутної економічної вигоди. Управління ризиком є безперервний процес, виконуваний управлінським персоналом підприємства, який починається з вироблення стратегії і зачіпає всю діяльність підприємства, він спрямований на виявлення подій, які можуть вплинути на весь процес, управління відповідним ризиком та контроль ризикових лімітів у рамках досягнення цілей підприємства.

Питання управління ризиками для підприємства мають особливе значення. Це обумовлено важливістю безпеки кожного об'єкта для нормального функціонування підприємства та обмеженістю коштів, які мають господарюючі суб'єкти. Розвиток підприємництва безпосередньо залежить від уміння керівника грамотно оцінити можливі ризики, вибрати оптимальні методи управління ними, знайти ефективні

форми для запобігання чи зменшення наслідків ризиків.

Поданий аналіз сучасних методів та підходів для управління ризиками дозволяє зробити висновок про те, що розвиток системи управління ризиками на підприємствах має бути ітеративним, включати процедури аналізу та моніторингу ризику.

Особливу увагу при побудові системи управління ризиками необхідно приділяти встановленню переліку допустимих власнику ризику видів впливу та способів модифікації факторів ризику.

Список літератури

- Ілляшенко С. М. Економічний ризик : навчальний посібник / С. М. Ілляшенко. 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 220 с.
- Вітлінський В.В. Ризикологія в економіці та підприємстві : монографія / В.В. Вітлінський, Г.І. Великоіваненко. – К. : КНЕУ, 2004. – 480 с.
- Гончаров В.М. Розробка ефективних механізмів управління ризиками в підприємницькій діяльності / В.М. Гончаров, Ж.Б. Рахметулліна // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – № 5. – С. 76-81.
- Овандер Н. Л. Огляд міжнародних та українських стандартів з управління ризиками з погляду сучасних викликів та загроз. Економіка і суспільство. 2021. Вип. 27. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/441>
- ISO 31000:2018 Менеджмент ризиків. Принципи та настанови (ISO 31000:2018 Risk Management – Principles and guidelines on implementation, IDT). [Чинне від 2019-01-01]. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en>
- ДСТУ ISO/TR 31004:2013 Управління ризиками – Керівництво з впровадження ISO 31000 (Рис. менеджменту – Guidance for the implementation of ISO 31000, IDT). [Чинне від 2019-01-01]. URL: <https://www.iso.org/standard/56610.html?browse=tc>
- Офіційний сайт Міжнародної організації зі стандартизації (International Organization for Standardization, ISO). URL: <https://www.iso.org/committee/629121/x/catalogue/>
- Сосновська О. О., Деденко Л. В. Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій. 2019. № 1 (3). С. 70-79. DOI: <http://doi.org/10.32750/2019-0106>.
- Analysis of risk factors influencing the safety of maritime container supply chains January 2019. International Journal of Shipping and Transport Logistics. 11(6):476 DOI:10.1504/IJSTL.2019.103872
- Design Review Based on Failure Mode (DRBFM): Meaning, Process and Example URL: <https://www.toolshero.com/quality-management/design-review-based-on-failure-mode-drbfm/>
- Кармінська-Белоброва М.В., Шматко Н.М. Ризик-менеджмент, як аспект операційного менеджменту // Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки) = Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2021. – № 1 – С. 36-40.
- Popov O., Shmatko N., Budanov P., Pantieliieva I., Brovko K. Cost-effectiveness in mathematical modelling of the power unit control // Eastern-European Journal of Enterprise Technologies. – 6/3(102). – 2019. – Р. 20–28.
- Кармінська-Белоброва М. В. Прийняття управлінських рішень як інструмент підвищення ефективності управління / М. В. Кармінська-Белоброва, Н. М. Шматко, М. С. Пантелєсєв // 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. – № 2. – С. 81-85.
- Gontareva, I. V., Shmatko N. M. (2020). Systematization of the factors of development of entrepreneurial activity // Changing Paradigm in Economics & Management System». Volume III / Edited by A. Goel, H. Strokovich. Published by ABS Books, Printed at Trident Enterprise, Delhi, 19-37.

References (transliterated)

1. Illyashenko S. M. *Ekonomichnyy ryzyk: navchal'nyy posibnyk* [Economic risk] S. M. Illyashenko. 2-he vyd., pererob. i dop. – Kiev: Tsentr navchal'noyi literatury, 2004. – 220 p.
2. Vitlins'kyi V.V. *Ryzykolohiya v ekonomitsi ta pidpryyemnytstvi* [Riskology in economics and entrepreneurship]: monohrafiya / V.V. Vitlins'kyi, H.I. Velykoivanenko. – Kiev: KNEU, 2004. – 480 p.
3. Honcharov V.M. Rozrobka efektyvnykh mekhanizmiv upravlinnya ryzykamy v pidpryyemnyts'kiy diyal'nosti [Development of effective risk management mechanisms in business] / V.M. Honcharov, ZH.B. Rakhmetulina // Aktual'ni problemy ekonomiky. – 2014. – No 5. – pp. 76-81.
4. Ovander N. L. Ohlyad mizhnarodnykh ta ukayins'kykh standartiv z upravlinnya ryzykamy z pohlyadu suchasnykh vyklykiv ta zahroz. [Overview of international and Ukrainian standards on risk management from the point of view of modern challenges and threats] *Ekonomika i suspil'stvo*. 2021. Vyp. 27. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/441>
5. ISO 31000:2018 Menedzhment ryzykiv. Pryntsypy ta nastanovy (ISO 31000:2018 Risk Management – Principles and guidelines on implementation, IDT). [Chynne vid 2019-01-01]. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en>
6. DSTU ISO/TR 31004:2013 Upravlinnya ryzykamy – Kerivnytstvo z vprovadzhennya ISO 31000 (Rys. menedzhmentu – Guidance for the implementation of ISO 31000, IDT). [Chynne vid 2019-01-01]. URL: <https://www.iso.org/standard/56610.html?browse=tc>
7. Ofitsiynny sayt Mizhnarodnoyi orhanizatsiyi zi standartyzatsiyi (International Organization for Standardization, ISO). URL: <https://www.iso.org/committee/629121/x/catalogue/>
8. Sosnovs'ka O. O., Dedenko L. V. Ryzyk-menedzhment yak instrument zabezpechennya stiykoho funktsionuvannya pidpryyemstva v umovakh nevyznachenosti. Yevropeys'kyi naukovyy zhurnal Ekonomichnykh ta Finansovykh innovatsiy. 2019. no 1 (3). pp. 70-79. DOI: <http://doi.org/10.32750/2019-0106>.
9. Analysis of risk factors influencing the safety of maritime container supply chains January 2019. International Journal of Shipping and Transport Logistics. 11(6):476 DOI:10.1504/IJSTL.2019.103872
10. Design Review Based on Failure Mode (DRBFM): Meaning, Process and ExampleURL: <https://www.toolshero.com/quality-management/design-review-based-on-failure-mode-drbfm/>
11. Karmins'ka-Byelobrova M.V., Shmat'ko N.M. Ryzyk-menedzhment, yak aspekt operatsiynoho menedzhmentu [Risk management as an aspect of operational management]// *Visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytetu "KHPI"* (ekonomichni nauky) = Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences) : zb. nauk. pr. – Kharkiv : NTU "KHPI", 2021. – no 1 – pp. 36-40.
12. Popov O., Shmatko N., Budanov P., Pantelieieva I., Brovko K. Cost-effectiveness in mathematical modelling of the power unit control. Eastern-Europian Journal of Enterprise Thechnologies. – 6/3(102). – 2019. – pp. 20–28.
13. Karmins'ka-Byelobrova M. V., N. M. Shmat'ko, M. S. Pantelieyev.. Pryynyattya upravlin's'kykh rishen' yak instrument pidvyshchennya efektyvnosti upravlinnya [Making managerial decisions as a tool for improving management efficiency], *Visnyk NTU "KHPI"*. [Bulletin of the NTU "KhPI"] Ser. : Ekonomichni nauky = Bulletin of the National Technical University "KhPI". Ser. : Economic sciences : zb. nauk. pr. – Kharkiv : NTU "KHPI", 2020. – No 2. – pp. 81-85.
14. Gontareva, I. V., Shmatko N. M. (2020). *Systematization of the factors of development of entrepreneurial activity // Changing Paradigm in Economics & Management System*. Volume III / Edited by A. Goel, H. Strokovich. Published by ABS Books, Printed at Trident Enterprise, Delhi, P. 19-37.

Надійшла (received).09.01.23

Відомості про авторів / About the Authors

Шматко Наталія Михайлівна (Shmatko Nataliia Mihailovna) – доктор економічних наук Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», професор кафедри менеджменту, м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4909-252X>; e-mail: Nataliia.Shmatko@khp.edu.ua

Кармінська-Бєлоброва Марина Володимирівна (Karminska-Bielobrova Maryna Volodymyrivna) – кандидат наук з державного управління, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри менеджменту, м. Харків, Україна, ORCID:0000-0001-7978-866X, тел. (050) 520-33-25, e-mail: Maryna.Karminska-Bielobrova@khp.edu.ua

Н. Ю. ЄРШОВА, Н. О. БУКАТЕНКО

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ: ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ТА РОЛЬ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ ДІЯЛЬНОСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

В статті досліджена корпоративна соціальна відповідальність як антикризова стратегія діяльності підприємства. Визначено, що соціальна відповідальність є складовою корпоративного управління. Систематизовані переваги корпоративної соціальної відповідальності залежно від розміру підприємства при прийнятті антикризових управлінських рішень, які визначені шляхом опитування. Зазначено, що кожна компанія вкладатиме в поняття "вплив на суспільство" свій зміст, залежно від напрямку бізнесу та інших особливостей. Розглянуті складові корпоративної соціальної відповідальності на прикладі ДП «ХМЗ «ФЕД». Надана характеристика типів корпоративної соціальної відповідальності залежно від виду діяльності суб'єктів господарювання. Детально охарактеризовані окремі складові соціальної відповідальності ДП «ХМЗ «ФЕД». Сформовані рівні корпоративної соціальної відповідальності на прикладі промислового підприємства, що може бути покладено в основу розробки маршрутної карти. На основі результатів опитування, встановлені причини виникнення кризових ситуацій на підприємстві. Зазначено, що для подолання кризових явищ важливим є те, наскільки історично прогресивною була організація у своїй участі в корпоративній соціальній відповідальності. Розроблені концептуальні основи антикризового управління діяльністю підприємства на основі соціальної відповідальності. Доведено роль та значення управлінської звітності для донесення інформації стейкхолдерам про основні аспекти та результати діяльності суб'єкта господарювання, пов'язані концепцією соціально відповідального бізнесу. Визначені основні функції управлінської звітності в процесі формування корпоративної соціальної відповідальності.

Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність; бізнес; антикризове управління; навколишнє середовище; етична відповідальність; благодійна діяльність; фінансова відповідальність стейкхолдери; компетенції; нефінансова звітність

N. IERSHOVA, N. BUKATENKO

DIRECTIONS FOR IMPROVING THE ORGANIZATION OF THE ANALYSIS OF THE PROFITABILITY TO INCREASE THE EFFICIENCY OF ACCOUNTING AND ANALYTICAL ACTIVITY AT THE ENTERPRISE

In the article, corporate social responsibility as an anti-crisis strategy for the activity of an enterprise is investigated. It is determined that social responsibility is an integral part of corporate governance. The advantages of corporate social responsibility depending on the size of the enterprise when making anti-crisis management decisions are systematized. It is presented that each company understands the essence of the concept of "impact on society", depending on the direction of business and other features. The components of corporate social responsibility are considered on the example of the Kharkov machine-building plant «FED». A characteristic of the types of corporate social responsibility depending on the type of activity of the company is presented. The individual components of the social responsibility of the Kharkov machine-building plant «FED» are described in detail. The levels of corporate social responsibility have been formed on the example of an industrial enterprise. These levels are the basis of the route map. Based on the results of the survey, the causes of crisis situations at the enterprise are established. It is noted that in order to overcome the crisis, it is important how historically progressive the organization was in its participation in corporate social responsibility. The conceptual bases for anti-crisis management of the company's activities on the basis of social responsibility have been developed. The role and importance of management reporting for conveying information to stakeholders about the main aspects and results of the enterprise's activities related to the concept of socially responsible business has been proven. The main functions of management reporting in the process of forming corporate social responsibility are defined.

Keywords: corporate social responsibility; business; anti-crisis management; environment; ethical responsibility; charity; financial responsibility; stakeholders; competencies; non-financial reporting

Вступ. Природа сучасного бізнес-клімату визначає кризу як більш менш постійне явище і стейкхолдери (внутрішні та зовнішні) майже завжди сприймають кризу як небезпеку для підприємства. Життєздатність, довіра та репутація організації знаходяться під загрозою, і суб'єкт господарювання може навіть припинити діяльність як прямий результат кризи. Для ефективного управління й планування діяльності організації, а також підняття раунду інвестицій керівництву доцільно усвідомлювати цінність корпоративної соціальної відповідальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню ролі та значення соціальної відповідальності (КСВ) в системі корпоративного управління присвячено праці Бондарук Т. Г., Бондарук І. С., Єршової Н. Ю., Нафі Дж., Телфорда Н. та ін. [1-4]. Протягом певного часу ідея КСВ набувала цінності і була предметом значної кількості дискусій, наукових та практичних досліджень. Багато уваги вченими приділялося питанням формування соціальної відповідальності підприємств, визначенню тенденцій їх зміни в динаміці, а також ролі управлінської звітності як комунікатора в системі соціально-

орієнтованого бізнесу [5-8]. Опрацьований досвід регулювання політики корпоративної соціальної відповідальності в країнах-членах ЄС на етапі реалізації концепції сталого розвитку [5], досліджено роль управлінської звітності для потреб менеджменту підприємства та обґрунтовано її склад [6, 7], запропоновані формати бухгалтерської управлінської звітності [8]. Однак, потребують подальшого дослідження питання того, як організації можуть використовувати КСВ в управлінні кризою, тому потрібне подальше вивчення такого роду дискурсу.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження ролі корпоративної соціальної відповідальності в контексті антикризового управління діяльністю підприємства.

Методи дослідження. Для проведення дослідження використані методи логічного узагальнення та порівняння, аналізу та синтезу, експертні оцінки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Увага до корпоративної соціальної відповідальності (далі - КСВ) в бізнес-середовищі експоненційно зростає за останні десятиліття через зміну соціальних норм. Як

наслідок, значна кількість підприємств докладає серйозних зусиль, щоб визначити та включити КСВ у всі аспекти свого бізнесу, включаючи антикризове управління. Соціальна відповідальність набуває різних значень залежно від виду діяльності та особливостей компанії. Наприклад: Корпорація Starbucks (SBUX) закуповує сертифіковані за справедливою торгівлею інгредієнти для виробництва продуктів та активно підтримує стійке сільське господарство у регіонах, звідки надходять інгредієнти. Корпорація Lego Group, виробник іграшок Lego, взяла на себе зобов'язання зменшити викиди вуглекислого газу. У 2014 році компанія визнана партнером Всесвітнього фонду дикої природи із захисту клімату. Корпорація Target Corp. (TGT) – Великий рітейлер також відомий своїми програмами соціальної відповідальності, включаючи гранти на освіту. Авторами цього дослідження поведене опитування на предмет визначення переваг корпоративної соціальної відповідальності. В опитуванні через гугл-форму прийняли участь 5-ть великих корпорацій та 5 середніх підприємств м. Харкова. Кількість респондентів 29 осіб, які працюють на підприємствах, які обрані для дослідження (рис. 1).



Рисунок 1-Переваги корпоративної соціальної відповідальності, визначені залежно від розміру підприємства*

*розроблено авторами

За результатами опитування можна сказати, що серед переваг респондентами особливо відзначені: 1) покращення відносин з інвесторами та 2) підвищення пізнаваності бренду. Згідно з дослідженням, проведеним Boston Consulting Group, компанії, які вважаються лідерами в екологічних, соціальних чи управлінських питаннях, мали надбавку до оцінки на 11% порівняно з конкурентами. Для компаній, які прагнуть отримати перевагу та перевершити ринок, реалізація стратегій КСВ, як правило, позитивно впливає на те, як інвестори ставляться до організації та як вони оцінюють цінність компанії. Ще одне дослідження, проведене професіоналами з Texas A&M, Temple та Міннесотського університету, показало, що цінності, пов'язані з КСВ, які об'єднують фірми та

співробітників, є нефінансовими перевагами роботи, які сприяють утриманню співробітників [4].

Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу – це концепція залучення соціальних і екологічних аспектів у діяльність бізнесу на засадах добровільності та взаємодії між різними зацікавленими сторонами (групами впливу); це внесок бізнесу у досягнення цілей сталого розвитку, який передбачає збалансованість економічних, соціальних та екологічних цілей суспільства, інтеграцію їх у взаємовигідні приписи та підходи; це спосіб покращити ефективність роботи компанії як у короткостроковому, так і довготривалому періодах.

Філософія КСВ позначається у проведенні політики, яка сприяє етичному балансу між двома завданнями: прагненням до прибутковості та корисністю для суспільства. Ця політика може бути або дорученням (благодійність: пожертвування грошей, часу або ресурсів), або бездіяльністю (наприклад, «зелені» ініціативи, такі як скорочення викидів парникових газів або дотримання правил охорони навколишнього середовища з обмеження забрудненості). Соціальна відповідальність також може підвищити моральний дух компанії, особливо коли компанія може залучати співробітників до своїх

соціальних справ. У філософії КСВ присутній й моральний імператив: можливість впливу на майбутні покоління.

КСВ часто розбивають на чотири категорії: вплив на навколишнє середовище, етичну відповідальність, благодійну діяльність та фінансову відповідальність. Характеристика типів КСВ надана на рис. 2. Складові КСВ мають особливості для кожного суб'єкта господарювання. Розглянемо КСВ ДП «ХМЗ «ФЕД».

Екологічна складова. Дана сфера включає екологічні аспекти виробництва, що охоплюють контроль забруднення при проведенні ділових операцій, запобігання або усунення шкоди навколишньому середовищу, що виникає в результаті перероблення та збереження природних ресурсів [9-11].



Рисунок 2 - Характеристика типів КСВ*

* складено на основі [3]

Для масштабного виробництва особливо важливим є альтернативні види виробництва та утилізації відходів. Для невеликої компанії (наприклад, консалтингової або юридичної фірми) — мінімізація споживання паперу та його сортування.

Забезпечення екологічної складової КСВ ДП «ХМЗ «ФЕД» покладено на групу охорони навколишнього середовища у складі відділу охорони праці. Основними функціями такої групи є постійний контроль за дотриманням природоохоронного законодавства України та проектування цілей по підприємству у цій сфері. Так, до кінця 2021 р. такими уцілями є: зменшення випадків виявлення безхазяйних відходів на території підприємства.

Методом досягнення цілі визначено встановлення на території контейнерів для збору сміття та моніторинг вивозу сміття.

Важливо зазначити, що контрольний орган — Державна екологічна інспекція у Харківській області — проводить вимірювання показників складу та властивостей ґрунтів, відібраних на території підприємства у місці скиду забруднюючих речовин.

Такий моніторинг проводиться постійно, що доводить високу відповідальність підприємства за даним напрямом, який характеризує КСВ.

Енергетична складова. Ця сфера охоплює збереження енергії при провадженні діяльності і підвищення енергоефективності продукції компанії. У 2018 р. ДП «ХМЗ «ФЕД» за підтримки Харківської облдержадміністрації увійшло в число двадцяти машинобудівних підприємств України, в яких за рахунок залучення іноземних інвестицій було проведено безкоштовний енергоаудит. Після закінчення перевірки аудиторі розробили проект підвищення енергетичної ефективності заводу для впровадження сучасних енергозберігаючих технологій, що для ДП «ХМЗ «ФЕД» є одним із першочергових завдань. Аудит пройшов в рамках всеукраїнської програми енергоефективності, реалізація якої в умовах постійного зростання ціни на газ допомогла істотно скоротити витрати. Проект «Консультації підприємств щодо енергоефективності» виконувався Німецьким товариством міжнародного співробітництва GIZ та

сприяв досягненню стратегічної мети — підвищення ефективності використання ресурсів у виробничих галузях української економіки.

В цілому, на підприємстві розроблена та виконується Програма підвищення енергоефективності та зменшення споживання енергоресурсів. У відповідності до цієї Програми здійснюються коротко- та середньострокові організаційні та технічні заходи з впровадження енергозберігаючого обладнання та технологій, що забезпечує подальше скорочення споживання електроенергії та природного газу. Заходи з скорочення споживання природного газу та електроенергії впроваджуються за рахунок коштів підприємства.

Етична (або сумлінна ділова практика). Ця складова визначає відносини компанії з зовнішніми та внутрішніми стейкхолдерами. Взаємодія з внутрішніми стейкхолдерами оцінюється через вплив організаційної діяльності на людські ресурси підприємства: практику найму, навчальні програми, рівень заробітної плати, плани додаткових пільг і бонусів, політику просування, безпеку роботи, стабільність робочої сили, а також порядок звільнень.

Зовнішні стейкхолдери це правозахисні та екологічні організації, партнери та контрагенти, клієнти та ін. Партнери ДП ХМЗ «ФЕД»:

- Державний концерн «Укроборонпром» – стратегічний виробник озброєння та військової техніки в Україні. Концерн об'єднує понад 100 державних підприємств та заводів у основних стратегічних галузях оборонної промисловості держави. ДК «Укроборонпром» має більше 10-ти конструкторських бюро, які займаються розробкою, проектуванням й дослідженнями та 6-ти компаній-спецекспортерів.

- ДП «Харківське агрегатне конструкторське бюро» – провідне підприємство України з розробки, виготовлення і випробувань агрегатів для гідравлічних, паливних та електричних систем цивільної авіації.

- Українська асоціація високотехнологічних підприємств та організацій «КОСМОС» – неприбуткове добровільне об'єднання підприємств, організацій, установ та товариств усіх форм власності та відомчого підпорядкування, які здійснюють, мають намір здійснювати або підтримують космічну діяльність.

Клієнти є важливою групою стейкхолдерів. Взаємодія з ними забезпечується через оцінку задоволеності клієнтів, правдивість реклами, повноту і чіткість маркування, а також відповідність праву інтелектуальної власності. Як приклад, на ДП «ХМЗ «ФЕД» розроблена «Анкета оцінки задоволеності замовника», де представник організації-замовника може провести оцінку за 10-ти бальною шкалою за такими показниками:

- імідж ДП «ХМЗ «ФЕД» в цілому;
- ділова активність ДП «ХМЗ «ФЕД»;
- відношення до замовника (конструктивність);
- лояльність представників ДП «ХМЗ «ФЕД»;
- оцінка результату співробітництва;

- компетентність працівників;
- розуміння цілей Замовника;
- можливість досягнення цілей Замовника;
- правильність оформлення документів;
- інформація про продукцію (послуги);
- терміни (строки) оброблення (прийняття) заявки;
- комплектність (завершеність) поставки;
- дотримання термінів поставки;
- задоволеність продукцією, яка була надана минулого разу;
- задоволеність іншими послугами ДП «ХМЗ «ФЕД».

Якість продукту. В концепції соціальної відповідальності бізнесу цей напрямок визначають якісні аспекти продуктів: корисність, довговічність, безпека та зручність обслуговування. Взаємовплив складових КВС обумовлюється через вплив якості продукції на навколишнє середовище (екологічний аспект). Якість продукту підприємства забезпечує вхідний контроль металів, сплавів, нафтопродуктів, гумових сумішей, які надходять на підприємстві, а також оцінка якості проведення операцій на різних стадіях виробництва. Оцінку якості проводять фахівці:

- хімічно-спектральної лабораторії, оснащеною сучасними приладами і установками;
- металографічної лабораторії;
- лабораторії механічних випробувань, оснащених сучасними мікроскопами, наборами обладнання для проведення різних фізичних методів випробування, що дозволяє оцінювати структуру і механічні властивості сплавів і гум;
- лабораторії неруйнівних методів контролю з виявлення прихованих дефектів металів на різних технологічних стадіях виробництва продукції.

Лабораторії мають атестат акредитації і входять у склад підприємства, тому мають можливість постійного контролю якості.

Одночасно, для забезпечення якості продукту розроблені заходи для перешкодження поширення контрафактної продукції. Експлуатація «сірих» агрегатів, наприклад, систем управління літальних апаратів небезпечна не тільки їх ненадійним функціонуванням і втратами в експлуатації, але і безпосередньо загрожує життю людей, що знаходяться на борту повітряного судна. Понад 10 років на ДП ХМЗ «ФЕД» працює комісія, яка провела ряд заходів по скороченню частки контрафакту, в тому числі:

- з 2005 року введені захищені паспорти продукції, в 2006-2008 роках додані нові ступені захисту паспортів продукції;
- з 2002 року на підприємстві створена Комісія з автентифікації, звернувшись до якої можна замовити перевірку достовірності паспорта виробу по електронній копії;

- спільно з оригінальними виробниками двигунів і комплектуючих проводиться перевірка агрегатів на автентичність;

- створюється база даних по відстеженню агрегату протягом всього життєвого циклу, в перспективі планується створення єдиної бази даних для всіх підприємств, які виробляють авіаційну техніку;

– ведеться моніторинг ринку на виявлення випадків пропозиції нелегітимною продукції;

– введена нова політика роботи з авіаремонтними заводами: тепер поставка РГК (ремонтно-групових комплектів) можлива тільки за умови виконання авторського нагляду.

Сертифікація є дієвим інструментом в концепті КСВ. ДП «ХМЗ «ФЕД» має сертифікати менеджменту якості, серед яких: сертифікат схвалення організації з технічного обслуговування; сертифікат схвалення організації виробника; сертифікат з ISO 14001:2015; сертифікат з ISO 9001:2015; сертифікати відповідності; атестати виробництва та ін.

Дієвість КСП ДП «ХМЗ «ФЕД» забезпечує ієрархія, яка складається з таких рівнів.

1. Базовий рівень забезпечується виконанням договірних зобов'язань: своєчасною оплатою податків, виплата заробітної плати, по можливості – наданням нових робочих місць (розширення штату).

2. Другий рівень забезпечується адекватними умовами роботи та життя працівників: підвищенням рівня кваліфікації працівників, профілактичним лікуванням, будівництвом житла, розвитком соціальної сфери.

3. Третій рівень забезпечується благодійною діяльністю ДП «ХМЗ «ФЕД».

ДП «ХМЗ «ФЕД» у процесі переходу з другого на третій рівень, оскільки починає займатися благодійністю.

Підтримка високого рівня корпоративної соціальної відповідальності зміцнює імідж компанії, ділову репутацію, що є важливим при врегулюванні кризових ситуацій керівництвом підприємства. При опитуванні, проведеному авторами цього дослідження, встановлено, що основними причинами виникнення кризових ситуацій на підприємствах респондентами визначені: 1) недосконалість податкової системи (16,8% опитаних), недосконалість нормативної та законодавчої бази (15,9%), високий рівень інфляції (17,7 %); 2) неефективне управління внутрішніми факторами мікросередовища підприємства (58,9%); використання підприємством стратегії, яка не адаптована до зовнішніх факторів макросередовища (51,2%); розбалансованість економічного механізму відтворення капіталу підприємства (33,3%); інші (46,8%). Серед інших визначені такі: вибіркове сприйняття, увага на інше джерело інформації, нерозуміння важливої інформації; нездатність лідерів прислухатися до думки підлеглих, помилки у звіті про оцінку діяльності, порушення в системі комунікацій, компанії із зовнішнім середовищем.

Важливо зазначити, що коли справа доходить до управління кризою, кожне підприємство впроваджує корпоративну соціальну відповідальність унікальним для нього способом. Фактори, які сприяють антикризовому управлінню: розмір підприємства, його бізнес-культура, вимоги стейкхолдерів й те, наскільки історично прогресивною була організація у своїй участі в корпоративній соціальній відповідальності (рис. 3).

Для антикризового управління діяльністю підприємством важливістю набувають комунікаційні інструменти соціальної відповідальності, одним з яких є нефінансова звітність [12, 13]. Українська модель нефінансової звітності знаходиться на стадії розвитку, а міжнародний досвід пропонує достатню кількість нефінансових звітів у всіх галузях. Згідно з визначенням Єврокомісії нефінансова звітність є концепцією, згідно якої бізнес добровільно інтегрує соціальні й екологічні ініціативи, а також взаємодію із заінтересованими сторонами в комерційну діяльність. Отже, нефінансова звітність є публічним інструментом інформування акціонерів, співробітників, партнерів про те, як і якими темпами підприємство реалізує стратегічні плани розвитку [14, 15]. Функціями управлінської звітності для КСВ в антикризовому управлінні діяльністю організації є:

– аналітична та оціночна – надання інформації про результати соціальної діяльності в необхідних аналітичних розрізах в кризових умовах, що дає можливість оцінити можливості керівників в даному аспекті відповідальності;

– логістична – інформаційна підтримка прийняття управлінських рішень щодо підтримки КСВ, в тому числі, встановлення взаємозв'язків між різними рівнями управління;

– стратегічна – надання інформації для оцінки перспектив розвитку, формування стратегії КСВ підприємства в кризових умовах.

– контрольна – інформаційне забезпечення функціонування системи контролю за забезпеченням рівня КСВ на підприємстві.

Концептуальні основи управлінської звітності формуються як модель, що складається з певного набору взаємопов'язаних елементів, зокрема: мета, функції, основні завдання, принципи та вимоги до інформації. В Методичних рекомендаціях Міністерство фінансів України надає своє бачення змісту звіту про управління, але не наполягає на ньому навіть щодо структури звіту, зазначаючи: «перелік напрямів та показників, які рекомендується розкривати у звіті про управління, не є вичерпним. Підприємство може розкривати іншу інформацію, яку вважає за доцільне» [13]. І це знов таки є маркером управлінської звітності. Звіт про управління як «документ, що містить фінансову та нефінансову інформацію, яка характеризує стан і перспективи розвитку підприємства та розкриває основні ризики і невизначеності його діяльності» [16].

На практиці керівництво підприємством використовує різні способи розкриття інформації стейкхолдерам щодо корпоративної соціальної відповідальності:

– надання цієї інформації в окремому розділі річного нефінансового звіту;

– надання цієї інформації в окремому розділі бізнес-плану або плану стратегічного розвитку компанії;

– формування відомості про кадрову політику та стратегію підприємства [14-17].



Рисунок 3 - Концептуальні основи антикризового управління діяльністю підприємства на основі соціальної відповідальності*

* розроблено авторами

Суб'єктам бізнесу доцільно впроваджувати прості форми відображення інформації про соціальну відповідальність бізнесу, поступово розширюючи межі своєї нефінансової (соціальної) звітності відповідно до вимог міжнародних стандартів.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження дає можливість сформулювати низку узагальнюючих положень, які розкривають роль та перспективи соціальної відповідальності в антикризовому управлінні діяльністю підприємства. А саме:

- соціальна відповідальність це вирішальний елемент в економічних зв'язках, оскільки дозволяє вирішувати проблеми, пов'язані з корпоративним управлінням;

- відповідно до принципів, що лежать в основі концепції корпоративної соціальної відповідальності, підприємства несуть відповідальність за свої дії не лише з точки зору своїх юридичних і фінансових зобов'язань, але й за морально-етичні рішення, які вони приймають, і благодійні внески, які вони роблять;

- інформаційне забезпечення соціального аспекту діяльності підприємства здійснюється за допомогою соціальної (нефінансової) звітності;

- практика корпоративної соціальної відповідальності може бути важливим внеском у створення та підтримку високої корпоративної репутації будь-якої організації при подолання кризових явищ.

Перспективами подальших досліджень у цьому напрямі є знаходження алгоритмів і процедур збору і обробки нефінансової інформації, розширення технічних можливостей передачі і зберігання даних реалізації антикризової стратегії.

Список літератури

1. Ершова Н. Ю. Методологія управління підприємством та її вплив на облікову парадигму. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. №3. 853-858.
2. Бондарук Т. Г., Бондарук І. С. Економічна природа організаційно-економічного механізму соціальної відповідальності бізнесу. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2020. № 1–2. С. 57–64.
3. Nafi J. Different Types of Corporate Social Responsibility (CSR). 2018. URL: <https://www.transparenthands.org/different-types-of-corporate-social-responsibility-csr/> (дата звернення 24.12.2022).
4. Telford N. A List Of Statistics That Demonstrate The Importance Of CSR. 2021. URL: <https://viewsforchange.com/list-statistics-demonstrate-importance-csr/> (дата звернення 25.12.2022).
5. Safonchik O., Vitman K. Prospects of Corporate Social Responsibility Development in the EU in Sustainable Development. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2019. Vol. 5. № 4. pp. 212-220.
6. 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. – pp. 282-302. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/41780/4/2019_Iershova_Theoretical_and_methodological.pdf (дата звернення 20.12.2022).
7. Molderez I. Corporate Social Responsibility and the Sustainable Development Goals (SDGs). In: Leal Filho, W., Azul, A.M., Brandli, L., Lange Salvia, A., Wall, T. (eds) Decent Work and Economic Growth. Encyclopedia of the UN Sustainable Development Goals – 2021. Springer, Cham. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-319-95867-5_7 (дата звернення 18.12.2022).

8. Скрипник М.І., Григоревська О.О., Вигівська І.М. Формати бухгалтерської управлінської звітності: методика визначення і формування. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 18. С. 568–573.
9. Букаченко О. І., Подустов М. О., Дзевочко О. М., Букаченко Н.О. Математична модель управління температурним режимом дистилаційної колони в содовому виробництві при змінних навантаженнях. *Інтегровані технології та енергозбереження*. 2018. № 1. С.21–29.
10. Єршова Н.Ю., Букаченко Н.О. Екологічний облік і контроль в умовах глобалізаційних викликів. Зб. тез доповідей Всеукр. наук.-практ. онлайн-конф. «Наукові читання професора Г. Г. Кірейцева» (до 90-річчя від дня народження). – Київ: Національний університет біоресурсів і природокористування України (22 лютого 2022 р.). С. 49–51.
11. Букаченко Н.О., Зінченко М.Г., Єршова Н.Ю. Інноваційна технологія очищення миючих розчинів після миття автомобілів для приймання екологічних управлінських рішень. М-ли Міжн. наук.-практ. конф. «Problems of Emergency Situations» – Харків: Національний університет цивільного захисту України, 19 травня 2022 р. С. 177–178.
12. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#n2> (дата звернення 18.12.2022).
13. Методичні рекомендації зі складання звіту про управління: наказ Міністерства фінансів України від 07.12.2018 р. № 982 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0982201-18> (дата звернення 18.12.2022).
14. Iershova N. Ju. Rozvytok metodologichnyh osnov formuvannya integrovanoi' zvitnosti. *Naukovy visnyk Uzhgorods'kogo universytetu: Seriya Ekonomika*. 2016. Vol. 1 (47). pp. 451–459.
15. Єршова Н.Ю. Визначення нематеріальних активів та їхня оцінка. *Вісник ЗНУ*. 2010. № 2(6). С. 157 – 161.
16. Осадча Г., Синявська Ю. Управлінська бухгалтерська звітність та критерії оцінки її ефективності. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2018. Вип. 6 (49). С. 223–227.
17. Кущик П.О. Сучасне трактування, склад і особливості формування управлінської звітності підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2014. № 797. С. 248–254.
- Ponomarenko. – Prague : OKTAN PRINT s.r.o., 2019. – pp. 282–302. Available at: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/41780/4/2019_Iershova_Theoretical_and_methodological.pdf (accessed 20.12.2022).
7. Molderez I. Corporate Social Responsibility and the Sustainable Development Goals (SDGs). In: Leal Filho, W., Azul, A.M., Brandli, L., Lange Salvia, A., Wall, T. (eds) *Decent Work and Economic Growth. Encyclopedia of the UN Sustainable Development Goals*. – Springer, Cham. 2021. Available at: https://doi.org/10.1007/978-3-319-95867-5_7 (accessed 18.12.2022).
8. Skrypnyk M.I., Hryhorevska O.O., Vyhivska I.M. Formaty bukhgalterskoi upravlinskoi zvitnosti: metodvka vvznachennia i formuvannia [Formats of Accounting Management Reporting: Methods of Definition and Formation]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky* [Global and national economic problems]. 2017. Vol. 18. 568–573.
9. Bukatenko O. I., Podustov M. O., Dzevochko O. M., Bukatenko N.O. Matematychna model' upravlinnja temperaturum rezhymom dystyljacijnoi' kolony v sodovomu vyrobnictvi pry zminnyh navantazhenjah [Mathematical model of controlling the temperature regime of the distillation column in soda production under variable loads]. *Integrovani tehnologii' ta energozberezhennja* [Integrated technologies and energy saving]. 2018. no 1. pp. 21–29.
10. Iershova N.Ju., Bukatenko N.O. Ekologichnyj oblik i kontrol' v umovah globalizacijnyh vyklykiv. [Environmental accounting and control in the conditions of globalization challenges] *Zbirnyk tez dopovidjei Vseukrai'ns'koi' naukovopraktychnoi' onlajn-konferencii' «Naukovi chytannja profesora Grygorija Gerasymovycha Kirejeva» (do 90-richchja vid dnja narodzhennja)* – Kiev: Nacional'nyj universytet bioresursiv i pryrodokorystuvannja Ukrai'ny (22 ljutogo 2022). pp. 49–51.
11. Bukatenko N.O., Zinchenko M.G., Iershova N.Ju. Innovacijna tehnologija ochyshhennja myjuchyh rozchyniv pislja myttja avtomobiliv dlja pryjmannja ekologichnyh upravlinsk'kyh rishen' [Innovative technology for cleaning cleaning solutions after washing cars for making environmental management decisions]. *Problems of Emergency Situations: Materialy Mizhnarodnoi' naukovopraktychnoi' konferencii'*. – Kharkov: Nacional'nyj universytet cyvil'nogo zahystu Ukrai'ny, 19 travnja 2022. pp. 177–178.
12. Pro buhgalters'kyj oblik ta finansovu zvitnist' v Ukrai'ni: Zakon Ukrai'ny vid 16.07.1999 r. № 996-XIV [On accounting and financial reporting in Ukraine: Law of Ukraine]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#n2> (accessed 22.12.2022).
13. Metodychni rekomendacii' zi skladannja zvitnu pro upravlinnja: nakaz Ministerstva finansiv Ukrai'ny vid 07.12.2018 r. № 982 [Methodological recommendations for drawing up a management report] Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0982201-18> (accessed 22.12.2022).
14. Iershova N. Ju. Rozvytok metodologichnyh osnov formuvannya integrovanoi' zvitnosti. *Naukovy visnyk Uzhgorods'kogo universytetu: Seriya Ekonomika*. 2016. Vol. 1 (47). pp. 451–459.
15. Iershova N.Ju. Vyznachennja nematerial'nyh aktyviv ta i'hnja ocinka [Definition of intangible assets and their evaluation]. *Visnyk ZNU* [Bulletin of ZNU]. 2010. no 2(6). pp. 157 – 161.
16. Osadcha G., Synjavs'ka Ju. Upravlins'ka buhgalters'ka zvitnist' ta kryteri' ocinky i'i' efektyvnosti [Management accounting and criteria for evaluating its effectiveness]. *Naukovo-vyrobnichyj zhurnal «Biznes-navigator»* [Scientific and industrial magazine "Business-navigator"]. 2018. Vol. 6 (49). pp. 223–227.
17. Kutsik P.O. Suchasne traktuvannja, sklad i osoblivosti formuvannja upravlinskoi' znitnosti pidpriemstva [Modern Interpretation. Composition and Features of the formation of management reporting of the enterprise]. *Visnyk Natsionalnogo universytetu «Lvivska politehnika»* [Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic"]. 2014. Vol. 797. pp. 248–254.

Надійшла (received) 09.01. 2023

References (transliterated)

Відомості про авторів / About the Authors

Єршова Наталія Юріївна (Iershova Natalia Yuriivna) – доктор економічних наук, професор, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3544-3816>; e-mail: Natalia.Iershova@khp.edu.ua

Букаченко Наталія Олексіївна (Bukatenko Nataliia Alekseevna) – кандидат технічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4115-1422>; e-mail: nataliia.bukatenko@khp.edu.ua

Л.С. СТРИГУЛЬ, В.О. АЛЕКСАНДРОВА, Т.А. ЖАДАН
СТАНДАРТИ СЕРІЇ ISO 9000 В СФЕРІ ТУРИЗМУ ТА ГОСТИННОСТІ УКРАЇНИ В КОНЦЕПЦІЇ
ЗАГАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ TQM

У статті проаналізовано сучасний стан застосування та визначення перспектив впровадження стандартів серії ISO 9000 в сфері туризму та гостинності України в концепції загального управління якістю TQM. Доведено, що проблема післявоєнного відродження та розвитку процесів загального управління якістю послуг сфери туристичного та готельно-ресторанного бізнесу нашої держави є досить актуальною, виходячи з її фінансово-економічного та соціального значення для відбудови економіки нашої країни. Досліджено, що в результаті впровадження міжнародних стандартів діяльність підприємства (організації) стає більш зрозумілою та прозорою, в ній встановлюється чіткий розподіл відповідальності, підвищується рівень внутрішньої організованості та зменшується кількість помилок. Визначено різницю між ISO 9001 та ISO 9000. Проаналізовано системи якості, побудовані на ідеології стандартів ISO серії 9000, що зіграли свою унікальну роль в розвитку технічного і технологічного прогресу. Доведено, що впровадження на підприємстві чи в організації системи управління якістю, розробленої на основі стандарту ISO 9001, сприяє спрощенню системи надання послуг та підвищенню їх якості, встановленню налагодженого зворотного зв'язку зі споживачами, покращенню робочого клімату, забезпеченню стабільної роботи в умовах плинності персоналу, прийняттю раціональних та ефективних рішень на основі фактів. Досліджено вітчизняний рівень стандартизації сфери туризму та гостинності з огляду на його кореляцію з міжнародними стандартами загального управління якістю. Доказано, що стандарти серії ISO 9000, зокрема стандарт ISO 9001 визначає найзручнішу на сьогодні та максимально просту модель управління і ця модель повинна бути найбільш повно використана в сфері гостинності і туризму України. Зроблено висновки, що ефективні системи якості, що відповідають вимогам ринку, сьогодні інтегруються в поняття TQM — Загальне управління якістю. Головним напрямком нової версії стандартів ISO серії 9000 стало їх зближення з ідеологією TQM. Щоб вітчизняний туристичний бізнес та індустрія гостинності мали можливість успішно розвиватися, необхідно вивчити всі правила та вимоги стандарти ISO, а також методику їх впровадження на вітчизняних підприємствах сфери гостинності.

Ключові слова: туризм; сфера гостинності; загальне управління якістю TQM; принципи та стратегії TQM; персонал; удосконалення; мотивація; стандарти серії ISO 9000

L. STRYGUL, V. ALEKSANDROVA, T. ZHADAN
ISO 9000 SERIES STANDARDS IN THE SPHERE OF TOURISM AND HOSPITALITY OF UKRAINE IN
THE CONCEPT OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT TQM

The article analyzes the current state of application and determination of the prospects for the implementation of ISO 9000 series standards in the field of tourism and hospitality of Ukraine in the concept of general quality management of TQM. It has been proven that the problem of post-war revival and development of processes of general management of the quality of services in the field of tourism and hotel and restaurant business of our state is quite urgent, based on its financial, economic and social importance for the reconstruction of the economy of our country. It was studied that as a result of the implementation of international standards, the activity of the enterprise (organization) becomes more understandable and transparent, a clear division of responsibility is established, the level of internal organization increases and the number of errors decreases. The difference between ISO 9001 and ISO 9000 is determined. The quality systems built on the ideology of the ISO 9000 series standards, which played their unique role in the development of technical and technological progress, are analyzed. It has been proven that the implementation of a quality management system developed on the basis of the ISO 9001 standard in an enterprise or organization contributes to the simplification of the system of service provision and the improvement of their quality, the establishment of established feedback with consumers, the improvement of the working climate, and the provision of stable work in conditions of staff turnover, making rational and effective decisions based on facts. The domestic level of standardization in the field of tourism and hospitality was studied in view of its correlation with international standards of general quality management. It has been proven that the standards of the ISO 9000 series, in particular the ISO 9001 standard, defines the most convenient and the most simple management model for today, and this model should be most fully used in the field of hospitality and tourism of Ukraine. It was concluded that effective quality systems that meet market requirements are today integrated into the concept of TQM — Total Quality Management. The main direction of the new version of the ISO 9000 series standards was their convergence with the ideology of TQM. In order for the domestic tourism business and the hospitality industry to have the opportunity to develop successfully, it is necessary to study all the rules and requirements of the ISO standard, as well as the methodology of their implementation at domestic enterprises in the field of hospitality.

Keywords: tourism; the field of hospitality; total quality management TQM; principles and strategies of TQM; personnel; improvement; motivation; ISO 9000 series standards

Вступ. В сучасних складних умовах економічного занепаду сфери гостинності і туризму через широкомасштабне вторгнення російської федерації на територію Незалежної України постає нагальне питання стратегічного планування її повоєнного розвитку на засадах міжнародних стандартів в концепції загального управління якістю. Проблема післявоєнного відродження та розвитку процесів загального управління якістю послуг сфери туристичного та готельно-ресторанного бізнесу нашої держави є досить актуальною, виходячи з її фінансово-економічного та соціального значення для відбудови економіки нашої країни.

Отже, виявлення наявних аспектів сучасного стану впровадження міжнародних стандартів управління якістю для формування перспектив функціонування

індустрії туризму та гостинності нашої держави визначає, як актуальність так і своєчасність обраного дослідження.

Аналіз стану питання. В умовах повоєнного стану та економічного занепаду перед сферою туризму і гостинності нашої держави гостро постає питання визначення шляхів майбутнього відродження у післявоєнні часи, вирішення якого буде сприяти формуванню передумов для їх успішного здійснення та ефективної реалізації. Концепція TQM та стандарти серії ISO 9000 і на сьогодні вважаються революцією в менеджменті якості, а саме тому повинні стати основою проривної мети оновлення в контексті загального управління якістю сфери туризму і гостинності.

Мета роботи. Метою даної статті є дослідження

сучасного стану впровадження стандартів серії ISO 9000 в сфері туризму та гостинності України в концепції загального управління якістю TQM.

Аналіз основних досягнень і літератури. Проблематику дослідження концепції до забезпечення якості TQM, яка склалась на початку 1980-х років і японського досвіду використання методології CWQC (управління якістю в рамках фірми в Японії) вивчала велика кількість вчених-економістів, а саме: У.Шухарт, Е.Демінг, Дж.Джуран, А.Фейгенбаум, К.Ісікава. Дослідження теоретико-практичних аспектів формування та імплементації систем якості та управління якістю, стандартів серії ISO 9000 здійснювали вітчизняні вчені таких, як: А. Мазаракі, А.Вакуленко, С.Кравцов, Т. Ткаченко, О. Чернегі, М. Бойко, Г. Швиданенко, С. Фомічов, Ю. Макогон і багато інших. Однак питання забезпечення високої якості продукції та послуг у відповідності міжнародним вимогам в сфері туризму та гостинності нашої держави певною мірою залишаються поза увагою та не до кінця розглянутими.

Викладення основного матеріалу дослідження. Найбільшого поширення концепція в TQM отримала в промислово розвинених країнах: США, ФРН, Велика Британія, Швеція, Японія, Південна Корея, Тайвань. Однак за єдності ідеології, чітко вираженій у назві концепції, в кожній країні вона трактувалась по-своєму, виходячи з особливостей її історичного розвитку і робіт з менеджменту якості. Так, за свідченням ряду спеціалістів-аналітиків, у США і Європі основний наголос в TQM робився на культурі виробництва, а в східних державах - на статистичних методах і груповій діяльності у сфері якості. Практична зацікавленість до концепції TQM серед українських спеціалістів стала проявлятися лише в середині 1990-х років, що збіглося з певним поживавленням роботи зі впровадження стандартів ISO 9000. Таким чином, на відміну від зарубіжної практики, коли використання TQM почалося ще до використання стандартів ISO, в Україні саме впровадження цих стандартів дало поштовх до вивчення концепції TQM. Більш як десятирічне відставання України від передових країн світу є цілком закономірним, оскільки тільки тепер у країні стали формуватися об'єктивні умови для використання цієї концепції. Концепція TQM може бути використана в організації будь-якого профілю діяльності і, як показує міжнародний досвід, сприяє підвищенню якості результатів трудової діяльності і поліпшенню фінансових показників. На підставі концепції TQM може бути побудована система якості (рис. 1) [1].

Розробником міжнародних стандартів серії ISO 9000 є Міжнародна організація зі стандартизації ISO (International Organization for Standardization) — це всесвітня федерація національних органів стандартизації (комітетів-членів) [2, с. 231].

Стандарти ISO серії 9000 зайняли видатне місце і завоювали величезну популярність. За далеко не повним даними сьогодні в світі зареєстровано більше 1500 тис. підприємств, які сертифікували свої системи якості на відповідність міжнародним стандартам ISO серії 9000. Надзвичайна популярність цих стандартів в самих різних сферах і на різних рівнях пояснюється тим, що

вони зачіпають універсальну і всім необхідну область управління організацією з орієнтацією на забезпечення якості кінцевого результату [3].

Перші стандарти ISO серії 9000 були опубліковані в 1987 р. Системи якості, побудовані на ідеології стандартів ISO серії 9000 зіграли свою унікальну роль в розвитку технічного і технологічного прогресу. Сьогодні навіть непристойно виходити на світовий ринок без сертифікованої системи якості. Система управління якістю за стандартами ISO серії 9000 розглядається як найнижчий, необхідний рівень підприємства. Розвиток ринкових умов і виробничих відносин природньо слугує поштовхом до вдосконалення теорії якості.

Може виникнути питання в чому полягає різниця між ISO 9001 та ISO 9000? ISO 9000 — це довідник, який містить точні визначення термінології, які використовуються в процесі сертифікації. А в стандарті ISO 9001 наведено принципи та моделі, які дають змогу здійснювати ефективне управління якістю на підприємстві.

Тобто, ISO 9001 — це стандарт, що входить в серію міжнародних стандартів ISO 9000 і описує вимоги до систем управління якістю на підприємствах і в організаціях. Перша версія цього стандарту була прийнята Міжнародною організацією зі стандартизації (ISO, International Organization for Standardization) у 1987 році. У вересні 2015 року Міжнародною організацією зі стандартизації ISO були прийняті нові версії стандартів ISO 9000:2015 та ISO 9001:2015. Це п'ята редакція популярного у всьому світі сімейства стандартів. Щодо попередньої версії стандарту ISO 9001:2008, то вона втратила чинність з 15 вересня 2018 року (за даними науково-технічного центру № 14 ДП "Укрметртестстандарт") [3].

Остання версія — ISO 9001:2015. В Україні прийняті ідентичні даному стандарту ДСТУ ISO 9001:2015 Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2015, IDT) та ДСТУ EN ISO 9001:2018 Системи управління якістю. Вимоги (EN ISO 9001:2015, IDT; ISO 9001:2015, IDT).

Як свідчить міжнародний досвід, впровадження на підприємстві чи в організації системи управління якістю, розробленої на основі стандарту ISO 9001, сприяє спрощенню системи надання послуг та підвищенню їх якості, встановленню налагодженого зворотного зв'язку зі споживачами, покращенню робочого клімату, забезпеченню стабільної роботи в умовах плинності персоналу, прийняттю раціональних та ефективних рішень на основі фактів. У результаті діяльність підприємства (організації) стає більш зрозумілою та прозорою, в ній встановлюється чіткий розподіл відповідальності, підвищується рівень внутрішньої організованості та зменшується кількість помилок. Таким чином в основу стандартів серії ISO 9001 закладено модель системи управління якістю, заснованої на процесах (рис. 2) [4].

В результаті аналізу та узагальнення практики TQM, розробники версії стандартів ISO серії 9000 сформулювали і поклали в основу цих стандартів вісім основних принципів управління якістю:

1. Орієнтація на споживача;
2. Лідерство керівництва;

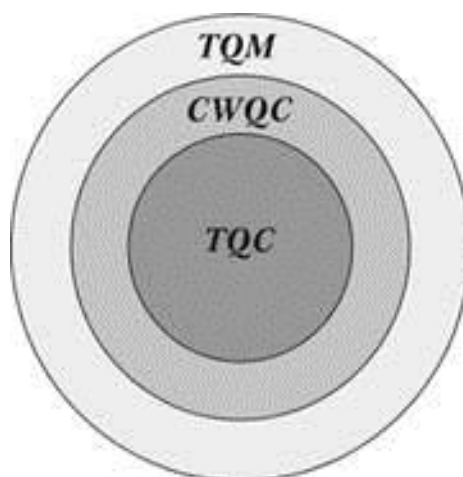


Рисунок 1 – Концепція загального управління якістю (TQM) у взаємозв'язку з комплексним управлінням якістю (TQC) та комплексним управлінням якістю в межах фірми (CWQC) [1]



Рисунок 2 – Модель системи управління якістю, заснованої на процесах [4]

3. Залучення працівників;
4. Процесний підхід;
5. Системний підхід до управління;
6. Постійне поліпшення;
7. Прийняття рішень на основі фактів;
8. Взаємовигідні відносини з постачальниками.

Всі вимоги стандарту ISO 9001 написані на основі цих принципів. І будь-якій організації, яка претендує на відповідність даному стандарту, необхідно доводити, що її діяльність базується на зазначених принципах.

Еволюція створення та розвитку стандартів серії ISO 9000, відображає той цікавий факт, що до створення ISO 9000 в деяких країнах вже існували нормативні документи, які визначали вимоги до систем управління організаціями. Саме на основі цих документів перша редакція стандартів ISO 9000 була опублікована в 1987 році і являла собою серію, що складалась з нормативних документів: ISO 9000 «Загальний менеджмент якості й стандарти по забезпеченню якості. Провідні вказівки на вибір і застосування»; ISO 9001 «Система якості. Модель забезпечення якості при проектуванні і/або розробці, монтажі й обслуговуванні»; ISO 9002 «Система якості. Модель забезпечення якості при виробництві й монтажі»; ISO 9003 «Система якості. Модель забезпечення якості при остаточному контролі й випробуваннях»; ISO 9004 «Загальний менеджмент якості й елементи системи якості». З розвитком систем управління якістю виникла необхідність внесення змін у міжнародні стандарти, з метою зробити їх повнішими й універсальнішими. На сьогодні серія стандартів ISO 9000 складається з: ISO 9000, ISO 9001, ISO 9004 [5].

Вступ України у Світову організацію торгівлі (СОТ) та приєднання до Генеральної угоди з торгівлі послугами (ГАТС) призвели до низки проблем, пов'язаних з питаннями якості надання туристичних і готельних послуг за світовими стандартами. Умови, на яких наша країна вступила до СОТ, стосуються, зокрема, інтересів українських бізнесменів, котрі працюють у сфері надання туристичних послуг та послуг сфери гостинності в цілому на міжнародному і внутрішньому ринках.

Розглянемо більш докладно вітчизняний рівень стандартизації сфери туризму та гостинності з огляду на його кореляцію з міжнародними стандартами загального управління якістю.

Діючі стандарти в сфері вітчизняного туризму наведені в таблиці 1 свідчать про імплементацію міжнародних стандартів лише у нарядку стандартизації надання послуг відповідно міжнародних вимог, але зовсім не містять складової управління їх якістю.

Діючі стандарти в сфері гостинності наведені в таблиці 2, свідчать про наявність стандарту управління якістю та елементи системи якості, що якісно змінює підхід до стандартизації діяльності та надання послуг.

Таблиця 1 - Стандарти в сфері туризму

Номер стандарту	Назва стандарту
Туризм та пов'язані з ним послуги	
ДСТУ ISO 13009:2016 ISO 13009:2015, IDT	Вимоги та рекомендації з експлуатації пляжу.
ДСТУ ISO 13687:2016 ISO 13687:2014, IDT	Яхт-гавані. Мінімальні вимоги.
ДСТУ ISO/TS 13811:2016 ISO/TS 13811:2015, IDT	Інструкція з розроблення екологічних специфікацій щодо розміщення закладів.
ДСТУ ISO 17680:2016 ISO 17680:2015, IDT	Таласотерапія. Вимоги до послуг.
ДСТУ ISO 18065:2016 ISO 18065:2015, IDT	Туристичні послуги, що надають на природоохоронних територіях. Вимоги.
ДСТУ ISO 14785:2016 ISO 14785:2014, IDT	Офіси туристичні інформаційні. Туристична інформація щодо послуг з приймання туристів.
Туристичні послуги	
ДСТУ ISO 13810:2016 ISO 13810:2015, IDT	Промисловий туризм. Надання послуг.
ДСТУ ISO 13810:2016 (ISO 13810:2015, IDT)	Знаки туристичні активного туризму. Класифікація, опис і правила застосування.
ДСТУ EN 15565:2016 EN 15565:2008, IDT	Вимоги до професійної підготовки та кваліфікаційних програм для гідів.
Туризм пригодницький	
ДСТУ ISO 21101:2016 ISO 21101:2014, IDT	Системи менеджменту безпеки. Вимоги.
ДСТУ ISO/TR 21102:2016 ISO/TR 21102:2013, IDT	Лідери. Особиста компетентність.
ДСТУ ISO 21103:2016 ISO 21103:2014, IDT	Інформація для учасників.

Таблиця 2 - Стандарти в сфері гостинності

Номер стандарту	Назва стандарту
ДСТУ 4268:2003	Послуги туристичні. Засоби розміщування. Загальні вимоги
ДСТУ 4269:2003	Послуги туристичні. Класифікація готелів. Загальні вимоги
ДСТУ 4527:2006	Засоби розміщування. Терміни та визначення
ДСТУ ISO 9004-2-96	Управління якістю та елементи системи якості
ДСТУ ISO 21401:2020 (ISO 21401:2018, IDT)	Туризм та супутні послуги. Система управління сталим розвитком закладів розміщення. Вимоги

25 квітня 2021 року відбулась пресконференція голови Державного агентства розвитку туризму (ДАРТ) Мар'яни Олесків та президента ГО «Асоціація готелів та курортів України» (UHRA-UKRAINIAN HOTEL & RESORT ASSOCIATION)

Ірини Сідлецької на тему «Категоризація закладів розміщення: перші висновки». Учасники розповіли про відновлення категоризації готелів та визначили основні проблеми, які виникають під час цього процесу. За словами Мар'яни Олесків, чинні норми

ДСТУ 4269:2003 «Послуги туристичні. Класифікація готелів», за якими оцінюються заклади розміщення, не враховують сучасні реалії та за багатьма пунктам є застарілими. Відповідно існує гостра необхідність кардинальних змін у системі категоризації готелів, її спрощення для готелів Президент UHRA Ірина Сідлецька наголосила, що учасники галузі зацікавлені у виробленні нових стандартів, які з одного боку дадуть змогу оцінити діяльність вже наявних готелів, а з іншого - дадуть орієнтир майбутнім інвесторам і готельєрам для подальшого розвитку і модернізації закладів розміщення. Відповідно ДАРТ разом з галузевими асоціаціями та експертами започаткував офіційний діалог щодо розробки нової ефективної системи категоризації готелів. Результатом роботи спільної робочої групи стануть нові критерії якості та принципи класифікації готелів, які враховують кращі практики міжнародних та національних систем, зокрема Асоціації європейських готелів, кафе і ресторанів (HOTREC) та Hotelstars Union, галузевих стандартів ISO [6].

Таким чином, стандарти серії ISO 9000, зокрема стандарт ISO 9001 визначає найзручнішу на сьогодні та максимально просту модель управління. Ця модель повинна бути найбільш повно використана в сфері гостинності і туризму України.

Висновки. Ефективні системи якості, що відповідають вимогам ринку, сьогодні інтегруються в поняття TQM — Загальне управління якістю. Головним напрямком нової версії стандартів ISO серії 9000 стало їх зближення з ідеологією TQM. Щоб вітчизняний туристичний бізнес та індустрія гостинності мали можливість успішно розвиватися, необхідно вивчити всі правила та вимоги стандарти ISO, а також методику їх впровадження на вітчизняних підприємствах сфери гостинності. Таким чином, проблеми сертифікації туристичних і готельних підприємств повинні вирішуватися на новому якісному рівні з обов'язковим використанням міжнародних стандартів або окремих їх положень.

Список літератури

1. Вакуленко А.В. Управління якістю: навч.метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / А.В. Вакуленко. — К.: КНЕУ, 2013. — 167 с.

2. Федоров Г.С. Контроль якості продукції в машинобудуванні: навч. посібник для студ. вищ. навч. закладів / Під ред. Г. С. Федоров; Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут". — К.; Краматорськ, 2013. — 332 с.
3. ТОВ "ТЕСТМЕТРСТАНДАРТ" Історія створення ISO серії 9000. [Електронний ресурс]. — URL : <http://testmetrstandart.com.ua/istorija-stvorennja-iso-serii-9000/> — Назва з титул. екрану.
4. ДП Запоріжстандартметрологія. Сертифікація систем управління якістю на відповідність вимогам ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ EN ISO 9001:2018 [Електронний ресурс]. — URL : <https://www.zdcsmz.zp.ua/iso-9001/> — Назва з титул. екрану.
5. Саранча Г. Метрологія, стандартизація, відповідність, акредитація та управління якістю: підручник / МОН України, КНУБА. — К.: Центр навчальної літератури, 2006. — 668 с.
6. ДАРТ: як готелям отримати зірку без проблем [Електронний ресурс]. — URL : <https://www.tourism.gov.ua/blog/dart-yak-gotelyam-otrimati-zirku-bez-problem> — Назва з титул. екрану.

References (transliterated)

1. Vakulenko A.B. *Upravlinnya yakistyu: navch.mетod. posib. dlya samost. vивch. dys.* [Quality management: teaching method. manual for self studied disc.] / A.B. Vakulenko. — Kiev: KNEU, 2013. — 167p.
2. Fedorov H.Ye. *Kontrol' yakosti produktsiyi v mashynobuduvanni: navch. posibnyk dlya stud. vyshch. navch. zakladiv* / [Product quality control in mechanical engineering: training. study guide higher education institutions] Pid red. H. Ye. Fedorov; Natsional'nyy tekhnichnyy universytet Ukrayiny "Kyivivs'kyi politekhnichnyy instytut". — Kiev; Kramators'k, 2013. — 332 p.
3. TOV "TESTMETRSTANDART" *Istoriya stvorenniya ISO seriyi 9000*. [History of ISO 9000 series.] [Elektronyy resurs]. — URL : <http://testmetrstandart.com.ua/istorija-stvorennja-iso-serii-9000/> — Nazva z tytul. ekranu.
4. DP Zaporizhstandartmetrologiya. *Certyfikatsiya system upravlinnya yakistyu na vidpovidnist' vymoham DSTU ISO 9001:2015 ta DSTU EN ISO 9001:2018* [Certification of quality management systems for compliance with the requirements of DSTU ISO 9001:2015 and DSTU EN ISO 9001:2018] [Elektronyy resurs]. — URL : <https://www.zdcsmz.zp.ua/iso-9001/> — Nazva z tytul. ekranu.
5. Sarancha H. *Metrologiya, standartyzatsiya, vidpovidnist', akredyatsiya ta upravlinnya yakistyu: pidruchnyk* [Metrology, standardization, conformity, accreditation and quality management: a textbook] / MON Ukrayiny, KNUBA. — Kiev: Tsentr navchal'noyi literatury, 2006. — 668ps.
6. DART: *yak hotelyam otrymaty zirku bez problem* [DART: how hotels get a star without problems] [Elektronyy resurs]. — URL : <https://www.tourism.gov.ua/blog/dart-yak-gotelyam-otrimati-zirku-bez-problem> — Nazva z tytul. ekranu.

Надійшла (received) 10.01.2023

Відомості про авторів / About the Authors

Стригуль Лариса Станіславівна (Strygul Larysa Stanyslavivna) — кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри туризму і готельно-ресторанного бізнесу НТУ «ХП»; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2343-4234>; e-mail: larysa.strygul@khpi.edu.ua

Александрова Вікторія Олександрівна (Aleksandrova Viktoriya Oleksandrivna) — кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри туризму і готельно-ресторанного бізнесу НТУ «ХП»; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3567-979X>; e-mail: viktoria.alexandrova@khpi.edu.ua

Жадан Тетяна Андріївна (Zhadan Tetiana Andriivna) — кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри туризму і готельно-ресторанного бізнесу НТУ «ХП»; м. Харків, Україна; ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-6544-7602>; e-mail: tetiana.zhadan@khpi.edu.ua

SERGI GARMASH**EXPERIENCE OF PARTICIPATION IN INTERNATIONAL PROJECTS IN THE ASPECT OF INTERCONNECTED PROCESSES (PROBLEMS AND PROSPECTS) – SIGNIFICANCE OF THE HUMAN FACTOR**

The purpose of the work is to highlight the situation that has developed in higher educational institutions of Ukraine in terms of finding partners for participation in international projects; dynamic changes in the internal and external environments, which are components of the reasons for the decline of this direction; possible development prospects under certain conditions; the influence of the human factor on these processes.

National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" has sufficient experience of working in international projects. For its efficient international cooperation NTU "KhPI" was repeatedly recognized as one of the best universities both in the region and in Ukraine on the whole. The situation in finding partners to participate in international projects of general departments is difficult. That's why, cooperation of general departments with special departments is necessary to involve the former in international projects. If earlier partnership proposals mostly came from foreign institutions, now the responsibilities of finding foreign partners for the institute's (department's) participation in international projects have been shifted to the shoulders of teachers. The direct officials subconsciously learned one of Andrew Carnegie's famous quotes: "The secret of success lies not in doing your own work, but in recognizing the right man to do it". The unification of the higher education system with the standards of Western countries in recent years has led to the appearance of a whole wave of paper waste that increasingly fills the teacher's living space. But this is unlikely to trouble officials from education, who mainly pay attention to artificial ratings and redistribution of financial flows in this area.

Obviously, at all levels, the phenomenon of "negative selection of power" is gaining momentum in all structural subdivisions of any organization, as it has already become an integral trend in Ukraine during the years of its independence, on a par with corruption, personal preferences and nepotism. In the conditions of modern challenges that the question of the competence of human resources is becoming increasingly acute. The ability to make informed decisions, to take responsibility, even simply to remain a decent person become guidelines in times of trials, when real leaders emerge and the real elite of society crystallizes.

Keywords: international projects; key performance indicators; cooperation of departments; negative selection of power; corruption; nepotism; the real elite of society

С. В. ГАРМАШ**ДОСВІД УЧАСТІ У МІЖНАРОДНИХ ПРОЕКТАХ В АСПЕКТІ ВЗАЄМОПОВ'ЯЗАНИХ ПРОЦЕСІВ (ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ) – ЗНАЧЕННЯ ЛЮДСЬКОГО ЧИННИКА**

Метою роботи є висвітлення ситуація, яка склалася у вищих навчальних закладах України з пошуку партнерів для участі у міжнародних проектах; динамічних змін у внутрішньому та зовнішньому середовищах, які є складовими елементами причини занепаду цього напрямку; можливих перспектив розвитку за певних умов; впливу людського чинника на зазначені процеси.

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» має достатній досвід роботи в міжнародних проектах. За ефективну міжнародну співпрацю НТУ «ХПІ» неодноразово визнавався одним з кращих університетів як регіону, так і України в цілому. Складною є ситуація з пошуку партнерів для участі у міжнародних проектах загальних кафедр. Ось чому необхідна кооперація загальних кафедр зі спеціальними кафедрами для залучення перших до участі у міжнародних проектах. Якщо раніше пропозиції партнерства здебільшого надходили від зарубіжних інституцій, то зараз обов'язки з пошуку іноземних партнерів для участі інституту (кафедри) у міжнародних проектах перекладено на плечі викладачів. Безпосередні керівники на підсвідомості засвоїли один з висловів Ендрю Карнегі: «Секрет успіху полягає не в тому, щоб робити свою власну роботу, а в тому, щоб знайти кращу людину, яка зробить це краще за вас». Уніфікація системи вищої освіти зі стандартами західних країн за останні роки призвела до появи цілого валу паперового непотрібу, який все більше і більше заповнює життєвий простір викладача. Але це навряд чи бентежить функціонерів від освіти, які основну свою увагу приділяють штучним рейтингам та перерозподілу фінансових потоків у цій сфері.

Вочевидь, що на всіх рівнях набирає обертів феномен «негативної селекції влади» в усіх структурних підрозділах будь-якої організації, оскільки це вже стало невід'ємним трендом в Україні за роки незалежності на рівні з корупцією, власними кишеньковими перевагами та непотизмом. В умовах сучасних викликів все гостріше постають питання компетентності людського ресурсу. Вміння приймати обгрунтовані рішення, брати на себе відповідальність, навіть просто залишатися порядною людиною становляться орієнтирами у часи випробувань, коли з'являються справжні лідери та викристалізовується справжня еліта суспільства.

Ключові слова: міжнародні проекти; ключові показники ефективності; кооперація кафедр; негативна селекція влади; корупція; непотизм; справжня еліта суспільства

Introduction. «It's known that KPI (Key Performance Indicators) are measurable (numerical) indicators of activity that help to clearly display and evaluate the degree of goals' achievement or optimality of the process, its effectiveness and efficiency.

One of these indicators is the participation of the department (the institute) in international projects» [1, p. 128]. For example, «... NTU «KhPI» became one of the first universities in Ukraine to participate in the global international business consulting project «X-Culture». NTU «KhPI» was represented by the students of the Institute of Education and Science in Economics, Management and International Business. They acted as

online consultants and developed a business plan aimed at increasing the number of consumers for various foreign companies.

The advantage of participating in the «X-Culture» project is the formation of students' practical skills necessary for a full-fledged study of disciplines in the field of international business, carrying out scientific research and further professional activities in this direction» [2].

The purpose of the article. The purpose of the work is to highlight the situation that has developed in higher educational institutions of Ukraine in terms of finding partners for participation in international projects; dynamic changes in the internal and external environments, which

are components of the reasons for the decline of this direction; possible development prospects under certain conditions; the influence of the human factor on these processes.

Results of the research. National Technical University “Kharkiv Polytechnic Institute” has sufficient experience of working in international projects.

«At the present time NTU “KPI” continues to work towards the strengthening and developing of the relations with 168 foreign partners from 38 countries of the world (Austria, Bulgaria, Hungary, Great Britain, Greece, Georgia, Estonia, Spain, Italy, China, Korea, Latvia, Lithuania, Netherlands, Germany, Poland, Russia, Rumania, Slovakia, Slovenia, the USA, France, Czech Republic, Switzerland, Tajikistan, etc.). Today the University realizes 150 immediate contracts with Institution of higher education and other organizations.

The relations are developed very dynamically and effectively with the Otto von Guericke University Magdeburg (Germany), University of Klagenfurt (Austria), Central Lyon Higher Senior School (France), University of Miskolc (Hungary), Humboldt University of Berlin (Germany), Dresden University of Technology (Germany), Cracow University of Technology and The Warsaw University of Technology (Poland), Sofia University St. Kliment Ohridski (Bulgaria), Hamburg University of Technology (TUHH) (Germany), etc.

An important milestone in the life of University was the signing of Magna Charta Universitatum by NTU “KhPI” in the ancient Institution of Higher Education in Europe University of Bologna (Italy) in September 2005. In March 2007 NTU “KhPI” became a full individual member of the European Association of Universities. On March 10, 2009 the University became a full member of the Eurasia Association of Universities. Starting from November 2009 NTU “KhPI” has been the member of The Black Sea Universities Network. These events were one more step to the integration of the University into the common European and International Educational Space.

A number of grants obtained by the University from international funds and programs are the evidence of the international recognition of NTU “KhPI”. The objective of these activities is to integrate into the worldwide economic system, and form foreign investments for the education sphere in Ukraine. According to the data of the National TEMPUS Office in Ukraine NTU “KhPI” ranks first among the Ukrainian Institutions of Higher Education participating in the realization of TEMPUS large-scale and the most substantial educational projects.

In the academic year of 2016 -2017 NTU “KhPI” participated in the realization of 37 international projects, including European Tempus Program Projects (3 projects), Erasmus –K2 (2 projects), Erasmus –K1 (14 projects on mobility), the 7th Framework Program, DAAD programs, Humboldt Foundation projects, and scientific-&-engineering projects as part of intergovernmental agreements.

To provide assistance in the prearrangement of educational and scientific projects including the search of partners the International Relations Department of the University set up the Coordination Bureau as part of the Tempus project “Setting up the Universities’ Consortium “EU-Ukraine” on initiative of the TU Hamburg-Harburg. The collaborators of the Consortium created appropriate conditions for participation of the teaching staff and students in international programs and projects, in particular the information-&-consulting center was set up that includes the database of international programs, whose web-site is regularly updated and includes the webcast list» [3].

«NTU “KhPI” efficiently supports and promotes already available programs on exchange of students, post-graduate students, teaching staff and scientific workers, the “dual diploma” programs, international academic exchange programs, grants and scholarships, training on contractual basis at the Partner Universities of NTU “KhPI”, international projects, summer schools and language courses and different international events (conferences, forums, workshops, etc.).

At the present time NTU “KhPI” realizes 14 “dual diploma” programs in cooperation with the Universities in Germany, Austria, France, Poland, Korea, Switzerland, etc. “Dual diploma” programs give an opportunity to the students studying at the national university to obtain the second diploma issued by the foreign University.

Every year the University holds more than 30 international scientific and engineering conferences, a number of large-scale international forums, presentations and exhibitions. The university continuously participates in international exhibitions abroad.

Annually, more than 400 scientific workers, teachers, students and post- graduate students go abroad to do research and get training, or participate in the conferences, symposiums and/or take the language courses. During the year the University welcomes more than 200 foreign specialists, students and post-graduate students.

For its efficient international cooperation NTU “KhPI” was repeatedly recognized as one of the best universities both in the region and in Ukraine on the whole» [3].

First of all, it is necessary to note the proactive role of those teachers who contributed to the search for partners for participation in international projects. In particular, Savchenko Olga, Professor of the Department of Business Economics and International Economic Relations of NTU “KhPI”, who heads the direction of international activity of the department, and many other teachers.

«The situation in finding partners to participate in international projects of general departments, for example, the department of foreign languages, is more difficult. In a technical higher education institution, a foreign language is a communication tool, not a subject of study that could interest potential foreign partners. Therefore, cooperation of general departments with special departments is necessary to involve the former in international projects.

The initiative group of the Department of Foreign Languages of NTU "KhPI" (Garmash Sergii, Sadkovska Valeria) sent letters of proposals regarding cooperation to educational institutions; private individuals responsible for international contacts; and non-governmental educational organizations, but without feedback.

Unfortunately, all of our letters of proposal went unanswered» [1, p. 128]. And this was understood, because «... the systemic crisis has become a phenomenon inherent in Ukrainian society, which is reflected in its well-being and moral state» [4, p. 104]. The deplorable situation in the systems of education and medicine is the result of successful and purposeful «reformation» from the outside, aimed at destroying these spheres, and the spread of nepotism only accelerated these destructive processes from the inside. «... the clan system of government has deeply planted its destructive roots both in an individual and in the society as a whole; both horizontally and vertically...» [5, p. 86]. «And in such a system of relations, professionalism and decency are no longer key guidelines» [6, p. 76].

«In this situation, the decline of Ukraine's education system, which has been going on for decades, should be emphasized, and the purposeful destructive «reforming» of the system itself aims not so much to reduce its operating costs and gradual decline, but to instill in young people «clip thinking» far from critical thinking. (It is very convenient to manipulate such consciousness in one's own interests). And in this aspect, distance learning is being presented and introduced more and more persistently, the bureaucracy of science is gaining momentum, and artificial «achievements» are declarative in nature» [7, p. 362].

Worthy of attention is the educational project of the British Council «English for Universities».

It's well-known that «... the English for Universities project was initiated by the British Council Ukraine in December 2013 after the Ukrainian Ministry of Education had identified the improvement in levels of English in Ukraine's universities as a priority. The project aims to make a commitment to helping Ukraine make a transformational change in the level of English among both university teaching staff and students at which they can fully participate on the international stage. The project objective is to help Ukraine create its own sustainable EL teaching capacity to take students to B2 or C1 CEFR levels; introduce standards» [8].

The author of this article was a participant from the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" who took part in the work of various events organized by the British Council Ukraine and who shares his knowledge and experience in training during the process of learning English for specific purposes and teaching academic disciplines in English.

It should be mentioned that «... the British Council is a British organisation specialising in international cultural and educational opportunities. It works in over 100 countries: promoting a wider knowledge of the United Kingdom and the English language; encouraging cultural,

scientific, technological and educational co-operation with the United Kingdom; and changing people's lives through access to education, skills, qualifications, culture and society» [9].

The British Council «... strengthens ties between Ukraine and the United Kingdom in the Arts, English, Higher Education and Society, provides educational opportunities to Ukrainians in English for individual and professional development, and administer examinations and tests from the UK.

In 2016 more than 110,000 people took part in the programmes or activities with a further 2,800,000 using the digital services, including English language resources and more than 5,1 ml using the publications and broadcast products.

In English, the British Council works with the Ministry of Education and in-service colleges to provide continuous professional development for 37,000 English language teachers and the support to the Year of English in Ukraine brought more than 2,1 ml audiences in Ukraine. The British Council teaches around 3,000 students a year through the Kyiv English School and administer more than 13,700 examinations or tests.

In Higher Education, the British Council builds links between the UK and Ukraine's higher education sector, in areas such as industry/university links and the internationalisation of higher education quality assurance; builds capacity of university leadership and contribute to students' self-governance. The British Council worked with more than 125 universities through different programmes during the year» [10].

It should be stressed that «... in changing world from the point view of globalization process the internationalization of higher education causes arising new problems and searching new ways of solving them because of theory and practice differ very often. It deals with the educational (training) process as well» [11, p. 127].

«Since 1980 the university has the International Relations Department. The activities of the department are focused on the development and strengthening of the international cooperation of the University.

Basic activities of the Department:

- 1) coordinating international activities of the departments and other subdivisions of the University;
- 2) developing and realizing international projects;
- 3) doing work on the contracts concluded with Institutions of Higher Education and Companies abroad;
- 4) contributing to the programs of international exchange of the teachers, scientists, post-graduate students and students;
- 5) providing information and consulting services;
- 6) exchanging the delegations;
- 7) providing customs services;
- 8) drawing up traveling documents;
- 9) organizing summer language courses;
- 10) organizing summer training for Ukrainian students abroad;

11) solving other problems related to international activities» [3].

If earlier partnership proposals mostly came from foreign institutions, now the responsibilities of finding foreign partners for the institute's (department's) participation in international projects have been shifted to the shoulders of teachers. It is obvious that direct officials subconsciously learned one of Andrew Carnegie's [12] famous quotes: "The secret of success lies not in doing your own work, but in recognizing the right man to do it" [13].

But another famous quote was ignored: "Take away my people, but leave my factories and soon grass will grow on the factory floors. Take away my factories, but leave my people and soon we will have a new and better factory" [14].

Conclusions. Thus, at all levels, the phenomenon of «negative selection of power» is gaining momentum in all structural subdivisions of any organization, as it has already become an integral trend in Ukraine during the years of its independence, on a par with corruption, personal preferences and nepotism.

«It is obvious that there is a direct relationship between the situation that developed in Ukraine during the years of its independence, when the country with the sixth economy in the world was transformed into a beggar country after the collapse of the Soviet Union, with changes in the education system, in particular, in higher education» [15, p. 125].

«... in the conditions of modern challenges that the question of the competence of human resources is becoming increasingly acute. The ability to make informed decisions, to take responsibility, even simply to remain a decent person become guidelines in times of trials, when real leaders emerge and the real elite of society crystallizes» [16, p. 261].

It should be noted that «... the excess of professional incompetence and obvious stupidity of "new faces" without a professional past, but with a developed grabbing reflex, only accelerate the degradation of power, the degradation of management at all levels and devalue the degree of people's trusting in this power. The majority of Ukraine's population understood long ago that relying in such situation remains only on itself, and the imitation of reforms in the country is aimed only the redirecting financial flows, freeing the territory of Ukraine from its population, rapidly enriching the officials and targeted destroying of statehood» [17, p. 15].

If we consider the search for potential partners for participation in international projects, then we should proceed from the postulate that in a technical higher educational institution potential foreign partners prefer specialized technical departments, rather than general departments; as well as the exchange of students from technical departments, since no one canceled the outflow of intellectual potential. During hostilities on the territory of a potential international project partner, the successful implementation of such projects is highly doubtful.

It should be added that «... the unification of the higher education system with the standards of Western countries

in recent years has led to the appearance of a whole wave of paper waste that increasingly fills the teacher's living space. But this is unlikely to trouble officials from education, who mainly pay attention to artificial ratings and redistribution of financial flows in this area» [18, p. 1457].

References

- Garmash S. Negative experience in finding partners for participation in international projects [Electronic resource] / S. Garmash // *Promising ways of solving scientific problems : abstr. of 9th Intern. Sci. and Practic. Conf., Belgium, Brussels (December 26-28, 2022)*. – Electronic text data. – Brussels, 2022. – P. 128-129.
- International projects [Electronic resource]. // Access mode : <https://www.kpi.kharkov.ua/ukr/tag/mizhnarodni-proekti/>
- International cooperation of NTU «KhPI» [Electronic resource]. - Access mode : <https://www.kpi.kharkov.ua/eng/international-activity/international-cooperation/>
- Гармаш С. В. Інтеграція логістичних функцій в рамках логістичного менеджменту у системі управління сучасним промисловим підприємством / С. В. Гармаш // *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр.* – Харків : НТУ "ХПІ", 2018. – № 19 (1295). – С. 104-107.
- Гармаш С. В. Роль непотизма в системі руйнуючих факторів людського капіталу / С. В. Гармаш // *Science and education: trends and prospects : coll. of sci. art.* – New York : Yunona Publishing, 2018. – P. 84-90.
- Гармаш С. В. Професійна некомпетентність як основна проблема українського суспільства в умовах системної штучної кризи / С. В. Гармаш // *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я = Information technologies: science, engineering, technology, education, health : наук. вид. : тези доп. 28-ї міжнар. наук.-практ. конф. MicroCAD-2020, [28-30 жовтня 2020 р.] : у 5 ч. Ч. 3 / ред. Є. І. Сокол.* – Харків : Планета-Прінт, 2020. – С. 76.
- Garmash S. Features of the educational process in Ukraine in modern conditions (problems, comparisons, prospects) [Electronic resource] / S. Garmash // *Science, innovations and education: problems and prospects : proc. of 12-th Intern. Sci. and Practic. Conf., 28-30 June 2022 / ed. M. L. Komarytsky ; CPN Publishing Group.* – Electronic text data. – Tokyo, 2022. – P. 361-367.
- British Council [Electronic resource]. - Access mode: <http://www.britishcouncil.org.ua/en/year-of-english/projects/english-universities>
- British Council [Electronic resource]. - Access mode: https://en.wikipedia.org/wiki/British_Council
- British Council Ukraine [Electronic resource]. - Access mode: <http://www.britishcouncil.org.ua/en/about/british-council-ukraine>
- Garmash S. V. Dissimination of information in the framework of the British Council "English for Universities" project / S. V. Garmash, V. A. Sadkovska // *Одеський лінгвістичний вісник.* – 2017. – Вип. 10, т. 2. – С. 125-127.
- Andrew Carnegie [Electronic resource]. - Access mode : https://en.wikipedia.org/wiki/Andrew_Carnegie
- Andrew Carnegie Quotes on Success (WEALTH) [Electronic resource]. - Access mode : <https://graciousquotes.com/andrew-carnegie/>
- Losing Andrew Carnegie* [Electronic resource]. - Access mode : <https://seths.blog/2010/03/losing-andrew-carnegie/>
- Гармаш С. В. Поширення негативних тенденцій у вищій школі за роки незалежності України в аспекті взаємопов'язаних процесів [Електронний ресурс] / С. В. Гармаш // *Актуальні проблеми освітньо-виховного процесу та шляхи їх вирішення в умовах сучасних викликів : зб. наук. пр. за матеріалами наук. інтернет-конф. з проблем вищої освіти і науки, 18 листопада 2022 р. / оргком.: В. О. Богомолов [та ін.] ; Харків. нац. автомобільно-дорожній ун-т [та ін.].* – Електрон. текст. дані. – Харків, 2022. – С. 125-129.
- Гармаш С. В. Сучасні виклики для українського бізнес-середовища в умовах VUCA-світу [Електронний ресурс] // *Marketing of innovations. Innovations in marketing : materials of the Intern. Sci. Internet Conf., December 2022 / ed. S. Illiashenko ; Univ. of Economics and Humanities.* – Electronic text data. – Bielsko-Biala, 2022. – P. 260-262.

17. 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.
18. Гармаш С. В. Компетентнісний підхід у навчанні чи планомірне знищення інтелектуального потенціалу країни / С. В. Гармаш // Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін : зб. наук. пр. Всеукр. наук.-практ. конф., [27 жовтня 2022 р.] / орг. ком.: Н. Канцедал [та ін.] ; Полтав. держ. аграрний ун-т. – Полтава : ПДАУ, 2022. – С. 1457-1459.
8. British Council [Electronic resource]. - Access mode: <http://www.britishcouncil.org.ua/en/year-of-english/projects/english-universities>
9. British Council [Electronic resource]. - Access mode: https://en.wikipedia.org/wiki/British_Council
10. British Council Ukraine [Electronic resource]. - Access mode: <http://www.britishcouncil.org.ua/en/about/british-council-ukraine>
11. Garmash S. V. Dessimination of information in the framework of the British Council "English for Universities" project / S. V. Garmash, V. A. Sadkovska // Odesa Linguistic Bulletin. – 2017. – Issue 10, Vol. 2. – pp. 125-127.
12. Andrew Carnegie [Electronic resource]. - Access mode : https://en.wikipedia.org/wiki/Andrew_Carnegie
13. Andrew Carnegie Quotes on Success (WEALTH) [Electronic resource]. - Access mode : <https://graciousquotes.com/andrew-carnegie/>
14. Losing Andrew Carnegie [Electronic resource]. - Access mode : <https://seths.blog/2010/03/losing-andrew-carnegie/>
15. Garmash S. V. Poshyrennya negatyvnykh tendentsii u vyshchii shkoli za roky nezalezhnosti Ukrainy v aspekti vzaiemopovyazanykh protsesiv [The spread of negative trends in higher education during the years of independence of Ukraine in the aspect of interconnected processes] / [Electronic resource] / Aktualni problemy osvityno-vykhovnoho protsesu ta shlyakh yikh vyreshennya v umovakh suchasnykh vykylykiv [Actual problems of the educational process and the ways to solve them in the conditions of modern challenges] : zб. nauk. pr. za materialamy nauk. internet-konf. z problem byshchoyi osvity i nauky, 18 lystopada 2022 r. / orgkom.: V. O. Bogomolov [ta insh.] ; Kharkiv nats. avtomobilno-dorozhnyi un-t [ta insh.]. - Electronic text data. – Kharkiv, 2022. – pp. 125-129.
16. Garmash S. V. Suchasni vykylyky dlya ukraïnskogo biznes-sередovyscha v umovakh VUCA-svitu [Modern challenges for the Ukrainian business environment in the conditions of the VUCA-world] / [Electronic resource] / Marketing of innovations. Innovations in marketing : materials of the Intern. Sci. Internet Conf., December 2022 / ed. S. Illiashenko ; Univ. of Economics and Humanities. – Electronic text data. – Bielsko-Biala, 2022. – pp. 260-262.
17. Garmash S. V. Destruktyvnyi harakter menedzhmentu ukrains'kogo «reformuvannya» (prychyny, naslidky, porivnyannya) [Destructive factors of Ukrainian "reforming" management (causes, effects, comparisons)] / Visnyk Natsional'nogo technichnogo universytetu "Kharkivs'kyi politekhnichnyi instytut" (ekonomichni nauky) [Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences)] : zб. nauk. pr. – Kharkiv : NTU "KhPI", 2020. – no 3 (5). – pp. 15-20.
18. Garmash S. V. Kompetentnisnyi pidkhd u navchanni chy planomirne znyshchennya intelektualnogo potentsialu krayiny [A competent approach to education or systematic destruction of the country's intellectual potential] / Bukhgalterski oblik, kontrol ta analiz v umovakh instytutsiinykh zmin [Accounting, control and analysis in conditions of institutional changes] : zб. nauk. pr. Vseukr. nauk.-prakt. ronf., [27 zhovtnya 2022] / org. kom.: N. Kantsedal [ta insh.] ; Poltav. derzh. agrarnyi un-t. – Poltava : PDAU, 2022. – pp. 1457-1459.

References (transliterated)

1. Garmash S. Negative experience in finding partners for participation in international projects [Electronic resource] / Promising ways of solving scientific problems : abstr. of 9th Intern. Sci. and Practic. Conf., Belgium, Brussels (December 26-28, 2022). – Electronic text data. – Brussels, 2022. – pp. 128-129.
2. International projects [Electronic resource]. // Access mode : <https://www.kpi.kharkov.ua/ukr/tag/mizhnarodni-proekti/>
3. International cooperation of NTU «KhPI» / [Electronic resource]. - Access mode : <https://www.kpi.kharkov.ua/eng/international-activity/international-cooperation/>
4. Garmash S. V. Integratsiya logistychnykh funktsii v ramkakh logistychnogo menedzhmentu u systemi upravlinnya suchasnym promyslovym pidpryemstvom [Integration of logistic functions within the framework of logistical management in the system of a modern industrial enterprise management] / Visnyk Natsional'nogo technichnogo universytetu "Kharkivs'kyi politekhnichnyi instytut" (ekonomichni nauky) [Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences)] : zб. nauk. pr. – Kharkiv : NTU "KhPI", 2018. – no 19 (1295). – pp. 104-107.
5. Garmash S. V. Rol nepotizma v sisteme razrushayushchikh faktorov chelovecheskogo kapitala [The role of nepotism in the system of destructive factors for human resources] / Science and education: trends and prospects : coll. of sci. art. [Strategies of innovative development of economy of Ukraine: problems, prospects, efficiency: tr. 5th International. scientific-practical Internet conf. stud. and young scientists] – New York : Yunona Publishing, 2018. – pp. 84-90.
6. Garmash S. V. Profesiina nekompetentist yak osnovna problema ukrainskogo suspilstva v umovakh systemnoyi shuchnoyi kryzy [Professional incompetence as the main problem of Ukrainian society in conditions of systemic artificial crisis] / Informatsiini tehnologii: nauka, tekhnika, tekhnologiya, osvita, zdorov'ya [Information technologies: science, engineering, technology, education, health]: nauk. vyd. : tesy dop. 28-I mizhnar. nauk.-prakt. konf. MicroCAD-2020, [28-30 zhovtnya 2020 r.] : u 5 ch. Ch. 3 / red. Ye. I. Sokol. – Kharkiv : Planeta-Print, 2020. – P. 76.
7. Garmash S. Features of the educational process in Ukraine in modern conditions (problems, comparisons, prospects) [Electronic resource] / Science, innovations and education: problems and prospects : proc. of 12-th Intern. Sci. and Practic. Conf., 28-30 June 2022 / ed. M. L. Komarytsky ; CPN Publishing Group. – Electronic text data. – Tokyo, 2022. – pp. 361-367.

Надійшла (received) 12.01.2023

Відомості про авторів / About the Authors

Гармаш Сергій Володимирович (Garmash Sergii) – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5471-379X>; e-mail: sv_garmash@ukr.net

Т.В.П'ЯТАК**ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПРОЕКТУВАННЯ**

У ході дослідження проаналізовано сутність взаємозв'язку організаційного проектування та фінансового планування. Встановлено, що незважаючи на різноманіття підходів до фінансового планування на практиці, його функції реалізуються ізольовано по відношенню до організаційного проектування, внаслідок чого знижується можливість досягнення оптимального фінансового результату. Визначено, що забезпечення взаємозв'язків між фінансовим плануванням та організаційним проектуванням можливе при впровадженні інтегрованого підходу. Наведено ряд завдань, які потрібно вирішити на етапі організаційного та фінансового проектування для побудови інтегральної моделі підприємства. Запропоновано використати інтегральну модель, яка дає можливість організувати управлінські процеси на основі взаємодії виробничих циклів і організаційної структури підприємства, що дозволить оптимізувати взаємозв'язок організаційного і фінансового планування на підприємстві. Фінансове планування дозволить використати в повній мірі потенційні можливості підприємства для досягнення бажаних фінансових результатів діяльності у плановому періоді. Представлена модель має модульну структуру. Сукупність взаємодіючих модулів дозволяє врахувати особливості структурної організації і виробничих циклів певного підприємства. Окремі структурні підрозділи та етапи виробничих циклів представлені окремими модулями, що взаємодіють між собою за обраним алгоритмом. Для побудови модулів елементів структури і складових виробничого циклу використані методи математичного та імітаційного моделювання. Інтегральна модель дозволяє проводити дослідження взаємодії виробничих циклів і структурної організації в двох режимах – мультипроцесному та монопроцесному. Мультипроцесний режим використовується для дослідження виробничих підприємств, що мають великий асортимент продукції, що випускається. Монопроцесний режим моделювання використовується для дослідження вузькоспеціалізованих підприємств, що мають один виробничий цикл, а також для підприємств із мультипроцесним режимом роботи для визначення мінімального часу кожного виробничого циклу. В роботі представлено алгоритм моделювання взаємозв'язку фінансового та організаційного планування, що дозволяє дослідити потребу в трудових, матеріальних та фінансових ресурсах підприємства. Модель дає можливість аналізувати різні варіанти взаємодії структурної організації та виробничих циклів, а також прогнозувати оптимальні економічні показники діяльності підприємства на стадії організаційного проектування та фінансового планування. Зроблено висновок, що за рахунок встановленого, за допомогою інтегральної моделі, тісного взаємозв'язку фінансового й організаційного планування виникає можливість прогнозувати бажані фінансові результати діяльності, використовуючи потенційні можливості підприємства, щодо структурної реорганізації, або створення нової організаційної структури.

Ключові слова: фінансове планування; організаційне проектування; виробничий процес; виробничий цикл; імітаційне моделювання; інтегральна модель; оперативне планування; модульна структура; монопроцесний режим; мультипроцесний режим; фінансовий результат

T.V. PIATAK**FINANCIAL PLANNING OF ENTERPRISE ACTIVITIES BASED ON ORGANIZATIONAL DESIGN**

In the course of the study, the essence of the relationship between organizational design and financial planning was analyzed. It has been established that, despite the variety of approaches to financial planning in practice, its functions are implemented in isolation in relation to organizational design, as a result of which the possibility of achieving an optimal financial result is reduced. It has been established that ensuring the relationship between financial planning and organizational design is possible with the introduction of an integrated approach. A number of tasks are given that should be solved at the stage of organizational and financial design in order to build an integral model of the enterprise. It is proposed to use an integral model that allows organizing management processes based on the interaction of production cycles and the organizational structure of the enterprise, which will optimize the relationship between organizational and financial planning at the enterprise. Financial planning will allow you to fully use the potential of the enterprise to achieve the desired financial results in the planning period. The presented model has a modular structure. The set of interacting modules makes it possible to take into account the peculiarities of the structural organization and production cycles of a particular enterprise. Separate structural subdivisions and stages of production cycles are represented by separate modules interacting with each other according to the selected algorithm. To build modules of structural elements and components of the production cycle, methods of mathematical and simulation modeling were used. The integral model makes it possible to study the interaction between production cycles and structural organization in two modes - multi-process and mono-process. The multi-process mode is used to study manufacturing enterprises with a large range of products. The single-process simulation mode is used to study highly specialized enterprises with one production cycle, as well as enterprises with a multi-process operation mode to determine the minimum time for each production cycle. The paper presents an algorithm for modeling the relationship between financial and organizational planning, which makes it possible to investigate the need for labor, material and financial resources of an enterprise. The model makes it possible to analyze various options for the interaction of a structural organization and production cycles, as well as to predict the optimal economic performance of an enterprise at the stage of organizational design and financial planning. It is concluded that due to the close relationship between financial and organizational planning identified with the help of an integral model, it becomes possible to predict the desired financial results using the potential capabilities of an enterprise for structural reorganization or the creation of a new organizational structure.

Keywords: financial planning; organizational design; production process; production cycle; simulation modeling; integrated model; operational planning; modular structure; mono-process mode; multi-process mode; financial result

Вступ. В умовах ринкової економіки, самостійності та відповідальності підприємств за результати власної діяльності, виникає об'єктивна необхідність визначення їх перспективних фінансових можливостей та майбутнього фінансового стану, які знаходять своє відображення та реалізацію через фінансове планування. На основі оцінки наявних ресурсів і аналізу навколишнього середовища визначаються

основні принципи формування концепції та стратегії розвитку підприємства, етапи розвитку й темпи змін, обґрунтовуються сфера діяльності і форми взаємодії як з партнерами, так і з конкурентами. Підприємство формує доцільні методи найбільш ефективного досягнення поставлених цілей за наявності обмежених ресурсів за допомогою гнучкого планування й

управління діяльністю для забезпечення економічного зростання.

В умовах економічного спаду й жорсткої конкурентної боротьби обійтися без втрат здебільшого стає неможливо. Недооцінка планування діяльності підприємств призводить до економічних прорахунків. Більшість підприємств не мають чіткої методики фінансового планування і тому не можуть якісно планувати, контролювати й управляти фінансовими ресурсами навіть протягом короткотермінового періоду, що призводить до невизначеності майбутнього фінансового стану та збільшує ризик неплатоспроможності. Фінансове планування повинно бути комплексним інструментом націленим на оптимізацію витрачання фінансових ресурсів підприємства.

Метою дослідження є створення системи інтегрованого організаційно-фінансового планування з розробкою оптимальних варіантів організації діяльності підприємства для максимізації його фінансових результатів.

Аналіз основних досягнень і літератури. На сьогоднішній день, досить актуальним є теоретичне переосмислення, аналіз та вдосконалення організації фінансового планування на вітчизняних підприємствах. Досить вагомий внесок у вивчення теоретичних та прикладних аспектів фінансового планування та прогнозування на підприємстві зробили такі вчені як: М. Д. Білик, І.О. Бланк, В. І. Гриньова, С.Ф. Голов, А.Г. О.О. Дорошенко, І.І. Поддєрьогін, Загородній, М.Н. Крейніна, Р.А. Слав'юк, О.О. Терещенко, М.Г. Чумаченко, В.М. Шелудько, О.Д. Щербань [1–6].

Визначаючи важливість і практичне значення напрацювань у теоретико-методологічній базі стосовно питання реалізації фінансового планування на підприємстві, варто зазначити, що окремі теоретико-прикладні аспекти залишаються недостатньо розробленими. Зокрема, незважаючи на різноманіття підходів до фінансового планування на практиці, слід зазначити, що його функції реалізуються ізольовано по відношенню до організаційного проектування, внаслідок чого знижується можливість досягнення оптимального фінансового результату. Фінансове планування в більшості випадків спрямоване на періодичний контроль та аналіз динаміки окремих фінансово-економічних показників. Процедура складання фінансових планів є не досить досконалою, вона не враховує проведення попередніх заходів на підприємстві по оптимізації організаційного планування. Забезпечення взаємозв'язків між фінансовим плануванням та організаційним проектуванням можливе при впровадженні інтегрованого підходу. Відзначаючи вагомий внесок науковців у сфері фінансового планування, слід зауважити, що питання взаємодії організаційного та фінансового планування діяльності підприємств потребують подальших досліджень.

Викладення основного матеріалу дослідження. Термін «організаційне проектування» зустрічається в багатьох літературних джерелах [7–11]. Проте кожен

автор по-своєму трактує зміст і послідовність розробки організаційних проектів. Серед запропонованих різними авторами визначень організаційного проектування, на наш погляд, найбільш точним є наступне: «Організаційне проектування – це комплекс робіт зі створення підприємства, формування структури і системи менеджменту, забезпеченню його діяльності всім необхідним» [12].

Організаційне проектування може бути спрямоване:

- на створення нової системи, або нового процесу управління виробництвом,

- на часткове удосконалення системи управління виробництвом або окремих виробничих процесів.

Для вдосконалення системи організаційного проектування необхідно вирішити ряд задач:

- спроектувати виробничу структуру підприємства;

- встановити структуру менеджменту підприємства та заходи щодо мобільності персоналу;

- розподілити функції і встановити взаємозв'язки між підрозділами й окремими посадовими особами;

- розробити заходи щодо організації праці на підприємстві;

- встановити послідовність виконання виробничих циклів,

- контролювати виконання виробничого процесу по цехах і підприємству в цілому.

Для виконання поставлених задач необхідно мати досить великий обсяг управлінської інформації, щодо організації виробничих процесів та менеджменту на підприємстві. Для отримання такої інформації пропонується використати моделювання виробничих процесів на підприємстві, що дає можливість об'єднати організаційну структуру і виробничі цикли підприємства.

Існує безліч типів моделей, у тому числі імітаційні, математичні, графові моделі, де об'єктами моделювання є функції, структури та процеси управління. Моделювання здійснюється окремо для різних функцій, або зводиться до опису окремих організаційних та виробничих процесів. Такий підхід не дає можливості на адекватне заміщення реального об'єкта моделлю, тому що не враховуються взаємозв'язки між організаційним проектуванням та результатами фінансової діяльності підприємства.

Тому пропонується використати інтегральну модель, яка дає можливість організувати управлінські процеси на основі взаємодії виробничих циклів і організаційної структури підприємства, що дозволить оптимізувати взаємозв'язок організаційного і фінансового планування на підприємстві. Фінансове планування дозволить використати в повній мірі потенційні можливості підприємства для досягнення бажаних фінансових результатів діяльності у плановому періоді.

Важливим показником при організаційному плануванні є тривалість виробничого циклу, що істотно впливає на ефективність діяльності підприємства. Виробничий цикл – це календарний період часу перебування виробу у виробництві від

запуску вихідних матеріалів у виробництво до одержання готового виробу [9]. Скорочення часу виробничого циклу зменшує незавершене виробництво і відповідно потребу в оборотних коштах, у виробничих площах, призначених для зберігання предметів праці і, таким чином, забезпечує економію витрат на їхнє утримання. Крім того, скорочення часу виробничого циклу збільшує виробничу потужність відповідних підрозділів і підприємства в цілому. Таким чином, від правильної і раціональної організації виробничих процесів залежать результати виробничо-господарської діяльності підприємства, економічні показники його роботи, собівартість продукції, прибуток і рентабельність виробництва.

Тривалість виробничого циклу визначається як сума складових його елементів і характеризується способами сполучення операцій технологічного процесу за окремими структурними підрозділами підприємства. Виходячи з його тривалості, визначають терміни запуску продукції у виробництво, складають календарні плани виготовлення продукції на всіх стадіях виробничого процесу, погоджують роботу суміжних підрозділів (ділянок, цехів). Основною складовою виробничого циклу є тривалість технологічних операцій. Якщо при цьому тривалість послідовних технологічних операцій в межах виробничого циклу неоднакова, то внаслідок цього виникають перерви в роботі і тривалість виробничого циклу збільшується. Тому, сполучення суміжних операцій за часом усуває вказану проблему.

Сполучення операцій при виробництві підприємством тільки одного виду продукції спрощує оперативне планування й облік. Однак, при збільшенні номенклатури продукції, що випускається, задача планування і прогнозування результатів економічної діяльності істотно ускладнюється. Виробничий процес здійснюється у просторі і в часі, тому певний взаємозв'язок організаційної структури і виробничих циклів дає можливість оптимізувати виробничу діяльність та фінансові результати підприємства [14].

Управління фінансовими результатами підприємства спрямовано на максимізацію їх розміру, оптимізацію розподілу та ефективне використання. Воно представляє собою багатогранний, комплексний процес розробки та прийняття управлінських рішень керівництвом підприємств за основними видами діяльності. Вирішальним напрямом управління є процес формування фінансових результатів, що спрямований на досягнення необхідного їх розміру за рахунок реалізації всіх резервів, в першу чергу, операційної діяльності, а також за рахунок фінансової та інвестиційної діяльності

На величину фінансових результатів впливає безліч різноманітних факторів, що ускладнює процес управління, спрямований на досягнення необхідного їх розміру, темпів росту, рівня рентабельності. Системне представлення та визначення ступеню впливу різних груп факторів дозволяє більш ефективно управляти процесом формування та використання фінансових результатів на рівні підприємств [15].

Запропонована інтегральна модель підприємства дозволяє управляти його фінансовими результатами в залежності від ефективної взаємодії виробничих циклів і його структурної організації. Ця модель має модульну структуру. Сукупність взаємодіючих модулів дозволяє врахувати особливості структурної організації і виробничих циклів певного підприємства. Окремі структурні підрозділи та етапи виробничих циклів представлені окремими модулями, що взаємодіють між собою за обраним алгоритмом. Для побудови модулів елементів структури і складових виробничого циклу використані методи математичного та імітаційного моделювання.

Інтегральна модель включає наступні основні модулі:

- модуль поточного часу і часових обмежень;
- модуль структури і виробничих циклів підприємства;
- модуль формування заявок на початок виконання виробничих циклів;
- модуль маркетингу;
- модуль управління процесом моделювання;
- модуль взаємодії структурних підрозділів підприємства;
- модуль адаптації структури підприємства для оптимального виконання процесів;
- модуль встановлення пріоритетів;
- модуль аналізу поточного виконання виробничих циклів;
- модуль аналізу стану та динаміки економічних показників за планований період;
- модуль прогнозування фінансових результатів діяльності підприємства.

У процесі моделювання відбувається пошук найбільш прийняттого способу виконання виробничих циклів у заданій структурі підприємства. Так само може бути обраний режим пошуку функціонально-необхідної структури підприємства, що забезпечує максимальний економічний результат для обраної сукупності процесів та мінімальний час реалізації виробничих циклів.

Вихідними даними для моделювання є: календарний період моделювання, що може бути досить тривалим, наприклад місяць, квартал, рік або будь-який інший проміжок часу; організація виробництва в просторі; виробничі цикли виготовленої продукції; нормативи часу виконання окремих операцій; пріоритетність за видами продукції; час запуску, або час виготовлення партії продукції за кожним видом; витрати на придбання сировини і комплектуючих при запуску у виробництво нового виду продукції; виробнича структура з вказівкою кількості робочих місць по кожному підрозділу; рівень кваліфікації робіт з кожного виробничого циклу; ринкова ціна по кожному виду продукції, або для інноваційного виду продукції – ринкова вартість аналогів з оцінкою їхніх основних властивостей; витрати на організацію додаткового робочого місця по кожному підрозділу підприємства; величина власних та позичкових оборотних коштів; нормативи відрахувань з оподаткування.

Нормативи часу виконання окремих операцій визначаються виходячи з можливостей існуючих на підприємстві впроваджених технологій, або нових технологій, що вводяться в дію. При значній відмінності норм часу на виготовлення партії продукції по окремих стадіях виробничого циклу проводиться його нормалізація. Під нормалізацією виробничого циклу розуміють процес вирівнювання витрат часу по окремих стадіях виробничих циклів, використовуючи адаптаційні властивості структури виробництва. Для цього розраховується середній час виконання операції виробничого циклу і щодо нього визначаються коефіцієнти приведення, як відношення часу виконання поточної операції до середнього часу по стадії виробничого циклу. Ці коефіцієнти використовуються для визначення нових нормативів часу по окремих дільницях виробничого циклу та управління організацією роботи персоналу на конкретних робочих місцях і формуванні підходу для управління мобільністю персоналу.

Нормалізація виробничого циклу дозволяє скоротити втрати часу у цілому по кожному виробничому циклу і по окремих підрозділах підприємства. У загальному виді, тривалість виробничого циклу партії продукції визначається за формулою:

$$T_{\text{пц}} = (T_{\text{пз}} + T_{\text{тех}} + T_{\text{пр}} + T_{\text{дп}} + T_{\text{пер}}) - T_{\text{сов}}$$

де $T_{\text{пз}}$ – підготовчо – завершувальний час, годин;

$T_{\text{тех}}$ – час технологічного циклу при послідовному русу предметів праці, годин;

$T_{\text{пр}}$ – час природних процесів, годин;

$T_{\text{дп}}$ – час допоміжних операцій, годин;

$T_{\text{пер}}$ – час перерв організаційно-технічного порядку, годин;

$T_{\text{сов}}$ – час сполучених операцій, годин.

Скорочення тривалості виробничого циклу проводиться шляхом зменшення середнього часу виконання технологічної операції і можливого сполучення етапів операції. Таким чином, може бути зменшена величина незавершеного виробництва, тому що витрати на його створення є однією з найбільш вагомих часток у структурі витрат на придбання оборотних коштів підприємства.

Інтегральна модель дозволяє проводити дослідження взаємодії виробничих циклів і структурної організації в двох режимах – монопроцесному і мультипроцесному.

Монопроцесний режим моделювання використовується для дослідження вузькоспеціалізованих підприємств, що мають один виробничий цикл, а також для підприємств із мультипроцесним режимом роботи для визначення мінімального часу кожного виробничого циклу. Мінімальний час визначається за умови, коли на підприємстві виконується тільки один розглянутий виробничий процес. Цей показник використовується для формування функціонально-необхідної структури при виготовленні всього асортименту продукції.

Мультипроцесний режим використовується для дослідження виробничих підприємств, що мають

досить великий асортимент продукції, що випускається. При цьому на одних і тих же робочих місцях виконуються окремі операції для різних виробничих циклів, що приводить до появи черг. Наявність черг збільшує час виробничих циклів відносно їхнього мінімального значення. Наближення тривалості кожного виробничого циклу до його мінімального значення в мультипроцесному режимі вказує на оптимальну відповідність виробничих циклів структурі підприємства та оптимальне організаційне планування. Якщо коефіцієнт завантаження робочих місць наближається практично до одиниці, то це означає, що для підприємства сформовані оптимальні умови роботи, а також економічні показники є оптимальними для асортименту продукції, що випускається. У випадку, коли економічні показники задовольняють менеджмент підприємства, проводиться календарне планування завдань для всіх структурних підрозділів. У випадку, коли виникає потреба в досягненні більш високих економічних показників, необхідно формувати інший асортимент продукції й адаптувати під нього структуру виробництва.

Таким чином, показник тривалості виробничого циклу є ключовим показником для організації внутрішньфірмового планування, що включає:

- обґрунтування величини виробничої програми підприємства (цеху, ділянки);

- процес розробки календарного графіку руху предметів праці в процесі виробництва;

- планування мобільності персоналу;

- визначення величини незавершеного виробництва;

- визначення величини оборотних коштів;

- планування фінансових результатів підприємства.

У мультипроцесному режимі реалізовано декілька варіантів вибору послідовності виконання виробничих циклів на підприємстві:

- за надходженням заявок на виготовлення продукції;

- за пріоритетністю виробничих циклів для виготовлення продукції;

- за кінцевим терміном виготовлення продукції з частково виділеними пріоритетними виробничими циклами;

- за пошуком оптимального варіанту з вищевказаних.

Процес моделювання полягає в імітації на організаційно-функціональній структурі підприємства всіх виробничих циклів з метою пошуку найбільш прийнятної варіанту взаємодії структури підприємства і виробничих циклів на основі отриманих економічних показників та аналізі їхньої динаміки у плановому періоді.

Монопроцесний режим моделювання дозволяє побудувати функціонально – необхідну структуру для запланованої потужності підприємства. Моделювання включає узгодження в часі безперервного або серійного випуску продукції з дискретними процесами постачань сировини і реалізації продукції. Проведене таким чином організаційне планування дає можливість

перейти до розрахунку економічних показників підприємства. Визначення економічних показників може здійснюватися безперервно, або із заданою дискретністю. Безперервне визначення економічних показників здійснюється для дослідження їхньої динаміки і прийняття відповідних управлінських рішень з використання фінансових ресурсів підприємства, або організаційного планування. Дискретне визначення економічних показників необхідне для отримання узагальнюючих результатів за певний період роботи підприємства.

Для мультипроцесного режиму монопроцесний є допоміжним. Він дає критерії оцінки, що використовуються при виборі функціонально-необхідної структури підприємства в мультипроцесному режимі. В якості таких критеріїв використовується мінімальна тривалість кожного з виробничих циклів. Ці критерії можна отримати, якщо розглядати умовно виконання кожного виробничого циклу в монопроцесному режимі.

У мультипроцесному режимі вибір функціонально-необхідної структури здійснюється за двома критеріями: за тривалістю виробничих циклів кожного виду продукції, що випускається, і за оптимальним завантаженням підрозділів підприємства. Оптимальне завантаження оцінюється за сумарним часом виконання технологічних операцій певним структурним підрозділом підприємства. Тривалість виробничого циклу в мультипроцесному режимі порівнюється з тривалістю цього ж циклу в монопроцесному режимі. Якщо співвідношення зазначених циклів і коефіцієнти завантаження підрозділів близькі до одиниці, то дану структуру підприємства можна вважати функціонально-необхідною.

У мультипроцесному режимі реалізовано декілька варіантів вибору послідовності впровадження на підприємстві виробничих циклів. Для кожного з варіантів визначається функціонально-необхідна структура з використанням методу послідовних наближень. Вихідна структура для початку моделювання може бути застосована для конкретного підприємства, або може бути використана типова структура, характерна для конкретної галузі. При моделюванні в будь-якому режимі здійснюється адаптація організаційної структури підприємства до виробничих циклів, що вводяться послідовно в процес моделювання.

По кожному варіанту отриманих функціонально-необхідних структур, на яких виконуються всі виробничі цикли, проводиться розрахунок фінансових показників з оцінкою їхніх змін у плановому періоді. Отримані економічні показники дають можливість порівнювати їх з середньогалузевими, або з показниками лідерів ринку. В результаті порівняння отриманих економічних показників з середньогалузевими, або з показниками лідерів ринку, приймається або відхиляється організаційна структура підприємства для заданої сукупності виробничих циклів. У загальному вигляді алгоритм моделювання взаємозв'язку фінансового та організаційного планування на підприємстві представлений на рис.1.

Процес моделювання починається з введення вихідних даних, необхідних для роботи всіх модулів інтегральної моделі. Після цього вводяться дані, які визначають календарні періоди моделювання виробничої діяльності й обраних режимів моделювання: монопроцесного або мультипроцесного з вказівкою можливих варіантів розподілу виробничих циклів з визначенням їхнього початку, або закінчення.

При виборі монопроцесного режиму проводиться узгодження властивостей організаційної структури і виробничого циклу, виконується операція нормалізації й адаптації. Після цього проводиться розподіл елементів виробничого циклу по структурних підрозділах підприємства з вказівкою календарних термінів виконання робіт. Отриманий розподіл перевіряється за заданими критеріями на відповідність вимогам функціонально-необхідної структури. Для отриманого розподілу проводиться розрахунок економічних показників аналізованого підприємства.

У результаті порівняння отриманих економічних показників з запланованими, приймається рішення про створення, або недоцільність створення такого підприємства.

У випадку ухвалення позитивного рішення проводиться відповідна підготовка виробництва, розробляються виробничий план випуску і реалізації продукції, фінансовий план і здійснюються інші необхідні заходи для організації діяльності підприємства. При негативному рішенні відхиляється даний проект створення підприємства, що використовує даний виробничий цикл.

Для наступного моделювання й одержання бажаного результату необхідно ввести зміни в структуру або виробничий цикл, або одночасно й у структуру й у виробничий цикл, до одержання бажаного результату. У випадку неможливості одержання такого результату відхилити розглянутий проект.

Моделювання в мультипроцесному режимі розпочинається з використання монопроцесного режиму, як допоміжного для отримання критеріїв оцінки створення функціонально-необхідної структури підприємства. Моделювання в допоміжному режимі проводиться аналогічно описаному монопроцесному режиму. Після цього здійснюється розподіл елементів виробничого циклу по структурних підрозділах підприємства і отриманий розподіл перевіряється за критеріями на відповідність вимогам функціонально-необхідної структури. При відповідності вимогам функціонально-необхідної структури проводиться розрахунок економічних показників і моделювання в цьому режимі здійснюється в подальшому аналогічно етапам монопроцесного режиму. У випадку невідповідності розподілу даним критеріям, вводиться поетапна послідовна нормалізація й адаптація виробничих циклів і структури до одержання позитивного результату, або неможливості одержати розподіл, що задовольняє заданим критеріям. У випадку одержання негативних результатів можливий подальший процес моделювання при внесенні змін у структуру і сукупність виробничих циклів.

Якщо вибирається мультипроцесний режим із встановленими пріоритетами і у результаті моделювання отриманий розподіл не відповідає критеріям для функціонально-необхідної структури,

то при виборі нової сукупності виробничих циклів, процеси з низькими пріоритетами можуть бути виключені.

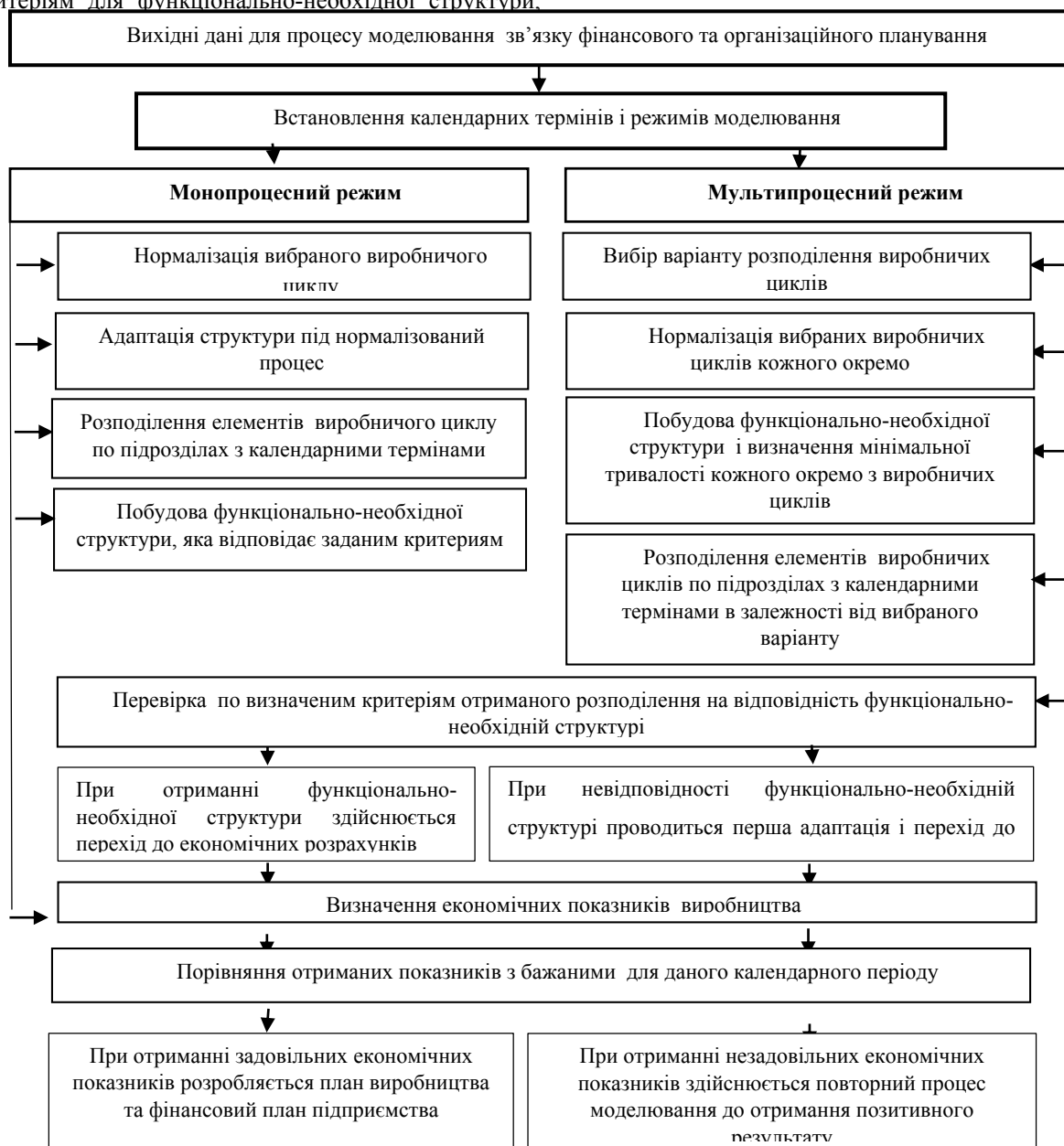


Рисунок 1 - Алгоритм моделювання взаємозв'язку фінансового та організаційного планування

Якщо вибирається мультипроцесний режим за пошуком оптимального варіанту розподілу, то послідовно виконуються всі три варіанти розподілу для вибору оптимального за економічними показниками діяльності підприємства.

Висновки. В ході проведеного дослідження запропонована інтегральна модель підприємства, що може бути використана для оцінки поточної діяльності, а також для формування концепції перспективного розвитку підприємства.

Інтегральна модель передбачає впровадження процесів оптимальної взаємодії структури підприємства і виробничих циклів. В ході

моделювання визначається потреба в трудових, матеріальних та фінансових ресурсах. Модель дає можливість аналізувати різні варіанти взаємодії структурної організації та виробничих циклів, а також прогнозувати оптимальні економічні показники діяльності підприємства на стадії організаційного проектування та фінансового планування.

При цьому, організаційне планування дає можливість узгодити діяльність структурних підрозділів підприємства, спрямовану на досягнення поставлених цілей.

Фінансове планування дозволяє встановити очікувані фінансові показники діяльності

підприємства на основі вибраної функціонально-необхідної структури підприємства.

За рахунок встановленого, за допомогою інтегральної моделі, тісного взаємозв'язку фінансового й організаційного планування виникає можливість прогнозувати бажані фінансові результати діяльності, використовуючи потенційні можливості підприємства, щодо структурної реорганізації, або створення нової організаційної структури.

Список літератури

1. Білик М. Д., Белялов Т. Е. *Фінансове планування на підприємстві: навчальний посібник*. Київ: ПанТот, 2015. 435 с.
2. Зарубінський В. М., Дем'янов М. І., Кушлик Є. Я., Семеренко І.В. *Фінансове управління підприємством: принципи, методи та інструменти. Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 1 (91). С. 171–175.
3. Сіренко Н. М., Бурковська А. В., Бузнік О. О. *Фінансове планування складовою сталого розвитку підприємства. Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. 2011. Вип. 3. Т.2. С. 214–217.
4. Шелуд'ко В. М. *Фінансовий менеджмент: підручник*. Київ: Знання, 2013. 375 с.
5. Щербань О. Д. Види та методи фінансового планування на підприємстві. *Молодий вчений*. 2017. № 6 (46). С. 530–534.
6. Дорошенко О.О., Сорокати В.М. *Фінансове планування на підприємстві як метод мінімізації фінансових ризиків. Ефективна економіка*, 2021. № 10. С.97–108.
7. Кукоба В. П. *Організаційне проектування підприємства : навч. посібник*. К. : КНЕУ, 2014. 420 с.
8. Чернявський А. Д. *Організаційне проектування : навч. посібн.* К.: МАУП, 2005. 160 с.
9. Петрович Й.М., Захарчин Г.М. *Організація виробництва: підручник*. Львів: Магнолія плюс, 2006. 400 с.
10. Осовська Г.В., Масловська Л.Ц., Осовський О.А. *Менеджмент організацій: підручник*. Київ : Кондор, 2016. 366 с.
11. Косач І.А., Ладонько Л.С., Калінько І.В. *Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами: навчальний посібник*. Київ : Кондор, 2015. 216 с.
12. Марченко О.М., Томаневич Л.М. *Теорія організації: навчальний посібник*. Львів: ЛДУВС, 2015. 359 с.
13. Гриньова В. М., Салун М. М. *Організація виробництва: підручник*. К.: Знання, 2009. 582 с.
14. П'ятак Т.В., Борзенко В.І. Системний підхід щодо планування фінансових результатів діяльності підприємства. *The II International Science Conference «Issues of practice and science»*, 2021, London, Great Britain. p.52–53.
15. Власова Н.О., П'ятак Т.В. *Фінансові результати підприємств промисловості: фактори формування [монографія]*. Chisinau: GlobeEdit, 2021. 60 с.

References (transliterated)

1. Bilyk M. D., Byelyalov T. E. *Finansove planuvannya na pidpryyemstvi: navchal'nyy posibnyk* [Financial planning at the enterprise: a study guide]. **Kiev**: PanTot, 2015. 435 p.
2. Zarubins'kyi V. M., Dem'yanov M. I., Kushlyk Ye. Ya., Semerenko I.V. *Finansove upravlinnya pidpryyemstvom: pryncypy, metody ta instrument* [Financial management of the enterprise: principles, methods and tools]. *Aktual'ni problemy ekonomiky* [Actual problems of the economy]. 2009. no 1 (91). pp. 171–175.
3. Sirenko N. M., Burkovs'ka A. V., Buznik O. O. *Finansove planuvannya skladova staloho rozvytku pidpryyemstva* [Financial planning is a component of sustainable development of the enterprise]. *Naukovi pratsi Poltavs'koyi derzhavnoyi ahrarnoyi akademiyi* [Scientific works of the Poltava State Agrarian Academy]. 2011. Issue 3. Vol.2. pp. 214–217.
4. Shelud'ko V. M. *Finansovyy menedzhment: pidruchnyk* [Financial management: a textbook]. **Kiev**: Znannya, 2013. 375 p.
5. Shcherban' O. D. *Vydy ta metody finansovoho planuvannya na pidpryyemstvi* [Types and methods of financial planning at the enterprise]. *Molodyy vchenyy* [A young scientist]. 2017. no 6 (46). pp. 530–534.
6. Doroshenko O.O., Sorokatyy V.M. *Finansove planuvannya na pidpryyemstvi yak metod minimizatsiyi finansovykh ryzykiv* [Financial planning at the enterprise as a method of minimizing financial risks]. *Efektivna ekonomika* [Efficient economy], 2021. no 10. pp.97–108.
7. Kukoba V. P. *Orhanizatsiynе proektuvannya pidpryyemstva : navch. posibnyk* [Organizational design of the enterprise: training. manual]. **Kiev**: KNEU, 2014. 420 p.
8. Chernyavs'kyi A. D. *Orhanizatsiynе proektuvannya : navch. posibnyk* [Organizational design: education. manual]. **K.**: MAUP, 2005. 160 p.
9. Petrovych Y.M., Zakharchyn H.M. *Orhanizatsiya vyrobnytstva: pidruchnyk* [Organization of production: a textbook]. **L'viv**: Mahnoliya plus, 2006. 400 p.
10. Osovs'ka H.V., Maslovs'ka L.Ts., Osovs'kyi O.A. *Menedzhment orhanizatsiy: pidruchnyk* [Management of organizations: a textbook]. **Kiev** : Kondor, 2016. 366 p.
11. Kosach I.A., Ladon'ko L.S., Kalin'ko I.V. *Dilove administruvannya: menedzhment orhanizatsiy ta upravlinnya zminamy: navchal'nyy posibnyk*. [Business Administration: Management of Organizations and Change Management: Study Guide]. **Kiev**: Kondor, 2015. 216 p.
12. Marchenko O.M., Tomaneych L.M. *Teoriya orhanizatsiyi: navchal'nyy posibnyk* [Organization theory: a study guide]. **L'viv**: LDUVS, 2015. 359 p.
13. Hryn'ova V. M., Salun M. M. *Orhanizatsiya vyrobnytstva: pidruchnyk* [Organization of production: a textbook]. **Kiev**: Znannya, 2009. 582 p.
14. P'yatak T.V., Borzenko V.I. *Systemnyy pidkhid shchodo planuvannya finansovykh rezul'tativ diyal'nosti pidpryyemstva* [A systematic approach to planning the financial results of the enterprise]. *The II International Science Conference «Issues of practice and science»*, 2021, London, Great Britain. p.52–53.
15. Vlasova N.O., P'yatak T.V. *Finansovi rezul'taty pidpryyemstv promyslovosti: faktory formuvannya* [monohrafiya] [Financial results of industrial enterprises: formation factors [monograph]]. **Chisinau**: GlobeEdit, 2021. 60 p.

Надійшла (received) 12.01.2023

Відомості про авторів / About the Authors

П'ятак Тетяна Вікторівна (Piatak Tetiana Viktorivna) – кандидат технічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», професор кафедри обліку і фінансів; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6149-7952>; e-mail: Tetiana.Piatak@kpi.edu.ua

О.М. ГУЦАН**ВИЗНАЧЕННЯ МІСЦЯ HR ТА МОТИВАЦІЙНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ В РАМКАХ ДІАГНОСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА**

У представленій статті на основі здійсненого комплексу досліджень здійснено визначення місця HR та мотиваційних досліджень, у загальному вигляді, в рамках діагностичних процесів підприємства та їх взаємозв'язок з якісними управлінськими діями та ефективною діяльністю підприємства, з урахуванням авторської точки зору. Систематизовано, з урахуванням напрямку дослідження та авторської точки зору, складові ефективних управлінських дій та рішень. Виявлено, що кількісні та якісні діагностичні дослідження в галузі управління персоналом та мотивації його праці займають центральне місце в ефективному прийнятті рішень на підприємстві для забезпечення його сталого розвитку та потребують значної уваги з боку адміністративно-управлінського апарату. В статті також здійснено загальний розгляд етапності діагностичної процедури на підприємстві та представлено авторське розуміння діагностичної процедури з урахуванням міждисциплінарного підходу. Стисло розглянуто місце персоналу в бізнес-діагностичних процесах підприємств з позиції деяких авторів і визначено важливість та необхідність дотримання концепції управління людськими ресурсами при управлінні персоналом та здійсненні аналітико-діагностичних заходів на підприємстві. Виділено той факт напрямків діагностичних досліджень HR та мотиваційному аспекті може бути виділено значна кількість. Приділена певна увага тому факту, що для ефективного здійснення діагностичних у галузі управління персоналом та мотивації необхідна якісна профільна підготовка аналітика компанії або залучення профільних спеціалістів з кадрового та мотиваційного аудиту для підвищення його ефективності і здійснення ефективної діяльності підприємства у сучасних умовах. Таким чином, показано що ефективність діяльності підприємства знаходиться у певній залежності від кадрової та мотиваційної складової отриманої в результаті аналітично-діагностичних процедур.

Ключові слова: HR; управління персоналом; мотивація; діагностика; дослідження; центральне місце, аналіз

О.М. HUTSAN**DETERMINING THE PLACE OF HR AND MOTIVATION RESEARCH IN THE DIAGNOSTIC PROCESSES OF THE ENTERPRISE**

In the presented article, on the basis of the conducted complex of studies, the place of HR and motivational studies, in general, within the diagnostic processes of the enterprise and their relationship with quality management actions and effective activities of the enterprise, taking into account the author's point of view, is determined. Systematized, taking into account the direction of research and the author's point of view, the components of effective management actions and decisions. It was found that quantitative and qualitative diagnostic studies in the field of personnel management and motivation of their work occupy a central place in effective decision-making at the enterprise to ensure its sustainable development and require significant attention from the administrative and management apparatus. The article also provides a general review of the stages of the diagnostic procedure at the enterprise and presents the author's understanding of the diagnostic procedure, taking into account the interdisciplinary approach. The place of personnel in the business diagnostic processes of enterprises is briefly considered from the standpoint of some authors, and the importance and necessity of observing the concept of human resources management during personnel management and the implementation of analytical and diagnostic measures at the enterprise is determined. The fact that the directions of HR diagnostic research and the motivational aspect can be allocated a significant amount is highlighted. Some attention is paid to the fact that for the effective implementation of diagnostics in the field of personnel management and motivation, high-quality professional training of the company's analyst or the involvement of specialized personnel and motivational audit specialists is necessary to increase its efficiency and the implementation of effective enterprise activities in modern conditions. Thus, it is shown that the efficiency of the enterprise is in a certain dependence on the personnel and motivational component obtained as a result of analytical and diagnostic procedures.

Keywords: HR; personnel management; motivation; diagnostics; research; central place, analysis

Вступ. Успішне та ефективне функціонування будь-якого підприємства у сучасних мінливих умовах економіки України залежить від значної кількості факторів різної етимології. Багато в чому успішна діяльність підприємства залежить від своєчасних та якісних рішень адміністративно-управлінського апарату.

Важливою основою прийняття ефективних та своєчасних рішень, серед іншого, є наявність широкого спектру інформації та її аналітична обробка та інтерпретація. Висока інформаційна обізнаність управлінців забезпечує підприємству прийняття правильних та ефективних рішень у необхідній кількості. Саме інформація, у сучасному інформаційному світі, вважається найбільш цінним ресурсом і фактором розвитку у стратегічному контексті.

Отже, вищезазначена логіка визначає необхідність здійснення відповідних комплексних дій адміністрації підприємства. Серед них, відповідно, чільне місце займають аналітичні та дослідницько-діагностичні процедури та інструменти оскільки вони дозволяють отримати комплекс даних попередніх, поточних періодів та прогнозувати з певним рівнем

аргументації та припущення ситуацію, проблему у майбутньому, а, відповідно, і врахувати це при прийнятті відповідних рішень щодо ефективного управління, що і визначило актуальність вибраного нами напрямку дослідження.

Аналіз стану питання. Ринкові умови функціонування підприємства обумовлюють необхідність раціоналізації та підвищення ефективності управлінських дій, що в значному ступені можуть забезпечити сталий розвиток підприємства. Підґрунтям зазначених управлінських рішень та успішної виробничо-функціональної діяльності є якісна інформація.

Необхідно зазначити, що кількість факторів впливу на кожне управлінське рішення та діє є істотним, з тенденцією до збільшення у сучасних умовах (з урахуванням інформатизації та комп'ютеризації сучасного життя та діяльності). Але, все ж таки, станом на сьогодні у виробничій діяльності (з урахуванням автоматизації та роботизації виробництва) та сфері прийняття адміністративно-управлінських рішень належить людині. Тому, виходячі з вище зазначеного, одним з важливих складових якісних управлінських рішень, з авторської точки зору, є HR та мотиваційно-

орієнтована інформація, а відповідно, формування та використання відповідних аналітичних та дослідницько-діагностичних процедур, засобів, підходів, інструментів. Також це дозволить більш якісно запроваджувати в діяльність відповідні рішення. Тому, визначення місця зазначеної HR та мотиваційної інформації в загальному інформаційному середовищі здійснення ефективних управлінських рішень та дій є досить важливим науково-методичним завданням.

Мета роботи. Метою статті є визначення місця HR та мотиваційних досліджень, в теоретичному аспекті в рамках діагностики бізнес-процесів підприємства з метою підвищення ефективності його діяльності.

Аналіз основних досягнень і літератури. Питаннями досліджень аналітичної та дослідницько-діагностичної складової діяльності підприємств займалися істотна кількість вітчизняних науковців та дослідників. Серед них можливо виділити таких вчених як: Швиданенко Г.О. [1,2], Ксьондз С.В. [3], Чевганова В. Я. [4], Сак Т.В. [5]. Комплексність та якість аналітики-діагностичної складової залежить і від науково-методичної розробки питань економічного аналізу. Серед дослідників у цьому напрямку можливо виділити на науковців як: Кривов'язюк І.В. [6], Гусева О.Ю. [7], Сарай Н.І. [8]. Враховуючи обрану спрямованість дослідження, необхідно зазначити, що значній розробці, у сучасному науковому середовищі підлягають питання пов'язані з HR та мотиваційним інструментарієм управління підприємством. Серед дослідників які займалися доробками в HR галузі можна виділити Данюка В.М. [9], Петюха В.М. [10], Крушельницька О.В. [11] та інші. Важливий науковий добуток в мотиваційно-орієнтовані дослідження зробили Колот А.М. [12], Дороніна М.С. [13], Лук'янченко Н.Д. [14] та інші [15-17]

Зазначеними вище (та і іншими дослідниками які не увійшли до зазначеного переліку) був зроблений істотний внесок в окремі науково-методичні напрямки, розробку відповідного фундаментального та прикладного інструментарію. Однак, необхідно звернути увагу що питанням важливості взаємозв'язку бізнес-діагностичних процедур та HR та мотиваційних дій підприємства не приділялась істотна увага та потребує відповідної подальшої наукової розробки.

Викладення основного матеріалу дослідження.

Одними з найважливіших аспектів успішного існування підприємства є ефективне застосування первинної інформації для здійснення та запобігання виникненню проблем у функціонально-виробничих аспектах діяльності підприємства. Отже, застосування діагностичних процесів (і бізнес-діагностики зокрема) дозволяє виконувати зазначені вище заходи на більш ефективному рівні.

Вважається що діагностика в економічній діяльності як процес був запозичений з медицини в рамках якої під діагностуванням розуміла

встановлення діагнозу – тобто стану пацієнту та причин захворювання [4]. З економічної точки зору, як зазначено в [1], під діагностикою (я такою) розуміють певний систематизований процес виявлення динаміки явищ та змін з можливістю визначення залежностей. Поточнюючи це визначення на сферу прикладного практичного застосування ці ж науковці (Швиданенко Г.О., Дмитренко А.І.) [1] трансформують визначення до поняття «бізнес-діагностика» під яким розуміють процес аналітичної обробки системи інформації з метою обґрунтування адміністративно-управлінських рішень на високому рівні.

У загальному розмінні процес діагностики можна представити унаочнено (рис. 1).

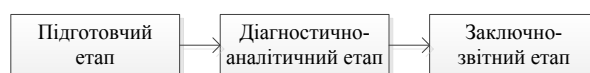


Рис. 1 – Загальна етапність діагностичної процедури

На підготовчому етапі здійснюється обрання напрямків діагностичного дослідження, обрання засобів і інструментів дослідження, здійснюється відбір відповідних фахівців, виділяються необхідні ресурси, тощо.

На діагностично-аналітичному етапі, власне, здійснюються розрахунково-аналітичні розрахунки за обраними методиками, здійснюється порівняння з нормативними (еталонними, тощо) показниками.

Заключним етапом є звітний етап в рамках якого здійснюється аналітичний опис отриманих даних, виокремлення проблемних зон діяльності, унаочнення (з допомогою графічно-табличних методів) даних, формування аналітичного звіту), передача сформованих результатів замовники (керівнику), та ін.

Аналізуючи зазначене поняття та відповідну профільну науково-методичну літературу [1-5] можна прийти і до висновку, що діагностичні процедури мають міждисциплінарне підґрунтя, що візуалізовано на рис. 2.



Рис. 2 – Розуміння діагностичної процедури з урахуванням міждисциплінарного підходу

Як ми бачимо з рис. 2 бізнес-діагностичні процедури є квінтесенцією широкого спектру дисциплін вузької спеціалізації і профільних знань (кількість яких може дорівнювати від 1 до k), а, відповідно, необхідність врахування широкого спектру напрямків при здійсненні їх на практиці. Тобто, зазначені елементи діагностичних досліджень можуть використовуватися як окремо один від одного, так і охоплювати певну кількість або всі k напрямки зазначені на рисунку вище.

Виходячи з вище зазначеного логічним є той факт, що чим більш первинної вхідної різноспектрової інформації мається в арсеналі, чим ширше коло питань, що досліджуються та аналізується, чим більший перелік прикладного аналітико-діагностичного інструментарію застосовується – тим якісніший аналітичний висновок спеціалістом надається і тим якісніше приймаються управлінські рішення і здійснюються відповідні практичні дії. Також необхідно зазначити, що від спеціалістів які будуть займатися зазначеними питаннями необхідним є наявність високого рівня кваліфікації і глибоке знання особливостей застосування певних методик, інструментів, формул та їх якісна інтерпретація.

Виходячи з поставленої мети статті звернемо особливу увагу на дві важливі компоненти діагностичних процедур підприємства - на HR та мотиваційні дослідження. Важливість акцентуації саме на цих аспектах, з авторської точки зору, обґрунтовується тим фактом, що одним з домінуючих напрямків управління і відношенням до ресурсів (на сьогодні) є концепція HR – менеджменту (або концепція управління людськими ресурсами), яка констатує що люди це такий же ресурс як і матеріали, споруди та і інше вивченням, аналізом і подальшим управлінням якого необхідно займатися наряду із іншими і який здійснює величезний вплив на успішність діяльності підприємства і ефективність впровадження рішень управлінців.

Так, Балановська Т.І. та співавтори констатують, що «людські ресурси – це специфічний і найважливіший із усіх видів ресурсів суб'єкта господарювання; найбільш складний об'єкт управління в організації ...» [18]. Підсилює важливість працівників і людських ресурсів в цілому, в рамках діяльності підприємства, і Колот А.М. переводячи персонал в категорію стратегічних переваг стверджуючі «такі якості працівників, як знання, інтелект, креативність, володіння інформаційними технологіями настільки важливі, що їх правомірно називати стратегічними» [12].

Також необхідно зазначити що успішна діяльність, як підприємства в цілому так і окремого працівника зокрема, залежить від рівня вмотивованості конкретного працівника щодо досягнення кінцевих результатів діяльності за умовною послідовністю результатів: працівник → група → підрозділ → підприємство. Наявність зазначеної інформації, наприклад, у керівника дозволить приймати більш обґрунтовані рішення щодо управління діяльністю, її ефективної організації, розподілу ресурсів, максимального використання наявних можливостей, тощо.

Це в свою чергу підкреслює необхідність і доцільність застосування HR та мотиваційного напрямку в рамках діагностики підприємства і акцентуації уваги в рамках розгляду та здійснення бізнес-діагностичних процедур саме на цих базових аспектах.

Центральне місце HR та мотиваційної діагностики в ефективних управлінських рішеннях, можна представити, з урахуванням авторської точки зору, у вигляді рис. 3, яка побудовано на основі аналізу сучасної наукової, науково-методичної, навчальної літератури.

Опишемо представлений рисунок. Отже, ефективні дії та рішення адміністративно-управлінського апарату сучасного підприємства базуються на системі кількісних та якісних професійно орієнтованих складових щодо обраного напрямку (або напрямків) діяльності менеджера.

В свою чергу, якісно-кількісний аспект, що лежить в основі успішних управлінських рішень та подальша ефективна менеджерська діяльність базуються на певних складових елементах. Серед них можна виділити: розуміння сильних та слабких сторін, наявність спектру інформації і багато інших елементів, яких може бути, як зазначено на рис. 2, r можливих базових компонентів.

Далі, щоб отримати відповідні дані доцільним є визначитися з відповідним напрямком або їх комбінацією (або всіє сукупності можливих напрямків. Необхідно зазначити, що в рамках кожного з обраних k можливих напрямків здійснення аналітико-діагностичних процедур та діяльності, можуть бути обрані різні форми обробки інформації, наприклад такі як: загальні та прикладні методики дослідження, аналітичні інструменти та підходи, різні прийоми порівняння, тощо.

Згідно з [1] загальноприйнятими методами збору інформації вважаються наступні: опитування (через застосування інтерв'ювання чи анкетування), спостереження (гласне та негласне), експеримент (здійснення як лабораторного, так і польового (тобто в реальних

умовах) варіанту). Ці методи збору можуть бути доповнені застосуванням переліку способів виявлення й аналізу взаємозв'язків таких як [1]: класифікація, регресійний аналіз, прогнозування тимчасових рядів, кластерний аналіз, асоціація, послідовність та інші. Зрозумілим є той факт, що фахівець, який здійснює діагностичні процедури може на розсуд обирати комплекс методами збору інформації, їх аналізу, способу інтерпретації та візуалізації. Головною умовою застосування є максимальних охоптів даних, максимально

можливе виявлення і розкриття проблемних зон, доступність і інформативність аналітичних результатів для кінцевого користувача.

Є певна дискусія у науковій літературі щодо місця персоналу в аспекті напрямків діагностичних досліджень.

Так, автори в [3] представляють, елементи дослідження персоналу в контексті потенціалу підприємства, як його центральної та невід'ємної частини.

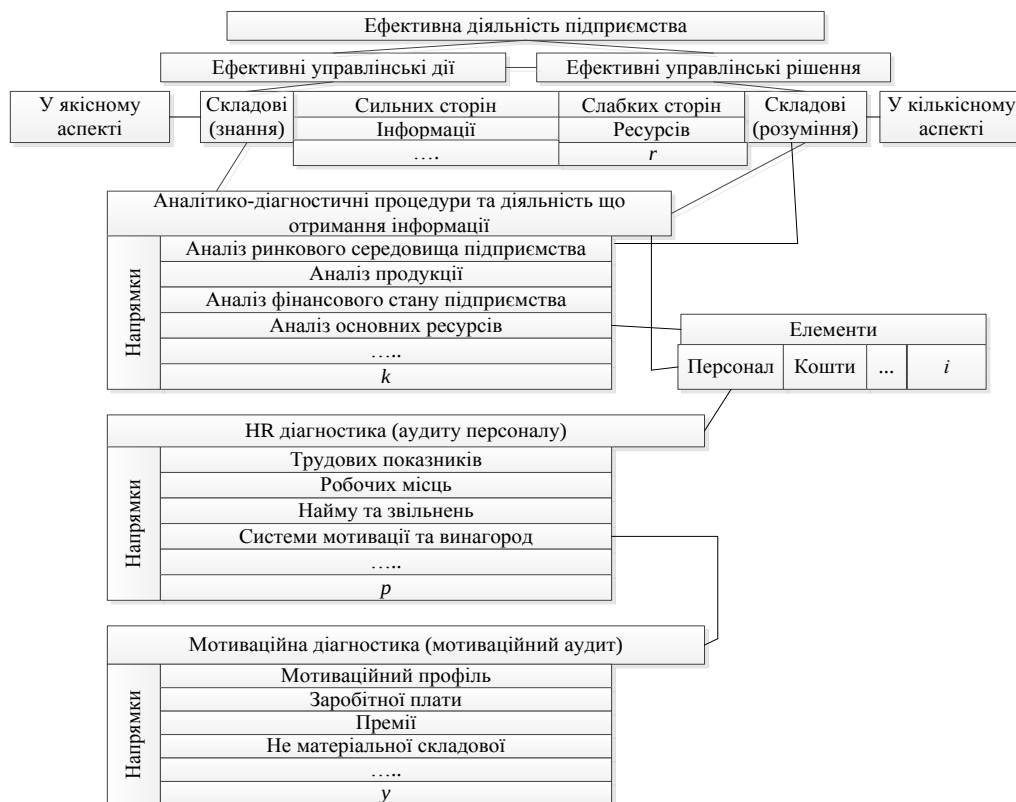


Рис. 3 – Визначення місця і ролі HR та мотиваційної діагностики в ефективному прийнятті рішень на підприємстві (сформовано автором дослідження на основі систематизації [1-5, 9-14, 18-20])

Акцентовують увагу на персонал і в [1], як невід'ємної складової частини основних ресурсів підприємства. Зазначені вище точки зору дослідників, певним чином, корелюють з наведеною вище концепцією HR – менеджменту (або концепцією управління людськими ресурсами).

Рухаючись далі за логікою дослідження, з метою виділення важливості HR та мотиваційної складової діагностичних процесів на підприємстві, розглянемо структуру та наповнення такого важливого напрямку діагностик як аналіз основних ресурсів підприємства. До яких, як зазначалося вище, і відносять діагностику персоналу сучасного підприємства.

Спираючись на напрямки кадрового аудиту розглянутого в [19-21] логічним є той факт, що доцільним є факт їх включення в загальні діагностичні процеси підприємства, з урахуванням HR контексту. Тобто розгляд як окрема так і у системі трудових показників, вивчення параметрів найму і звільнень, системи мотивації та винагород та і інших p можливих напрямків HR діагностики дозволить зібрати значний масив даних і інформації. Застосування до цієї інформації різного спектру інструментів обробки (як загальнонаукових, так і специфічних (наприклад, ті що засновуються в економічному аналізі, бізнес-діагностиці, економіці праці, аудиті персоналу тощо) дозволить виявити певні тенденції (описати та обґрунтувати як якісно так і кількісно) в рамках існуючої політики управління

персоналу та здійснити необхідні корегувальні дії та, тим самим, підвищити якість виконання управлінських вказівок та виробничих дій, що, відповідно, позитивно віддзеркалиться на ефективності діяльності підприємства.

Виходячи з того, що одним з драйверів функціонування та діяльності підприємства, як зазначалося і описувалося вище, є кадри то доцільним є акцентуація уваги і розуміння стану з мотиваційною складовою і здійснення відпорних для цього аналітико-діагностичних процедур. Це можливо обґрунтувати тим фактом, що саме високо вмотивований персонал виконує свою виробничо-функціональну діяльність найбільш якісно.

Аналізуючи мотиваційну [12-14], HR орієнтовану літературу [9-11] та спираючись на певні авторські дослідження [15-17] у цьому напрямку необхідно зазначити, що варіантних аспектів мотиваційної діагностики (як окремо так і у складі дослідницьких процедур по аудиту персоналу) виділяють достатньо. Серед основних можливо виділити такі як: формування та дослідження мотиваційного профілю, дослідження оплати праці (заробітної плати, премії, бонусів), аналіз рівня не матеріальної мотивації на підприємстві і ще багато інших у напрямків

Власне їх кількість, перелік та комбінація, у практичному застосуванні на підприємстві, будуть залежать від поставленої мети дослідження, наявних ресурсів та застосованих інструментів аналізу. В даному випадку також постає питання фахової підготовки аналітика підприємства у зазначеному напрямку або залучення спеціалізованих фахівців – мотиваційних менеджерів (як внутрішніх – з числа фахівців підприємства, так і зовнішніх – залучення зовнішніх фірм, коучерів, мотиваційних аналітиків, тощо).

Залучення вузькоспеціалізованих фахівців за зазначеними напрямками до здійснення аналітико-діагностичних процедур також може значно підвищити якість отриманих результатів для підприємства оскільки такі спеціалісти володіють профільними знаннями щодо застосування спектру специфічного HR та мотиваційного інструментарію зі всіма його особливостями, етапами та ін., знаннями щодо економічної та управлінської інтерпретації отриманих кадрових та мотиваційно-орієнтованих математичних та аналітичних даних. Як один з можливих шляхів для підприємства щодо потенційного застосування вузькоспеціалізованих HR та мотиваційних фахівців в системних діагностичних процедурах

може бути формування спеціалістів з цього питання через побудову системи навчання на підприємстві із залученням навчальних закладів, профільних курсів, бізнес-тренерів з відповідного напрямку. Але застосування цього напрямку буде мати для підприємства певний часовий лаг та потребуватиме істотних зусиль та фінансових витрат

Висновки. Здійснене нами дослідження дозволило підкреслити той факт, що діагностичні процедури на підприємстві є надзвичайно важливим аспектом діяльності щодо ефективного управління підприємством і потребують відповідних ресурсів і фахових спеціалістів. Надано авторське розуміння діагностичної процедури з урахуванням міждисциплінарного підходу. Також було здійснено визначення місця і ролі, з авторської точки зору, HR та мотиваційної діагностики в ефективному прийнятті рішень та в загальних процесах бізнес-діагностики на підприємстві. Здійснено узагальнення та систематизацію можливих напрямків в HR та мотиваційній діагностиці та необхідності їх застосування на сучасних підприємствах. Таким чином, показано що ефективність діяльності підприємства знаходиться у певній залежності від кадрової та мотиваційної складової отриманої в результаті аналітико-діагностичних процедур.

Список літератури

1. Швиданенко Г.О., Дмитренко А.І. *Бізнес-діагностика підприємства* : навч. посіб. [Електронний ресурс] – К. : КНЕУ, 2013. — 448 с.
2. Швиданенко Г.О. *Бізнес-діагностика: практикум* / Г.О. Швиданенко, А.І. Дмитренко – К. : КНЕУ ім. Вадима Гетьмана, 2015. — 160 с.
3. Ксьондз С.В., Кифяк В.І., Кіндзерський В.В. *Діагностика бізнес-проектів та бізнес-інжиніринг* : навч. Посібник. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2022. 400 с.
4. Чевганова В. Я., Сосновська О.О., Міняйленко І.В. *Навчальний посібник із дисципліни «Бізнес - діагностика» для студентів спеціальності 076 «Підприємство, торгівля та біржова діяльність», 051 «Економіка» другого рівня вищої освіти* – Полтава : Полтавський національний університет імені Юрія Кондратюка, 2018. – 218 с.
5. Сак Т.В. *Бізнес-діагностика: курс лекцій для магістрів спеціальності 076 «Підприємство, торгівля та біржова діяльність» освітньої програми «Економіка підприємства»*. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2021. 86 с.
6. Кривов'язюк І.В. *Економічна діагностика*. 2-ге вид. [текст]: навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2017. – 456 с.
7. Гусева О.Ю., Воскобоєва О.В., Ромашенко О.С. *Економічна діагностика*: навчальний посібник. Київ: Державний університет телекомунікацій, 2021. 164с.
8. Сарай Н.І. *Економічна діагностика*. Навчальний посібник для студентів спеціальності «Економіка підприємства» усіх форм навчання. – Тернопіль: ТНЕУ, 2015. - 165с.
9. *Управління персоналом : підручник* / [В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.] ; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В. М. Данюка. – К. : КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. – 666, [6] с.
10. Петюх В.М. *Управління персоналом: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц.* – К.: КНЕУ, 2000. – 124 с.
11. Крушельницька О.В. Мельничук Д.П. *Управління персоналом: Навчальний посібник.* – К., «Кондор». – 2003. – 296 с
12. Колот А.М. *Мотиваційний менеджмент : підручник* / А.М. Колот, С.О. Цимбалюк. – К. : КНЕУ, 2014. – 479с.
13. Дороніна М.С. *Механізм мотивації управлінського персоналу. Наукове видання* / М.С. Дороніна, Л.О. Сасіна, В. М. Лугова, Г.М. Надьон. – Харків: АдвАтм, 2010. – 240 с.
14. Лук'яненко Н.Д., Бунтовська Л.Л. *Мотивація персоналу: Навчальний посібник.* – Донецьк, ДонНУ, 2004. - 302 с.

15. Гуцан О.М. Наукометрична систематизація теоретичних підходів до формування мотивації / О.М. Гуцан, В.А. Кучинський, Д.Ю. Крамської // *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр.* – Харків : НТУ "ХП", 2019. – № 23. – С. 106-110
16. Гуцан О.М. Дослідження сутності мотиваційних теорій: сучасні, теорії атрибуції та поля. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки). Збірник наукових праць.* – Х.: НТУ «ХП». – 2017. - №24 (1246). – 160 с., С. 26-30
17. Кучинський В.А., Гуцан О.М. Формування ефективної системи мотивації персоналу на основі моделей компетенцій / В.А. Кучинський, О.М. Гуцан // *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр.* – Харків : НТУ "ХП", 2021. – № 4. – С. 45-51
18. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. *Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник*. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с.
19. Бей Г.В. *Аудит персоналу : навчальний посібник* / Г. В. Бей. – Вінниця, 2017. – 216 с.
20. Олійник О.О. *Аудит персоналу : Навч. посіб.* – Рівне : НУВГП, 2016. – 290 с.
21. Андрейцева І.А. *Аудит персоналу : навч. посіб.* – Кам'янець-Подільський, 2018. – 169 с.

References (transliterated)

1. Shvy'danenکو G.O., Dmy'trenko A.I. *Biznes-diagnostics'ka pidpr'yemstva* [Business diagnostics of the enterprise]: navch. posib. [Elektronny] resurs. – Kiev : KNEU, 2013. – 448 p.
2. Shvy'danenکو G.O. *Biznes-diagnostics'ka: praktykum* [Business diagnostics: workshop] [G.O. Shvy'danenکو, A.I. Dmy'trenko] – Kiev : KNEU im. Vady'ma Get'mana, 2015. – 160 p.
3. Ks'ondz S.V., Ky'fyak V.I., Kindzers'ky'j V.V. *Diagnostics'ka biznes-proyektiv ta biznes-inzhy'niryn'g* [Diagnostics of business projects and business engineering]: navch. posibny'k. Chernivci : Chernivets. nacz. un-t im. Yu. Fed'kovy'cha, 2022. – 400 p.
4. Chevganova V. Ya., Sosnovs'ka O.O., Minyajlenko I.V. *Navchal'ny'j posibny'k iz dy'scy'pliny` «Biznes - diagnostics'ka» dlya studentiv special'nosti 076 «Pidpr'yemny'ctvo, torgivlya ta birzhova diyal'nist'», 051 «Ekonomika» drugogo rinvya vy'shhoi osvity`* [Study guide on the discipline "Business - diagnostics" for students of the specialty 076 "Entrepreneurship, trade and stock market activity", 051 "Economics" of the second level of higher education] – Poltava : Poltav's'ky'j nacional'ny'j universy'tet imeni Yuriya Kondratyuka, 2018. – 218 p.
5. Sak T.V. *Biznes-diagnostics'ka: kurs lekcij dlya magistriv special'nosti 076 «Pidpr'yemny'ctvo, torgivlya ta birzhova diyal'nist'» osviti'nyi programy` «Ekonomika pidpr'yemstva»* [Business diagnostics: a course of lectures for masters of the specialty 076 "Entrepreneurship, trade and stock market activity" of the educational program "Economics of the enterprise"]]. Lucz'k : Voly'ns'ky'j nacional'ny'j universy'tet imeni Lesi Ukrayinky', 2021. – 86 p.
6. Kry'vov'yazyuk I.V. *Ekonomichna diagnostics'ka* [Economic diagnostics]. 2-ge vy'd. [tekst]: navch. posib. – Kiev : Centr uchbovoyi literatury', 2017. – 456 p.
7. Guseva O.Yu., Voskoboyeva O.V., Romashhenko O.S. *Ekonomichna diagnostics'ka* [Economic diagnostics] : navchal'ny'j posibny'k. Kiev : Derzhavny'j universy'tet telekomunikacij, 2021. – 164 p.
8. Saraj N.I. *Ekonomichna diagnostics'ka* [Economic diagnostics]. Navchal'ny'j posibny'k dlya studentiv special'nosti «Ekonomika

pidpr'yemstva» usix form navchannya. – Ternopil' : TNEU, 2015. – 165 p.

9. *Upravlinnya personalom* [Human resource management] : pidruchny'k / [V.M. Danyuk, A.M. Kolot, G.S. Sukov ta in.]; za zag. ta nauk. red. k.e.n., prof. V. M. Danyuka. – Kiev : KNEU; Kramators'k : NKMZ, 2013. – 666, [6] p.
10. Petyux V.M. *Upravlinnya personalom* [Human resource management]: Navch.-metod. posibny'k dlya samost. vy'vch. dy'scz. – Kiev : KNEU, 2000. – 124 p.
11. Krushel'ny'cz'ka O.V. Mel'ny'chuk D.P. *Upravlinnya personalom* [Human resource management] : Navchal'ny'j posibny'k. – Kiev , «Kondor». – 2003. – 296 p.
12. Kolot A.M. *Moty'vacijny'j menedzhment* [Motivational management] : pidruchny'k / A.M. Kolot, S.O. Cy'mbalyuk. – Kiev : KNEU, 2014. – 479 p.
13. Doronina M.S. *Mexanizm moty'vaciyi upravlin's'kogo personalu* [Mechanism of motivation of management personnel]. Naukove vy'dannya / M.S. Doronina, L.O. Sasina, V. M. Lugova, G.M. Nad'on. – Kharkiv : AdvAtm, 2010. – 240 p.
14. Luk'yanchenko N.D., Buntovs'ka L.L. *Moty'vaciya personalu* [Motivation of personnel]: Navchal'ny'j posibny'k. – Donec'k, DonNU, 2004. – 302 p.
15. Guzan O.M. *Naukometry'chna sy'stematy'zaciya teorety'chny'x pidkovidiv do formuvannya moty'vaciyi* [Scientometric systematization of theoretical approaches to the formation of motivation]/ O.M. Guzan, V.A. Kuchy'ns'ky'j, D.Yu. Krams'koj // *Visny'k Nacional'nogo texnichnogo universy'tetu "Xarkivs'ky'j politexnichny'j insty'tut" (ekonomichni nauky`)* [Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (economic sciences)]: zb. nauk. pr. – Kharkiv : NTU "XPI", 2019. – no 23. – pp. 106-110
16. Guzan O.M. *Doslidzhennya sutnosti moty'vacijny'x teorii: suchasni, teoriyi atry'buciji ta polya* [Study of the essence of motivational theories: modern, attribution and field theories]. *Visny'k Nacional'nogo texnichnogo universy'tetu "Xarkivs'ky'j politexnichny'j insty'tut" (ekonomichni nauky`)* [Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (economic sciences)]. *Zbirny'k naukovy'x prac'.* – Kharkiv : NTU «XPI». – 2017. – no 24 (1246). – 160 p., pp. 26–30
17. Kuchy'ns'ky'j V.A., Guzan O.M. *Formuvannya efekty'vnoi sy'stemy` moty'vaciyi personalu na osnovi modelej kompetencij* [Formation of an effective personnel motivation system based on competency models]. *Visny'k Nacional'nogo texnichnogo universy'tetu "Xarkivs'ky'j politexnichny'j insty'tut" (ekonomichni nauky`)* = *Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences)* [Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (economic sciences)]: *zb. nauk. pr.* – Kharkiv : NTU "XPI", 2021. – no 4. – pp. 45-51
18. Balanovs'ka T.I., My'xajlichenko M.V., Troyan A.V. *Suchasni tehnologiyi upravlinnya personalom* [Modern technologies of personnel management] : navchal'ny'j posibny'k. Ky'yiv: FOP Yamchy'ns'ky'j O.V., 2020. 466 p.
19. Bej G.V. *Audy't personalu* [Audit of the personnel]: navchal'ny'j posibny'k. – Vinny'cy, 2017. – 216 p.
20. Olijny'k O.O. *Audy't personalu* [Audit of the personnel] : Navch. posib. – Rivne : NUVGP, 2016. – 290 p.
21. Andrejceva I.A. *Audy't personalu* [Audit of the personnel] : navch. posib. – Kam'yanecz'-Podil's'ky'j, 2018. – 169 p.

Надійшла (received) 14.01.2023

Відомості про авторів / About the Authors

Гуцан Олександр Миколайович (Hutsan Oleksandr Mykolayovych) – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки бізнесу та міжнародних економічних відносин НТУ «ХП» ; м. Харків, Україна; <https://orcid.org/0000-0002-9989-5195>; e-mail: oleksandr.gutsan@khp.edu.ua.

Г.М. КОПТЄВА**КОНЦЕПЦІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА**

В умовах глобалізації і інтеграції розширення і поглиблення ринкових відносин створює передумови для формування соціальної відповідальності бізнесу, в рамках якого відбувається процес створення цінностей як для самого підприємства, так і для його стейкхолдерів, що є джерелом забезпечення стійкості підприємства та його економічної безпеки. Метою дослідження є аналіз існуючих концепцій забезпечення економічної безпеки підприємства, обґрунтування її основних елементів, а також розвиток теорії економічної безпеки за рахунок акцентування уваги на бізнес-процесах і виділення ключових зон відповідальності. Завданнями дослідження є аналіз існуючих концепцій забезпечення економічної безпеки підприємства, її основних елементів, а також обґрунтування авторської концепції забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства, що сприятиме підвищенню його соціальної відповідальності. Спираючись на проведені дослідження щодо концепцій забезпечення економічної безпеки підприємства встановлено, що головною метою її побудови є надання достовірної та релевантної інформації для управління бізнес-процесами підприємства при виборі напрямів підтримання його безпеки та стійкого розвитку. Обґрунтовано концепцію забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства, яка ґрунтується на засадах системно-процесного підходу, враховує економічні інтереси підприємства, які мають бути захищені (з точки зору економічної безпеки) та реалізовані (з точки зору процесного управління). Реалізація даної концепції забезпечує надання достовірної та релевантної інформації для управління бізнес-процесами підприємства під час вибору напрямів підтримання його безпеки та стійкого розвитку. Сформована концептуальна модель забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства базується на сучасних інструментах управління з урахуванням системного і процесного підходу з метою забезпечення стійкого функціонування та розвитку підприємства на ринку на основі узгодженості його функціональних складових в умовах динамічного середовища.

Ключові слова: концепція забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства; концептуальні положення економічної безпеки; захищеність економічних інтересів; узгодженість економічних інтересів; економічна безпека бізнес-процесів підприємства; соціальна відповідальність підприємства

Н.М. КОПТІЄВА**THE CONCEPT OF ENSURING THE ECONOMIC SECURITY OF THE BUSINESS PROCESSES OF THE ENTERPRISE**

In the context of globalization and integration, the expansion and deepening of market relations creates prerequisites for the formation of social responsibility of business, within which the process of value creation takes place both for the enterprise itself and for its stakeholders, which is a source of ensuring the sustainability of the enterprise and its economic security. The study is aimed at analyzing the existing concepts of ensuring the economic security of the enterprise, substantiating its main elements, as well as developing the economic security theory by focusing on business processes and highlighting key areas of responsibility. The tasks of research are an analysis of existent conceptions of providing of economic security of enterprise, its basic elements, and also justification of the author's concept of providing of economic security of business processes of enterprise that will assist the increase of its social responsibility. Based on the study conducted on the concepts of ensuring economic security of an enterprise, it is determined that the main purpose of its construction is to provide reliable and relevant information for managing the business processes of an enterprise when choosing directions for maintaining its security and sustainable development. The concept of ensuring the economic security of enterprise business processes is substantiated, which is based on the principles of the system-process approach, takes into account the economic interests of enterprise, which should be protected (in terms of economic security) and realized (in terms of process management). The implementation of this concept provides reliable and relevant information for managing the business processes of an enterprise when choosing directions for maintaining its security and sustainable development. The formed conceptual model of ensuring the economic security of the enterprise's business processes is based on modern management tools, taking into account the systemic and process approach, with the aim of ensuring the sustainable functioning and development of the enterprise in the market based on the consistency of its functional components in a dynamic environment.

Keywords: the concept of ensuring the economic security of the enterprise's business processes; conceptual provisions of economic security; protection of economic interests; coherence of economic interests; economic security of the enterprise's business processes; social responsibility of the enterprise

Постановка проблеми. У сучасних нестабільних умовах функціонування підприємств, що супроводжуються високим рівнем різних загроз та низькою прогнозованістю результатів їх діяльності виникає необхідність належного обґрунтування та вибору ефективних інструментів функціонування та розвитку системи забезпечення їх економічної безпеки. В умовах глобалізації і інтеграції розширення і поглиблення ринкових відносин створює передумови для формування соціальної відповідальності бізнесу. Саме орієнтація на концепцію соціально-відповідального бізнесу, в рамках якого відбувається процес створення цінностей як для самого підприємства, так і для споживачів, держави, бізнес-партнерів і суспільства в цілому, є одним із джерел забезпечення стійкості підприємства та його економічної безпеки.

Метою дослідження є аналіз існуючих концепцій забезпечення економічної безпеки підприємства, обґрунтування її основних елементів, а також розвиток теорії економічної безпеки за рахунок акцентування уваги на бізнес-процесах і виділення ключових зон відповідальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Досліджуючи проблематику концептуальних положень економічної безпеки сучасних суб'єктів господарювання, можна дійти висновку, що це питання є дійсно актуальним, розглядається багатьма вітчизняними та зарубіжними науковцями в різних галузях та напрямках. Проте, концептуальні положення саме забезпечення економічної безпеки підприємства залишаються мало дослідженими та висвітлюються у працях таких науковців, як Б. М. Андрушків, Л. Я. Малюта, О. Б. Погайдак [1], Е. І. Данілова [2],

© Г.М. Коптєва, 2023

О. В. Мороз, Н. П. Карачина, А. А. Шиян, [3], Г. М. Коптева [4-8], О. Ф. Новікова, Р. В. Покотиленько [9], П. А. Фісуненко [10], В. І. Франчук [11], Л. В. Фролова, О. В. Роженько [12], С. М. Лаптев, В. Г. Алькема, В. С. Сідак, М. І. Копитко [13] та інших. Віддаючи належне дослідникам, чий науковий доробок сприяли становленню економічної безпеки підприємств як науки, доцільно зазначити, що нині відсутні напрацювання щодо побудови концепції забезпечення економічної безпеки підприємства у розрізі його бізнес-процесів і виділення ключових зон відповідальності.

Спираючись на проведені дослідження щодо концепцій забезпечення економічної безпеки підприємства можна дійти висновку, що головною метою її побудови є надання достовірної та релевантної інформації для управління бізнес-процесами підприємства при виборі напрямів підтримання його безпеки та стійкого розвитку. З огляду на це, підвищеної уваги потребує обґрунтування концепції забезпечення економічної безпеки у розрізі бізнес-процесів підприємства.

Виклад основних результатів дослідження. Забезпечення економічної безпеки суб'єкта господарювання повинно відповідати певній його концепції. У сучасній економічній науці такої чітко сформульованої концепції забезпечення економічної безпеки не існує.

Більшість науковців [1; 2; 4; 12; 13] погоджуються з тією позицією, що в основі розробки системи забезпечення економічної безпеки підприємства повинна бути певна концепція, яка включає мету, завдання, об'єкти, суб'єкти та інші складові.

У загальному розумінні, концепція являє собою систему поглядів, ідей, визначальних задумів, провідних думок, цільових установок, спрямованих на досягнення мети – забезпечення економічної безпеки підприємства. Крім того, концепція визначає систему заходів, шляхів і напрямків досягнення поставленої мети і створення сприятливих умов для функціонування та розвитку бізнесу в умовах динамічності і невизначеності, загроз і небезпек.

На думку професора В. І. Франчука, концептуально забезпечення економічної безпеки організації здійснюється через загальні і видові функції безпеки і управлінську діяльність, в основі якої має бути безпекове мислення у керівників і менеджерів. Концептуальні засади забезпечення економічної безпеки розкривають саму сутність та зміст економічної безпеки як наукової категорії і практичної діяльності та є визначальними при формуванні методології забезпечення економічної безпеки організації [11, с. 278].

Дослідники Мороз О. В., Карачина Н. П., Шиян А. А., відзначають, що «концепція безпеки стверджує, що запорукою ефективного функціонування підприємства є забезпечення його економічної безпеки, а саме (виходячи із авторської

інтерпретації): стану потенційної та відносної захищеності підприємства, який спроможний забезпечити незалежність, стабільність, стійкість, здатність до розвитку та спроможність запобігати і підтримувати вплив зовнішніх і внутрішніх загроз в певних межах» [3, с. 28].

На думку авторки монографії Данілової Е. І. «концепція забезпечення економічної безпеки – це погляд на формування сукупності необхідних засобів (інструментів, процесів, суб'єктів тощо) узгоджена взаємодія яких дозволяє забезпечити стан захищеності підприємства». При цьому, до забезпечення економічної безпеки авторка пропонує віднести наступну сукупність засобів: нормативно-правові акти, методичні та інструктивні матеріали, інформаційно-аналітичні матеріали, технічні засоби, технології, організаційні процеси, фінансові ресурси, кадри, матеріальні ресурси [2, с. 170-171].

Слушною є пропозиція дослідників Роженько О. В. та Фролової Л. В. [12, с. 203], в якій обґрунтовано концептуальні положення забезпечення економічної безпеки підприємства та запропоновано концепцію забезпечення економічної безпеки, яка містить три складові: 1) теоретичні основи забезпечення економічної безпеки; 2) методичне обґрунтування забезпечення економічної безпеки підприємства, що представлено в послідовному взаємозв'язку обґрунтування структури, визначення рівня, вибору критерію економічної безпеки підприємства; 3) практичну реалізацію забезпечення економічної безпеки підприємства, що здійснюється через розробку стратегії та побудову моделі економічної безпеки підприємства.

Аналіз концепцій забезпечення економічної безпеки дає можливість дійти висновку, що жодну з них не можна вважати всеохоплюючою, кожна має певні особливості щодо змістовності поняття «забезпечення економічної безпеки підприємства», структуру елементів концепції, підходи до забезпечення, специфіку господарської діяльності підприємств тощо.

На основі логічного аналізу та узагальнення наукових джерел щодо визначення сутності концепції забезпечення економічної безпеки запропоновано такий її зміст: концепція забезпечення економічної безпеки підприємства – це система поглядів на необхідність її забезпечення, ресурси, які для цього необхідні, функції, які має виконувати система економічної безпеки підприємства, щоб це забезпечення відбулося, очікувані результати тощо.

Фундаментом формування та розвитку системи економічної безпеки підприємства є розробка та впровадження концепції її забезпечення. Від цього залежить те, які управлінські рішення будуть прийняті та яким чином буде сформовано механізм забезпечення економічної безпеки, спрямований на

забезпечення стабільного здійснення бізнес-процесів з мінімальними втратами для підприємства [4, с. 137].

Головна мета будь-якої системи безпеки – це забезпечення цієї безпеки, тобто забезпечення стану захищеності. Щоб у загальному розумінні щось «забезпечити», треба аналізувати об'єкт, моніторити його стан, прогнозувати загрози і небезпеки, запобігати їх виникненню, мінімізувати наслідки їх прояву, забезпечувати ресурсами тощо.

Функції визначають важливість досягнення поставлених цілей системи економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі. А відтак, функції треба виконувати, щоб забезпечити захищеність системи економічної безпеки бізнес-процесів підприємства. Оскільки джерелом виникнення загроз є безпосередньо діяльність підприємства, яка складається з множини його бізнес-процесів, то важливо їх ідентифікувати і дослідити на предмет виникнення різних загроз і небезпек [4; 5].

Важливим елементом системи економічної безпеки підприємства є механізм забезпечення її дієвості, який представляє сукупність засобів і методів впливу на процес розробки і реалізації управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стабільного функціонування та розвиток бізнес-процесів з мінімальними втратами для підприємства. Отже, основне призначення механізму забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства полягає у створенні та реалізації умов, за яких діяльність підприємства протягом певного часу характеризується станом захищеності.

Для захисту об'єктів економічної безпеки підприємства (інтересів, бізнес-процесів і ресурсів) необхідний чіткий моніторинг і вивчення загроз, породжуваних зовнішнім і внутрішнім середовищем підприємства з метою запобігання їхнього негативного впливу на бізнес-процеси, а при неможливості цього – їх мінімізація.

Розробка інструкцій і регламентів передбачає планування заходів щодо чіткої регламентації всіх бізнес-процесів, що забезпечують функціонування підприємства, потенційно небезпечних з точки зору виникнення будь-яких ризиків комерційної діяльності або загроз безпеки (бізнес-процеси, забезпечення збереження товарно-матеріальних цінностей, захист інформації, забезпечення процесів функціонування підрозділів і т. п.) [4, с. 139].

Сформована концепція забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства представлена на рис. 1.

Грунтуючись на авторському баченні економічної безпеки бізнес-процесів підприємств [6, с. 301] сформульовано концепцію забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства, яка, на основі інтеграції системного та процесного підходів, формує цілісне бачення узгодженої взаємодії елементів системи економічної безпеки (бізнес-процесів,

ресурсів, економічних інтересів стейкхолдерів, складових безпеки, підходів і методів її оцінки, напрямів і інструментів забезпечення) під впливом загроз, ризиків і небезпек.

Головною ідеєю концепції є узгодження економічних інтересів стейкхолдерів підприємства, які мають бути захищені (з точки зору економічної безпеки) та реалізовані (з точки зору процесного управління), що сприятиме підвищенню соціальної відповідальності підприємства.

Виходячи із запропонованої концепції забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства має ґрунтуватися на:

1) теорії системного підходу, за якого усі елементи системи економічної безпеки перебувають у взаємозв'язку і взаємодії в умовах впливу різних факторів;

2) засадах процесного підходу, де забезпечення економічної безпеки залежить від рівня зрілості структурованої сукупності бізнес-процесів та передбачає використання необхідних і достатніх ресурсів на вході та створення цінного для споживача продукту (послуги) на виході.

Запропонована концепція забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства при необхідності може бути уточнена та деталізована з урахуванням особливостей господарської діяльності конкретного підприємства [4, с. 139].

Практична реалізація забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства здійснюється через розробку стратегії та побудову моделі економічної безпеки підприємства.

Варто зазначити, що узгодження економічних інтересів стейкхолдерів у питаннях забезпечення економічної безпеки є складним питанням для підприємства: власники, інвестори, кредитори та бізнес-партнери очікують на покращення іміджу підприємства як соціально відповідального, працівники та топ-менеджери підприємства очікують на одержання справедливої винагороди за професіоналізм, компетентність, кар'єрне зростання, споживачі сподіваються на отримання якісних товарів і послуг, а представники органів влади переслідують головну мету у сплаті податків та підвищенні рівня зайнятості населення. Отже, можна дійти висновку про наявність багатовекторних уявлень і мотивів зацікавлених сторін (стейкхолдерів) у реалізації концепції забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства.

Висновки. Таким чином, концепція забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства – це цілісне бачення узгодженої взаємодії елементів системи економічної безпеки (бізнес-процесів, ресурсів, економічних інтересів стейкхолдерів, складових безпеки, підходів і методів її оцінки, напрямів і інструментів забезпечення) під впливом загроз, ризиків і небезпек, реалізація якої забезпечує

захищеність економічних інтересів стейкхолдерів підприємства і підвищує його соціальну відповідальність перед ними. Сформована концептуальна модель забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства базується на

сучасних інструментах управління з урахуванням системного і процесного підходу з метою забезпечення стійкого функціонування та розвитку підприємства на ринку на основі узгодженості його функціональних складових в умовах динамічного середовища.

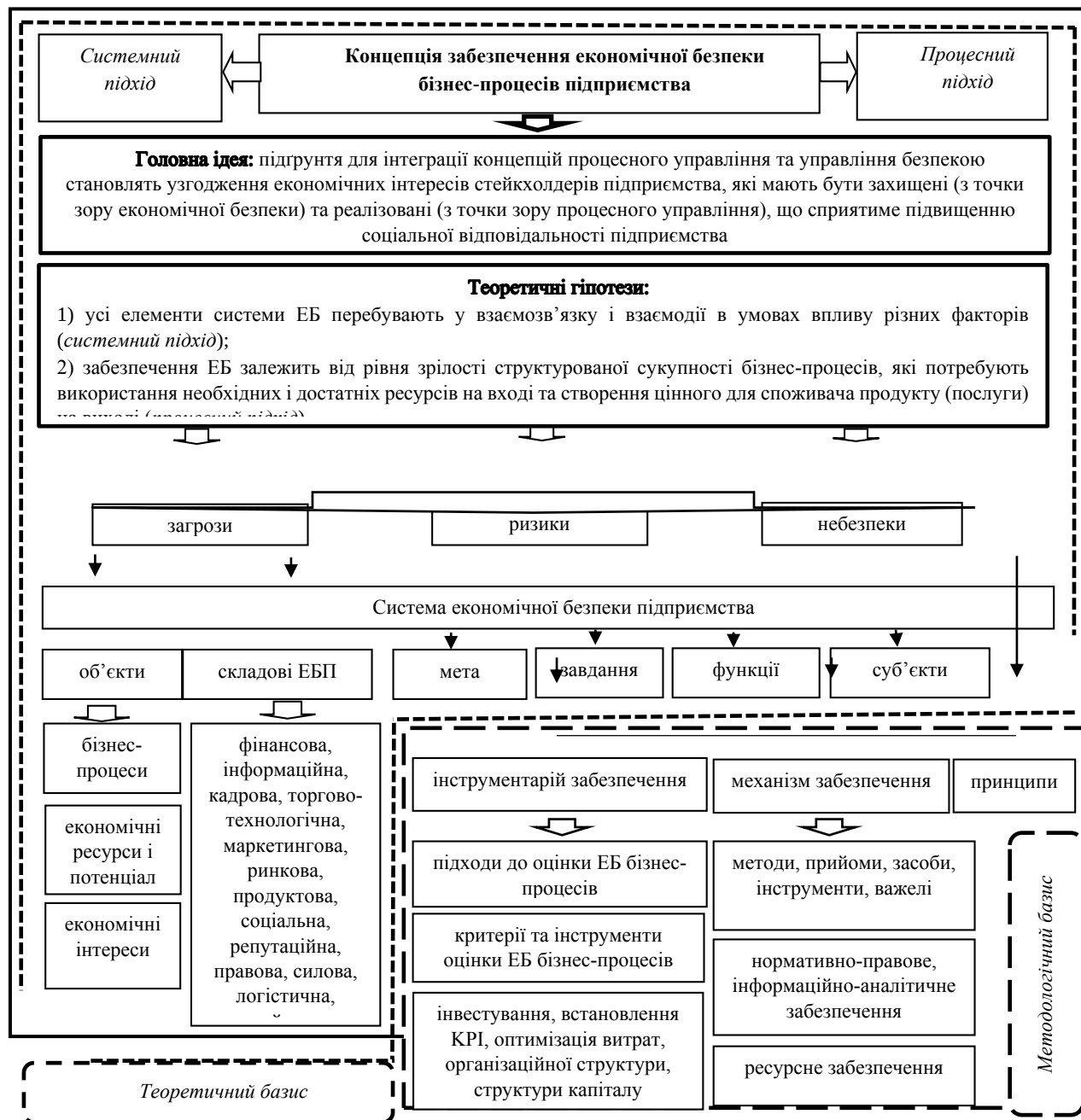


Рисунок 1 - Концепція забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства

Джерело: складено автором

Список літератури

1. Андрушків Б. М., Малюта Л. Я., Погайдак О. Б. Адаптивна структурно-компонентна модель забезпечення економічної безпеки підприємства // *Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопільський національний економічний університет*. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр THEU «Економічна думка», 2016. Том 25. № 2. С. 42-50. URL: <http://dspace.wnu.edu.ua/bitstream/316497/8333/1/7.pdf>
2. Данілова, Е. І. Концепція системного підходу до управління економічною безпекою підприємства: монографія. Вінниця: Європейська наукова платформа, 2020. 342 с. URL: <https://doi.org/10.36074/danilova.kontseptsia-2020>
3. Мороз О. В., Карачина Н. П., Шиян А. А. Концепція економічної безпеки сучасного підприємства: монографія. Вінниця: ВНТУ, 2011. 241 с.
4. Коптева Г. М. Концепція забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів торговельного підприємства // *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*, 2020. № 1 (57). С. 136-141. DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.57-24>
5. Коптева Г. М. Забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі: дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 / Харківський державний ун-т харчування та торгівлі. Харків, 2020. 497 с.
6. Коптева Г. М. Дефініція поняття «економічна безпека підприємства»: основні підходи та особливості // *Східна Європа: економіка, бізнес та*

- управління, 2019. № 6 (23). С. 297-302.
7. Коптієва Г., Козуб С. Соціальна відповідальність як сучасний принцип планування розвитку безпечного бізнесу в торгівлі. *European Cooperation*. Том 2. № 46. 2020. С. 55-74. doi: <https://doi.org/10.32070/ec.v2i46.83>
 8. Krasnokutska N., Koptieva H. Modelling the security of business processes of enterprises when creating and transferring values for stakeholders. *Financial and credit activity: problems of theory and practice. Collection of scientific papers*. ISSN 2306-4994 (print); ISSN 2310-8770 (online), 2021. – Volume 4 (39). – pp. 251-263.
 9. Новікова О. Ф., Покотиленко Р. В. Економічна безпека: концептуальне визначення та механізми забезпечення : монографія. Донецьк : НАН України, Ін-т економіки промисловості, 2006. 408 с.
 10. Фісуненко, П. А. Забезпечення економічної безпеки підприємства: сутність, принципи, функції, методи, засоби // *Економічний простір*, 2019. № 152. С. 176-203. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/152-15>
 11. Франчук В. І. Концептуальний підхід до забезпечення економічної безпеки суб'єкта господарювання // *Комуніальне господарство міст. Науково-технічний збірник*, 2013. № 108. С. 271-279.
 12. Фролова Л. В., Роженько О. В. Концептуальні положення забезпечення економічної безпеки підприємств // *Культура народів Причорномор'я. Економічні науки*. Сімферополь, 2013. № 257. С. 201-204.
 13. Комплексне забезпечення економічної безпеки підприємств: монографія / С.М. Лагтєв, В.Г. Алькема, В.С. Сідак, М.І. Копитко; за ред. Копитко М.І. – К.: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2017. – 508 с.
 5. Koptieva H. M. (2020). Zabezpečennia ekonomichnoi bezpeky biznes-protsesiv pidpriemstva torhivli [Ensuring the economic security of business processes of a trade enterprise]: dys. ... d-ra ekon. nauk : 08.00.04 / Kharkivskiy derzhavnyi un-t kharchuvannia ta torhivli. Kharkiv. [in Ukrainian].
 6. Koptieva H M. (2019). Definitsiia poniattia «ekonomichna bezpeka pidpriemstva»: osnovni pidkhody ta osoblyvosti [Definition of the concept of "economic security of the enterprise": main approaches and features] // *Skhidna Evropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, № 6 (23). pp. 297-302.[in Ukrainian].
 7. Koptieva H., Kozub S. (2020). Sotsialna vidpovidalnist yak suchasnyi pryntsyplanuvannia rozvytku bezpechnoho biznesu v torhivli.[Social responsibility as a modern principle of planning the development of safe business in trade]. *European Cooperation*. Tom 2. № 46. pp. 55-74. [in Ukrainian].
 8. Krasnokutska N., Koptieva H. (2021). Modelling the security of business processes of enterprises when creating and transferring values for stakeholders. *Financial and credit activity: problems of theory and practice. Collection of scientific papers*. ISSN 2306-4994 (print); ISSN 2310-8770 (online), Volume 4 (39). pp. 251-263. [in English].
 9. Novikova O. F., Pokotylenko R. V. (2006). *Ekonomichna bezpeka: kontseptualni vyznachennia ta mekhanizmy zabezpečennia* [Economic security: conceptual definitions and mechanisms to ensure], NAN Ukrainy, Int ekonomiky promyslovosti, Donetsk, Ukraine. [in Ukrainian].
 10. Fisunen P. A. (2019). Zabezpečennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva: sutnist, pryntsypty, funktsii, metody, zasoby [Ensuring economic security of the enterprise: essence, principles, functions, methods, means] // *Ekonomichnyi prostir*, № 152. pp. 176-203. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/152-15>. [in Ukrainian].
 11. Franchuk V. I. (2013). Kontseptualnyi pidkhid do zabezpečennia ekonomichnoi bezpeky sub'iekta hospodariuvannia [A conceptual approach to ensuring the economic security of a business entity] // *Komunalne hospodarstvo mist. Naukovo-tekhnichnyi zbirnyk*. № 108. pp. 271-279. [in Ukrainian].
 12. Frolova L. V., Rozhenko O. V. (2013). Kontseptualni polozhennia zabezpečennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv [Conceptual provisions for ensuring the economic security of enterprises] // *Kultura narodiv Prychornomor'ia. Ekonomichni nauky*. Simferopol,. № 257. pp. 201-204. [in Ukrainian].
 13. Kompleksne zabezpečennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv [Comprehensive provision of economic security of enterprises]: monohrafiia / S. M. Laptiev, V. H. Alkema, V. S. Sidak, M. I. Kopytko; za red. Kopytko M. I. – K.: VNZ «Universytet ekonomiky ta prava «KROK», 2017. [in Ukrainian].

Надійшла (received) 14.01.2023

Відомості про авторів / About the Authors

Коптієва Ганна Миколаївна (Koptieva Hanna Mykolayivna) – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, Національний технічний університет «ХПІ», м. Харків, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3082-2094>; тел. (095)93-50-779, e-mail: Hanna.Koptieva@khpi.edu.ua

О.С. МАКОВОЗ, О. М. ЯЦЕНКО, М. П. ГОРБУНОВ**ЗМІНИ ВИМОГ ДО ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Під час війни кардинальні зміни торкнулись усіх сфер життя України. Нагальна потреба сьогодення – пошук оптимальних та аргументованих програм сталого функціонування підприємств у період воєнного стану та закладання підвалин для подальшого відновлення після завершення військових дій. Сформувані зазначені належні умови для бізнесу здатні професіонали, управлінці-лідери, які будуть відповідати вимогам сучасності. Актуальними стають питання щодо змін вимог до менеджера підприємства воєнного стану і відповідність формування необхідних якостей у майбутніх управлінців під час навчання у ЗВО. Метою дослідження є аналіз вимог до сучасного менеджера-лідера щодо здатності забезпечити ефективне виконання управлінських завдань. У результаті аналізу з'ясовано, що відбулися певні зміни в уявленні працівників щодо того, яким має бути і як себе має поводити керівник під час роботи в умовах воєнного стану. Виявлені відмінності стосовно вимог до менеджерів у дослідженнях теоретиків менеджменту до і під час воєнного стану. Визначено, що акцент наразі робиться на особистісних якостях, допомозі оточуючим, здатності зберегти команду, бажанні змінити ситуацію на краще. Наголошено, що деякі якості набули нового значення і трактуються по-новому, враховуючи вимоги часу. Проаналізовано міркування керівників-практиків вітчизняних підприємств, які мають власне бачення ситуації та досвід збереження бізнесу працівників в умовах воєнного стану. Під час опитування працівників виявлено, що майже половина з них змінили свої очікування до керівників і головним вважають наявність стресостійкості, відповідальності та гнучкості. Також, більше половини опитаних вважають, що їхнє керівництво впоралось зі своїми обов'язками під час війни, третина – що впорались частково. Менеджери-лідери завдяки професіоналізму і розвиненим особистісним якостям не тільки змогли зберегти бізнес, а й підтримують і допомагають тим, хто цього потребує. Таким чином в нашому суспільстві поступово переважає група людей, для яких матеріальні блага не становлять практично єдиної цінності. Підготовка майбутніх менеджерів у ЗВО має враховувати зміни вимог до менеджерів і відповідати новим викликам, які постали перед вітчизняними підприємствами задля успішного подолання загроз і подальшої відбудови країни.

Ключові слова: менеджер-лідер; зміни; якості керівника; команда; цінності; стресостійкість; людські якості

O. MAKOVZ, O. YATSENKO, M. HORBUNOV**CHANGES IN REQUIREMENTS FOR LEADERSHIP QUALITIES OF MANAGERS AT UKRAINIAN ENTERPRISES UNDER MARTIAL LAW**

During the war, changes affected all spheres of life. Ukraine needs conditions where the economy can operate consistently during martial law and lay the foundations for further recovery after the end of the military operations. Such appropriate conditions can be created by professionals, management leaders who will meet the requirements dictated by the present. It is important to pay attention to the changing requirements for a modern manager and to further develop the necessary qualities of future managers during their studies at higher education institutions. The purpose of this research is to analyze the requirements for a modern manager-leader who is able to provide effective performance of managerial duties. The analysis shows that there have been certain changes in employees' views on what a manager should be and how he or she should behave while working during martial law. Differences in the requirements for managers in the studies of management theorists in peace time and now were identified. It was noted that the emphasis is now on personal qualities, helping others, the ability to keep the team, and the desire to change the situation for the better. It is emphasized that some qualities have acquired a new meaning and are interpreted in a new way, according to the requirements of the time. The article analyzes the statements of practicing managers of modern companies who have their own vision of the situation and experience in preserving business and teams during martial law. The survey of employees revealed that almost half of them have changed their requirements for managers and consider stress resistance, responsibility, and flexibility as the most important. In addition, more than half of the respondents believe that their managers have coped with their responsibilities during the war, while a third believe that they have partially coped. Thanks to their professionalism and developed personal qualities, manager-leaders have not only managed to preserve their businesses, but also support and help those in need. Thus, our society is gradually seeing more people who do not value material wealth as the only thing that matters. The training of future managers in higher education institutions should take into consideration the changing requirements for managers and meet the new challenges that Ukrainians face in order to successfully overcome hazards and further rebuild the country.

Keywords: manager-leader; managerial qualities; team; values; stress resistance; human qualities

Вступ. Початок повномасштабної війни в Україні призвів до кардинального переосмислення реалій всіх без винятку сфер господарського життя. Зміни торкнулись кожне вітчизняне підприємство. Нові виклики та загрози, що постали перед українцями потребують ретельного аналізу, усвідомлення окреслення завдань для впровадження адекватних програм дій.

Постановка проблеми. Підтримка економічної стабільності під час війни буде залежати від того, наскільки менеджмент підприємств буде в змозі розробляти зважені управлінські рішення відповідно до вимог сьогодення. Тобто, керівництву в першу чергу потрібно усвідомити потреби особистісних змін, а також змінити підходи щодо управління компанією відповідно до нових загроз і ризиків у зовнішньому середовищі. Проблеми підготовки майбутніх менеджерів у ЗВО, теоретичні дослідження, поради фахівців – переважним чином розкривали зміст мирних часів, це питання недостатньо досліджено у ракурсі роботи під час

кризових ситуацій. Українські керівники стикнулись з нечуваними за останні десятиліття жакіттями війни і змушені були швидко реагувати, заради спасіння бізнесу і команди. Актуальними стають питання привернення уваги до того, яким вимогам має відповідати менеджер-лідер під час роботи в умовах воєнного стану й які якості необхідно формувати в майбутніх менеджерів під час навчання у ЗВО.

Мета роботи. Виявити вимоги до лідерських якостей менеджерів українських підприємств, що здатні ефективно виконувати своїх обов'язки в умовах воєнного стану.

Аналіз основних досліджень і публікацій. Дослідженням проблем якостей менеджера-лідера присвятили свої праці вітчизняні науковці Л. Афанасьєва, Г. Васюнович, Л. Влодарська-Зола, Є. Воробйова, О. Капітанець, О. Романовський та ін. Акцентували увагу на якостях управлінця під час війни О. Корчинська, А. Недошитко та ін.

Виклад основного матеріалу. Вимоги до менеджерів змінювались упродовж XX століття відповідно до змін у бізнес-середовищі. У різні часи увага акцентувалась на розумінні природи управлінських процесів, розподілі відповідальності за рівнем управління, вмінні будувати взаємовідносини з підлеглими, наявності навичок приймати рішення в складних мінливих умовах, розпізнаванні потенціалу робітників, мотивуванні до роботи таким чином, щоб людина виконувала свої обов'язки з особистої волі, а не примусово, вмінні розвивати системне мислення, керувати інтелектом та кар'єрним зростанням своїх підлеглих, раціонально використовуючи їхній робочий час, здійсненні кваліфікованого планування на основі принципу участі (по Р. Ансоффу) тощо [1]. У своєму дослідженні ми використовуємо термін менеджер-лідер для характеристики керівника, який здійснює управлінські функції через призму неформального лідерства.

В 2014 році відбулась анексія Криму і окупація росією частини Донбасу. Усереднений показник падіння промисловості в Україні склав 10,7%, Луганська і Донецька області – падіння до 40%. Проте в інших областях цей показник виявився відносно незначним, а в деяких – індекс промисловості був позитивним [2]. Значна кількість управлінців проявили свідоме ставлення до критичної ситуації, що виникла в країні: здійснювали не тільки моральну, а й матеріальну допомогу переселенцям, волонтерським організаціям, армії. В той же час український бізнес поповнився керівниками – ветеранами АТО, які свідомо починали займатися власною справою, в рамках соціалізації і самореалізації. Їх відрізняло загострене почуття справедливості, бажання змінювати життя навколо себе на краще, наявність навичок швидкого реагування на змінені обставини, наявність більшої готовності йти на ризик, наявність досвіду планування операції, що в свою чергу сприяло відкритості до інновацій в бізнесі, а також допомагало при реалізації бізнес-плану [3].

На п'ятому році збройної агресії росії проти України, додалися виклики, які принесла пандемія COVID-19. Падіння промисловості становило 1,2% зросли ризики і втрати бізнесу [4], і щоб протистояти їм керівники мали знову пристосовуватися, щоб відповідати новим, актуальними для тієї ситуації вимогам (за даними World Economic Forum) [5], – необхідність працювати з «особою в цілому», проявляти інклюзивність, адже досвід співробітника не обмежується тільки роботою, і є набагато ширшим; необхідність мати навички системного мислення і звертатися до даних соціології; необхідність створення психологічно безпечного простору для співробітників, адже збільшена кількість стресів і виснаження; надання рівного доступу до можливостей на роботі; приділяти увагу вимірюванню нематеріальних активів – людському капіталу, інтелектуальній власності, репутації, адже вони є ключовими для залучення і утримання талантів. З часом стало зрозуміло, що ці навички в подальшому їм знадобилися для налагодження роботи і у воєнний час.

У 2022 році з початком повномасштабного вторгнення, вітчизняні підприємства та їх керівники з першого дня війни стикнулися з випробуваннями, яких не було за роки Незалежності країни: бойові дії, введення воєнного стану, мобілізація населення, дефіцит енергоресурсів, міграційні процеси, руйнація бізнес-схем, негативні очікування стосовно власної економічної діяльності, релокації підприємств тощо. Саме менеджери-лідери взяли на себе відповідальність за продовження існування компанії і налагодження роботи працівників в новій реальності, яка диктувала нові вимоги.

Досліджуючи принципи, які могли б бути універсальними для керівників підприємств будь-якої галузі під час війни, виконавчий директор Центру Лідерства УКУ Андрій Рождественський зазначає наступні [6]: обрати стиль лідерства, при чому правильним буде і централізація і децентралізація; не ігнорувати ідеологію, місію та візію компанії, мати здатність впроваджувати їх з щирістю; приділяти увагу ментальному здоров'ю; особисто спілкуватися із членами команди; розвивати командну стійкість. Впровадження моделі 11 лідерських чеснот, які на думку автора, якщо він зможе розвинути в собі, то зможе побудувати резильєнтну команду, готову до глобальних викликів – візійність, драйв, колаборація, смиренність, гуманність, цілісність, зваженість, підзвітність, справедливість, хоробрість.

Цікавими є думки стосовно нових викликів до сучасних менеджерів Д. Віллінка і Л. Бабіна – офіцерів американського військово-морського флоту, які після відставки стали співзасновниками компанії Echelon Front, яка навчає та мотивує лідерів багатьох бізнесів по всьому світі [7]. Вони проводять паралелі між принципами, які роблять успішними бойових командирів і які також можуть бути застосовані в діловому світі: здатність зберігати спокій і визначати завдання з найвищим пріоритетом; здатність впровадження в команді дисципліни, що сприяла б гнучкості, адаптивності та творчому підходу; вміння доносити до команди стратегічну картину і наявність звички швидко приймати рішення і адаптуватися до змін; вміння знайти власну рівновагу між крайнощами.

Жаріков О. співзасновник та CEO Reactor.ua, член правління АСМР Ukraine, наголошує саме на «людському» боці лідерства при виживанні бізнесу під час війни і виділяє найбільш затребувані якості керівників в умовах війни: особистісні якості – надійність та емпатія, турбота про людей, **щира віра в місію та життєздатність свого бізнесу**, активна допомога; професійні якості – чітка та зрозуміла комунікація, вміння пристосовуватися, розуміння планування як динамічного процесу, швидке реагування на ситуацію, **вміння будувати нові процеси і практики та змінювати їх, подолання сили спротиву через швидкість та амплітуду дій** [8].

Міронова Н. Relationship Manager at SPEKA [9] акцентує увагу на наступних навичках, які, на її думку виявилися найпотрібнішими топ менеджерам під час війни. Деякі з них були актуальні й у мирні часи, але у нестабільний воєнний час набули нового значення: чітке визначення цілей – є основою існування в умовах

війни; вміння критично мислити – як запорука швидкого аналізу ситуації, здатності до евакуації і швидкого ухвалення рішень; здатність спочатку допомогти собі, а потім команді – як основа психічного здоров'я під час постійного стресу і тривоги; вміння брати на себе відповідальність і заручитися підтримкою команди – як запорука існування топ менеджера – ключової ланки в діяльності організації; не дати вигоріти співробітникам – як фактор врахування вибору співробітника; зайнятися волонтерством, залишитися працювати у безпечному місці; здатність бути гнучким – як уникнення багаторівневого узгодження під час релокації команди тощо; розвивати емоційний інтелект – як наголос на тому, що навіть під час війни не варто забувати про саморозвиток; змінюватися швидко, планувати короткостроково – як усвідомлення різних змін обставин для країни, бізнесу під час війни.

Дослідники О. Корчинська, А. Недошитко окрім персональних особистих якостей наголошують на професійних характеристиках: навички адаптації до зовнішніх умов і підтримки команди; навички роботи з інформацією і швидкого реагування на ситуацію; навички динамічного і короткострокового планування; здатність генерації нових процесів і практик; навички налагодження чіткої комунікації [10].

Засновниця консалтингової агенції Unicorn Solution&Consulting, AСMP Ukraine Membe О. Кобилянська зазначає, що певна частина керівників українського бізнесу доволі швидко відійшли від шоку і усвідомили необхідність руху вперед для збереження продукту, команди і економіки країни і робить порівняння сучасного лідера із «чарівним феніксом, здатним відродити бізнес із попелу та при цьому уважним до болю кожного у своїй компанії» [8].

У 2015 році, на другому році збройної агресії росії проти України, нами було проведено опитування серед людей, які брали участь в тренінгу з лідерства в рамках проекту створення громадської організації та навчання народних митців Харківського район Харківської області, за підтримки Корпусу Миру США в Україні та SPA USAID [11], на предмет значущості лідерських якостей у менеджера-лідера. На 1 місці (по 24% опитуваних) опинилися моральні якості і емоційно-вольові риси характеру, на другому (18% опитуваних) – організаторські здібності, 3 місце (16% опитуваних) – комунікативні якості.

У 2022 році, через 10 місяців після повномасштабного вторгнення ми провели опитування на предмет вимог до менеджерів під час війни. В опитуванні взяли участь 75 працівників різних галузей, із різних регіонів країни. Було запропоновано дати відповідь на наступні питання:

1. Чи змінились ваші вимоги до менеджерів в умовах воєнного стану?

2. Чи впорався, на вашу думку, ваш керівник зі своїми обов'язками під час роботи в умовах війни?

3. Які якості менеджерів виявилися найбільш потрібними під час війни?

Було отримано наступні результати: як видно на рис.1 майже половина (48,6%) працівників змінило свої вимоги до менеджерів в умовах воєнного стану; 27% – не змінило і майже 24,4% відповіли, що не замислювались над цим питанням. Щодо другого питання, то, як бачимо на рис.2, переважна більшість (62,2%) працівників вважає, що їхнє керівництво впоралось зі своїми обов'язками, 27% відповіли, що впорались частково і 10,8% впевнені, що не впорались зовсім. У відкритих відповідях на третє питання, на першому місці опинилась така якість, яка на думку працівників найбільше потрібна менеджерам під час війни, як стресостійкість, на другому місці – відповідальність і гнучкість. Якості, які часто зустрічались у відповідях – довіра, чуйність, вміння надихати і підтримати співробітника, винахідливість, людяність, вміння пристосуватися до нових реалій, адекватне розуміння ситуації, піклування про безпеку робітників компанії, вміння розподіляти ризики, ініціативність, рішучість, стратегічне мислення.

Отже можна зробити висновок, що значна кількість керівників гідно витримали і протистояли випробуванням жаклих реалій. Вони змогли зорієнтуватися і проявити себе в складній ситуації ризиків і невизначеності. Саме завдяки професіоналізму і розвинутим особистим якостям вдалося не тільки врятувати бізнес, зберегти команду, а й підтримувати і допомагати тим, хто найбільш цього потребує. Ці результати підтверджують думку фахівців стосовно того, що війна сприяла тому, що в українському суспільстві відбулося руйнування домінуючого ще з радянських часів типу особистості, для якої практично єдину провідну цінність становили матеріальні блага. Натомість все більше з'являється людей, для яких інтереси суспільства стають вищими за власні: військовослужбовці, волонтери тощо [12].

Висновки. З початком введення воєнного стану на території України менеджмент підприємств стикнувся з нечуваними викликами. Перед управлінцями стояли надважкі задачі: зберегти бізнес, організувати роботу підприємств, враховуючи зміни у зовнішньому середовищі, в ситуації надвисоких ризиків і невизначеності. За результатами опитування, переважній більшості керівників це вдалося зробити. Зреагувавши на проблеми сьогодення, менеджери-лідери гідно витримали випробування. У той же час нові умови диктують нові вимоги до таких керівників. На перший план виходять особистісні якості й здібності, які в мирні часи не здавалися настільки актуальними: стресостійкість, відповідальність, гнучкість. Для подальшого протистояння загрозам і відбудови країни в майбутньому вважаємо необхідним привернення уваги до наявності та формування цих та інших необхідних якостей в управлінців. Подальші напрями досліджень вбачаємо у розробці підходів формування необхідних лідерських якостей у майбутніх менеджерів під час навчання у ЗВО.



Рисунок 1 – Результати опитування щодо змін вимог до менеджерів (%)

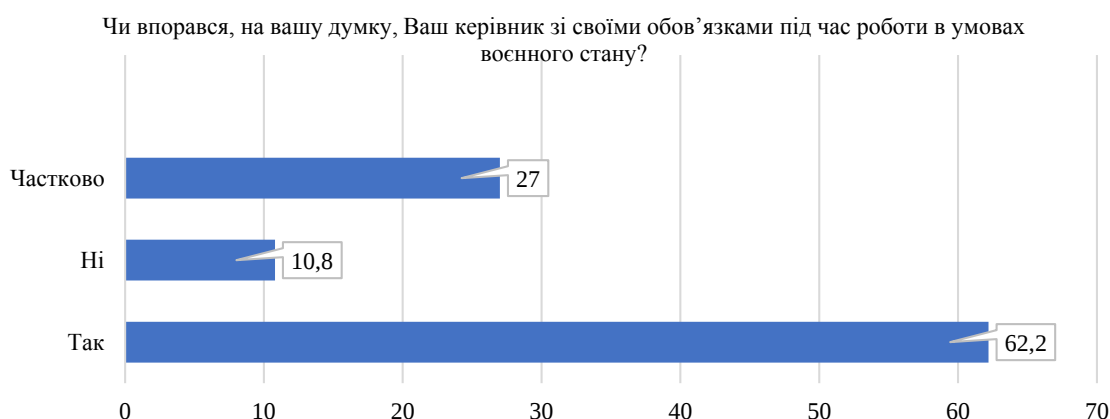


Рисунок 2 – Результати опитування робітників щодо менеджменту підприємства (%)

Список літератури

1. Яценко О. М. (2016). Лідерські якості в структурі складових компетентностей менеджерів. *Молодий вчений*. №6 (33). 496–501.
2. Якименко Ю. Україна 2014-2015: долаючи виклики (аналітичні оцінки) URL:https://razumkov.org.ua/uploads/article/2014-2015_Pidsumky.pdf (дата звернення: 22.01.2023).
3. Шовкун Л., Лиховий Д., Гордійчук О. Власний бізнес АТОвців: допомога держави, побратимів, поради тих, кому вдалося URL:<https://novynamnia.com/2017/09/13/vlasnyi-biznes-atovtsiv-dopomoga-derzhavi-pobratimiv-poradi-tih-komu-vdalosya> (дата звернення: 20.01.2023).
4. Якименко Ю. Україна 2019-2020: широкі можливості, суперечливі результати (аналітичні оцінки) URL:https://razumkov.org.ua/uploads/other/2020-PIDSUMKI-UKR_ENG.pdf (дата звернення: 20.01.2023).
5. 5 ways the COVID-19 pandemic is changing the role of leaders URL:<https://www.weforum.org/agenda/2021/10/5-ways-the-pandemic-is-changing-the-role-of-leaders/> (дата звернення: 21.01.2023).
6. Міроненко Т. П'ять порад для лідера під час війни URL:<https://forbes.ua/lifestyle/dati-misiyu-rozmovlyati-z-komandoyu-navchiti-ii-rizikuvati-ta-pomilyatis-pyat-porad-dlya-lidera-pid-chas-viyni-13112022-9664> (дата звернення: 19.01.2023).
7. Екстремальна відповідальність. Люди. Лідерство і менеджмент. Культура. URL:<https://kmbs.ua/ua/article/extreme-ownership> (дата звернення: 19.01.2023).
8. Соболева К. Лідер-фенікс: яким керівником треба бути, щоб успішно вести бізнес в умовах війни URL:<https://mind.ua/publications/20244337-lider-feniks-yakim-kerivnikom-treba-buti-shchob-uspishno-vesti-biznes-v-umovah-viyni> (дата звернення: 22.01.2023).
9. Міронова Н. Ключові навички для топ менеджера під час війни URL:<https://speka.media/work-war-balance-klyuchovi-navicki-dlya-top-menedzera-pid-cas-viyni-9e20x9> (дата звернення: 22.01.2023).
10. Корчинська, О., Недошитко, А. (2022). Сучасний управлінець: виклики та досягнення. *Молодий вчений*, 11 (111), 82-84. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-11-111-18>
11. Яценко О. М., Горбунов М. П. *Формування лідерських якостей майбутніх менеджерів у процесі професійної підготовки* : монографія. Харків :Мадрид, 2018. 250 с.
12. Міщенко М. Нові люди – нова країна URL:<https://razumkov.org.ua/statti/novi-liudy-nova-kraina> (дата звернення: 23.01.2023).

References(transliterated)

1. Yatsenko O. M. (2016). Liderski yakosti v strukturi skladovykh kompetentnostei menedzheriv [Leadership qualities in the structure of component competencies of managers]. *Molodyi vchenyi* [A young scientist]. no (33). 496–501
2. Yakymenko Yu. Ukraine 2014-2015: dolaiuchy vyklyky (analytychni otsinky) [Ukraine 2014-2015: overcoming challenges (analytical assessments)] Available at:https://razumkov.org.ua/uploads/article/2014-2015_Pidsumky.pdf (accessed 25.01.2023).
3. Shovkun L., Lykhovii D., Hordiichuk O. Vlasnyi biznes ATOVtsiv: dopomoha derzhavy, pobratymiv, poradytykh, komu vdalosia [Own business of ATO soldiers: help from the state, fellow citizens, advice from those who have succeeded] Available at:<https://novynamnia.com/2017/09/13/vlasnyi-biznes-atovtsiv-kerivnikom-treba-buti-shchob-uspishno-vesti-biznes-v-umovah-viyni>

- dopomoga-derzhavi-pobratimiv-poradi-tih-komu-vdalosya (accessed: 20.01.2023).
4. Yakymenko Yu. Ukraine 2019-2020: shiroki mozhyvosti, superechlyvi rezultaty (analytichn iotsinky) [Ukraine 2019-2020: wide opportunities, contradictory results (analytical assessments)] Available at: https://razumkov.org.ua/uploads/other/2020-PIDSUMKI-UKR_ENG.pdf (accessed: 20.01.2023).
 5. 5 ways the COVID-19 pandemic is changing the role of leaders Available at: <https://www.weforum.org/agenda/2021/10/5-ways-the-pandemic-is-changing-the-role-of-leaders/> (accessed: 21.01.2023).
 6. Mironenko T. P'iat pored dlia lidera pidchas viiny [Five tips for a wartime leader] Available at: <https://forbes.ua/lifestyle/dati-misiyu-rozmovlyati-z-komandoyu-navchiti-i-rizikuvati-ta-pomilyatis-pyat-porad-dlya-lidera-pid-chas-viyni-13112022-9664> (accessed: 19.01.2023).
 7. Ekstremalna vidpovidalnist. Liudy. Liderstvo i menedzhment. Kultura [Extreme liability. People. Leadership and management. Culture] Available at: <https://kmbs.ua/ua/article/extreme-ownership> (accessed: 19.01.2023).
 8. Soboleva K. Lider-feniks: yakym kerivnykom treba buty, shchob uspishno vesti biznes v umovakh viiny [The phoenix leader: what kind of leader you need to be to successfully run a business in wartime] Available at: <https://mind.ua/publications/20244337-lider-feniks-yakim-kerivnykom-treba-buti-shchob-uspishno-vesti-biznes-v-umovah-viyni> (accessed: 22.01.2023).
 9. Mironova N. Kliuchovi navychky dlia topmenedzhera pid chas viiny [Key skills for a top manager in wartime] Available at: <https://speka.media/work-war-balance-klyucovi-navicki-dlya-top-menedzhera-pid-cas-viyni-9e20x9> (accessed: 22.01.2023).
 10. Korchynska, O., Nedoshytko, A. (2022). Suchasnyi upravlinets: vyklyky ta dosiahnennia [Modern manager: challenges and achievements]. *Molodyi vchenyi* [A young scientist], 11 (111), 82-84. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-11-111-18>
 11. Yatsenko O. M., Horbunov M. P. *Formuvannia liderskykh yakosti maibutnikh menedzheriv u protsesi profesiinoi pidhotovky* [Modern manager: challenges and achievements Formation of leadership qualities of future managers in the process of professional training]: monohrafiia. Kharkiv :Madryd, 2018. 250 p.
 12. Mishchenko M. Novi liudy – nova kraina [New people - a new country] Available at: <https://razumkov.org.ua/statti/novi-liudy-nova-kraina> (accessed: 23.01.2023).

Надійшла (received) 16.01.2023

Відомості про авторів / About the Authors

Маковоз Оксана Сергіївна (Makovoz Oksana) – доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»; Харків, Україна; ORCID: 0000-0001-8728-1500; Oksana.Makovoz @ khpi.edu.ua

Яценко Ольга Миколаївна (Yatsenko Olha) – кандидат педагогічних наук, доцент кафедри менеджменту Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»; Харків, Україна; ORCID: 0000-0001-7580-7827; Olha.Yatsenko @ khpi.edu.ua

Горбунів Микола Петрович (Horbunov Mykola) – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»; Харків, Україна; ORCID: 0000-0002-7006-0047; horbunov.mykola @ khpi.edu.ua

O. M. NASHCHEKINA, H. M. KOPTIEVA, I. V. TYMOSHENKOV

THE IMPACT OF CSR ON FINANCIAL PERFORMANCE: CONTROVERSIAL EMPIRICAL EVIDENCE AND REASONS BEHIND IT

Business case for corporate social responsibility (CSR) is becoming increasingly relevant today because it allows companies to align interests of different groups of stakeholders through creating a shared value. To integrate CSR in a company's business model effectively, it is important to understand the relationship between CSR and financial performance. However, a large number of studies on the impact of CSR on a company's bottom line have yielded controversial results. The goal of this article is to provide an overview of discrepancies in the results of empirical studies on the relationship between CSR and financial performance reported in the literature and summarize the reasons and methodological issues underlying the lack of consensus regarding this relationship. We show that most authors observed a positive impact of CSR on financial performance, however some authors reported a negative, U-shaped, inverted U-shaped, and S-shaped relationships, as well as the absence of any impact of CSR on financial performance. The discrepancy in the results can be related to a multidimensional and heterogeneous nature of CSR, and hence, to the lack of uniformity in measuring it. Similarly, financial performance can also be measured through a variety of indicators, both accounting- and market-based. The differences in the measurement methodology make the results of different studies less comparable. The relationship between CSR and financial performance can also depend on the approach to CSR used by companies. If CSR serves as an instrument for wealth creation, its impact on financial performance should be positive by definition. If CSR is based on purely ethical considerations, it may be merely a cost-center with no economic benefits. The relationship between CSR and financial performance can be weakened or strengthened by a large number of external and internal situational factors, such as the institutional environment, industry dynamism, company size, form of ownership and many others that can have a moderating effect on the relationship. The causality within this relationship can be bidirectional and result in a virtuous cycle, but it can also be reversed and asymmetrical. The ambiguity of the results reported in the literature can be connected with a delayed effect of CSR on financial performance, when it takes some time for investments in CSR to pay off in terms of financial benefits.

Keywords: corporate social responsibility (CSR); financial performance; measurement methodology; measures of CSR; bidirectional causality; moderation effect

O. M. НАЩЕКИНА, Г. М. КОПТЄВА, І. В. ТИМОШЕНКОВ

ВПЛИВ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА ФІНАНСОВІ ПОКАЗНИКИ: СУПЕРЕЧЛИВІСТЬ ЕМПІРИЧНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ТА ЇЇ ПРИЧИНИ

Бізнес-обґрунтування корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) сьогодні стає дедалі актуальнішим, оскільки дозволяє компаніям узгоджувати інтереси різних груп стейкхолдерів через створення спільної цінності. Для ефективного інтегрування КСВ у бізнес-модель компанії важливо розуміти зв'язок між КСВ і фінансовими показниками. Однак, велика кількість досліджень, присвячених впливу КСВ на фінансові показники, дають суперечливі результати. Мета цієї статті – провести аналіз розбіжностей у результатах емпіричних досліджень взаємозв'язку між КСВ і фінансовими показниками, про які повідомляється в літературі, і визначити причини та методологічні проблеми, пов'язані з відсутністю консенсусу щодо цього зв'язку. З проведеного аналізу випливає, що більшість авторів спостерігали позитивний вплив КСВ на фінансову результативність, однак деякі автори повідомили про негативну, U-подібну, інвертовану U-подібну та S-подібну залежності, а також про відсутність будь-якого впливу КСВ на фінансові результати. Розбіжність у результатах може бути пов'язана з багатовимірністю та різноманітністю форм КСВ, а отже, з відсутністю єдиного підходу до її вимірювання. Те ж стосується і фінансової результативності, яка може вимірюватися за допомогою різноманітних показників, як основаних на фінансовій звітності, так і на ринковій вартості компаній. Різниця в методології вимірювання ускладнює порівняння результатів різних досліджень. Зв'язок між КСВ і фінансовими показниками також може залежати від підходу до КСВ, який використовують компанії. Якщо КСВ служить інструментом для створення економічної цінності, її вплив на фінансову ефективність має бути позитивним за визначенням. Якщо КСВ базується на суто етичних міркуваннях, вона може бути просто центром витрат. Зв'язок між КСВ і фінансовими показниками може бути послаблений або посилений великою кількістю зовнішніх і внутрішніх ситуаційних чинників, таких як інституційне середовище, динамізм галузі, розмір компанії, форма власності та багато інших, які можуть створювати модуляційний ефект на цей зв'язок. Причинно-наслідковий зв'язок між КСВ і фінансовими показниками може бути двонаправленим і приводити до позитивного циклу, але причинність також може бути протилежною – кращі фінансові показники обумовлюють вищий рівень КСВ. Неоднозначність результатів, наведених у літературі, також може бути пов'язана з відстроченим впливом КСВ на фінансові показники, коли потрібен деякий час, щоб інвестиції в КСВ окупилися з точки зору фінансової віддачі.

Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність (КСВ); фінансові показники; методологія вимірювання; показники КСВ; двонаправлений причинно-наслідковий зв'язок; модуляційний ефект

Introduction. The inclusion of corporate social responsibility (CSR) in business models has long become a necessity for modern companies working in different sectors and industries. The need for socially responsible behavior of companies is dictated by the persistence of social problems, negative side effects of technological advancement, climate change and other environmental issues, the development of civil society, consumer activism, just to name a few. The accumulated global problems call for collective effort because they transcend national boundaries and cannot be solved by governments or individual organizations alone.

Business philosophies behind CSR may range from purely pragmatic to ethical and altruistic, however business

case for CSR has been becoming more and more relevant because it allows companies to align interests of different stakeholders. When integrating CSR in business models or developing strategies, it is important to understand whether it is merely a cost center or it is one of the factors that contributes to the improvement of financial performance, at least in the long run.

Review of the recent literature and formulation of the research problem. There have been an enormous number of studies exploring the impact of CSR on financial performances of companies. However, almost all authors point out in the introductory part that there is no consensus on the relationship between CSR engagement and financial performances, and the review studies of the literature on

the topic additionally confirm it (see for example [1-5]). Bruna and Lahouel describe the results on the relationship between CSR and financial outcomes as “contradictory and inconclusive, often tainted by epistemological weaknesses, theoretical inaccuracies and methodological biases.” [3].

Thus, while there is little disagreement about the need for companies to be socially responsible, it is not quite clear whether CSR activities are beneficial or disadvantageous for a company's bottom line, whether they improve the competitive position or divert resources from economic to social investments. An in-depth understanding of the relationship between the financial performance and CSR (or particular aspects of CSR) and factors that can affect this relationship can help in making rational decisions and designing sound CSR strategies, which would align the interests of a company and its stakeholders. Having a clearer idea about this relationship is also helpful for law and policy makers, in particular when introducing changes in business regulation. To refine methodologies of measuring the relationship between CSR and FP, it is necessary to critically assess the existing results on this relationship and identify the possible sources of discrepancy in the form of this relationship reported by different authors.

The goal of this article is to provide an overview of discrepancies in the results of empirical studies on the relationship between CSR and financial performance reported in the literature, summarize the reasons for the lack of consensus on the form of this relationship and methodological issues accounting for the controversial empirical results. Thus, we intend to specify the factors that should be taken into account when critically evaluating the claims about either positive or negative or more sophisticated effects of CSR on financial performance and when choosing research methodology for studies on this topic.

The main results. Before we start discussing the reasons behind the contradictory results on the impact of CSR on financial performance, let us provide a brief overview of the character (shape) of the relationship between CSR and financial performance as reported in the literature. Based on empirical data, most authors found a significant positive impact of CSR on financial performance [4, 6-13]. However, some authors observed a negative relationship between the two. For example, Chen et al. show that mandatory CSR disclosure leads to changes in firm behavior, which generates a positive impact on community but at the expense of shareholders because CSR reporting firms experience a decrease in profitability [14]. Hamdoun et al. found no significant direct effect of CSR on financial performance, and even a negative effect of the social dimension of CSR on financial results [15]. However, the authors point out that CSR does improve a company's competitive advantage through improving reputation and enhancing human capital [15].

Lee et al. provide empirical evidence in favor of neutrality between CSR and financial performances both at a company and industry levels, thus showing that a company's involvement in CSR “neither penalizes nor improves its financial indicators” [16]. Hirigoyen and Poulain-Rehm also demonstrate that greater efforts in the

CSR sphere do not lead to better financial performance [17]. Broccardo et al. [18] make a similar conclusion in the context of a luxury company. Based on a longitudinal in-depth analysis of a leading luxury company, they show that CSR did not impact the financial performance of the company except for a negative event that adversely affected the company's reputation. In fact, most authors consider only positive performance of companies in the CSR sphere, however, it is also important to understand how the obvious lack of CSR can affect financial results. Lin et al. consider the effect of “positive” and “negative” CSR and show that a positive CSR improves the financial performance of a company, whereas a negative one has a detrimental effect on financial performance [19].

However, the relationship between CSR and financial performance can be less straightforward and depend on the CSR level. In particular, a number of authors reported a U-shaped relationship between CSR and financial performance [20-22], an inverted U-shaped [23, 24] or inverted V-shaped [25] relationship, and even an S-shaped relationship [26, 27].

It is clear that a U-shaped and inverted U-shaped relationships imply the opposite dependence of financial performance on CSR. According to Barnett and Salomon, to benefit in terms of financial performance, companies should set the level of their CSR effort either low or high, because a moderate level of CSR yields lower financial outcomes [21]. They also show that companies with the highest level of CSR have the highest financial performance. At the same time, Sun et al. show that an initial increase in CSR engagement has a positive effect on a company's shareholder value, but as the company continues increase its CSR engagement making it excessive, the effect on the shareholder value turns negative [24].

Such discrepancy in the results can be explained in the first place by the complexity and heterogeneity of the phenomenon of CSR and different impact of different dimensions of CSR on financial performance. The lack of a clear definition of CSR and its boundaries is one of the main reasons behind the controversies regarding the impact of CSR on financial results. Besides, in the literature the concept of CSR is often replaced by the related but not identical concept, such as ESG (Environmental, Social, Governance). While CSR is more about principles and responsibilities and may have a qualitative character, ESG is quantifiable, measurable and specific. Generally, it is easier to study the effect of variables that have quantitative values, standardized and comparable across business entities. In addition, there are ESG ratings, scores, and indexes readily available for large listed companies, which alleviates the burden on researchers to measure ESG themselves.

When measuring CSR, authors can (i) use different proxies; (ii) study the effect of different dimensions of CSR on financial performances separately. For example, some authors associate CSR with corporate philanthropy [4, 11, 20, 27], some use ESG indexes [10, 22, 28-31], others consider only social dimension [32]. Some authors utilize less common composite measures of CSR. For example, Cho et al. used a country specific KEJI (The Korea

Economic Justice Institute) index that includes such dimensions as soundness of governance, fairness, contribution to societal welfare, environmental protection, consumer protection, employee satisfaction [33]. Koptieva and Kozub used sustainability rankings of companies provided in the RobecoSAM Sustainability Yearbook, but converted qualitative descriptors into quantitative values [7]. Rodriguez-Fernandez constructed a social behavioral index that included four equally weighted components: the participation in the Global Reporting Initiative, inclusion in the Dow Jones Sustainability Index, compliance with the Good Corporate Governance Recommendations, and participation in the Global Compact [34].

Taking into account a heterogeneous character of CSR, i.e. its multiple dimensions and aspects, different aspects may have different effect on financial performance [31, 33]. In most empirical studies, the authors built multivariate regression models describing the relationship between CSR and financial performance, which included a number of explanatory variables associated with certain dimensions of CSR, thus showing different effect of different variables.

The second reason for the controversial results is related to the approach to CSR used by companies. According to Garriga and Mele, there are four approaches to CSR: instrumental, political, integrative, and ethical [35]. While the political and ethical are normative approaches, the integrative one is holistic, showing the dependence of a company on its stakeholders in the short- and especially long-term perspective, and the instrumental approach is purely pragmatic and economic-value oriented. The instrumental approach considers CSR as a tool for wealth creation, which by definition implies a positive relationship between CSR and financial performance. Within the instrumental approach to CSR, companies can adopt the Creating Shared Value (CSV) model proposed by Porter and Kramer [36], which implies the simultaneous creation of economic and social value through product or/and technology innovations, improvements in the efficiency within value chains, contributing to local cluster development. Sometimes it is argued that CSV is not CSR, but we treat CSR more broadly than a mere cost-center and discuss this issue in more detail elsewhere [37]. Thus, a CSR strategy can be aimed at improving financial performance rather than solely “doing the right thing”.

Karnani shows conceptually that providing socially desirable outcome does not necessarily mean sacrificing financial interest. In a so-called “opportunity zone” the private (company) and public (society) interests can be aligned. However, there is a “trade-off zone”, in which to serve public interest, a company has to sacrifice its profits [38]. Thus, the relationship between CSR and financial performance may depend on the zone, in which the company operates. Then, even using the same measure of CSR performance, such as corporate philanthropic contributions, does not make the relationship between CSR and financial performance comparable across companies, because some of them can engage in strategic philanthropy and create a shared value, while others may create solely social value.

Not only does the way of measuring CSR account for the character of the observed relationship between CSR and financial performance but also the choice of financial performance indicators, because the impact of CSR can be different for different indicators. Thus, the third reason behind controversies regarding the impact of CSR on financial performance is related to the choice of financial metrics or indicators. The measures of financial performance used in the literature on CSR can be divided into accounting-based measures and market-based measures. The most common accounting-based measures of financial performance used by the authors studying the impact of CSR on financial performance are ROA (return on assets) [4, 11, 14, 17, 30, 33, 34, 39] and ROE (return on equity) [7, 14, 17, 22, 34, 39]. Other accounting-based measures of financial performance are earnings per share and net profit margin [39], return on total costs [7], liquidity proxied by the cash conversion cycle [40]. Bruna et al. used a composite measure (overall score) based on five financial ratios reflecting liquidity and solvency, activity, and leverage [10]. The most popular among the market-based measures is Tobin's Q [30, 33, 34]. Another market-based measure of performance used by Brammer and Millington was calculated as the sum of share price growth and dividend payout over a year divided by the share price at the beginning of the period [20]. Other examples of market-based measures found in the literature are stock returns [41] and market to book ratio [17]. A more sophisticated approach than studying a direct relationship between CSR and financial performance was applied by Zhou et al., who used a market-based performance indicator (Tobin's Q) as an explanatory variable and financial performance as a mediating variable between market value and CSR (proxied by a ESG rating). The financial performance, in turn, was measured based on ROE, total asset turnover and net profit growth [28].

Some authors who used simultaneously several indicators showed that CSR has different impact on different indicators of financial performance. For example, Sin et al. found a significant impact of CSR on ROE and earnings per share but no significant impact on ROA and net profit margin [39]. At the same time, Rodriguez-Fernandez demonstrated that the companies with better sustainability ratings and higher compliance scores had superior financial results in terms of both ROE and ROA. However, she found no correlation of CSR with Tobin's Q ratio [34].

Indeed, the heterogeneous nature of CSR, as well as the multiplicity of financial performance measures, makes the results on the relationship between CSR and financial performance obtained by different authors less comparable.

Fourth, the controversial results of the studies of the relationship between CSR and financial performance can be explained by a myriad of situational factors, which can have a moderation effect on the relationship either strengthening or weakening it. The situational factors can be external or internal to companies, can be controlled or be beyond the company's control.

External factors include the instability of institutional environment, for example in the form of local officials

turnover [42], mandatory disclosure [8, 10, 14] industry dynamism [26], industry competition [43], regional development [27] and others. There can be different effects for different industries, for manufacturing and service sectors.

Examples of internal factors are the form of ownership [27, 43], financial distress/stability [9], company size [26], marketing capability [41], quality management [22], CSR media coverage [44] and many others.

Definitely among the most important moderating variables is the quality of governance [34] and CEO capabilities [45]. There is an infinite number of CSR forms and, hence, strategies that can be chosen by a company's management given a set of situational factors. Thus, a positive impact of CSR on financial performance often depends on the soundness of strategic decisions regarding the forms of CSR and allocation of resources for and among CSR initiatives.

Fifth, the direction of causality is not quite clear: either better CSR performances lead to better financial performances or vice versa. The bidirectional causality in the CSR-financial performance relationship was addressed by many authors [4, 17, 34, 40, 46, 47, 48]. Practically all those authors show that the causal relationship between CSR and financial performance works in both directions. Hichri, using the data for a sample of Swedish companies, demonstrated that CSR performance has a positive effect on the company's financial performance and the opposite is also true, i.e. financial performance positively influences the company's CSR performance [46]. Likewise, the results reported by Uyar et al. indicate that firms with greater liquidity engage in CSR initiatives more actively, and at the same time, CSR promotes greater liquidity [40]. In the same vein, Rodriguez-Fernandez reports positive relationships between the four-component social behavioral index (described earlier in the article) and financial performance in both directions, thus finding the evidence for a virtuous cycle: "socially responsible policies transform into higher profits and higher profits transform into socially responsible policies" [34]. The latter sounds rather logical because the more financial resources a company has, the more it can afford to invest in CSR – in community projects, good causes, employee well-being, environmentally friendly technologies etc. However, Hirigoyen and Poulain-Rehm conclude quite the opposite: "The results show not only that greater social responsibility does not result in better financial performance, but also that financial performance negatively impacts corporate social responsibility" [17]. Still another result is reported by Garas and El-Temtamy who find a dynamic trade-off between CSR and financial performance. Out of the three ESG measures, only comprehensive environmental disclosure improves both ROA and Tobin's Q, however, better financial performance is negatively correlated with the combined CSR (ESG) disclosure [30]. Lin et al. make a conclusion that actually reverses the causality in the relationship between CSR and financial performance. They show that superior financial performance leads to a stronger CSR engagement, however more efforts in the CSR sphere do not necessarily result in better financial performances [47]. The latter finding is very much in line

with what Lee et al. conclude "Doing good" is not a panacea for corporate achievement with respect to market-facing activities... Investments in CR [corporate responsibility] practices alone do not guarantee improved financial performance" [16].

Sixth, an additional complication that arises in the studies of the relationship between CSR and financial performance is that the effect of CSR can be a long-term one, which enhances the competitiveness and possibilities of sustainable development in the future rather than increases profitability or improves financial position in a short-term perspective. Barnett and Salomon point out that "In order for some firms to increase their capacity to benefit from investments in social responsibility, they might have to endure a period of decreased financial performance" [21]. Taking into account that the effect of CSR on financial performance is not immediate but rather delayed, some researchers who studied the relationship between CSR and financial results used time-lagged models [7, 10], however what time lag to choose is also a challenging question, which may affect the result of a study. Brammer and Millington addressed this problem in their study and found that firms with both unusually high and low corporate social performance show better financial performance than other firms. However, unusually poor performers in the field of CSR do best in the short run and unusually good social performers do best over longer periods of time [20].

Last but not least, the choice of firms for studies also matters. Usually large listed companies that are ranked and rated based on their financial and non-financial disclosures are studied. Such companies are highly visible and sensitive to reputation effects, possess sufficient financial resources and innovation capacity, can scale up CSR initiatives. The relationship between CSR and financial performance can be different for smaller and less visible companies with limited resources.

Conclusions and prospects for further research. In summary, understanding the relationship between CSR and financial performance is very important for integrating CSR in business models and developing CSR strategies. However, the results of studies on the impact of CSR on financial performance remain ambiguous and controversial. Although most authors found a positive relationship between CSR and financial performances, other possible relationships reported in the literature include negative, U-shaped, inverted U-shaped, S-shaped ones and also the absence of any impact of CSR on a company's bottom line. The reasons behind such a discrepancy in the results are multiple and are related to the multidimensionality and heterogeneity of the phenomenon of CSR, which, in turn, poses methodological problems connected with its measurement. Different authors may use different proxies for CSR performance making the results less comparable. Similarly, financial performances can be measured using different indicators both accounting-based and market-based.

Depending on the approach to CSR, companies can use it as an instrument for wealth creation, and then the impact of CSR on financial performance should be positive. However, if CSR is based on purely ethical considerations,

it may be merely a cost center with no economic benefits. The relationship can be affected by a large number of external and internal situational factors, which can either weaken or strengthen the impact of CSR on financial performance. The causality within this relationship can be bidirectional and result, in particular, in a virtuous cycle: a better CSR performance leads to better financial performance, which makes it possible to invest more in CSR and so on. However, it is not always the case. The relationship can be reversed or asymmetrical, which is an additional evidence of a controversial nature of the results on the impact of CSR. Finally, the ambiguity of the results can be connected with a delayed effect of CSR on financial performance, when it takes some time for investments in CSR to pay off in terms of financial benefits. Taking into account a complex nature of the phenomenon of CSR, future research should focus more on specific mechanisms through which CSR can affect financial performance.

References

1. Alshehhi A., Nobanee H., Khare N. (2018) The Impact of Sustainability Practices on Corporate Financial Performance: Literature Trends and Future Research Potential // *Sustainability*. Vol. 10. N 2. #494. DOI: <https://doi.org/10.3390/su10020494>
2. Sawhney R., Tomar J., Bhardwaj S. (2022) Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Literature Review and Bibliometric Analysis // *ECS Transactions*. Vol. 107. N 1. P. 11051. DOI: <https://doi.org/10.1149/10701.11051ecst>
3. Bruna M. G., Lahouel B. ben. (2022). CSR & Financial Performance: Facing Methodological and Modeling Issues Commentary Paper to the Eponymous FRL Article Collection // *Finance Research Letters*. Vol. 44. P. 102036. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.frl.2021.102036>
4. Liu W., Shao X., de Sisto M., Li W. H. (2021) A New Approach for Addressing Endogeneity Issues in the Relationship between Corporate Social Responsibility and Corporate Financial Performance // *Finance Research Letters*. Vol. 39. P. 101623. DOI: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.frl.2020.101623>
5. Surroca J., Tribo J., Waddock S. (2010) Corporate Responsibility and Financial Performance: The Role of Intangible Resources // *Strategic Management Journal*. Vol. 31, P. 463–490. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.820>
6. Cornett M. M., Erhemjamts O., Tehrani H. (2016) Greed or Good Deeds: An Examination of the Relation between Corporate Social Responsibility and the Financial Performance of U.S. Commercial Banks around the Financial Crisis // *Journal of Banking & Finance*. Vol. 70. P. 137–159. DOI: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2016.04.024>
7. Koptieva H., Kozub S. (2020) Social Responsibility As a Modern Principle of Planning the Development of a Secure Business in Trade // *European Cooperation*. Vol. 2. N 46. P. 55–74. (in Ukrainian) DOI: <https://doi.org/10.32070/ec.v2i46.83>
8. Ben Saad S., Belkacem L. (2022) How Does Corporate Social Responsibility Influence Firm Financial Performance? // *Corporate Governance*. Vol. 22. N 1. P. 1–22. DOI: <https://doi.org/10.1108/CG-10-2020-0467>
9. Wu L., Shao Z., Yang C., Ding T., Zhang W. (2020) The Impact of CSR and Financial Distress on Financial Performance-Evidence from Chinese Listed Companies of the Manufacturing Industry // *Sustainability*. Vol. 12. N 17. #6799. DOI: <https://doi.org/10.3390/SU12176799>
10. Bruna M. G., Loprevite S., Raucchi D., Ricca B., Rupo D. (2022) Investigating the Marginal Impact of ESG Results on Corporate Financial Performance // *Finance Research Letters*. V. 47. P. 102828. DOI: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.frl.2022.102828>
11. Hong Y. (2022) Research on the Impacts of Philanthropy Pressure on Enterprise Financial Performance // *Frontiers in Computing and Intelligent Systems*. Vol. 1. N 2. P. 21–26. DOI: <https://doi.org/10.54097/fcis.v1i2.1628>
12. Mai Tran N., Tran M. H. (2022) Corporate Social Responsibility Disclosure and Firm Performance: Evidence from Vietnam // *Investment Management and Financial Innovations*. Vol. 19. N 3. P. 49–59. DOI: [https://doi.org/10.21511/imfi.19\(3\).2022.05](https://doi.org/10.21511/imfi.19(3).2022.05)
13. Brin, P., Lombardi, R., Nehme, M. N., & Tiscini, R. (2022). Corporate Social Responsibility, Competitiveness and Sustainability in Emerging Economies: The Case of Ukraine // *International Journal of Management and Decision Making*. Vol. 21. N 4. P. 379. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJMDM.2022.125936>
14. Chen Y. C., Hung M., Wang Y. (2018) The Effect Of Mandatory CSR Disclosure on Firm Profitability and Social Externalities: Evidence from China // *Journal of Accounting and Economics*. V. 65. N 1. P. 169–190. <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2017.11.009>
15. Hamdoun M., Achabou M. A., Dekhili S. (2022) Could CSR Improve the Financial Performance of Developing Countries' Firms? Analyses of Mediating Effect of Intangible Resources // *European Business Review*. Vol. 34. N 1. P. 41–61. DOI: <https://doi.org/10.1108/EBR-09-2019-0236>
16. Lee J., Graves S.B., Waddock S. (2018) Doing Good Does Not Preclude Doing Well: Corporate Responsibility and Financial Performance // *Social Responsibility Journal*. Vol. 14. N 4. P. 764–781. DOI: <https://doi.org/10.1108/SRJ-03-2017-0044>
17. Hirigoyen G., Poulain-Rehm T. (2015) Relationships between Corporate Social Responsibility and Financial Performance: What is the Causality? // *Journal of Business and Management*. Vol. 4. N 1. P. 18–43. DOI: <https://doi.org/10.12735/jbm.v4i1p18>
18. Broccardo L., Culasso F., Dhir A., Truant E. (2022) Corporate Social Responsibility: Does it Really Matter in the Luxury Context? // *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. Vol. 30. N 1. P. 105–118. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.2341>
19. Lin W. L., Ho J. A., Lee C., Ng S. I. (2020) Impact of Positive and Negative Corporate Social Responsibility on Automotive Firms' Financial Performance: A Market-Based Asset Perspective // *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. Vol. 27. N 4. P. 1761–1773. DOI: <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/csr.1923>
20. Brammer S., Millington A. (2008) Does It Pay To Be Different? An Analysis of the Relationship Between Corporate Social and Financial Performance // *Strategic Management Journal*. Vol. 29. N 12. P. 1325–1343. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.714>
21. Barnett M. L., Salomon R. M. (2012). Does It Pay To Be Really Good? Addressing the Shape of the Relationship Between Social and Financial Performance // *Strategic Management Journal*. Vol. 33. N 11. P. 1304–1320. DOI: doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.1980
22. Franco S., Caroli M. G., Cappa F., del Chiappa G. (2020) Are You Good Enough? CSR, Quality Management and Corporate Financial Performance in the Hospitality Industry // *International Journal of Hospitality Management*. Vol. 88. P. 102395. DOI: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102395>
23. Wang Q., Chen H., Xue Y., Liang H. (2022) How Corporate Social Responsibility Affects Firm Performance: The Inverted-U Shape Contingent on Founder CEO // *Sustainability*. Vol. 14. N 18. # 11340. DOI: <https://doi.org/10.3390/su141811340>
24. Sun W., Yao S., Govind R. (2019) Reexamining Corporate and Shareholder Value: The Inverted-U-Shaped Relationship and Moderation of Marketing Capability // *Journal of Business Ethics*. Vol. 160. N 4. P. 1001–1017. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3854-x>
25. Lin W. L., Law S. H., Azman-Saini W. N. W. (2020) Market Differentiation Threshold and the Relationship Between Corporate Social Responsibility and Corporate Financial Performance // *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. Vol. 27. N 3. P. 1279–1293. DOI: <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/csr.1883>
26. Wang K., Qiao Y. (2022) The Horizontal S-Shaped Relationship Between Corporate Social Responsibility and Financial Performance: The Moderating Effects of Firm Size and Industry Dynamism // *Business Ethics, the Environment & Responsibility*. Vol. 31. N 4. P. 937–968. DOI: <https://doi.org/10.1111/beer.12465>
27. Gao Y., Yang H., Hafsi T. (2019) Corporate Giving and Corporate Financial Performance: The S-Curve Relationship // *Asia Pacific Journal of Management*. V. 36. N 3. P. 687–713. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10490-019-09668-y>
28. Zhou G., Liu L., Luo S. (2022) Sustainable Development, ESG Performance And Company Market Value: Mediating Effect of Financial Performance // *Business Strategy and the Environment*. Vol. 31. N 7. P. 3371–3387. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.3089>
29. Giannarakis G., Konteos G., Zafeiriou E., Partalidou X. (2016) The Impact of Corporate Social Responsibility on Financial Performance

- // *Investment Management and Financial Innovations*. Vol. 13. N 3. P. 171–182. DOI: [https://doi.org/10.21511/imfi.13\(3-1\).2016.03](https://doi.org/10.21511/imfi.13(3-1).2016.03)
30. Garas S., El-Temtamy O. (2020) The “Simultaneous Cycle” Between Corporate Social Responsibility and Firms’ Financial Performance // *International Journal of Disclosure and Governance*. Vol. 17. N 2. P. 39–50. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41310-020-00073-2>
 31. Cuervo-Cazurra A., Purkayastha S., Ramaswamy K. (2022) Variations in the Corporate Social Responsibility-Performance Relationship in Emerging Market Firms // *Organization Science*. Published online 16 Nov 2022. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.2022.1639>
 32. Lin L., Hung P. H., Chou D. W., Lai C. W. (2019) Financial Performance and Corporate Social Responsibility: Empirical Evidence From Taiwan // *Asia Pacific Management Review*. Vol. 24. N 1. P. 61–71. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2018.07.001>
 33. Cho S. J., Chung C. Y., Young J. (2019) Study on the Relationship Between CSR and Financial Performance // *Sustainability*. Vol. 11. N 2. #343. DOI: <https://doi.org/10.3390/su11020343>
 34. Rodriguez-Fernandez M. (2016) Social Responsibility and Financial Performance: The Role of Good Corporate Governance // *BRQ Business Research Quarterly*. V. 19. N 2. P. 137–151. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.brq.2015.08.001>
 35. Garriga E., Mele D. (2004) Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory // *Journal of Business Ethics*. Vol. 53. P. 51–71. DOI: <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000039399.90587.34>
 36. Porter M. E., Kramer M. R. (2011) Creating Shared Value // *Harvard Business Review*. Vol. 89. N 1-2. P. 62–77.
 37. Nashchekina O. M., Nwafor F. N., Tymoshenko I. V. (2020) Aligning the Interests of Business and Society: Shared Value, Integrated Value, and Corporate Social Responsibility // *Business Inform.* N 10. P. 349–361. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-10-349-361>
 38. Karnani A. (2011) “Doing Well by Doing Good”: The grand illusion // *California Management Review*. Vol. 53. N 2. P. 69–86. DOI: <https://doi.org/10.1525/cmr.2011.53.2.69>
 39. Sin Yi Y., Voon Choong Y., Muthaiyah S. (2022) The impact of CSR on the Financial Performance in Manufacturing and Service Listed Firms in Malaysia // *Journal of Positive School Psychology*. Vol. 6. N 5. P. 9076–9081.
 40. Uyar A., Abdelqader M., Kuzey C. (2022) Liquidity and CSR: a Chicken and Egg Story // *Society and Business Review*. ahead-of-print. DOI: <https://doi.org/10.1108/SBR-01-2022-0032>
 41. Mishra S., Modi S. B. (2016) Corporate Social Responsibility and Shareholder Wealth: The Role of Marketing Capability // *Journal of Marketing*. Vol. 80. N 1. P. 26–46. DOI: <https://doi.org/10.1509/jm.15.0013>
 42. Huang J. (2022) Corporate Social Responsibility and Financial Performance: The Moderating Role of the Turnover of Local Officials // *Finance Research Letters*. Vol. 46. P. 102497. DOI: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.frl.2021.102497>
 43. Long W., Li S., Wu H., Song X. (2020). Corporate social responsibility and financial performance: The roles of government intervention and market competition // *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. Vol. 27, N 2. P. 525–541. DOI: <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/csr.1817>
 44. Rhou Y., Singal M., Koh Y. (2016) CSR and Financial Performance: The Role of CSR Awareness in the Restaurant Industry // *International Journal of Hospitality Management*. Vol. 57. P. 30–39. DOI: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.05.007>
 45. García-Sánchez I.-M., Martínez-Ferrero J. (2019) Chief Executive Officer Ability, Corporate Social Responsibility, and Financial Performance: The Moderating Role of the Environment // *Business Strategy and the Environment*. Vol. 28. N 4. P. 542–555. DOI: <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/bse.2263>
 46. Hichri A., Ltifi M. (2021) Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Bidirectional Relationship and Mediating Effect of Customer Loyalty: Investigation in Sweden // *Corporate Governance*. Vol. 21. N 7. P. 1495–1518. DOI: <https://doi.org/10.1108/CG-10-2020-0472>
 47. Lin W. L., Law S. H., Ho J. A., Sambasivan M. (2019) // The Causality Direction of the Corporate Social Responsibility – Corporate Financial Performance Nexus: Application of Panel Vector Autoregression Approach // *North American Journal of Economics and Finance*. Vol. 48. P. 401–418. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.najef.2019.03.004>
 48. Lajnef K., Ellouz S. (2022) Nonlinear causality between CSR and firm performance using NARX model: evidence from France // *Journal of Sustainable Finance & Investment*. P. 1–24. DOI: <https://doi.org/10.1080/20430795.2022.2112140>

Received 19.01.2023

Відомості про авторів / About the Authors

Нащекіна Ольга Миколаївна (Nashchekina Olga Mykolayivna) – кандидат фізико-математичних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри менеджменту; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2578-1109>; e-mail: olga.nashchekina@khp.edu.ua

Коптєва Ганна Миколаївна (Koptieva Hanna Mykolayivna) – доктор економічних наук, професор, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», професор кафедри менеджменту; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3082-2094>; e-mail: hanna.koptieva@khp.edu.ua

Тимошенко Ігор Владиславович (Tymoshenko Ihor Vladyslavovych) – доктор економічних наук, професор, V. N. Karazin Kharkiv National University, професор кафедри міжнародного бізнесу та економічної теорії; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9241-9842>; email: ivtimoshenko@karazin.ua

О.В. ЗАМУЛА, О.О. ЗАМУЛА**РОЗВИТОК СИСТЕМИ АДМІНІСТРУВАННЯ ПОДАТКІВ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНИ**

В статті представлений системний та процесний підходи щодо опису системи адміністрування податків суб'єктів підприємницької діяльності в Україні. З позицій системного підходу адміністрування податків представляє собою систему, яка в елементарному вигляді складається з суб'єкту управління, об'єкту управління і зв'язків між ними, через які відбувається здійснення управлінського впливу на податкові правовідносини особами, основним посадовим обов'язком яких є прийняття рішень та доведення їх до підлеглих. Спираючись на відомі моделі системно-орієнтованого управління організаціями та окремими її елементами, у системі, покликаний забезпечувати дотримання норм податкового законодавства виділити такі складові: вхід системи, що представлений фінансовими, матеріальними, нематеріальними та трудовими ресурсами; керуюча та керована підсистеми, а також вихід системи у вигляді економічних та соціальних результатів діяльності, донарахованих сум податків, офіційної та неофіційної інформації, навчання і розвитку працівників, забезпечення безпеки соціальної взаємодії, тощо.

З позицій процесного підходу адміністрування податків є регламентованою законами й іншими нормативно-правовими актами правлінська діяльність, що здійснюється податковими та іншими контролюючими органами.

Початок повномасштабного вторгнення в Україну російських військ став відправною точкою виникнення низки проблем у системі та процесах адміністрування податків у нашій державі, що пов'язані з втратою правосуб'єктності платниками податків, повною чи тимчасовою втратою ними об'єктів оподаткування, реєстраційними змінами, технічним унеможливленням реєстрації господарських операцій та здійснення комунікацій з контролюючими органами, тощо. Визначено, що вирішення більшості зазначених проблем лежить у площині оподаткування, тобто прийняття законів, що формують податкову систему. Вважаємо, що в Україні мають бути зменшене податкове навантаження на бізнес та спрощений процес адміністрування податків на найближчі п'ять років по завершенню військових дій на території України для якнайшвидшого відновлення національного бізнесу та залучення іноземних інвесторів.

Ключові слова: адміністрування податків; управлінська діяльність; податкова правосуб'єктність; суб'єкт підприємницької діяльності; платник податків; оподаткування

O.V. ZAMULA, O.O. ZAMULA**DEVELOPMENT OF THE TAX ADMINISTRATION SYSTEM OF BUSINESS ENTITIES OF UKRAINE**

The paper presents systemic and process approaches to the description of the tax administration system of business entities in Ukraine. From the point of view of the systemic approach, tax administration is a system that, in its elementary form, consists of a subject of management, an object of management and the connections between them, through which management influence on tax legal relations is exercised by persons whose main job duties are making decisions and communicating them to subordinates. Based on known models of system-oriented management of organizations and their individual elements, the following components can be distinguished in the system designed to ensure compliance with tax legislation: system input represented by financial, material, immaterial and labor resources; controlling and managed subsystems, as well as the output of the system in the form of economic and social results of activity, added tax amounts, official and unofficial information, training and development of employees, ensuring the safety of social interaction, etc.

From the point of view of the process approach of tax administration, administrative activities carried out by tax and other controlling bodies are regulated by laws and other regulatory legal acts.

The beginning of the full-scale invasion of Ukraine by the Russian troops became the starting point for the emergence of a number of problems in the system and processes of tax administration in our country, which are related to the loss of legal personality by taxpayers, their complete or temporary loss of taxation objects, registration changes, technical impossibility of registration of business operations and communication with controlling bodies, etc. It was determined that the solution to most of the mentioned problems lies in the area of taxation, that is, the adoption of laws forming the tax system. We believe that the tax burden on business in Ukraine should be reduced and the tax administration process simplified for the next five years after the end of war on the territory of Ukraine in order to restore national business as soon as possible and attract foreign investors.

Keywords: tax administration; management activity; tax legal entity; business entity; taxpayer; taxation

Постановка проблеми. Адміністрування податків – це одна з найважливіших функцій державного управління. Оскільки історично доведеною є необхідність фінансового забезпечення функціонування державних механізмів, то, відповідно, є потреба в налагодженні зв'язків між владою і громадянами та суб'єктами підприємницької діяльності щодо накопичення достатньої кількості грошових коштів у вигляді податків і зборів. У сучасних умовах ця взаємодія має бути направлена на спільне визначення оптимального рівня податкового навантаження, яке б не перешкоджало розвитку інноваційно-інвестиційної діяльності суб'єктів господарювання, забезпечення прозорості і неупередженості відносин державних органів влади з платниками податків, заснованої на новітніх технологіях в сферах інформатизації і комунікації, а також на інтеграцію української податкової системи в

світові глобалізаційні процеси, пов'язані з оподаткуванням.

Метою дослідження є визначення напрямів розвитку системи адміністрування податків суб'єктів підприємницької діяльності України для організації взаємовигідних податкових правовідносин між бізнесом та державою.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Опису теоретичних та практичних аспектів адміністрування податків присвячена велика кількість дослідницьких робіт як вітчизняних, так і зарубіжних вчених у сферах економіки та права. Праці таких науковців як В. О. Корецька-Гармаш, О. В. Безкровний, М. І. Крупка, В. В. Демидович, А. І. Крисоватий, Т. В. Калінеску, В. Я. Князькова, Л. К. Сергієнко, В. П. Хомутенко, О. К. Любчик, І. С. Луценко, А. В. Хомутенко, В. А. Ільяшенко, Т. Л. Томнюк, О. С. Іванішина, Ю. В. Панура, О. Ю. Дубовик [1-9] та інших авторів

привнесли у розвиток цього напрямку досліджень вагомий вклад, що дозволило вирішити нагальні теоретичні та практичні проблеми, пов'язані з організацією податкових правовідносин у межах адміністрування податків і зборів. Однак, зміна різноманітних національних та міжнародних факторів впливу вимагає здійснення постійного реформування податкової системи, що потребує також і оновлення діючої системи адміністрування суб'єктів підприємницької діяльності України на основі подальших наукових розробок.

Виклад основних результатів дослідження. Розвиток системи адміністрування податків суб'єктів підприємницької діяльності України з точки зору системного підходу має базуватися на існуючих досягненнях науковців в цьому напрямі та бути обґрунтованим з точки зору правових реалій, сформульованих в Податковому кодексі України [10].

Автори роботи [4] адміністрування податків визначають як економічну категорію і як інституційну структуру. Як економічна категорія, система адміністрування податків і зборів – це сукупність постійних, систематичних та безперервних внутрішніх відносин між адміністраторами і підконтрольними суб'єктами, зовнішнім середовищем щодо повноти забезпечення податкових надходження до зведеного бюджету. Як інституційна структура, система адміністрування податків і зборів – це упорядкована сукупність адміністраторів, які в межах, установлених законодавством норм і правил (формальних) і затверджених відомчими розпорядчими документами норм і правил, які координують поведінку посадових осіб адміністраторів (неформальні норми), управляють процесом справляння податків і зборів з метою своєчасного та в повному обсязі наповнення зведеного бюджету [4; с. 24].

В словнику з державного управління адміністрування визначається, з одного боку, як стиль управління, за якого діяльність фокусується на процедурах і контролі правильного виконання розпоряджень, з іншого – як управлінська діяльність посадових осіб, що має чітко

регламентовані функції [11]. Тобто, адміністрування податків – це управлінська діяльність, яка здійснюється органами влади на основі державних законодавчих і нормативних актів, які розвиваються на базі оподаткування.

Оподаткування, як основне підґрунтя розвитку будь-якого суспільства, громади, є визначальним у реалізації її податкової політики, яка представляє собою комплекс цільових суб'єктивних рішень осіб чи груп впливу, що має формуватися на основі визначених принципів шляхом виявлення і врахування суспільних пріоритетів з метою об'єктивізації системи оподаткування, тобто узгодження її з соціальними, економічними реаліями країни одночасно із забезпеченням доброзичливої конкуренції у глобальному економічному середовищі [12].

Результатом оподаткування як процесу є податкова система, основні її елементи і зв'язки між ними. Її формування здійснюється через прийняття нормативно-правових актів, якими регулюються податкові відносини, регламентується справляння та адміністрування податків, зборів та інших обов'язкових платежів.

Відповідно до статті 9 Конституції України [13] передбачено, що чинні міжнародні договори України, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, є частиною національного законодавства України. При цьому укладення міжнародних договорів, які суперечать Конституції України, неможливе без внесення відповідних змін до Конституції України. Якщо міжнародним договором України, який набрав чинності в установленому порядку, встановлено інші правила, ніж ті, що передбачені у відповідному акті законодавства України, то застосовуються правила міжнародного договору Закон України «Про міжнародні договори України» [14]. Отже, податкове законодавство як сукупність нормативно-правових актів поділяється на загальну (1), міжнародну (2), спеціальну (3) частини та методично-інструктивний матеріал (4), як представлено на рис. 1.1.

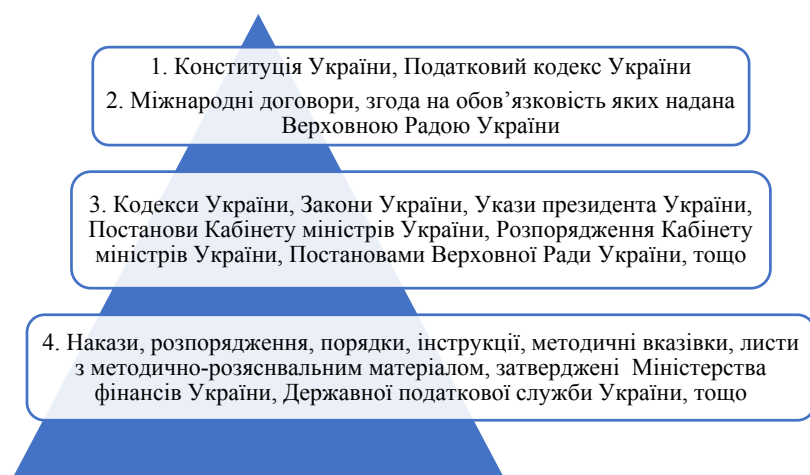


Рисунок 1.1 – Податкове законодавство України

Як і будь-яка управлінська діяльність, на досягнення певної мети. Як специфічний вид адміністрування податків має бути направленим діяльності управління здійснюється керівництвом

через вплив на засоби, способи та умови діяльності інших людей [15] лише за допомогою прийняття на основі отриманої інформації рішень та доведення їх до виконавців. Отже, слід розглядати адміністрування податків з позицій системного та процесного підходів.

Адміністрування податків з позицій системного підходу представляє собою систему, яка в елементарному вигляді складається з суб'єкту управління, об'єкту управління і зв'язків між ними, через які відбувається здійснення управлінського впливу на податкові правовідносини особами, основним посадовим обов'язком яких є прийняття рішень та доведення їх до підлеглих [16].

Спираючись на відомі моделі системно-орієнтованого управління організаціями та окремими її елементами [17], у системі, покликаній забезпечувати дотримання норм податкового законодавства, можна виділити такі складові:

1. Вхід системи: фінансові, матеріальні, нематеріальні та трудові ресурси.

2. Система адміністрування податків суб'єктів підприємницької діяльності України у межах існуючої організаційної структури, яка включає керуючу та керовану підсистеми.

Керуюча підсистема представлена податковими адміністраторами, які, у межах своїх повноважень, виконуючи покладені на них функції, встановлюють цілі та завдання та досягають їх із застосуванням загальних та специфічних методів та інструментів управління. З метою виконання покладених на контролюючі органи функцій в межах адміністрування податків здійснюються наступні обліково-реєстраційні та контрольно-перевірочні та забезпечувальні процедури: облік платників податків та об'єктів оподаткування; облік податкових надходжень; податковий контроль і узгодження сум грошових зобов'язань; забезпечення погашення податкового боргу, тощо.

До керованої підсистеми належить об'єкт управління у формі податків, зборів, митних платежів, єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування. Зазначені процесуальні дії щодо об'єкту управління здійснюються через підконтрольні суб'єкти, які представлені платниками податків.

В даному дослідженні коло останніх обмежується суб'єктами підприємницької діяльності України. В статті 42 Конституції України підприємництво визначається як самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку [13]. Таким суб'єктом може бути людина, громадянин, особа без громадянства, іноземець, який має право на здійснення конкретного виду діяльності та може застосовувати різні форми її реалізації. Господарська діяльність згідно ст. 3 Господарського кодексу України [18], є діяльністю суб'єктів господарювання у сфері суспільного виробництва, спрямованою на виготовлення та реалізацію продукції, виконання робіт чи надання послуг вартісного характеру, що мають

цінову визначеність. У ст. 50–54 Цивільного кодексу України [19] зазначається загальний порядок здійснення підприємницької діяльності фізичними особами, а у ст. 84–86 – юридичними особами.

У п. 14.1.36 ПКУ господарська діяльність визначається як діяльність особи, що пов'язана з виробництвом (виготовленням) та/або реалізацією товарів, виконанням робіт, наданням послуг, спрямована на отримання доходу і здійснюється такою особою самостійно та/або через свої відокремлені підрозділи, а також через будь-яку іншу особу, що діє на користь першої особи, зокрема за договорами комісії, дорученнями та агентськими договорами. Тобто суб'єктами підприємницької діяльності можуть бути як юридичні так і фізичні особи, які здійснюють окремі види господарської діяльності. Останні у законодавстві закріплені як самозайняті особи, які є фізичними особами – підприємцями.

Для того, щоб бути повноправним елементом системи адміністрування податків, суб'єктами підприємницької діяльності повинні володіти податковою правосуб'єктністю, яка включає: податкову правосдатність; податкову дієздатність, податкову деліктоздатність [20].

Суб'єкти підприємницької діяльності набувають правосуб'єктності шляхом взяття на їх на облік у контролюючих органах. Облік платників податків та об'єктів оподаткування в Україні регулюється Порядком обліку платників податків і зборів, затвердженого наказом Міністерства фінансів України від 09.12.2011 № 1588 [21] та передбачає здійснення наступних процедур: взяття на облік, внесення змін до облікових даних, зміна місця обліку, зняття з обліку.

3. Вихід системи адміністрування податків суб'єктів підприємницької діяльності: економічні та соціальні результати діяльності, донараховані суми податків, офіційна та неофіційна інформація, навчання і розвиток працівників, забезпечення безпеки соціальної взаємодії, тощо.

Адміністрування податків з позицій процесного підходу є регламентованою законами й іншими нормативно-правовими актами управлінською діяльністю, що здійснюється податковими та іншими контролюючими органами, передбачає розв'язання таких основних завдань: забезпечення платникам податків зручних умов для виконання їхніх обов'язків щодо розрахунку, декларування та сплати податків і зборів; контроль з боку держави за виконанням платниками своїх обов'язків щодо розрахунку, декларування та сплати податків і зборів, забезпечення їх повного виконання всіма платниками; забезпечення захисту законних прав та інтересів платників податків від протиправного втручання з боку органів державної влади; вжиття державою заходів примусу щодо платників, які не виконують свої обов'язки [22].

Початок повномасштабного вторгнення в Україну військ російської федерації став відправною точкою виникнення низки проблем у системі адміністрування податків у нашій державі, що ускладнює ряд процесуальних дій щодо суб'єктів підприємницької діяльності, а саме:

– втрата правосуб'єктності великою кількістю суб'єктів підприємницької діяльності через загибель, травми, визнання зниклими безвісті, тощо;

– втрата платниками податків об'єктів оподаткування через їх знищення, руйнування, незаконне вилучення, тощо;

– втрата платниками податків дозвоільної, реєстраційної, технічної та іншої документації;

– відсутність технічної можливості збирати інформацію та здійснювати своєчасні комунікації з контролюючими органами через втрату чи вихід з ладу технічних пристроїв для фіксації господарських операцій, передачі звітності, в тому числі пов'язаною із проблемами в електроенергетиці та окупацією частини території України;

– вимушена зміна місця реєстрації суб'єктами підприємницької діяльності, в тому числі виїзд з України;

– непередбачувана зміна обсягів господарських операцій, а також зміна видів економічної діяльності, яка здійснюється платником податків, що може супроводжуватися необхідністю здійснення окремих реєстраційних процедур, в тому числі пов'язаних зі зміною системи оподаткування, тощо.

Окрім питання були вирішені у рамках закону України від 12 травня 2022 року № 2260-IX «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо особливостей податкового адміністрування податків, зборів та єдиного внеску під час дії воєнного, надзвичайного стану» [23] внесені наступні зміни. Тим не менш, є зрозумілим той факт, що українські податківці мають вже зараз працювати над питаннями ревізії об'єктів оподаткування та відновлення податкової правосуб'єктності суб'єктів підприємницької діяльності в Україні.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Розвиток системи адміністрування податків суб'єктів підприємницької діяльності має надзвичайно важливе значення для нашої держави, оскільки країна потребує акумуляції зусиль для подолання як самої військової агресії щодо нашої держави з боку російської федерації, так і для її якнайшвидшого відновлення у післявоєнний період. Втім, вирішення більшості проблем лежить у площині оподаткування, тобто прийняття законів, що формують податкову систему. Вважаємо, що в Україні мають бути зменшене податкове навантаження на бізнес та спрощений процес адміністрування податків на найближчі п'ять років по завершенню військових дій на території України для відновлення національного та залучення іноземних інвесторів.

Список літератури

1. Безкровний О. В. Адміністрування податків і зборів: зарубіжний досвід для України. *Прийзовський економічний вісник*. 2018. № 2 (07). С. 117–121.
2. Князькова В. Я., Сергієнко Л. К. Особливості податкового адміністрування в умовах розбудови ринкових відносин в Україні. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2015. № 1. С. 58–66.
3. Дубовик О. Ю., Любчик О. К. Розвиток податкового механізму адміністрування в Україні. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 36 (2). С. 71–75.

4. Хомутенко В. П., Луценко І. С., Хомутенко А. В. *Адміністрування податків, зборів, платежів* : [навчальний посібник]. Одеса: Атлант, 2015. 314 с.
5. Ільяшенко В. А. Удосконалення системи адміністрування податкових платежів до державного бюджету. *Ефективна економіка*. 2013. № 4. [Електронний ресурс] URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1953>
6. Крисоватий А. І., Томнюк Т. Л. *Адміністрування податків в Україні: організація та напрями трансформації*: [монографія]. Тернопіль: Економічна думка ТНЕУ, 2012. 212 с.
7. Іванішина О. С., Панура Ю. В. Економічний зміст податкового адміністрування. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка»*. 2018. Вип. 1(9). С. 159–163.
8. Крупка М. І. *Система адміністрування податків в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку*: [монографія]. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2017. 446 с.
9. Калінеску Т. В., Корецька-Гармаш В. О., Демидович В. В. *Адміністрування податків*: [навчальний посібник]. К.: Центр учбової літератури, 2021. 290 с.
10. *Податковий кодекс України* [Електронний ресурс] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
11. *Енциклопедичний словник з державного управління* / уклад.: Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін.; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трошинського, Ю. П. Сурміна. – К.: НАДУ, 2010. 820 с.
12. *Податкова політика держави. Ще один великий компроміс* / за заг. ред. К. І. Швабія. / Ірпін: Університет ДФС України, 2018. 61 с.
13. *Конституція України* [Електронний ресурс] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>
14. *Закон України «Про міжнародні договори України»* [Електронний ресурс] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1906-15>
15. Приживара С. В. Управління як специфічний вид діяльності. *Державне будівництво*. 2012. № 1. [Електронний ресурс] URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/DeBu_2012_1_9.pdf.
16. Каложна Н. Г. Система управління підприємством як предмет дослідження теорії організації. *Вісник економічної науки України*. 2011. № 2 (20). С. 51–54.
17. Харченко В. А. Основні характеристики системи управління підприємством. *Тези наук.-практ. конф. молодих учених та студ. «Наукові дослідження молоді – інновації в науці та практиці» (Маріуполь, 11-13 черв. 2013 р.)*. Маріуполь: ПДТУ, 2013. С. 184–186.
18. *Цивільний кодекс України* [Електронний ресурс] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>
19. *Господарський кодекс України* [Електронний ресурс] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
20. Олійничук О. І., Чайка І. Р. Правове регулювання податкового менеджменту в Україні. *Актуальні проблеми правознавства*. 2019. Вип. 1. С. 60–65.
21. *Порядок обліку платників податків і зборів* [Електронний ресурс] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1562-11>
22. Баїк О. Про видову характеристику суб'єктів податкових правовідносин в Україні. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Юридичні науки: збірник наукових праць*. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017. № 861. С. 225–231
23. *Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо особливостей податкового адміністрування податків, зборів та єдиного внеску під час дії воєнного, надзвичайного стану»* [Електронний ресурс] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2260-IX>

References (transliterated)

1. Bezкровний О. V. Administruvannya podatkov i zboriv: zarubizhnyi dosvid dlia Ukrainy [Administration of taxes and fees: foreign experience for Ukraine]. *Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk* [Pryazovsky Economic Bulletin]. 2018, no. 2 (07), pp. 117–121.
2. Knyazkova V. Ya., Sergienko L. K. Osoblyvosti podatkovoho administruvannya v umovakh rozbudovy rynkovykh vidnosyn v Ukraini [The features of tax administration in conditions of market relations in Ukraine]. *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo* [Foreign trade: economy, finance, law]. 2015, no. 1, pp. 58–66.
3. Dubovyk O. Yu., Lyubchik O. K. Rozvytok podatkovoho mekhanizmu administruvannya v Ukraini [Development of tax

- mechanism of administration in Ukraine]. *Prychornomorski ekonomichni studii* [Black Sea Economic Studies]. 2018, issue 36 (2), pp. 71–75.
4. Khomutenko V.P., Lutsenko I.S., Khomutenko A.V. *Administruvannya podatkov, zboriv, platezhiv* [Administration of taxes, fees, payments: [educational manual]]. Odesa: Atlant, 2015. 314 p.
 5. Ilyashenko V.A. *Udoskonalennia systemy administruvannya podatkovykh platezhiv do derzhavnoho biudzhetu* [Improvement of the system of administration of tax payments to the state budget]. *Efektivna ekonomika* [Efficient economy]. 2013, no.4. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1953> (accessed 01.02.2023)
 6. Krysovaty A.I., Tomnyuk T.L. *Administruvannya podatkov v Ukraini: orhanizatsiia ta napriamy transformatsii* [Tax administration in Ukraine: organization and directions of transformation: [monograph]]. Ternopil: Econ. dumka TNEU, 2012. 212 p.
 7. Ivanishyna O.S., Panura Yu.V. *Ekonomichniy zmist podatkovoho administruvannya* [Economic content of tax administration]. *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu. Seriya «Ekonomika»* [Scientific Bulletin of Mukachevo State University. "Economy" series]. 2018, issue 1(9), pp. 159–163.
 8. Krupka M. I. *Systema administruvannya podatkov v Ukraini: stan, problemy ta perspektyvy rozvytku* [Tax administration system in Ukraine: state, problems and development prospects: [monograph]]. Lviv: LNU named after Ivan Franko, 2017. 446 p.
 9. Kalinescu T.V., Koretska-Garmash V.O., Demidovych V.V. *Administruvannya podatkov* [Tax administration: [educational manual]]. Kyiv: Center of Educational Literature, 2021. 290 p.
 10. *Podatkovy kodeks Ukrainy* [Tax Code of Ukraine]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (accessed 01.02.2023)
 11. *Entsyklopedychnyi slovnyk z derzhavnoho upravlinnia* [Encyclopedic dictionary of public administration/ comp. : Yu. P. Surmin, V. D. Bakumenko, A. M. Mykhnenko, and others. ; under the editorship Yu. V. Kovbasyuk, V. P. Troshchinsky, Yu. P. Surmin]. Kyiv: NADU, 2010. 820 p.
 12. *Podatkova polityka derzhavy. Shche odyin velykyi kompromis* [Tax policy of the state. Another big compromise / in general. ed. K. I. Swabia]. Irpin: SFS University of Ukraine, 2018. 61 p.
 13. *Konstitutsiia Ukrainy* [Constitution of Ukraine]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (accessed 01.02.2023)
 14. *Zakon Ukrainy «Pro mizhnarodni dohovory Ukrainy»* [Law of Ukraine "On International Treaties of Ukraine"]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1906-15> (accessed 01.02.2023)
 15. Prizhivara S. V. *Upravlinnia yak spetsyfichnyi vyd diialnosti. [Administration as a specific kind of activity]. Derzhavne budivnytstvo* [State building]. 2012, no. 1. Available at: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/DeBu_2012_1_9.pdf. (accessed 01.02.2023)
 16. Kalyuzhna N.G. *Systema upravlinnia pidpriemstvom yak predmet doslidzhennia teorii orhanizatsii* [The enterprise management system as a subject of organization theory research]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy* [Bulletin of economic science of Ukraine]. 2011, no. 2 (20), pp. 51–54.
 17. Kharchenko V. A. *Osnovni kharakterystyky systemy upravlinnia pidpriemstvom* [Basic characteristics of the enterprise management system]. *Tezy nauk.-prakt. konf. molodykh uchenykh ta stud. «Naukovi doslidzhennia molodi – innovatsii v nautsi ta praktysi» (Mariupol, 11-13 cherv. 2013 r.)* [Theses of science and practice. conf. young scientists and students. "Scientific research of youth - innovations in science and practice" (Mariupol, June 11-13, 2013)]. Mariupol: PDTU, 2013, pp. 184–186.
 18. *Tsyvilnyi kodeks Ukrainy* [Civil Code of Ukraine]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (accessed 01.02.2023)
 19. *Hospodarskyi kodeks Ukrainy* [Economic Code of Ukraine]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (accessed 01.02.2023)
 20. Oliynyuk O. I., Chaika I. R. *Pravove rehuliuвання podatkovoho menedzhmentu v Ukraini* [Legal regulation of tax management in Ukraine]. *Aktualni problemy pravoznavstva* [Actual problems of jurisprudence]. 2019, issue 1, pp. 60–65.
 21. *Poriadok obliku platnykiv podatkov i zboriv* [Procedure for accounting of taxpayers and fees]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1562-11> (accessed 01.02.2023)
 22. Baik O. *Pro vydovu kharakterystyky subiektiv podatkovykh pravovidnosyn v Ukraini* [About the special characteristic of the subjects tax relations in Ukraine]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politehnika»*. Seriya: Yurydychni nauky : zbirnyk naukovykh prats [Bulletin of the Lviv Polytechnic National University. Series: Legal sciences: a collection of scientific works. – Lviv: Publishing House of Lviv Polytechnic]. 2017, no. 861, pp. 225–231
 23. *Zakon Ukrainy «Pro vnesennia zmin do Podatkovoho kodeksu Ukrainy ta inshykh zakoniv Ukrainy shchodo osoblyvosti podatkovoho administruvannya podatkov, zboriv ta yedynoho vnesku pid chas dii voiennoho, nadzvychainoho stanu»* [Law of Ukraine "On Amendments to the Tax Code of Ukraine and other laws of Ukraine regarding the peculiarities of the tax administration of taxes, fees and a single contribution during a state of martial law, state of emergency"]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2260-IX> (accessed 01.02.2023)

Надійшло (received) 19.01.2023

Відомості про авторів / About the Authors

Замула Олена Василівна (Zamula Olena Vasylivna) – кандидат економічних наук, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри менеджменту; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3601-2180>; e-mail: olena.zamula@khpi.edu.ua

Замула Олексій Олександрович (Zamula Oleksii Oleksandrovych) – кандидат технічних наук, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри підприємництва, торгівлі і логістики; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4700-1011>; e-mail: oleksii.zamula@khpi.edu.ua

Є.М.ШАПРАН, О.А.СЕРГІЄНКО, О.Б.БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ
АНАЛІЗ РІВНЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ГАЛУЗЕЙ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

У статті розроблено моделі оцінки рівня інвестиційної привабливості галузей регіонів. Інвестиції – це найбільш необхідна та актуальна форма капіталовкладень для країн з економікою, що розвивається, адже вони дають можливість реалізувати масштабні проєкти, впровадити нові технології, моделі корпоративного управління та інший сучасний практичний досвід, що особливо важливо для післявоєнного відновлення України. Проте недостатньо дослідженим є інвестиційний клімат індустріальних парків України. Тому актуальним є побудова моделей; проведення аналізу для формування практичних висновків та рекомендацій, що будуть корисними для об'єктів та держави на економічному та фінансовому рівнях. Метою статті є розробка математичних моделей оцінки рівня інвестиційної привабливості галузей регіонів, що дозволить проаналізувати слабкі та сильні сторони цих секторів, сформувати рекомендації. Запропоновано алгоритм побудови цих моделей, що містить такі етапи: 1) формування таблиці вхідних даних; 2) розрахунок фінансових коефіцієнтів; 3) призначення балів відповідно до результатів коефіцієнтів; 4) формування загальної оцінки. Для розрахунку загального рівня інвестиційної привабливості галузей було обрані такі показники: коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт фінансової незалежності, коефіцієнт забезпеченості власними коштами, рентабельність активів, рентабельність власного капіталу. Результати показують, що найкращу оцінку має галузь «Сільське, лісове та рибне господарство» Харківської області. Галузь «промисловість», де зосереджений функціонал індустріальних парків України, отримала від 1,15 для Київської області, до 2,5 – для Дніпропетровської області. Це обумовлено низькими коефіцієнтами забезпеченості, фінансової незалежності та поточної ліквідності. Пропонується для покращення першого показника залучити додаткові кошти власників підприємств, оптимізувати структуру оборотних та необоротних активів. Залучення стороннього інвестора допоможе покращити другий показник, а збільшення власного капіталу – третій. Визначено конкурентні переваги України, які підвищують її інвестиційну привабливість: кваліфікована та відносно дешева робоча сила; високий потенціал національного ринку; вигідне географічне розташування України; доступ до сировини. Її недоліками є триваюча війна з Росією; застаріла законодавча база; політична нестабільність; нерозвинена інвестиційна інфраструктура; високий рівень корупційності та бюрократії; економічна нестабільність; довготривалість та непослідовність економічних реформ.

Ключові слова: інвестиційна привабливість; інвестиційний клімат; галузі регіонів; індустріальний парк; математичні моделі; фінансові показники; конкурентні переваги України

Y.M.SHAPRAN, O.A.SERGIENKO, O.B.BILOTSEKIVSKYI
ANALYSIS OF INVESTMENT ATTRACTIVENESS LEVEL OF THE REGIONS' INDUSTRIES OF UKRAINE

The article is devoted to the development of models for assessing the level of investment attractiveness of regional industries. Investments are the most necessary and relevant form of capital investment for countries with a developing economy, because they provide an opportunity to implement large-scale projects, implement new technologies, corporate management models and other modern practical experience, which is especially important for the post-war recovery of Ukraine. However, the investment climate of Ukraine's industrial parks is insufficiently researched. That is why the construction of models is relevant. Analysis enables to form practical conclusions and recommendations that will be useful for objects and the state at the economic and financial levels. For building these models, it is proposed an algorithm, including the following stages: 1) formation of a table of input data; 2) calculation of financial ratios; 3) assignment of points according to the results of the coefficients; 4) forming a general assessment. To calculate the general level of investment attractiveness of industries, the following indicators were chosen: current liquidity ratio, financial independence ratio, equity ratio, profitability of assets, and profitability of equity capital. The results show that the industry "Agriculture, forestry and fisheries" of Kharkiv region has the best rating. The branch of industry, where the functionality of the industrial parks of Ukraine is concentrated, received from 1.15 for the Kyiv region, to 2.5 - for Dnipropetrovsk region. This can be explained by low coefficients of security, financial independence, and current liquidity. To improve the first indicator, it is proposed to attract additional funds from the enterprises' owners and to optimize the structure of current and non-current assets. For improving the second and the third indicators, it is proposed to attract a third-party investor and to increase equity respectively. The competitive advantages of Ukraine, which increase its investment attractiveness, are determined. They include qualified and completely cheap labor force, national high market potential, favorable geographical location of Ukraine, and access to raw materials. But there are disadvantages, such as the ongoing war with Russia, outdated legal framework, political instability, underdeveloped investment infrastructure, high level of corruption and bureaucracy, economic instability, long duration and inconsistency of economic reforms.

Keywords: investment attractiveness; investment climate; the regions' industries; industrial park; mathematical models; financial indicators; competitive advantages of Ukraine

Постановка проблеми. У сучасних умовах господарювання інвестиції – це найбільш необхідна та актуальна форма капіталовкладень для країн з економікою, що розвивається, адже вони дають можливість реалізувати масштабні проєкти. Крім того, при залученні таких інвестицій в країні можуть поступово впроваджуватися нові технології, нові моделі корпоративного управління та інший сучасний практичний досвід. Це особливо важливо для післявоєнного відновлення України, оскільки збільшення обсягів залучених іноземних інвестицій – це, в першу чергу, розвиток виробництва, підвищення рівня життя населення, збільшення кількості робочих місць, обмін

досвідом, передача передових технологій, підвищення конкурентоспроможності вітчизняної продукції на світовому ринку.

Іноземні інвестори надають перевагу вкладення коштів у вже розвинені сфери економічної діяльності. Розглядаючи галузевий розріз, можна говорити, що за останні роки інвестиційно привабливими стали такі сфери діяльності, як фінансова та страхова, переробна промисловість, оптова та роздрібна торгівля, ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів. В Україні є сфери, які мають значні конкурентні переваги та в перспективі можуть зацікавити іноземного інвестора, – це високотехнологічні галузі економіки (військово-

промисловий комплекс, хімічна та фармацевтична, аерокосмічна галузь, ІТ та високі технології), туризм [1-3]. Але, незважаючи на це, несприятливий інвестиційний клімат в Україні стримує інвесторів, і щоб покращити його, необхідно наполегливо попрацювати над нормативно-правовою базою у сфері інвестування. У цьому випадку важливу роль відіграє державна політика щодо іноземних інвестицій. Суть цієї політики полягає в пожев'явленні співпраці з іноземними інвесторами, регулюванні економічної, політичної та соціальної діяльності, контролі за станом ринку.

Індустріальний парк або промисловий парк – це територія, виділена при плануванні міста для промислового розвитку. Метою створення таких парків є забезпечення підприємств спільною розвинутою інфраструктурою та забезпечення контролю над виробництвом і впливом на навколишнє середовище. Проте недостатньо дослідженим є інвестиційний клімат індустріальних парків України. Саме тому особливої актуальності набуває побудова моделей; проведення аналізу для формування практичних висновків та рекомендацій, що будуть корисними для об'єктів та держави на економічному та фінансовому рівнях.

Метою дослідження є розробка математичних моделей оцінки інвестиційного клімату індустріальних парків України у межах окремих регіонів і галузей, зокрема оцінка рівня інвестиційної привабливості галузей регіонів, що дозволить проаналізувати слабкі та сильні сторони цих секторів, сформулювати рекомендації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню питань створення та функціонування індустріальних парків, застосуванню економіко-математичних методів і моделей для оцінювання інвестиційної привабливості галузей і регіонів присвячено праці таких авторів як: Галасюк В.В. [4], Долженков О.В. [5], Кишакевич Б.Ю. і Нахаєва М.М. [6], Лебідь О.Ю. [7], Пілько А.Д. і Трухим Л.Р. [8], Соколова Л.В. і Литвинова А.В. [9]. Зокрема, в роботі [8] проведено аналіз існуючих методик оцінювання інвестиційного клімату регіону, визначено їх недоліки та запропоновано перспективні напрями застосування економіко-математичних методів і моделей.

Проте, незважаючи на те, що дослідженню індустріальних парків, оцінюванню інвестиційної привабливості в межах окремих регіонів і галузей присвячено достатня кількість робіт, досі в наукових колах немає єдності щодо загальновизнаної методики оцінювання рівня інвестиційної привабливості галузі.

Методи дослідження. За функціональним призначенням індустріальних парків України, основні види діяльності об'єктів потрапляють у групу «промисловість» балансу підприємств. Деякі категорії належать до галузі «сільське, лісне та рибне господарство». Маючи фінансову звітність за регіонами, є можливість розрахувати показники фінансової стійкості галузей. Ці показники характеризують фінансовий стан досліджуваного об'єкта, тому є потенційно цікавими для

інвестора. Алгоритм побудови рівня інвестиційної привабливості галузі відображено на рис. 1.

Для розрахунку показників фінансової стійкості необхідно сформувати таблицю вхідних даних, де буде зазначена така інформація: необоротні активи, оборотні активи, короткострокові зобов'язання, власний капітал, чистий прибуток (збиток), баланс. Відповідно до роботи Дуди Т.Т, Троца І.В [10] та інших, для дослідження були обрані такі показники: коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт фінансової незалежності, коефіцієнт забезпеченості власними коштами, рентабельність активів, рентабельність власного капіталу.

1. Коефіцієнт поточної ліквідності (CR) характеризує ступінь покриття короткострокових пасивів оборотними активами, і застосовується для оцінки здатності підприємств галузі виконати свої короткострокові зобов'язання. Він знаходиться за формулою (1).

$$CR = \frac{\text{оборотні активи}}{\text{короткострокові зобов'язання}}. \quad (1)$$

2. Коефіцієнт фінансової незалежності $K(avt)$ характеризує автономію підприємств галузі від зовнішніх джерел фінансування їх діяльності. Він визначається за формулою (2).

$$K(avt) = \frac{\text{власний капітал}}{\text{баланс}}. \quad (2)$$

3. Коефіцієнт забезпеченості власними коштами p характеризує частку оборотних коштів в загальному числі активів. Чим вище ця частка, тим більш платоспроможними вважаються підприємства галузі. Коефіцієнт знаходиться за формулою (3).

$$p = \frac{\text{оборотні активи}}{\text{необоротні} + \text{оборотні активи}}. \quad (3)$$

4. Рентабельність активів ROA – це фінансовий коефіцієнт, що характеризує ефективність використання всіх активів підприємств. Він обчислюється за формулою (4).

$$ROA = \frac{\text{чистий прибуток (збиток)}}{\text{баланс}} \cdot 100. \quad (4)$$

5. Рентабельність власного капіталу ROE – це фінансовий коефіцієнт, що характеризує ефективність використання власного капіталу, та визначається за формулою (5)

$$ROE = \frac{\text{чистий прибуток (збиток)}}{\text{власний капітал}} \cdot 100. \quad (5)$$

Відповідно до роботи Волкової Н.А [11] та інших, для призначення балів до результату обраних коефіцієнтів була використана таблиця класів критеріального рівня показників (табл. 1).

Аналіз інвестиційної привабливості за її складовими дозволяє визначити потенційну потребу в обсягах

інвестування (рівень загальноекономічного розвитку); можливість прискорення реалізації інвестиційних проектів (рівень розвитку інвестиційної інфраструктури регіону); потенційний попит населення та можливість залучення робочої сили (демографічна характеристика регіону); можливість створення і підтримки інвестиційного клімату (рівень розвитку ринкових відносин та комерційної інфраструктури регіону); ступінь безпечності діяльності в регіоні (рівень криміногенних, екологічних та інших ризиків).

Результати чисельного моделювання. Більшість обраних парків (за винятком Харківської області) існують з 2018 року. Введемо змінні: X_1 – коефіцієнт поточної ліквідності; X_2 – коефіцієнт фінансової незалежності; X_3 – коефіцієнт забезпеченості власними коштами; X_4 – рентабельність активів; X_5 – рентабельність власного капіталу.

Використовуючи алгоритм концептуальної схеми, проведемо розрахунок загального рівня інвестиційної привабливості галузей на початок 2022 року (на основі даних про баланс за видами економічної діяльності для підприємств Київської, Харківської, Львівської, Дніпропетровської, Тернопільської та Сумської областей за 2019-2021 роки). Результат наведено в табл. 2. За даними табл. 2 побудуємо графіки рівня інвестиційної привабливості галузей для цих областей (рис. 2). Як видно з рис. 2, найкращу оцінку має галузь «Сільське, лісове та рибне господарство» Харківської області. Галузь «промисловість», де зосереджений функціонал індустріальних парків України, отримала від 1,15 для

Київської області, до 2,5 – для Дніпропетровської області. Це обумовлено низькими коефіцієнтами забезпеченості, фінансової незалежності та поточної ліквідності. Для покращення першого показника треба залучити додаткові кошти власників підприємств, оптимізувати структуру оборотних та необоротних активів. Залучення стороннього інвестора допоможе покращити другий показник, а збільшення власного капіталу – третій.

Резюмуючи все вищесказане, можна зробити висновок, що Україна має ряд конкурентних переваг, які підвищують її інвестиційну привабливість, а саме:

- кваліфіковану та відносно дешеву робочу силу;
- високий потенціал національного ринку;
- вигідне географічне розташування України;
- доступ до сировини.

Проте є й недоліки:

- триваюча з 2014 року війна з Росією і, як наслідок, втрата частини регіонів країни, зруйновані матеріально-технічна база, транспортна та енергетична інфраструктура, депопуляція населення;
- застаріла законодавча база;
- політична нестабільність;
- нерозвинена інвестиційна інфраструктура;
- високий рівень корумпованості та бюрократії;
- економічна нестабільність;
- довготривалість та непослідовність економічних реформ.



Рис. 1 - Алгоритм побудови моделі оцінки рівня інвестиційної привабливості галузі

Таблиця 1 – Класи критеріального рівня показників

Показник (частка показника в сукупності всіх показників, %)	Класи критеріального рівня				
	1	2	3	4	5
Коефіцієнт поточної ліквідності (15 %)	менше 1	1÷1,5	1,5÷2	2÷2,5	більше 2,5
Коефіцієнт фінансової незалежності (15 %)	менше 0,4	0,4÷0,45	0,45÷0,5	0,5÷0,6	більше 0,6
Коефіцієнт забезпеченості власними коштами (20 %)	менше 0,1	0,1÷0,2	0,2÷0,3	0,3÷0,5	більше 0,5
Рентабельність активів (25 %)	менше 0	0÷5	5÷10	10÷15	більше 15
Рентабельність власного капіталу (25 %)	менше 0	0÷5	5÷10	10÷15	більше 15

Таблиця 2 – Підсумковий бал оцінки галузей регіонів

Галузі регіонів	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	Загальний рівень
Частка показника	0,15	0,15	0,2	0,25	0,25	
Київська область						
Сільське, лісове та рибне господарство	0,45	0,45	0,4	1	1,25	3,55
Промисловість	0,3	0,15	0,2	0,25	0,25	1,15
Харківська область						
Сільське, лісове та рибне господарство	0,45	0,6	0,8	1	1,25	4,1
Промисловість	0,3	0,15	0,2	0,5	1	2,15
Львівська область						
Сільське, лісове та рибне господарство	0,3	0,15	0,4	0,5	1	2,35
Промисловість	0,15	0,15	0,2	0,5	0,5	1,5
Дніпропетровська область						
Сільське, лісове та рибне господарство	0,45	0,6	0,6	0,75	1	3,4
Промисловість	0,15	0,15	0,2	0,75	1,25	2,5
Тернопільська область						
Сільське, лісове та рибне господарство	0,3	0,15	0,2	0,5	0,5	1,65
Промисловість	0,15	0,6	0,2	0,25	1,25	2,45
Сумська область						
Сільське, лісове та рибне господарство	0,45	0,45	0,6	1	1,25	3,75
Промисловість	0,15	0,15	0,2	0,5	1,25	2,25

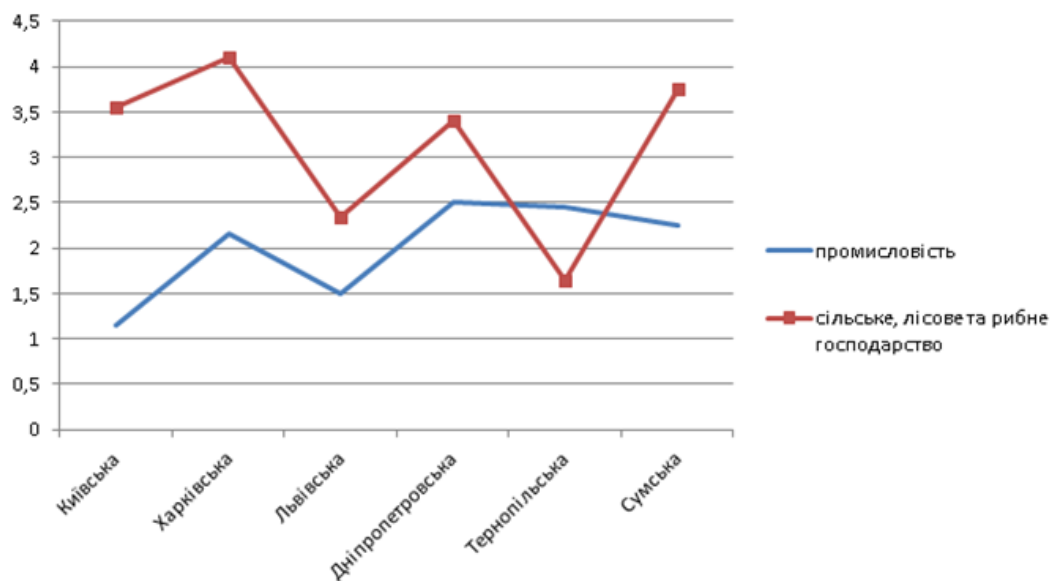


Рис. 2 - Графічна інтерпретація загального рівня інвестиційної привабливості галузей

Висновки та напрямки подальших досліджень. Таким чином, у статті розроблено математичні моделі оцінки рівня інвестиційної привабливості галузей регіонів, що дозволить проаналізувати слабкі та сильні сторони цих секторів, сформулювати рекомендації. Запропоновано алгоритм побудови цих моделей, що містить такі етапи: 1) формування таблиці вхідних даних; 2) розрахунок фінансових коефіцієнтів; 3) призначення балів відповідно до результатів коефіцієнтів; 4) формування загальної оцінки. Результати показують, що

найкращу оцінку має галузь «Сільське, лісове та рибне господарство» Харківської області. Галузь «промисловість», де зосереджений функціонал індустріальних парків України, отримала від 1,15 для Київської області, до 2,5 – для Дніпропетровської області. На нашу думку, це обумовлено низькими коефіцієнтами забезпеченості, фінансової незалежності та поточної ліквідності. Пропонується для покращення першого показника залучити додаткові кошти власників підприємств, оптимізувати структуру оборотних та

необоротних активів. Залучення стороннього інвестора допоможе покращити другий показник, а збільшення власного капіталу – третій. Визначено конкурентні переваги України, які підвищують її інвестиційну привабливість, та її недоліки.

Список літератури

1. Шапран Є.М., Білоцерківський О.Б. Сучасний стан і тенденції розвитку високотехнологічних галузей промисловості України // *Вісник ОНУ ім. І.І. Мечникова*. 2017. Т. 22. Вип. 4(57). С. 146-149.
2. Білоцерківський О.Б. Прогнозування розвитку високотехнологічного сектору економіки України // *Економіка та суспільство*. 2017. Вип. 11. С. 573-577. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/11_ukr/92.pdf
3. Ширяєва Н.В., Білоцерківський О.Б., Макаренко А.Б. Інвестиційна привабливість торгівлі високотехнологічною продукцією // *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки) : зб. наук. пр.* Харків : НТУ «ХПІ», 2018. № 37 (1313). С. 116-119.
4. Галасюк В.В. Індустріальні парки: світовий досвід та перспективи створення в Україні // *Економічний аналіз*. 2018. Т. 28, № 1. С. 40-50.
5. Долженков О.В. Індустріальні парки як механізм стимулювання інвестиційно-промислової діяльності в Україні // *LEX PORTUS*. 2017. № 6(8). С. 57-64.
6. Кишакевич Б.Ю., Нахасєва М.М. Методи оцінювання інвестиційної привабливості регіонів // *Економічний простір*. 2017. № 128. С. 71-80.
7. Лебідь О.Ю. Побудова економетричних моделей для аналізу та прогнозування інвестиційного клімату в Україні // *Ефективна економіка*. 2017. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5989>.
8. Пілько А.Д., Трухим Л.Р. Перспективні напрями моделювання процесів оцінки й аналізу інвестиційної складової соціально-економічного розвитку регіону // *Бізнес Інформ*. 2021. № 10. С. 116-121.
9. Соколова Л.В., Литвинова А.В. Теоретико-методичні підходи до оцінки інвестиційної привабливості регіонів України // *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 54. С. 177-181.
10. Дуда Т.Т., Троць І.В. Порівняльна рейтингова оцінка фінансового стану машинобудівних підприємств Хмельницьчини // *Економічний вісник Донбасу*. 2013. № 2 (32). С. 63-68.
11. Волкова Н.А. Визначення критеріїв оцінки інвестиційної привабливості підприємств АПК // *Економічний аналіз*. 2016. Т. 23, № 2. С. 22-26.
2. Bilotserkivskiy O.B. Prohnozuvannya rozvytku vysokotekhnologichnoho sektoru ekonomiky Ukrainy [Forecasting the development of the high-tech sector of the economy of Ukraine] // *Ekonomika ta suspil'stvo* [Economy and society]. 2017. vol. 11. pp. 573-577. Available at: http://economyandsociety.in.ua/journal/11_ukr/92.pdf (accessed 19.02.2023).
3. Shiryayeva N.V., Bilotserkivskiy O.B., Makarenko A.B. Investytsiynna pryvablyvist' torhivli vysokotekhnologichnoyu produktsiyeu [Investment attractiveness of high-tech products trade] // *Visnyk NTU "KhPI" (ekonomichni nauky) : zb. nauk. pr.* [Bulletin of NTU "KhPI" (economic sciences) : Coll. of science Ave], Kharkiv : NTU "KhPI" 2018. no 37 (1313). pp. 116-119.
4. Halasyuk V.V. Industrial'ni parky: svitovyy dosvid ta perspektivy stvorennia v Ukraini [Industrial parks: world experience and prospects for creation in Ukraine] // *Ekonomichnyy analiz* [Economic analysis]. 2018. vol. 28, no. 1. pp. 40-50.
5. Dolzhenkov O.V. Industrial'ni parky yak mekhanizm stymulyuvannya investytsiyno-promyslovoyi diyal'nosti v Ukraini [Industrial parks as a mechanism for stimulating investment and industrial activity in Ukraine] // *LEX PORTUS*. 2017. no. 6(8). pp. 57-64.
6. Kyshakevych B.Yu., Nakhayeva M.M. Metody otsynyuvannya investytsiynoyi pryvablyvosti rehioniv [Methods of assessing the investment attractiveness of regions] // *Ekonomichnyy prostir* [Economic space]. 2017. no. 128. pp. 71-80.
7. Lebid' O.Yu. Pobudova ekomometrychnykh modeley dlya analizu ta prohnozuvannya investytsiynoho klimatu v Ukraini [Construction of econometric models for analysis and forecasting of the investment climate in Ukraine] // *Efektivna ekonomika* [Efficient economy]. 2017. no. 12. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5989> (accessed 19.02.2023).
8. Pil'ko A.D., Trukhym L.R. Perspektyvni napryamy modelyuvannya protsesiv otsinky y analizu investytsiynoyi skladovoyi sotsial'no-ekonomichnoho rozvytku rehionu [Prospective directions for modeling the processes of assessment and analysis of the investment component of the socio-economic development of the region] // *Biznes Inform* [Business Inform]. 2021. no. 10. pp. 116-121.
9. Sokolova L.V., Lytvynova A.V. Teoretyko-metodychni pidkhody do otsinky investytsiynoyi pryvablyvosti rehioniv Ukrainy [Theoretical and methodological approaches to assessing the investment attractiveness of regions of Ukraine] // *Infrastruktura rynku* [Market infrastructure]. 2021. vol. 54. pp. 177-181.
10. Duda T.T., Trots I.V. Porivnyal'na reytynhova otsinka finansovoho stanu mashynobudivnykh pidpryyemstv Khmel'nychchyny [Comparative Rating Estimation of the Financial State of the Machinebuilding Enterprises of Khmel'nitsky Region] // *Ekonomichnyy visnyk Donbasu* [Economic Herald of the Donbass]. 2013. no. 2 (32). pp. 63-68.
11. Volkova N.A. Vyznachennya kryteriyiv otsinky investytsiynoyi pryvablyvosti pidpryyemstv APK [Determination of evaluation criteria of enterprise investment attraction in AIC] // *Ekonomichnyy analiz* [Economic analysis]. 2016. vol. 23, no. 2. pp. 22-26.

References (transliterated)

Надійшла (received) 19.01.2023

Відомості про авторів / About the Authors

Шапран Євген Миколайович (Shapran Yevhen Mykolaiovych) – доктор технічних наук, професор, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», завідувач кафедри підприємництва, торгівлі і логістики; тел.: (066)835-61-88; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9236-0905>; e-mail: Evgeny.Shapran@khp.edu.ua

Сергієнко Олена Андріанівна (Sergienko Olena Andrianivna) – доктор економічних наук, професор, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», професор кафедри підприємництва, торгівлі і логістики; тел.: (066)437-66-07; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9796-9218>; e-mail: Elena.Sergienko@khp.edu.ua

Білоцерківський Олександр Борисович (Bilotserkivskiy Oleksandr Borysovych) – кандидат технічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри підприємництва, торгівлі і логістики; тел.: (095)012-14-58; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4707-7964>; e-mail: Alexander.Belotserkovsky@khp.edu.ua

О. Ю. ЛІНЬКОВА**ІНІЦІАТИВА — ОСНОВА УСПІХУ БІЗНЕСУ В ЕКОНОМІЦІ ЗНАНЬ**

В роботі проаналізовано виклики економіки знань до менеджменту: глобалізація, інтернаціоналізація, інформатизація та інтелектуалізація праці, інтеграція, міграція, екологізація. Поглиблено тлумачення концепції ціннісного управління, як узгодження пріоритетів розвитку суспільства в цілому з пріоритетами бізнесу (клінтів, власників, менеджерів, персоналу). Формування цінностей пов'язано з емоціями людини, а не раціональними ідеями, тобто вони утворюються з мотиваційними підсистемами (матеріальної мотивації, нематеріальної мотивації, контролем ключових показників, концентрація на досягненні цілей). Ціннісне управління дозволяє ефективно розподілити зусилля компанії та на рівні протиріч мінімізувати конфлікти пріоритетів. Пріоритети формують критеріальну базу прийняття управлінських рішень менеджерами на всіх рівнях ієрархії підприємства. Структуровано особливості **ціннісного управління**: постійне управління змінами (технології, менеджмент, цінності, потреби, культура, структура, ефективність, імідж, соціальна відповідальність, екологічний менеджмент); ініціювання змін бізнесом через оновлення товару (для міжнародної конкуренції та створення стійких конкурентних переваг). Вивчено особливості ціннісного управління з метою підвищення конкурентоспроможності бізнесу: вивчення суспільних потреб; ефективні партнерські угоди на ринку; використання можливостей інформаційних технологій; навчання топ-менеджменту в межах концепції ціннісного управління; розвиток корпоративної культури; командне лідерство; управління змінами; професійний супровід структурних змін. Виділено складові менеджменту щодо формування умов для сприяння прояву ініціативи фахівцями на всіх стадіях ціннісного управління: відбір персоналу (прийняття командних рішень); навчання (максимальна віртуалізація програм); адаптація (ротация персоналу); мотивація (залучення до реалізації соціальних завдань); контроль (систематизація та індивідуалізація результатів); підвищення кваліфікації (узгодження цінностей). Використання ціннісного управління в практичному менеджменті дозволить: забезпечити конкурентоспроможність бізнесу; збільшити продуктивність праці фахівців, які виконують інтелектуальні завдання; оптимізувати використання ресурсів; постійно впроваджувати інновації; підвищувати мотивацію персоналу; ефективно реалізовувати заходи соціальної відповідальності бізнесу. Зазначені питання для проведення подальших досліджень: вивчення механізмів управління ризиком для бізнесу від звільнення персоналу.

Ключові слова: ініціатива; ціннісне управління; конкурентні переваги; стадії управління; корпоративна культура; бізнес-модель

О. Y. LINKOVA**INITIATIVE IS THE BASIS FOR BUSINESS SUCCESS IN THE KNOWLEDGE ECONOMY**

The paper analyzes the challenges of the knowledge economy to management: globalization, internationalization, informational and intellectualization of labor, integration, migration, ecological. The formation of values is related to human emotions, not rational ideas, that is, they are formed with motivational subsystems (material motivation, immaterial motivation, control of key indicators or concentration on achieving goals). The interpretation of the concept of value management as an alignment of the development priorities of society as a whole with business priorities (customers, owners, managers and staff) has been deepened. Value management allows you to effectively distribute the efforts of the company and minimize conflicts of priorities at the level of contradictions. Priorities form the criteria basis for managerial decision-making by managers at all levels of the enterprise hierarchy. The features of value management are structured: continuous change management (technology, management, values, needs, culture, structure, efficiency, image, social responsibility, environmental management); initiating business changes through product renewal (for international competition and creating sustainable competitive advantages). The features of value management in order to increase the competitiveness of business have been studied: the study of social needs; effective partnership agreements in the market; use of opportunities of information technologies; training of top managers in the concept of value management; development of corporate culture; team leadership; change management; professional support of structural changes. The components of management for the formation of conditions for promoting the manifestation of initiative by specialists at all stages of value management are identified: selection of personnel (making team decisions); training (maximum program vitalization); adaptation (staff rotation); motivation (involvement in the implementation of social tasks); control (systematization and individualization of results); advanced training (coordination of values). The use of value management in practical management will allow: to ensure the competitiveness of the business; increase the productivity of specialists who perform intellectual tasks; optimize the use of resources; constantly innovate; improve staff motivation; effectively implement social responsibility activities of business. The issues of further research are indicated: the study of risk management mechanisms for business in the event of dismissal of personnel.

Keywords: initiative; value management; competitive advantages; management stages; corporate culture; business model

Вступ. Перехід від інформаційної економіки до економіки знань в бізнесі актуалізує значення участі персоналу в усіх стадіях ціннісного управління для отримання прибутку (користь суспільству, сприяння його розвитку та добробуту) та реалізація концепції навчання протягом життя. Основні принципи побудови взаємин між менеджером та персоналом змінюються, що в свою чергу визначає результати виконання завдань бізнес-організацій.

Аналіз літератури. Дослідженням питань, пов'язаних з управлінням персоналом, займається багато як вітчизняних, так і закордонних вчених. Так, Хіат Д. доводить провідну роль персоналу в можливості виживання за рахунок управління змінами [1, с. 82]. Зернецька О. досліджує значення глобальної комунікації [2, с.137]. Лукашова Л., вивчаючи розвиток малого підприємництва зазначає роль ініціативи [3, с. 144]. Чан Кім В., Рене Моборн пропонують забезпечити конкурентні переваги бізнесу

за рахунок поєднання стратегії мінімальних витрат та можливості надання споживачу вибору товару, що вимагає активних стратегічно спрямованих дій менеджерів [4, с. 221]. Трут О. вивчаючи питання управління результативністю організації, структурує питання оцінки роботи персоналу [5, с. 301]. Джейсон Фрайд, Девід Хейнмейер Ханссон як розробники Basecamp – базової системи управління проєктами, зазначають про особливість ініціативи фахівців [6, с. 40]. Джон Вітмор при дослідженні питань коучінгу приділяє увагу практичним аспектам роботи з потенційними партнерами [7, с. 117]. Адізес Іцхак при дослідженні управління змінами вивчає питання управління персоналом [8, с. 59]. Ричард Бренсон систематизує практичний досвід досягнення цілей бізнесом та виділяє значення команди [9, с. 84]. Гай Кавасаки аналізуючи реалізацію стартапів демонструє ідею ціннісного управління в бізнесі [10, с. 63]. Ленсіони П. систематизує наукові питання управління

командами, значення комунікацій і довіри [11, с. 245]. Логан Д., Кинг Дж., Фишер-Райт Х. вивчають особливості управління корпоративною культурою в компанії та виділяють цінності персоналу як базову компоненту для оптимізації результатів впливу [12, с. 163]. Шароватов Ю. Структурує питання дистанційного менеджменту як компоненту, який доповнює актуальні можливості для вирішення викликів сьогодення [13, с. 103]. Автор аналізує інструменти та програми роботи менеджерів з персоналом з метою досягнення організаційного розвитку [14, с. 89; 15, с. 47].

Отже, дослідженням питань управління персоналом займаються як вітчизняні так і закордонні вчені. При цьому недостатня увага приділяється систематизації умов продуктивної роботи персоналу з урахуванням викликів ринку, інтересів власників, інвесторів та їх опрацюванню.

Існуючі методи розв'язання задачі: планування кар'єри та підвищення кваліфікації персоналу; матеріальне та моральне заохочення встановлених результатів; встановлення зворотнього зв'язку; CRM менеджмент (Customer Relationship Management), управління відносинами з клієнтами.

Мета роботи (дослідження): систематизація умов продуктивної роботи персоналу підприємства, які максимально відповідають викликам сучасності.

Постановка задачі (проблеми): класифікувати проблеми ефективної взаємодії персоналу на підприємстві та напрямки їх вирішення. Методи дослідження: систематизації, порівняння, гіпотетико-дедуктивний, аналіз та синтез, абстрагування, узагальнення, моделювання.

Виклад основного матеріалу.

Розвиток, за умов економіки знань — це зростання знань, навичок, компетентностей та потреб. Особливості економіки знань: дискретність та публічність знань як продукту; за природою знання — це інформаційний продукт. Економіка знань поєднує ринки: знань, праці, послуг. Головні напрямки оцінки інтелектуального капіталу: інформаційне суспільство, глобалізація економіки, продуктивність праці, фінансова структура.

Запорукою успіху бізнесу стають людські ресурси новаторського типу (мають нестандартне мислення, генерують нові ідеї, формують нові теорії, закони, винаходи, товари). Вимір знань здійснюють за витратами на їх виробництво та по ринковій вартості їх продажу. Бізнес компанії стають майданчиками для залучення та розвитку професіоналів. Талановиті люди, обираючи місце роботи, оцінюють можливості для розвитку. Головне завдання управління персоналом — це максимально ефективно використовувати здібності працівника у відповідності з цілями бізнесу та суспільства. Особливі цінності людини впливають на значущість та якість професійних процесів, які вона виконує. Завдання менеджера підвищити ефективність організації в результаті активізації індивідуального потенціалу персоналу. Концепція ціннісного управління дозволяє за умов економіки знань менеджерам:

- узгоджувати пріоритети розвитку суспільства в цілому з пріоритетами бізнесу (клієнтів, власників, менеджерів та персоналу);

- мінімізувати розбіжності між поглядами власників на розвиток бізнесу;

- зменшити зіткнення особистих інтересів та організаційних.

Основні причини конфліктів інтересів:

- помилковий розподіл функцій організації, який має прояв при роботі з KPI (бонус надається за кількість, відповідальність — за якість);

- не чіткий розподіл завдань;

- відсутність спільного уявлення щодо пріоритетів розвитку;

- різниця в особистісних цілях (творче самовираження, створення успішної компанії);

- різні інтереси партнерів;

- нестабільна економічна ситуація;

- неспівпадіння інтересів і завдань співробітників.

Цінність — це відносини оцінки ситуації, які закріплюються особистістю. Цінність — це переконання працівника, що конкретна поведінка переважає інші за кінцевим результатом. Формування цінностей пов'язано з емоціями людини, а не раціональними ідеями, тобто вони утворюються з мотиваційними підсистемами (матеріальної мотивації, нематеріальної мотивації, контролем ключових показників або концентрації на досягненні цілей). Саме цінності формують систему взаємодії та взамовідносин персоналу, які наповнюють працю сенсом. Узгодження особистих цінностей працівника з цінностями бізнесу потребує сформованості:

- місії бізнесу,

- стратегії розвитку,

- цінностей менеджменту,

- кадрової політики.

Отже, для реалізації концепції ціннісного управління на практиці необхідно умовою стає прийняття організаційних норм менеджментом. Базовою компетентністю менеджера є залучення до виконання завдань професіоналів та утримання їх. Закріплення цінностей бізнесу є основним елементом, який забезпечує сталість процесу отримання прибутку, не залежно від змін у зовнішньому середовищі.

Ціннісне управління як концепція ефективно розподіляє зусилля компанії та на рівні протиріч мінімізує конфлікти пріоритетів.

Пріоритети формують критеріальну базу прийняття управлінських рішень менеджерами на всіх рівнях ієрархії підприємства. Особливості ціннісного управління:

- постійне управління змінами (технології, менеджмент, цінності, потреби, культура, структура, ефективність, імідж, соціальна відповідальність, екологічний менеджмент);

- ініціювання змін бізнесом через оновлення товару (для міжнародної конкуренції та створення стійких конкурентних переваг);

- вивчення суспільних потреб;

- ефективні партнерські угоди на ринку;

- використання можливостей інформаційних технологій;

- навчання топ-менеджменту в межах концепції ціннісного управління;
- розвиток корпоративної культури;
- командне лідерство;
- професійний супровід структурних змін консультантами.

Ініціатива — це здібність фахівця змінювати як розмір власних зусиль для досягнення результату, так і напрям свого професійного розвитку (ставити нові цілі особистісного та професійного руху). Особливого значення ініціатива набуває при вирішенні проблем менеджменту пов'язаних з: впровадженням нових бізнес-ідей, розподілом повноважень та відповідальності, а також при мотивації та заохоченні корисних дій.

Чинники, які впливають на формування взаємин в колективі:

- форма власності підприємства;
- корпоративна культура;
- особисте бачення менеджмента;
- особливості колективу;
- програми підтримки ініціатив через залученість у процес управління та можливість отримання додаткового доходу.

Характерні вимоги на ринку праці до більшості фахівців це:

- фахова підготовка;
- досвід роботи за спеціальністю;
- вміння навчатися протягом життя;
- ефективна робота в команді.

При пошуку роботи на підприємствах, які пропонують вигідні умови, фахівці проходять багатоступеневий відбір на вакантні посади. Рішення про прийняття на роботу нового співробітника компанії стає певною перевіркою якості її менеджменту. Послідовно перед менеджером підрозділу, до якого прийнято нового працівника, виникають чіткі завдання: навчання; адаптація; постановка задач; мотивація; контроль виконання; групова динаміка. Об'єднуючи інтелект працівників, менеджер акумулює їх прагнення до успіху та прийняття самостійних рішень.

Запорукою для отримання задовільних результатів роботи новачка підприємства є:

- попит на результати його праці;
- його майстерність;
- складність пошуку заміни даного працівника.

Виконання менеджером зазначених задач потребує на початку роботи з новим працівником значних витрат: часу менеджеру; на організацію навчання; адаптацію. Основні фактори систематизації умов для забезпечення ініціативної роботи персоналу:

- на стадії відбору кандидата на вакантну посаду: командний підбір персоналу; цільова увага ставленню кандидата до роботи;
- на стадії адаптації кандидата: запровадження он-лайн програм навчання; наставництво у команді; реалізація командних проєктів з позитивним соціальним ефектом;
- на стадії розвитку кандидата: консультаційне лідерство; зручна розгалужена соціальна

інфраструктура на підприємстві; ротація персоналу; професійне навчання; коучінг.

Формування образу праці кожного працівника формується під впливом: матеріального середовища бізнесу, соціуму працюючих в компанії (знання, норми), організаційні цінності. Менеджер, який надає можливість затвердити систему цінностей працівнику, отримує якісне виконання завдань, відповідальність та ініціативу прийняття самостійних рішень.

Цільове управління сприяє досягненню цілей підприємства: зростанню прибутковості; розширенню ринкової частки; посиленню інноваційної активності; покращенню інвестиційної привабливості (інтенсифікації операційної діяльності за оптимальних витрат; вирішення критичних точок діяльності підприємства: управління основними засобами; матеріальними та не матеріальними активами). Управління персоналом підприємства потребує реалізації умов, які сприяють прояву ініціативи, спрямованих на отримання запланованого результату, завдяки інтегрованій реалізації пріоритетів стейкхолдерів.

Класифікація інтересів основних стейкхолдерів бізнесу:

- 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, пропозиція актуальних товарів.
- 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 проєктів.
- Посередники: зростання обсягів угод про співпрацю.
- Конкуренти: наявність конкурентних переваг, лідерство на ринку.

Зближення цінностей компанії з цінностями працівників дозволяє підвищити рівень залученості, лояльності, задоволеності від праці. Прийняття новим працівником організаційних цінностей дозволяє в подальшому ефективно транслиувати їх для новачків бізнесу. Низький ступінь залучення працівника до сприйняття організаційних цінностей призводить до формального виконання завдань з мінімальним рівнем ефективності.

Досвід використання менеджменту в сфері ІТ дозволяє отримати позитивний синергетичний ефект в бізнесі за рахунок поєднання процесу імплементації організаційних цінностей працівниками з елементами управління командами (Agile, Six Sigma, PRINCE2).

Наприклад, проведення нарад для отримання зворотнього зв'язку від підлеглих щодо реалізації клієнтського замовлення.

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, Lean, Kanban). 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 (PRojects 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).

Менеджер має можливість впливати на рівень залученості працівників через:

- покращення умов праці,
- узгодження завдань з програмами розвитку,
- зворотній зв'язок (клієнт, менеджер, команда, власник),
- оцінку ефективності виконання роботи,
- ступінь наближення власних цінностей працівників до організаційних.

Залученість працівника до роботи проявляється у:

- відданості справі,
- відповідальному ставленні до виконання завдань,
- енергійності при роботі,
- оволодінні новими технологіями,
- активному залученні до нових проектів,
- вибудові соціальних взаємин для отримання допомоги з новими завданнями,
- самонавчанні,
- самостійному вирішенні робочих питань,
- саморозвитку.

Ефект від реалізації ціннісного управління залежить від стадії життєвого циклу організації. Максимально сприятливими умовами є стадія

розвитку, за рахунок можливості проведення змін, як в умовах праці, так і запровадженні соціальних проектів. Використання менеджером ціннісного управління дозволяє отримати економічні результати за рахунок посилення мотивації працівників.

Основні напрямки вирішення проблем при використанні ціннісного управління:

- формування: місії бізнесу, стратегії розвитку, цінностей менеджменту, кадрової політики;
- прийняття організаційних норм менеджментом;
- цілеспрямоване використання ціннісного управління менеджерами;
- отримання позитивного синергетичного ефекту в бізнесі за рахунок поєднання процесу імплементації організаційних цінностей працівниками з елементами управління командами.

Результати досліджень. Актуальними проблемами управління персоналом є: управління взаємодією персоналу для досягнення цілей через комунікації, делегування повноважень, мотивацію, участь в прийнятті управлінських рішень; інтеграція завдань через мінімізацію конфліктів пріоритетів; управління взаємодією з зацікавленими сторонами; формування команд.

Базовими напрямками вирішення проаналізованих проблем менеджменту з управління персоналом є: підвищення кваліфікації менеджерів підприємства за програмами: цільове управління; програмне забезпечення управління персоналом; командне лідерство; управління командами; підвищення стресостійкості менеджерів; управління конфліктами; управління зв'язками з громадськістю; планування програм розвитку підприємства та узгодження пріоритетів бізнесу з інтересами стейкхолдерів.

Висновки: Мінливість зовнішнього середовища потребує від підприємств постійного розвитку, що практично досягається завдяки реалізації умов продуктивної роботи персоналу на основі активізації його ініціативи. Систематизація діяльності менеджера, щодо активізації ініціативи працюючих, дозволить покращити результати їх роботи, за рахунок створення складно відтворюваної стійкої конкурентної переваги.

Наукова (практична) новизна, викладена у роботі: збалансування інтересів стейкхолдерів при ціннісному управлінні персоналом дозволить отримати оптимальні результати бізнесу у вигляді стійких конкурентних переваг та позитивного синергетичного ефекту від взаємовигідних взаємин.

Напрямоки для проведення подальших досліджень: вивчення механізмів управління ризиком для бізнесу від звільнення персоналу.

Список літератури

1. Hiatt J. Adkar, A model for change in business, government and our community, Prosci Research, 2006.
2. Зернецька О. В. *Глобальна комунікація*: монографія. Київ, Наукова думка, 2017. 350 с.
3. Лукашова Л. В. *Мале підприємство: методологія та практика фасилітації розвитку*: монографія. Київ: Київський національний торговельно-економічний університет. 2019. 448 с.
4. Чан Кім В., Рене Моборн *Стратегія блакитного океану*. Київ: Книжковий клуб "Клуб Сімейного Дозвілля". 2016. 384 с.

5. Трут О. О. Теоретико-методологічні засади управління результативністю організації: монографія. Львів : ЛТЕУ, 2018. 420 с.
6. Джейсон Фрайд, Девід Хейнмейер Ханссон *Характеристики Rework*. Київ : Книжковий клуб "Клуб Сімейного Дозвілля". 2016. 176.
7. Джон Вітмор Коучинг. Основные принципы и практики коучинга и лидерства. Київ : Паблішер. 2018. 320 с.
8. Адізес Іцхак. Управління змінами. Київ: Book Chef, 2018. 400 с.
9. Шароватов Ю. *Дистанційний менеджмент*. Київ: Альпіна Діджитал. 2020. 220 с.
10. Лінькова О.Ю. Навчання персоналу як ефективний інструмент організаційного розвитку // Київ. *Інтелект XXI*. 2021. № 1. с. 87-91.
11. Лінькова О.Ю. Менеджмент та результати організаційного розвитку / *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки)*. 2020. № 2. с. 45-48.
4. Chan Kim V., Rene Moborn *Strategiya blaky`tnogo okeanu* [Blue ocean strategy]. Kiev: Kny`zhkovy`j klub "Klub Simejnogo Dozvillya". – 2016. 384 p.
5. Trut O.O. Teorety`ko-metodologichni zasady` upravlinnya rezul`taty`vnisty` organizaciyi [Theoretical and methodological principles of managing the effectiveness of the organization]: monografiya. – L`viv : vy`d-vo LTEU, 2018. – 420 p.
6. Dzhejson Frajd, Devid Xejnmejjer Xansson *Xarakterysty`ky` Rework* [Features of Rework]. Kiev: Kny`zhkovy`j klub "Klub Simejnogo Dozvillya". – 2016. – 176.
7. Dzhon Vitmor Kouching. *Osnovnye principy i praktiki kouchinga i liderstva* [The basic principles and practices of coaching and leadership.]. Kiev: Publisher. – 2018. – 320 p.
8. Adizes Yitzhak. Change management. Kiev: Book Chef, 2018. 400 p.
9. Sharovатов Yu. *Distannionnyj menedzhment* [Remote management]. Kiev: Alpina Digital. 2020. 220 p.
10. Linkova O.Yu. Navchannya personalu yak effektivnij instrument organizacijnogo rozvitku [Personnel training as an effective tool for organizational development] // Kiev. *Intelekt XXI* [Intelligence XXI]. 2021. No. 1. pp. 87-91.
11. Linkova O.Yu. Menedzhment ta rezultati organizacijnogo rozvitku [Management and results of organizational development] / *Visnik NTU «HPI» (ekonomichni nauki)* [Bulletin of NTU "KhPI" (Economic Sciences)]. 2020. No. 2. pp. 45-48.

References (transliterated)

1. Hiatt J. ADKAR, A model for change in business, government and our community, Prosci Research, 2006.
2. Zernetska O.V. *Hlobalna komunikatsiia*: [Global communication] monohrafiia. Kiev, Naukova dumka, 2017. 350 p.
3. Lukashova L. V. *Male pidpry`yemny`ctvo: metodologiya ta prakty`ka fasy`litaciyi 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.

Надійшла (received) 21.01.2023

Відомості про авторів / About the Authors

Лінькова Олена Юріївна (Linkova Elena Yurievna) – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8971-6176>; e-mail: helen.linkova@khpi.edu.ua

N. KAZAKOVA, G. NEUSTROIEVA, V. HROMOV
ECONOMIC COOPERATION IN HIGHER EDUCATION BETWEEN CHINA AND EUROPE

The article deals with the scientifically substantiated analyses of the problem of economic cooperation in the field of higher education between China and Europe based on its essential importance for the world problem of developing new innovative sides of higher education. Taking into account the scientific and innovative development of China it is necessary to conduct analyses of the problems of educational-research cooperation between universities of China and EU.

This article examines the following analytical questions and identifies factors affecting the development of the education system in modern economic conditions. Factor analysis makes it possible to form the concept of development of economic cooperation in the established macro- and microeconomic conditions; predict educational potential using quantitative assessments and taking into account structural changes and the number of students; to combine supply and demand for highly qualified specialists in popular specialties for the innovative economy. To do this, using a factor approach, it is necessary to monitor the state of scientific and educational cooperation between Chinese and European universities according to key indicators.

The general provisions on analysis for solving this problem are given and it is estimated that the analytical approach is the most acceptable, since it allows you to build a diagram for comparing percentage of the quantity of Chinese students in European universities and the quantity of European students at Chinese universities. It is advisable to consider the process of developing and financing the exchange programs for students as the most important factor for educational cooperation. This research paper reveals the fact that China owes its economic growth mainly to the intensive development of its innovations and investments into the education cooperating with foreign countries, using own human resources and raw materials.

The article analyzes economists' views on the process of solving the educational problems of cooperation in the field of education. It should be noted that various educational and scientific programs and initiatives have been established within the framework of cooperation between China and Europe in the field of higher education. One of the key benefits of collaboration is that each party can access the best practices and technologies used by the other party. In order to create an innovative economy, it is necessary to create a human resource reserve for high-tech and knowledge-intensive industries of the future. Therefore, the task of universities is to provide education at the level of world standards.

The research has been developed to estimate that China is a leading country in the educational sector of the economy, which include improving public funding through the creation of a system of subsidies and educational loans, attracting social partnership resources, and using distance learning. The EU and China have agreed to promote the study and teaching of Chinese and European languages, which will allow expanding contacts between people, reaffirming their commitment to multilingualism. The process of cooperation between China and European countries in the sphere of high education, which is currently unfolding, aims to facilitate the development of industrial 4.0 and technology hub in China.

Keywords: economic cooperation; higher education; educational problems; framework of the cooperation program; scientific research; exchange programs; quantity of Chinese students; quantity of European students; scholarship program ; e-commerce in higher education; entrepreneurship in colleges; industrial 4.0 and technology hub

Н.А. КАЗАКОВА, Г.О. НЕУСТРОЄВА, В.О. ГРОМОВ
ЕКОНОМІЧНЕ СПІВРОБІТНИЦТВО У СФЕРІ ВИЩОЇ ОСВІТИ МІЖ КИТАЄМ ТА ЄВРОПОЮ

Стаття присвячена науково обґрунтованому аналізу проблеми економічного співробітництва у сфері вищої освіти між Китаєм та Європою з огляду на її істотне значення для світової проблеми розвитку нових інноваційних аспектів вищої освіти. Враховуючи науково-інноваційний розвиток Китаю, необхідно провести аналіз проблем освітньо-дослідницького співробітництва між університетами Китаю та ЄС.

У статті розглянуто такі аналітичні питання та визначено чинники, що впливають на розвиток системи освіти в сучасних економічних умовах. Факторний аналіз дає можливість сформулювати концепцію розвитку економічного співробітництва в сформованих макро- та мікроекономічних умовах; прогнозувати навчальний потенціал за допомогою кількісних оцінок та з урахуванням структурних змін і кількості учнів; поєднати попит і пропозицію на висококваліфікованих спеціалістів затребуваних спеціальностей для інноваційної економіки. Для цього за допомогою факторного підходу необхідно провести моніторинг стану науково-освітньої співпраці університетів Китаю та Європи за ключовими показниками.

Наведено загальні положення щодо аналізу для вирішення цієї проблеми та оцінено, що аналітичний підхід є найбільш прийнятним, оскільки дозволяє побудувати діаграму для порівняння відсотка кількості китайських студентів у європейських університетах та кількості європейських студентів в китайських університетах. Доцільно розглядати процес розробки та фінансування програм обміну для студентів як найважливіший фактор освітньої співпраці. Ця дослідницька стаття показує той факт, що Китай своїм економічним зростанням завдячує головним чином інтенсивному розвитку своїх інновацій та інвестиціям в освіту і співпрацю з іноземними країнами, використовуючи власні людські ресурси та сировину.

У статті аналізуються погляди економістів на процес вирішення освітніх проблем співробітництва в освітній сфері. Слід зазначити, що в рамках співпраці між Китаєм і Європою у сфері вищої освіти започатковано різноманітні освітні та наукові програми та ініціативи. Однією з ключових переваг співпраці є те, що кожна сторона може отримати доступ до найкращих практик і технологій, які використовує інша сторона. Для створення інноваційної економіки необхідно створити кадровий резерв для високотехнологічних і наукомістких галузей майбутнього. Тому завдання університетів – дати освіту на рівні світових стандартів.

Дослідження було розроблено для оцінки того, що Китай є провідною країною в освітньому секторі економіки, що включає покращення державного фінансування через створення системи субсидій та освітніх кредитів, залучення ресурсів соціального партнерства та використання дистанційного навчання. ЄС і Китай домовилися сприяти вивченню та викладанню китайської та європейських мов, що дозволить розширити контакти між людьми, таким чином країни підтвердили свою відданість багатомовності. Процес співпраці між Китаєм та європейськими країнами у сфері вищої освіти, який зараз розгортається, спрямований на сприяння розвитку індустріального 4.0 та технологічного хабу в Китаї.

Ключові слова: економічне співробітництво; вища освіта; освітні проблеми; рамки програми співпраці; наукові дослідження; програми обміну; кількість китайських студентів; кількість європейських студентів; програма стипендій; електронна комерція у вищій освіті; підприємництво в коледжах; індустріальний 4.0 і технологічний хаб

Problem statement. Global transformations of the technological, economic and social development of the world civilization have turned higher education into a strategic factor in the progress of society. Increasing the scientific, technical, socio-cultural and spiritual potential

of society is related to the level and general state of the higher education system, raising the level of education and professional skills of the entire population. Economic cooperation in the field of higher education between China and Europe has become an important element of modern

international relations. The field of education has a great influence on the economy of China and Europe. Taking into consideration the fact that education is a key factor in the development and competitiveness of the economy in the modern world it is necessary to conduct a research of analyzing the problem of developing economic cooperation in higher education between China and Europe. This process began in the 1980s, when China began to reform its economy and open its doors to the world community. Today, China is one of the largest economic partners of Europe, and cooperation in the field of higher education is becoming more and more intense. The problem of high education in any country is associated with many aspects of the political, economic, cultural life of society. The process of cooperation between China and European countries in the sphere of high education, which is currently unfolding, aims to prepare future specialists to find the solutions for many worldwide problems.

Actual scientific researches and issues analysis.

According to European researchers specializing in the study of China, A. Fuld and H. Fabian, due to language and cultural differences, building EU cooperation with China is not easy and the risk of misunderstandings in everyday life and politics remains high. Many disputes and misunderstandings between the parties today, according to the authors, are related to the low level of cross cultural knowledge and trust between Europe and China. In this regard, the importance of developing contacts between citizens of the EU member states and China is emphasized, which should be considered as a basis for cooperation between the two sides. China owes its economic growth mainly to the intensive development of innovations and investments of the foreign countries, using own human resources and raw materials, but in the future, sustainable economic development of the country cannot be ensured only using raw materials. The year 2021 was marked by signing the Memorandum of Understanding between Nuovo Circondario of Bologna (Italy) and Yangzhou Green Design Centre in the field of green city and sustainable urban development. The University of Bologna (Italy), the Academy of Fine Arts of Bologna and Imola International Music Academy hold the online working session on December 13, 2022 with the Director of the Division of Planning in Yangzhou DRC (China). They agreed to carry out cooperation in joint research, knowledge exchange and joint project in the future, where innovation is assigned the leading role, which will determine the competitiveness of the national economy.

Research objective. Today, the topic of economic cooperation in higher education is very important for every citizen of EU. China and Europe have different education systems, but they also have a lot in common. One of the key benefits of collaboration is that each party can access the best practices and technologies used by the other party. In addition, cooperation in the field of higher education can help improve mutual understanding and cultural interaction between China and Europe.

In order to create an innovative economy, it is necessary to create a human resource reserve for high-tech and knowledge-intensive industries of the future. Therefore, the task of universities is to provide education at the level of world standards. Diplomas of the leading

universities of the country should become recognized in the world, and the government should guarantee every citizen of China a real opportunity to receive higher education.

World experience has proven that the solution of the main tasks of modernizing the economy and developing organizations can be achieved through the implementation of innovative projects and project management, characterized by an effective impact on the sustainable development of the economies of states. Modern socio-economic trends in the development of society are determined by dynamic changes in all areas and form a competitive space. Higher education throughout the world is one of the most rapidly developing and promising areas of the economy. According to experts, at the present stage of human development, the volume of demand and supply of educational services is experiencing a steady growth, especially in higher education, and in the most dynamically developing countries, their annual growth rate reaches 12-15%.

Presentation of the material. For China, as a dynamically developing state, the formation of intellectual resources is the most important strategic task. Therefore, in China, the higher education system must solve the problem of training highly qualified personnel in a wide range of technical specialties for priority industries: oil and gas engineering, food, textile industry, metallurgy and building materials, transport. Of the total amount of state grants, up to 50% are allocated for the preparation of bachelors of a technical profile.

In December 2003, the European Commissioner for Education, Culture, Youth and Mass Media and Sports, V. Reding, and the Minister of Culture of China, Sun Jiazhen, declared their readiness to develop cultural and educational relations. Both sides emphasized that strengthening dialogue between cultures and peoples is one of the priorities for the European Union and China and agreed to hold regular high-level meetings to promote mutual understanding and identify possible areas of cooperation.

There are several most important conductors of cultural and educational relations. Among them, there are the Directorate General of the European Commission for Culture and Education, the Ministry of Culture and the Ministry of Education of China, the Representation of the European Union in China and the Mission of China to the European Union, as well as individual cultural and educational institutions.

The field of education has become an important element in the system of humanitarian cooperation between the EU and China. In a joint statement following the results of the summit in Helsinki in September 2006, the parties noted, "strengthening cooperation in the field of education is the socio-cultural basis for the sustainable development of the comprehensive strategic partnership between the EU and China." In confirmation of this, on October 22, 2007, in Beijing, the EU Commissioner for Education, Training, Culture and Youth J. Figel and the Minister of Education of China Zhou Ji signed a Joint Declaration on Strengthening Cooperation in the Field of Education and Vocational Training. In this document both sides recognized that expanding cooperation in this area is necessary for the purpose of "improving mutual

understanding and strengthening their positions in the world economy and the international community in general."

One of the forms of cooperation is the creation of joint educational programs between Chinese and European universities. This enables students to get an education that combines the best practices and methods of both regions. In addition, joint programs can help universities increase their international reputation and attractiveness to international students.

Exchange of students and scientists between China and Europe is also an important form of cooperation. One of the most famous exchange programs is the "Europe-China" program, which was launched in 1982. Within the framework of this program, exchanges of students and

teachers are carried out, as well as joint research and scientific projects. Since 2014, the program has been updated. Nowadays it is named "Europe - China Plus". This enables students and researchers to learn about another culture and gain experience working in a different environment. The exchange also enables universities to establish long-term relationships and cooperation in the field of scientific research.

The number of Chinese students studying in European universities is growing every year. In the period from 2017 to 2020, this indicator increased from 290,000 students to 365,000. From which we can conclude that European universities are quite popular among the Chinese population and are among the leading places for obtaining higher education (Figure 1.).

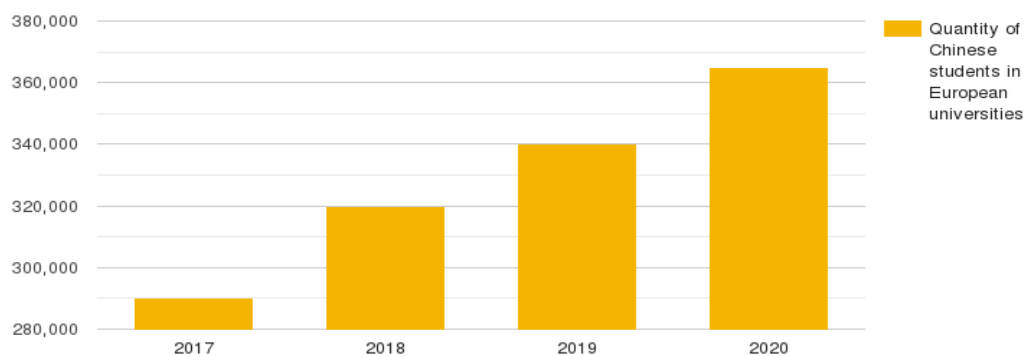


Fig.1 - Quantity of Chinese students in European universities between 2017 and 2020.

Unlike the popularity of European universities among Chinese students, Chinese universities do not enjoy such high rates of European students. Between 2017 and 2020, the number of European students increased from only

55,000 to 70,000, which is almost 5 times less than the number of Chinese students in European universities (Figure 2.).

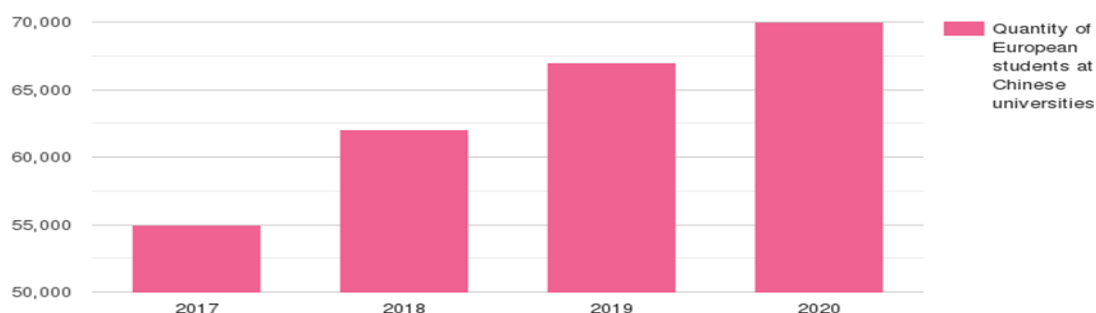


Fig.2 - Quantity of European students at Chinese universities between 2017 and 2020.

Economic cooperation in the field of higher education between China and Europe has a long history and is constantly developing. China and Europe cooperate in the

field of education in order to strengthen the trade relations, scientific and cultural relations, as well as to ensure quality education for students and scientists.

At the present stage of development of the world community in different countries, there are various options for overcoming social restrictions for higher education, which include improving public funding through the creation of a system of subsidies and educational loans, attracting social partnership resources, and using distance learning. For example, distance learning is widely developed in China and approximately one in twelfth students has the opportunity to receive education remotely.

The Chinese side also actively finances academic exchanges. The China Scholarship Council supports the Ministry of Education of China in the implementation of exchange and cooperation programs in the field of higher education. The main programs in which students and young scientists from EU member states and China participate are the scholarship program of the Chinese government. The postgraduate programs allow China students to study abroad. Within the framework of this program, outstanding Chinese students receive funding to study at the best universities in the world since 2007. The "EU Window" language exchange program (a program funded by the Chinese government since 2007) allows Chinese language teachers in EU member states to improve their knowledge.

One of the examples of economic cooperation between China and Europe in the field of higher education is the establishment of the "Erasmus Mundus" consortium. The "Erasmus Mundus" program was created with the aim of developing international cooperation and improving the quality of higher education. It is funded by the European Commission and provides scholarships for students and scholars to study or conduct research at universities in Europe and beyond. China is one of the main partners of the Erasmus Mundus program, and many Chinese students and scholars have already used this program to study and do research in Europe.

The following educational institutions were established by the efforts of specialists from the EU and China: the

China-European International Business School (CEIBS) at Shanghai Transport University, the China-European School of Law at the China University of Political Science and Law (Beijing) and the China-European Institute of Clean Renewable Energy to the Central Chinese University of Science and Technology (Wuhan). The CEIBS Zurich Campus is situated on the shore of Lake Zurich in Horgen. It hosts the participants from MBA, EMBA, GEMBA and HEMBA programs. It is the department of CEIBS' main campus in China and it serves for cooperation between Europe and China.

In addition, various educational and scientific programs and initiatives have been established within the framework of cooperation between China and Europe in the field of higher education. For example, in 2014, the "Internationalization of Higher Education" initiative was created, which promotes the strengthening the cooperation between Chinese and European universities and promotes the exchange of students and scientists.

EU-China Educational Platform for Cooperation and Exchange was created afterwards. In addition to supporting the development of academic relations, the task was set to promote the activities of three joint educational institutions, which in 2012-2016 Chinese side announced as the provision of 30,000 scholarships, 20,000 of which were allocated to Chinese students and scientists and 10,000 to students and scientists from EU countries. The European Commission, for its part, has undertaken to provide 5,000 scholarships to Chinese students and scientists for study and research in EU countries and 2,000 scholarships to European students and scientists for study and research in China. The parties also reaffirmed their commitment to multilingualism. The EU and China have agreed to promote the study and teaching of Chinese and European languages, which will allow expanding contacts between people (Figure 3).

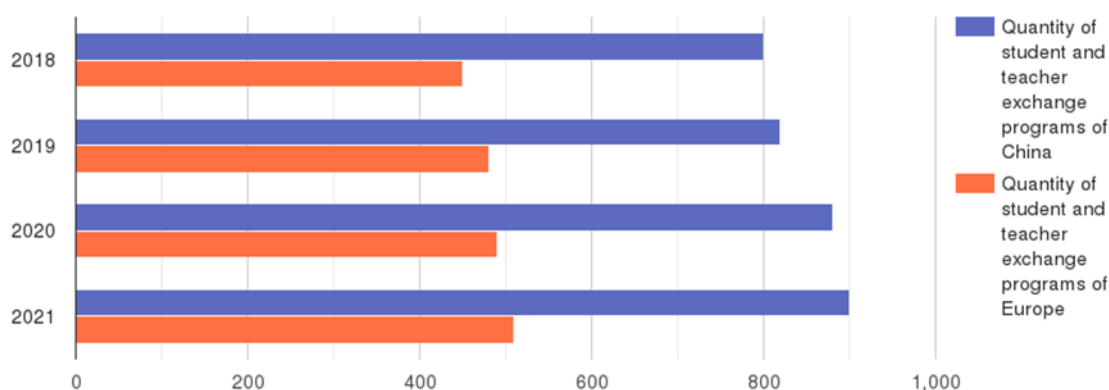


Fig.3 - Quantity of student and teacher exchange programs between China and Europe.

Moreover, there are many agreements and arrangements between China and certain European countries in the field of higher education. For example, Germany and China have close relations in the fields of education and science, and many Chinese students and scholars get educated and do research at German universities.

In recent years, China has made great efforts to develop the education system. The Chinese authorities believe that quality education is a key factor for achieving economic growth and modernization of the country. China is now one of the largest importers of foreign technology and knowledge, and quality education plays an important role here.

In Europe, the field of education is also of great importance for the economy. European countries occupy high places in international rankings of educational institutions, which contributes to the attraction of students from all over the world. Education is also a key factor for development and innovation in the European economy.

In addition, the development of international education and cooperation in this field can contribute to the development of economic relations between China and Europe. Universities and research institutes are important places for establishing connections between business and industry, which can lead to the creation of new innovative projects and cooperation in the field of science and technology.

On April 1, 2014, the President of China, Xi Jinping, during his visit to Europe, visited the College of Europe in the Belgian city of Bruges. In his speech at this educational institution, the leader of China emphasized the need to build "a bridge of general cultural prosperity that connects two cultural civilizations: European and Chinese." According to Xi Jinping, "China is primarily an Eastern civilization, while Europe is the cradle of Western civilization." He also welcomed the opening of the first Chinese library on the territory of the EU. In a few days, the European-Chinese Research Center was opened at the College of Europe. The tasks of this center include conducting research, issuing publications, organizing conferences and promoting the development of cooperation between scholars who specialize in the study of the EU and China.

Despite existing cooperation, relations between China and Europe in the field of education have recently become more complicated. This is due to the deterioration of political relations between the two regions and the growth of competition in the field of science and technology. However, many universities and scientific institutes of China and Europe continue to cooperate in the field of science and education, which contributes to the development of mutual understanding and cultural exchange between the two regions. Western China

Science and Technology Innovation Harbour was introduced to EU as a way of cooperation in both higher education and vocational training. It aims to facilitate the development of industrial 4.0 and technology hub in western China.

Studying the cooperation between the EU and China in the field of education, one can understand that it is to the benefit of the Chinese side to participate in academic exchange programs. Close cooperation with the EU in the field of higher education allows the Chinese to increase the level of well-being and competitiveness of their country. In particular, academic exchanges are important for the leadership of the PRC, according to the researcher, for the following reasons: first, China gains access to new knowledge and markets. Secondly, the country gains experience in solving social problems. Thirdly, China is getting a new highly educated generation that understands the cultural characteristics of both sides and knows how to apply this knowledge to the benefit of their country. Fourth, China can benefit from academic exchanges with the EU, improving the level of its higher education and developing new industrial and technology hub.

Conclusions. Taking into consideration all the above mentioned, we can conclude that the implementation of such a large-scale strategy requires significant investment. The training of highly qualified specialists is the most important condition for the country's competitiveness. To achieve it significant reforms in the field of education are necessary, when it is important to improve the quality of the teaching staff, it is necessary to introduce modern methods and technologies into the learning process, like e-commerce in higher education and talent pool, "learning by doing", supporting entrepreneurship in colleges. It is important to strengthen the standards of basic pedagogical education, the requirements for advanced training of teachers at the universities. It can be achieved with international cooperation.

References

1. European Commission: official website [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.fas.usda.gov/sites/default/files/2022-06/Ukraine-Factsheet-June2022.pdf>
2. The Economist: official website [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.economist.com>
3. World Economic Forum: official website [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.weforum.org/agenda/2022/06/war-ukraine-global-food-insecurity-rising/>
4. China's Bid to Buy Eastern Europe on the Cheap: The '16+1' Group: electronic article. – Access mode: <https://www.forbes.com/sites/salvatorebabones/2017/11/27/chinas-bid-to-buy-eastern-europe-on-the-cheap-the-161-group/?sh=68cdf53f3467>

Надійшла (received) 23.01.2023

Відомості про автора / About the Author

Казакова Надія Артурівна (Kazakova Nadiia) - кандидат географічних наук, доцент, завідувач кафедри міжнародних економічних відносин ім. Артура Голика Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна; м. Харків, Україна; ORCID: 0000-0002-4592-1466; e-mail: kazakovan@ukr.net

Неустроєва Гелена Олегівна (Neustroieva Gelena) - старший викладач кафедри міжкультурної комунікації та іноземної мови Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»; м. Харків, Україна; ORCID: 0000-0001-9183-7225; e-mail: gelena.neustroieva@khp.edu.ua

Громов Вадим Олександрович (Hromov Vadym) - студент 2 курсу факультету Міжнародних економічних відносин та туристичного бізнесу Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна; м. Харків, Україна; e-mail: wasdflower@gmail.com

М.В.МАСЛАК**ІНТЕЛЕКТУАЛЬНА ВЛАСНІСТЬ ЯК КОНКУРЕНТНИЙ РЕСУРС ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

В статті розглянуто теоретико-методичні питання конкурентного використання об'єктів інтелектуальної власності у виробничо-підприємницькій діяльності українських промислових підприємств. Визначено та обґрунтовано три основні напрямки розгляду терміну «інтелектуальна власність»: нормативно-правовий, економічний та управлінський. Рекомендоване автором до наукового обігу визначення терміну «інтелектуальна власність» практично поєднує в собі і правову, і економічну, і організаційну, і управлінську складові цієї дефініції, що досить точно відтворює організаційно-виробничі процеси розробки, розповсюдження та споживання об'єктів інтелектуальної власності та створених з їх використанням ринкових продуктів. Доведено, що об'єкти інтелектуальної власності є значним фактором у створенні конкурентних переваг промислового підприємства, оскільки дозволяють забезпечити захист результатів інноваційної діяльності, монополізувати позицію на ринку на цій основі і використовувати період захисту для розширення обсягів продажів продуктів на ринках, формування та закріплення бренду промислового підприємства. Досліджено більш детально окремі складові прояву специфіки інтелектуальної власності та її об'єктів в промисловому виробництві нашої країни, до яких автором віднесено низку важливих специфічних особливостей, які в найбільшій мірі сприяють покращенню конкурентних позицій промислового підприємства на вітчизняному та міжнародному ринку. До них автором віднесено: нематеріальна форма представлення, можливості ідентифікації для встановлення об'єкту права, її потенціал включає і науково-технічну, і виробничу складові, відчуження особливого роду: авторське право зберігається, охороняється індивідуальне патентне право, охороняється індивідуальне авторське право, охороняється індивідуальне авторське право, сукупна складова права власності. Виявлені особливості практичного використання об'єктів інтелектуальної власності на промислових підприємствах надають змогу для їх більш ефективного застосування в різних видах продукції що виробляється. Використання інтелектуальної власності має для промислового підприємства як конкурентні переваги, так і певні недоліки. Разом з тим, конкурентні переваги є більш важливими, стратегічно значущими, довгостроковими, але мають високий ступінь волатильності та комерційного ризику і нагально потребують більш зважених і в більшій мірі обґрунтованих управлінських рішень.

Ключові слова: ринок, конкуренція, інтелектуальна власність, система управління, особливості використання, створення, дистрибуція

M.V. MASLAK**INTELLECTUAL PROPERTY AS A COMPETITIVE RESOURCE OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE**

The article examines the theoretical and methodological issues of competitive use of intellectual property objects in the production and business activities of Ukrainian industrial enterprises. Three main areas of consideration of the term "intellectual property" are defined and substantiated: regulatory, economic, and managerial. The definition of the term "intellectual property" recommended by the author for scientific circulation practically combines the legal, economic, organizational, and managerial components of this definition, which quite accurately reproduces the organizational and production processes of development, distribution, and consumption of intellectual property objects and created with their use of market products. It has been proven that intellectual property objects are a significant factor in creating competitive advantages of an industrial enterprise, as they allow to ensure the protection of the results of innovative activity, a monopoly position on the market on this basis, and to use the period of protection to expand the volume of sales of products on the markets, form and consolidate the brand of the industrial enterprise enterprises. Individual components of the manifestation of the specificity of intellectual property and its objects in the industrial production of our country have been studied in detail, to which the author attributes a number of important specific features that contribute to the greatest extent to the improvement of the competitive positions of an industrial enterprise on the domestic and international market. The author attributed to them: an intangible form of representation, the possibilities of identification for establishing the object of the right, its potential includes both scientific and technical and production components, alienation of a special kind: copyright is preserved, individual patent right is protected, individual copyright is protected, individual copyright, a collective component of property rights. The identified features of the practical use of intellectual property objects at industrial enterprises make it possible for them to be more effectively used in various types of manufactured products. The use of intellectual property has both competitive advantages and certain disadvantages for an industrial enterprise. At the same time, competitive advantages are more important, strategically significant, long-term, but have a high degree of volatility and commercial risk and urgently need more balanced and more justified management decisions.

Keywords: market, competition, intellectual property, management system, features of use, creation, distribution

Вступ. Сучасний розвиток промислового ринку середовищі, який характеризується досить швидкими змінами і значним ступенем невизначеності, рівень ринкової конкуренції стає все більш жорстким, най більш важливим стає комерційний успіх промислового підприємства, стійка ефективність споживання інтелектуального капіталу, посилення інноваційної діяльності підприємства, збільшення частки інтелектуальної власності в капіталі підприємства. Конкуренція стає закономірною для сучасного стану економічного механізму. Формування технологічного ринку потребує випуску продукції високої якості, здатної повністю відповідати попиту споживачів. Для досягнення цієї мети підприємствам необхідно створювати ефективну політику інновацій, яка ґрунтується на споживанні високотехнологічних виробництв, модернізації існуючого виробництва,

розвитку матеріальної і технічної наукової бази, формування наукомісткого технологічного ринку з суттєвим представництвом на ньому об'єктів інтелектуальної власності.

Підвищення конкурентоспроможності продуктів на основі інновацій базується на попиті на інноваційні продукти вищої якості за скорочених термінів розробки, виробництва, дистрибуції. Комерціалізація інновацій дозволяє успішно продавати їх результати у вигляді продуктів (нових товарів чи матеріальних благ) та (або) інтелектуальної власності. Впровадження інновацій дозволяє збільшити частку ринку, вартість акцій, знизити термін окупності інвестицій, збільшувати річний дохід. Перевагами організацій, що впроваджують базисні інновації, є тимчасова монополізна позиція на ринку на основі захисту інтелектуальної власності, випередження доступу до дефіцитних ресурсів, що дозволяє створити

© М.В.Маслак, 2023

бренд, закріпити конкурентні переваги. Організації, що впроваджують комбінаторні, модифікуючі інновації, можуть використовувати можливості виробництва нових продуктів. У ряді випадків успіх нових технологій та продуктів визначається не унікальністю, а добрими перспективами для комерціалізації. Для унікальних інноваційних пропозицій при виробництві та просуванні на ринках нових продуктів існує більше можливостей у збільшенні норми прибутку та встановленні вищих цін, ніж у конкурентів. Захист інтелектуальної власності дає власнику можливість не дозволяти конкурентам використовувати її протягом певного періоду часу, що може стати фактором створення конкурентних переваг.

Інтелектуальна власність в останній час стає найбільш важливим конкурентним ресурсом промислового підприємства, без активного використання якого неможливо в достатній мірі ефективно організувати виробничо-комерційну діяльність та досягти значних комерційних успіхів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню нагальних проблем виробничого використання промисловими підприємствами об'єктів інтелектуальної власності у своїй виробничо-комерційній діяльності присвячено велику кількість науково-теоретичних та практичних досліджень українських і зарубіжних дослідників. Дане дослідження базується на детальному аналізі наукових публікацій таких дослідників як Базилевич В.Д., Борзенко В.І, Бутнік-Сіверський О.Б., Витвицька О.Д., Вірченко В.В., Гордієнко С.Г., Жаворонкова Г.В., Кобелева Т.О., Ковальчук С.І., Нагі С, Перерва П.Г., Цибульов П.М., Череп А.В. та ін. [1-26].

Разом з тим, основні теоретико-методичні та методологічні питання, пов'язані з правом інтелектуальної власності досліджено ще не повністю. Зокрема, різні дослідники визначають поняття інтелектуальної власності з різних точок зору, класифікація об'єктів інтелектуальної власності здійснюється з використанням різних підходів та критеріїв, мало уваги приділено проблемам визначення та дослідженню особливостей та специфіки інтелектуальної власності на виробництві.

Мета статті полягає у аналізі основних компонентів системи управління нематеріальними активами промислового підприємства з точки зору сучасних реалій та розробка діагностичного механізму перспектив комерційного використання результатів інноваційної діяльності у діяльності підприємства.

Результати дослідження. Значна кількість визначень та трактувань дефініції «інтелектуальна власність», різноманіття джерел її створення на підприємствах і в організаціях визначає нагальну актуальність, необхідність та важливість дослідження поняття «інтелектуальна власність» з урахуванням різних пропозицій.

Правовий напрямок характеризує поняття «інтелектуальна власність» з точки зору вітчизняного законодавства, що закріплено в Цивільному кодексі нашої країни. Відмітимо, що згідно в Цивільному кодексі до інтелектуальної власності не слід додавати витрати, які пов'язані з навчальною діяльністю, які формують людський капітал (потенціал) промислового

підприємства. Правовий напрямок найбільш важливим визначає задачі правового захисту та охорони інтелектуальної власності, що відповідним чином закріплено в національному законодавстві. Звертаємо увагу на те, що на стадіях розробки об'єктів інтелектуальної власності правове забезпечення досягнень її розробника (автора) є дуже актуальним та важливим.

Після розробки та правового оформлення прав на інтелектуальну власність (авторське свідоцтво, патент, комерційна таємниця, ноу-хау) обов'язково встає проблема введення цього об'єкта інтелектуальної власності у правовий і господарський обіг. На цій стадії неможливо проігнорувати економічну характеристику сутності інтелектуальної власності.

З метою успішної роботи у сфері інноваційної діяльності підприємствам необхідно ефективно управляти інтелектуальною власністю, оформляючи права на її результати. При цьому об'єкти інтелектуальної власності є основою здійснення раціональної інноваційної діяльності, тому питання організації управління інтелектуальною власністю, її обліком та оцінкою є дуже актуальними.

Відмітимо, що методологічний підхід до управління інтелектуальною власністю формується виходячи з її особливостей, які впливають і на юридичну (правову) і на економіко-управлінську складові інтелектуальної власності. Зокрема, відомо, що чільне місце в структурі інтелектуальної власності займає об'єкт правовідносини, але саме специфічність об'єкта інтелектуальної власності обумовлює соціальну та правову природу цих правовідносин.

На наш погляд, до основних особливостей інтелектуальної власності слід віднести наступні.

- товар є упредметнена форма праці виробників, тоді як інтелектуальний продукт може бути неуречевлений;
- двоїстість природи інтелектуальної власності: вона може виступати як нематеріальна цінність (у вигляді ідей, методів, методик, винаходів та ін.), так і як матеріальна цінність (у вигляді продукції, виробленої з використанням інтелектуальної власності);
- у разі споживання інтелектуального продукту його корисність не зникає як у традиційного товару;
- можливість використання інтелектуальної власності багатьма суб'єктами поряд із самим автором;
- в основі вартості інтелектуального продукту лежать не суспільно необхідні, а індивідуальні витрати, оскільки продукт інтелекту не повторний;
- дифузійний вплив на форми власності та, насамперед, на приватну, трансформація їх у «суспільну» форму (багатоваріантність реалізації).

Таким чином, інтелектуальний продукт все ж таки може виступати товаром, через те, що він так само продукт праці, призначений для обміну на ринку, але створений як продукт суспільної корисності – створений не для особистого використання, а для суспільного, визначеного цілями автора. Наприклад: суспільне визнання твору (книги), що, природно, неможливе без відтворення, тиражування та поширення. Це означає, що користувачі (треті особи) мають справу не з оригіналом, а з копією об'єкта інтелектуальної власності.

Саме ця особливість інтелектуальної власності, за якої різні суб'єкти цілком самостійно і незалежно один від одного можуть користуватися одним твором (винаходом), послужила появі проблеми, пов'язаної з незаконним відтворенням об'єктів інтелектуальної власності. Сучасний рівень технології дозволяє легко відтворювати подібні об'єкти, які доступні через мережу Інтернет, не дає можливості здійснювати належний контроль над законністю таких дій. Внаслідок цього, так зване «піратство» щодо об'єктів інтелектуальної власності досягло на сьогоднішній день небачених масштабів, і є серйозною проблемою для економіки багатьох країн, у тому числі й України (наша країна знаходиться серед лідерів «піратських» країн світу). Даний підхід до визначення особливостей інтелектуальної власності дозволяє вибирати найефективніші стратегії її реалізації під час управління інноваційною діяльністю. Це означає, що інституту інтелектуальної власності притаманні суперечливість, багатосуб'єктність та багатоваріантність реалізації. Такий підхід до визначення ІВ враховує існування таких сфер господарської активності людини, як матеріальна, духовна та соціальна. З цього приводу зауважимо, що традиційно в економічній науці відносини власності досліджувалися лише у матеріальній та духовній сферах.

Пропонується визначення «управління ІВ» трактувати на основі поєднання економічної, правової та управлінської складових. Підставою для того роду пропозиції є той факт, що у визначенні категорії «інтелектуальна власність», на наш погляд, потрібно виходити із трьох ключових складових: власності, її інтелектуального наповнення та правового забезпечення в сфері створення, виробництва, розподілу, обміну, використання та виведення з господарського обігу. Власність, на нашу думку, є вихідним та визначальним елементом системи економічних відносин, оскільки процеси розподілу та обміну суспільного продукту здійснюються відповідно до права присвоєння.

Розглянемо окремі сторони прояву специфіки інтелектуальної власності як його конкурентної основи.

По-перше, інтелектуальний продукт як основа інтелектуальної власності має особливу, нематеріальну, форму: він існує у вигляді знань та інформації; матеріальними є лише носії цієї інформації - папір, дискети та ін. Однак коли йдеться про завершену форму результатів інтелектуальної діяльності, мається на увазі нерозривна єдність змісту та форми. Інакше висловлюючись, встановити право власності можна лише той нематеріальний продукт, який можна ідентифікувати з аналогами.

По-друге, інтелектуальна власність має якість особливого роду: інтелектуальний продукт, що лежить в її основі, сприяє розширенню або поліпшенню якісного складу інтелектуального потенціалу власника цього продукту. Причому інтелектуальний потенціал тут включаються і науково-технічна, і виробнича складові.

По-третє, по відношенню до інтелектуальної власності відчуження має ознаки особливого роду і, зазвичай, проявляється як часткове, зі збереженням за суб'єктом авторського права на інтелектуальний продукт. Це означає, що при частковому відчуженні інтелектуальний продукт може бути використаний іншим суб'єктом, причому в процесі використання об'єкта кожен новий користувач отримує доступ як до його форми, так і до змісту, але права на розпорядження об'єктом він не отримує.

По-четверте, інтелектуальний продукт може мати особливу форму використання шляхом тиражування, що не означає його відтворення, як це відбувається з матеріальними об'єктами. Багаторазове повторення у процесі виробництва матеріальних об'єктів - це створення нових об'єктів, на кожний з яких виникає окреме право власності суб'єкта.

По-п'яте, важливою складовою сукупного права власності на інтелектуальний продукт є охорона індивідуального патентного та авторського права.

Викладені в теоретичному представленні специфічні особливості інтелектуальної власності, які відтворюють її задачі як конкурентного ресурсу підприємства, більш наглядно представлено на рис.1.



Рисунок 1 – Специфічні особливості інтелектуальної власності для забезпечення конкурентних можливостей промислового підприємства

Джерело: авторська розробка

Висновки та напрямки подальших досліджень.

Результати проведеного дослідження теоретико-методологічної сутності інтелектуальної власності свідчать про те, що в даний час немає усталеного підходу до визначення терміну «інтелектуальна власність». В наявних дослідженнях переважають пропозиції щодо визначення даної категорії з юридичних або з соціально-філософських позицій. На нашу думку, слід погодитися з висновками дослідників, в яких вважається обмеженням теоретико-методологічне трактування цього терміну тільки в межах юридичного, філософського чи економічного підходу [10]. Більш доцільно розглядати категорію «інтелектуальна власність» з комплексних позицій, які враховують і правову, і економічну, і філософську, і менеджерську точки зору стосовно розробки, комерціалізації, дистрибуції та використання результатів інтелектуально-інноваційної діяльності. Виходячи з нагальних потреб постійного розширення напрямків та сфер інноваційної діяльності промислових підприємств, слід підтримати пропозиції багатьох дослідників, що інтелектуальна власність – це комплексна категорія, яка визначає юридичні права на результати творчої (інтелектуальної) діяльності в різноманітних сферах (наука, техніка, мистецтво, література та ін.), має економічні (вартісні) характеристики та представляє собою об'єкт управління на всіх етапах свого життєвого циклу.

В результаті проведеного аналізу можна зробити такі висновки:

1. Об'єкти інтелектуальної власності є значним фактором у створенні конкурентних переваг промислового підприємства, оскільки дозволяють забезпечити захист результатів інноваційної діяльності, монополну позицію на ринку на цій основі і використовувати період захисту для розширення обсягів продажів продуктів на ринках, формування та закріплення бренду промислового підприємства.

2. Захист інтелектуальної власності в умовах глобалізації, розширення обсягів зовнішньоекономічної діяльності є ефективним інструментом, що підтверджує досвід країн, які лідирують у економічному розвитку. Потенціал українських промислових підприємств на цьому етапі використовується не повною мірою, що зумовлює необхідність активізації комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності

3. Незважаючи на деякі відмінності в національних системах захисту об'єктів інтелектуальної власності, у сучасних умовах нашої країни сформована можливість використання ефективних міжнародних інструментів, які застосовуються в системах захисту інтелектуальної власності, включаючи промислову власність та об'єкти авторського та суміжних прав.

4. Вибір стратегії інтелектуальної власності повинен базуватись на аналізі можливостей підвищення економічної ефективності діяльності організації на основі використання об'єктів інтелектуальної власності з урахуванням ризиків, що у цьому процесі. Зміст стратегії визначає набір найбільш ефективних для конкретної ситуації інструментів, які використовуються для захисту та комерціалізації

інтелектуальної власності промислового підприємства.

5. Ліцензування інтелектуальної власності є можливість диверсифікації джерел доходів промислового підприємства у випадках, коли ресурси промислового підприємства обмежені, і це звужує можливості комерціалізації його об'єктів інтелектуальної власності.

6. Оцінка об'єктів інтелектуальної власності є важливим етапом у процесі їхньої комерціалізації. Методологічне забезпечення цих процесів є актуальним для українських промислових підприємств та організацій. Подальше вдосконалення діяльності в даній галузі можливе основу вивчення та адаптації передового міжнародного досвіду.

Виявлені особливості практичного використання об'єктів інтелектуальної власності на промислових підприємствах надають змогу для їх більш ефективного застосування в різних видах продукції що виробляється. Використання інтелектуальної власності має для промислового підприємства як конкурентні переваги, так і певні недоліки. Разом з тим, конкурентні переваги є більш важливими, стратегічно значущими, довгостроковими, але мають високий ступінь волатильності та комерційного ризику і нагально потребують більш зважених і в більшій мірі обґрунтованих управлінських рішень. Ці рішення в майбутньому мають базуватись на комплексному дослідженні ринку технологічних продуктів, виявлені незадоволених потреб потенційних споживачів, аналізі добросовісних та недобросовісних дій конкурентів, наявного конкурентного рівня техніки і технологій, перспективних інтелектуально-інноваційних вітчизняних та зарубіжних розробок. Все це в значеній мірі підвищує рівень конкурентоспроможності вітчизняних промислових підприємств на вітчизняному та зарубіжному ринках в складних умовах повномасштабного військового вторгнення російської федерації на суверенну територію нашої країни.

Список літератури

1. Перерва П.Г. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник / П.Г.Перерва, В.І.Борзенко, Т.О.Кобелева; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Харків: Планета-Прінт, 2019. 1002 с. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/41572>
2. Бутнік-Сіверський О.Б. Теоретичні аспекти капіталізації майнових прав інтелектуальної власності з позиції домінант неоекономіки // *Теорія і практика інтелектуальної власності*. 2019. № 1 (105). С. 59-72. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/handle/123456789/30589>
3. Вірченко В.В. Інтелектуальна власність: теоретичні витоки та економічні імперативи розвитку. Київ: Видавництво Ліра-К, 2018. 488 с. URL: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://lira-k.com.ua/preview/12568.pdf>
4. Гордієнко С.Г. Визначення поняття «інтелектуальна власність»: алгоритм та особливості // *Вісник НТУУ «ХП». Політологія. Соціологія. Право*: 36. наукових праць. Київ: ІВЦ «Політехніка», 2010. № 4(8). С. 199-205.
5. Жаворонкова Г.В. Інтелектуальна власність в теорії власності: загальні положення та особливості // *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. К., 2010. Вип. 25. С. 164–170.
6. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: Знання, 2009. 1070 с.

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

8. Глізнуца М.Ю., Перерва П.Г. Бенчмаркінг як метод оцінювання інтелектуального потенціалу регіонів // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 4. С. 11-19.

9. Кравчук А.В., Перерва П.Г. Ефективність як економічна категорія // *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки)* : зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХПІ», 2018. № 15 (1291). С. 137-143.

10. Перерва П.Г. Економіко-організаційні засади інноваційної та інвестиційної діяльності підприємства // *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки)* : зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХПІ», 2017. № 45 (1266). С. 51-55.

11. Марчук Л.С., Перерва П.Г. Інтелектуальний потенціал як економічна категорія // *НТУ «ХПІ» (економічні науки)* : зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХПІ», 2018. № 15 (1291). С. 53-63.

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

13. Tkachev M.M., Kobieliya T.O., Pererva P.G. (2016) Evaluation of holder profits violation of their exclusive rights // *Scientific bulletin of Polissia*. № 4 (8), ч. 2. С. 240-246.

14. Kosenko A.V., Tkachev M.M., Kobieliya V.M., Pererva P.G. (2018) Innovative compliance of technology to combat corruption // *Innovative management: theoretical, methodical, and applied grounds* / S.M. Illiashenko, W.Strielkowski (eds.). 1st edition. Prague: Prague Institute for Qualification Enhancement. P.285-295.

15. Kobieliya T.O., Tkachov M.M., Tkachova N.P., Pererva P.G. (2017) Modeling the marketing characteristics of market capacity for electrical automation // *Marketing and Management of Innovations*. №4. С.67-74.

16. Pererva P.G., Kocziszky G., Szakaly D., Veres Somosi M. (2012) Technology transfer / P.G.Pererva., Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.

17. Compliance program of an industrial enterprise. Tutorial. (2019) / [P.G Pererva et al.] // Edited by prof. P.G.Pererva, prof. Gy.Kocziszky, prof. M.Somosi Veres. Kharkov-Miskolc: NTU "KhPI". 689 p.

18. Tkachov M.M., Kobieliya T.O., Pererva P.G. (2016) Evaluation of holder profits violation of their exclusive rights // *Scientific bulletin of Polissia*. № 4 (8). P. 27-35.

19. Tovazhnyanskiy V., Kobleva T., Gladenko I., Pererva P. (2010) Antikrizisnyy monitoring of finansovo-ekonomicheskikh indexes of work of enterprise // *Business Studies*. Volume 7.- Numer 2. Miskolz Press. S. 171-183.

20. Kocziszky György Compliance risk in the enterprise / G.Kocziszky, M.Veress Somosi, T.O.Kobieliya // Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність «Форвард-2017»: тр. 8-ї Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. студ. та молодих вчених, 27 грудня 2017 р. / ред.: П.Г. Перерва, Є.М. Строков, О.М. Гудан. – Харків: НТУ «ХПІ», 2017. – С. 54-57.

21. Kosenko O., Tkachov M., Pererva P. (2015) Economic problems of Intellectual Property // *9-th international scientific conference "Balance and Challenges"*. Miskolc-Lillafüred. 2015.- S. 113-124.

22. Nagy S., Pererva P., Maslak M. (2018) Organization of Marketing activities on the Intrapreneurship // *MIND JOURNAL* // Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna. № 5.

23. Kosenko A., Pererva P. (2015) The rank estimate of the commercial potential of intellectual technologies // *Scientific Letters of Academic Society of Michal Baludansky* / Ed. Dr. h.c. M.Varchola. Kosice (Slovakia). Volume 3, No.3. P.83-91.

24. Кобелева Т.О. Електротехнічна галузь України: сучасний стан та перспективи розвитку // *Вісник НТУ «ХПІ»* : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес і ефективність виробництва. Харків : НТУ «ХПІ». 2011. № 26. С. 34-43. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/14228>

25. Kuchynskiy, V., Pererva, P., Kobieliya, T., Kosenko, A., Maslak, O. (2021). Economic substantiation of outsourcing the information technologies and logistic services in the intellectual and innovative activities of an enterprise // *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 4 (13 (112)), 6–14. doi: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.239164>

26. Nazarenko S., Pererva P., Maistro R., Danko T., Doronina M., Sokolova L. (2021). The formation of economic and marketing prospects for the development of the market of information services // *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 6 (13 (114)), 6–16. doi: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.245251>

References (transliterated)

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

2. Pererva P.G. (2019) *Intelektualna vlasnist: mahistersky kurs : pidruchnyk* [Intellectual property: masters course: textbook] / red.: P.G.Pererva, V.I.Borzenko, T.O.Kobieliya; Nats. tekhn. un-t "Kharkiv. politekhn. in-t". – Kharkiv : Planeta-Print. 1002 s. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/41572>

3. Butnik-Siverskyi O.B. (2019) *Teoretychni aspekty kapitalizatsiyi maynovykh prav intelektualnoyi vlasnosti z pozytsiyi dominanty neoeconomiky* [Theoretical aspects of capitalization of property rights of intellectual property from the dominant position of neo-economics] // *Teoriya i praktyka intelektualnoyi vlasnosti*. № 1 (105). S. 59-72. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/handle/123456789/30589>

4. Virchenko V. (2013) *Evolutsiya pidkhodiv do klasyfikatsiyi ob'ektiv intelektualnoyi vlasnosti* [Evolution of approaches to the classification of intellectual property objects] // *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika*. 2013. Vyp. 144. S.5-7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2013_144_3

5. Hordiyenko S.H. (2010) *Vyznachennya ponyattya «intelektualna vlasnist»: alhorytm ta osoblyvosti* [Definition of the concept of "intellectual property": algorithm and features] // *Visnyk NTUU «KPI». Politolohiya. Sotsiolohiya. Pravo: Zb. naukovykh prats*. Kyiv: IVTS «Politehnika». № 4(8). S. 199-205.

6. Zhavoronkova H.V. (2010) *Intelektualna vlasnist v teorii vlasnosti: zahalni polozhennya ta osoblyvosti* [Intellectual property in the theory of ownership: general provisions and features] // *Problemy pidvyshchennya efektyvnosti infrastruktury*. K. Vyp. 25. S. 164–170.

7. Kobelyeva T.O., Pererva P.G. *Upravlinnya marketynhom innovatsiynoi produktsiyi na zasadaakh zhyttyevoho tsyklusu tovaru* [Management of marketing of innovative products on the basis of the product life cycle] // *Visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytetu "KhPI" (ekonomichni nauky)*. : zb. nauk. pr. Kharkiv. : NTU «KhPI», 2016. № 28 (1200). S. 26-30.

8. Gliznuta M.Yu., Pererva P.G., Benchmarkinh yak metod otsynuyannya intelektualnoho potentsialu rehioniv [Benchmarking as a method of assessing the intellectual potential of the regions] // *Marketynh i menedzhment innovatsiy*. 2015. № 4. S. 11-19.

9. Kravchuk A.V., Pererva P.G. *Efektivnist yak ekonomichna katehoriya* [Efficiency as an economic category] // *Visnyk NTU "KhPI" (ekonomichni nauky)* : zb. nauk. pr. [Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" : Sb. sciences Ave]. Kharkiv : NTU "KhPI", 2018. № 15 (1291). S. 137-143.

10. Pererva P.G. *Ekonomiko-orhanizatsiyni zasady innovatsiynoi ta investytsiynoi diyalnosti pidpryyemstva* [Economic and organizational principles of innovative and investment activity of the enterprise] // *Visnyk NTU "KhPI" (ekonomichni nauky)* : zb. nauk. pr. Kharkiv : NTU "KhPI", 2017. № 45 (1266). S.51-55.

11. Marchuk L.S., Pererva P.G. *Intelektualnyy potentsial yak ekonomichna katehoriya* [Intellectual potential as an economic category] // *Visnyk NTU "KhPI" (ekonomichni nauky)* : zb. nauk. pr. Kharkiv : NTU "KhPI", 2018. № 15 (1291). C. 53-63.

12. Tkachova NP, Pererva P.G. *Rozvytok metodiv analizu faktychnoho stanu konkurentnykh perevah pidpryyemstva* [Development of methods of analysis of the actual state of competitive advantages of the enterprise] // *Economics of development*. 2011. № 4 (60). pp. 116-120.

13. Tkachev M.M., Kobieliya T.O., Pererva P.G. (2016) Evaluation of holder profits violation of their exclusive rights // *Scientific bulletin of Polissia*. № 4 (8), ч. 2. С. 240-246.

14. Kosenko A.V., Tkachev M.M., Kobieliya V.M., Pererva P.G. (2018) *Innovative compliance of technology to combat corruption* // *Innovative management: theoretical, methodical, and applied grounds* / S.M. Illiashenko, W.Strielkowski (eds.). 1st edition. Prague: Prague Institute for Qualification Enhancement. P.285-295.

15. Kobieliya T.O., Tkachov M.M., Tkachova N.P., Pererva P.G. (2017) Modeling the marketing characteristics of market capacity for electrical automation // *Marketing and Management of Innovations*. №4. С.67-74.

16. Pererva P.G., Kocziszky G., Szakaly D., Veres Somosi M. (2012) *Technology transfer* / P.G.Pererva., Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.

17. Compliance program of an industrial enterprise. Tutorial. (2019) / [P.G Pererva et al.] // Edited by prof. P.G.Pererva, prof. Gy.Kocziszky, prof. M.Somosi Veres. Kharkov-Miskolc: NTU "KhPI". 689 p.

18. Tkachov M.M., Kobieliava T.O., Pererva P.G. (2016) Evaluation of holder profits violation of their exclusive rights // Scientific bulletin of Polissia. № 4 (8). P. 27-35.
19. Tovazhnyanskiy V., Kobeleva T., Gladenko I., Pererva P. (2010) Antikrizisnyy monitoring of finansovo-ekonomicheskikh indexes of work of enterprise // Business Studies. Volume 7.- Numer 2. Miskolz Press. S. 171-183.
20. Kocziszky György Compliance risk in the enterprise / G.Kocziszky, M.Veres Somosi, T.O.Kobieliava // Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність «Форвард–2017»: тр. 8-ї Міжнар. наук.-практ. Internet-конф. студ. та молодих вчених, 27 грудня 2017 р. / ред.: П.Г. Перерва, Є.М. Строков, О.М. Гуцан. – Харків: НТУ "ХПІ", 2017. – С. 54-57.
21. Kosenko O., Tkachov M., Pererva P. (2015) Economic problems of Intellectual Property // 9-th international scientific conference "Balance and Challenges". Miskolc-Lillafüred. 2015.- S. 113-124.
22. Nagy S., Pererva P., Maslak M. (2018) Organization of Marketing activities on the Intrapreneurship // MIND JOURNAL // Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna. № 5.
23. Kosenko A., Pererva P. (2015) The rank estimate of the commercial potential of intellectual technologies // Scientific Letters of Academic Society of Michal Baludansky / Ed. Dr. h.c. M.Varchola. Kosice (Slovakia). Volume 3, No.3. P.83-91.
24. Kobieliava T.O. Elektrotekhnichna haluz Ukrainy: suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku [The electrical engineering industry of Ukraine: current state and prospects for development] // *Bulletin of NTU "KhPI": Technical progress and production efficiency*. Kharkiv: NTU "KhPI". 2011. № 26. S. 34-43. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/14228>
25. Kuchynskiy, V., Pererva, P., Kobieliava, T., Kosenko, A., Maslak, O. (2021). Economic substantiation of outsourcing the information technologies and logistic services in the intellectual and innovative activities of an enterprise. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 4 (13 (112)), 6–14. doi: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.239164>
26. Nazarenko S., Pererva P., Maistro R., Danko T., Doronina M., Sokolova L. (2021). The formation of economic and marketing prospects for the development of the market of information services. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 6 (13 (114)), 6–16. doi: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.245251>

Надійшла (received) 23.01.2023

Відомості про автора / About the Author

Маслак Марія Володимирівна (Maslak Mariya) - кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту інноваційного підприємництва та міжнародних економічних відносин, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3322-740X>; e-mail: mariya.maslak2016@gmail.com

С.М. ПОГОРЕЛОВ, Т.О. КОБЕЛЕВА, В.С. САМОЙЛЕНКО

ВИКОРИСТАННЯ СІТЬОВОГО МЕТОДУ ПЛАНУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ ПРИ СТВОРЕННІ Й ОСВОЄННІ НОВОЇ ТЕХНІКИ

В статті розглянуто теоретико-методичні питання планування інноваційних процесів, які здійснюються головним чином за допомогою лінійних (чи стрічкових) графіків Ганта і сіткових методів. Лінійні графіки, як правило, укрупнено відбивають процес створення й освоєння нової техніки (СОНТ) у масштабі часу по основних його стадіях чи етапам. При цьому передбачають, де це можливо, паралельно-послідовне чи паралельне виконання робіт (етапів). Лінійним графікам властиві такі недоліки: умовність при визначенні загальних термінів розробки; неможливість установлення важливості кожної з робіт для досягнення кінцевої мети; труднощі із внесенням коректив у зв'язку зі змушеними простоями і відстрочками за окремими суміжними роботами; неможливість багатоваріантного прогнозування; труднощі із автоматизацією планово-облікових робіт. Ці недоліки значною мірою усуваються застосуванням систем сіткового планування і управління (СПУ). Ця система являє собою комплекс графічних і розрахункових методів, організаційних заходів і контрольних прийомів, що забезпечують моделювання, аналіз і динамічну перебудову плану виконання складних проектів. СПУ є одним з методів кібернетичного підходу до управління складними динамічними системами з метою забезпечення визначених оптимальних показників, наприклад, мінімального часу виконання всього комплексу робіт чи мінімальної вартості розробки. Реалізація досягнень НТП при створенні, виробництві й експлуатації нової техніки підвищує її ефективність і конкурентоздатність у порівнянні з застосовуваною технікою. З іншого боку, безперервність НТП і прискорення його темпів скорочують період ефективності конкретних моделей техніки і зменшують їх сумарний економічний ефект, а відповідно і їхню конкурентоздатність за період використання. У цьому виявляється взаємозв'язок економічної ефективності нової техніки і її морального зносу. Ця форма впливу НТП на економічну ефективність нової техніки висуває в число найважливіших факторів часу. Прогреш у часі може звести до нуля ефективність найбільш прогресивних на момент розробки технічних засобів. Для більш раннього виходу на ринок особливо важливо при цьому скорочення періоду створення й освоєння виробництва нової моделі і періоду освоєння її проектного випуску.

Ключові слова: планування, сітвий метод, процес, інновація, створення, оновлення, техніка, освоєння

S.M. POGORYELOV, T.O. KOBYLEVA, V.S. SAMOILENKO

USE OF THE NETWORK METHOD OF PLANNING INNOVATIVE PROCESSES IN THE CREATION AND DEVELOPMENT OF NEW TECHNOLOGY

The article deals with the theoretical and methodological issues of planning innovative processes, which are carried out mainly with the help of linear (or tape) Gantt charts and network methods. Linear graphs, as a rule, reflect the process of creation and development of new technology (SNT) in a time scale by its main stages or stages. At the same time, where possible, parallel-serial or parallel execution of works (stages) is provided. Linear graphs are characterized by the following disadvantages: conventionality in defining general terms of development; impossibility of establishing the importance of each of the works to achieve the final goal; difficulties in making corrections in connection with forced downtimes and postponements for separate related works; impossibility of multivariate forecasting; difficulties with the automation of planning and accounting work. These shortcomings are largely eliminated by the use of network planning and management (NMP) systems. This system is a complex of graphic and calculation methods, organizational measures and control methods that provide modeling, analysis and dynamic restructuring of the execution plan of complex projects. SPU is one of the methods of the cybernetic approach to the management of complex dynamic systems with the aim of ensuring the determined optimal indicators, for example, the minimum time for completing the entire set of works or the minimum cost of development. Realization of NTP achievements in the creation, production and operation of new equipment increases its efficiency and competitiveness in comparison with the used equipment. On the other hand, the continuity of NTP and the acceleration of its pace shorten the period of effectiveness of specific models of equipment and reduce their total economic effect, and accordingly, their competitiveness during the period of use. This reveals the relationship between the economic efficiency of new technology and its moral wear. This form of influence of NTP on the economic efficiency of new technology makes the time factor one of the most important. A loss in time can reduce to zero the effectiveness of the most advanced technical means at the time of development. For an earlier entry into the market, it is especially important to shorten the period of creation and mastery of production of a new model and the period of mastery of its design release.

Keywords: planning, network method, process, innovation, creation, renewal, technique, development

Планування інноваційних процесів здійснюється головним чином за допомогою лінійних (чи стрічкових) графіків Ганта і сіткових методів. Лінійні графіки, як правило, укрупнено відбивають процес створення й освоєння нової техніки (СОНТ) у масштабі часу по основних його стадіях чи етапам. При цьому передбачають, де це можливо, паралельно-послідовне чи паралельне виконання робіт (етапів). Область застосування лінійних графіків обмежена порівняно простими об'єктами, що містять не більш 50 робіт.

Лінійним графікам властиві такі недоліки: умовність при визначенні загальних термінів розробки; неможливість установлення важливості кожної з робіт для досягнення кінцевої мети; труднощі із внесенням коректив у зв'язку зі змушеними простоями і відстрочками за окремими суміжними роботами; неможливість багатоваріантного прогнозування; труднощі із автоматизацією планово-облікових робіт. Ці недоліки

значною мірою усуваються застосуванням систем сіткового планування і управління (СПУ). Ця система являє собою комплекс графічних і розрахункових методів, організаційних заходів і контрольних прийомів, що забезпечують моделювання, аналіз і динамічну перебудову плану виконання складних проектів. СПУ є одним з методів кібернетичного підходу до управління складними динамічними системами з метою забезпечення визначених оптимальних показників, наприклад, мінімального часу виконання всього комплексу робіт чи мінімальної вартості розробки.

Метод СПУ має такі переваги: подає детальні тимчасові характеристики складових частин планового процесу; дає можливість з визначеним ступенем точності установити загальний термін розробки; дозволяє виділити роботи, що визначають терміни виконання проектів і оперативно розглядати всі зміни в цьому процесі; виявляє важливість окремих робіт у їхньому загальному переліку;

дозволяє наочно уявити послідовність робіт; передбачає багатоваріантність рішень і використання ЕОМ для цих цілей; дає можливість визначити реальні потреби в ресурсах і найбільше доцільно розподілити їх у часі.

У той же час сітьові моделі мають недоліки, до числа яких відносять наступні.

1. Складність відображення елементами сітьової моделі процесів безупинної послідовності передачі часткових результатів попереднього етапу наступному, наприклад, безупинну передачу креслень оснащення в інструментальні цехи чи готового оснащення — у виробничі цехи.

2. Неможливість відображення зворотних внутрішніх зв'язків між окремими групами робіт (частковими сітьми). Необхідність відображення такого роду впливів виникає, наприклад, при поверненні технічної документації у вихідні підрозділи для доробки за результатами випробувань.

3. Труднощі застосування сітьових методів для планування і моделювання процесів освоєння і переходу на випуск нової продукції. У цей період на вибір рішення впливає більше число факторів, чим може бути враховане за допомогою сітьового графіка.

У зв'язку з цим у процесі застосування СПУ варто враховувати відзначені недоліки для більш ефективного використання зазначеного методу.

Основним інструментом методів СПУ є сітьовий графік (чи сітьова модель), що є інформаційно-динамічною моделлю комплексу робіт для досягнення мети планування. Сітьовий графік відповідно до теорії графів являє собою орієнтований граф, що відбиває (моделює) комплекс робіт з урахуванням їх послідовності виконання і взаємозв'язку.

Сітьовий графік включає два основних елементи: роботу і подію (рис.).

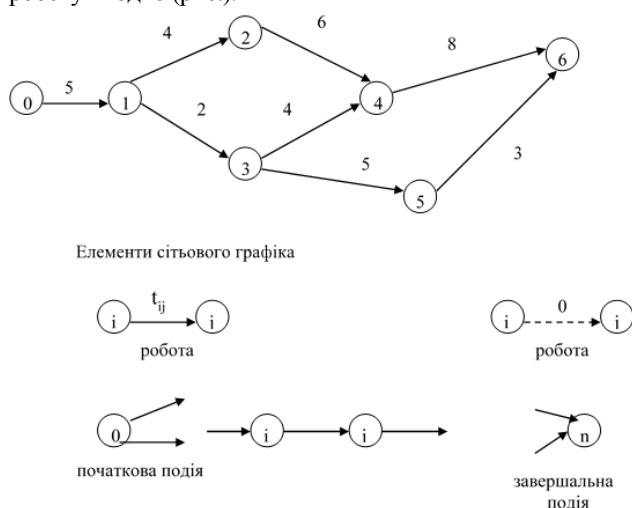


Рис. - Сітьовий графік і його елементи

Робота являє собою процес будь-якої природи, що веде до досягнення цілей планування. Робота може бути чи трудовий процес, що вимагає витрат часу і ресурсів, чи процес чекання (очікування запасних частин на випробуваннях дослідних зразків, затримки з постачанням матеріалів для їх виробництва та інше), що вимагає лише витрат часу. В усіх випадках робота - це процес, що відбувається в часі. На графіку робота зображена

безрозмірною стрілкою. Крім дійсних робіт, тобто таких, що вимагають витрат часу, існують так звані фіктивні роботи, що використовуються з метою показати логічний зв'язок між результатами робіт (подіями). Вони зображуються пунктирними стрілками і не зв'язані з витратою часу і ресурсів. Час, що витрачається на роботу (тривалість), відзначають над стрілкою. Для фіктивних робіт він дорівнює нулю і проставляється над пунктирними стрілками. Подією називають результат проведеної роботи, це факт завершення попередніх робіт і разом з тим факт готовності до початку наступних робіт. Тривалість будь-якої події дорівнює нулю. Подія не здійсниться доти, поки не буде виконана найтриваліша з попередніх робіт.

Формулювання події записують завжди в доконаній формі, що виключає різне його тлумачення. У сітьовому графіку подія зображується кружком, прямокутником чи іншою геометричною фігурою, у якій відзначається порядковий номер події або її шифр, а іноді і її назва.

Розрізняють кілька видів подій (див. рис.). Початкова (вихідна) подія формулює умови початку виконання комплексу робіт. Вона не має робіт, що передували б їй. Завершальна подія відбиває кінцеву мету розробки. Вона не має робіт, що відбувалися б безпосередньо за нею. В одноцільовому сітьовому графіку одна вихідна й одна завершальна подія. Подія, за яким безпосередньо починається дана робота (роботи), називається початковою для цієї роботи. Відповідно цим подіям роботи називаються безпосередньо наступними (вихідними) і безпосередньо попередніми (вхідними).

При побудові сітьового графіка варто дотримувати визначених правил.

1. Потік часу в моделі повинний йти зліва направо і зверху вниз.

2. Графік повинний мати лише одну вихідну й одну завершальну подію (для одноцільової моделі).

3. Графік не повинний мати циклів, тобто шлях не повинний проходити кілька разів через ту саму вершину (подія).

4. Модель не повинна мати "тупиків", тобто подій, що не мають попередніх чи наступних робіт крім вихідного і завершальних.

5. Між двома подіями може бути проведена лише одна робота; якщо необхідно провести дві роботи, то вводять додаткову подію і фіктивну роботу.

При розробці сітьової моделі комплексу можуть бути поставлені кілька цілей. Наприклад, для освоєння нової моделі автомобіля потрібно здійснити проектування і виготовлення дослідної серії машин, реконструювати пресовий корпус і провести будівельно-монтажні роботи по других цехах. У даному випадку комплексна сітьова модель буде мати кілька завершальних подій відповідно поставленим цілям.

Сітьові моделі, що мають одну завершальну подію, називаються одноцільовими, а які мають кілька завершальних подій — багатоцільовими. Однак для розрахунку сітьового графіка умовно вводиться одна завершальна подія і фіктивні роботи, для яких початковими подіями є реальні завершальні події, а кінцевою зазначена вище умовна завершальна подія.

Сітки підрозділяються на комплексні, часткові і первинні.

Комплексні (зведені) сітки включають усі роботи всього комплексу, виконувані різними організаціями.

Часткові включають частина робіт комплексу, виконуваних окремими організаціями (службами), наприклад сітка впровадження технологічного процесу зварювання кузова.

Первинні охоплюють роботи, виконувані окремими відповідальними виконавцями.

При «зшиванні» сітьової моделі з первинних сіток (фрагменти сітки) складаються часткові, а з останніх будуються комплексні сітки.

Якщо в сітьовій моделі всі роботи і їхній взаємозв'язок точно визначені, то така сітка називається детермінованою. Якщо ж усі роботи комплексу включені в сітку з деякою імовірністю, то така сітка називається вірогіднісною. Може бути і змішана структура сітьової моделі.

Визначення тривалості робіт сітьового графіка залежить від його структури. Для сітьового графіка з детермінованою структурою тривалість робіт визначається на основі нормативів і знайденої з їхньою допомогою трудомісткості, а також кількості виконавців. При цьому використовується вищенаведена формула (див. розд. 13.2). Визначення тривалості робіт для графіків з вірогіднісною структурою здійснюється по вірогіднісним оцінках. Для рішення цього питання необхідно знати закон розподілу імовірностей часу виконання робіт. Тоді задача зводиться лише до визначення параметрів цього розподілу для кожної роботи. Численні дослідження в нас і за рубежом дозволили вибрати як типовий розподіл тривалості робіт так називаний бета – розподіл ($\square$ -розподіл). При цьому розрахунок тривалості робіт може бути виконаний по трьох оцінках або по двох оцінках. В другому випадку помилка збільшується не більше ніж на 1%, але помітно знижується трудомісткість розрахунків. Очікувана тривалість робіт (математичне очікування) визначається по формулі:

при трьох оцінках

$$\bar{t}_{оч} = \frac{t_{мін} + 4t_{нї} + t_{макс}}{6}, \quad (1)$$

при двох оцінках

$$\bar{t}_{оч} = \frac{3t_{мін} + 2t_{макс}}{5}, \quad (2)$$

де: $\bar{t}_{оч}$ - очікуване (середнє) значення тривалості виконання роботи;

$t_{мін}$ - мінімальна тривалість роботи (за умови сприятливого збігу обставин – оптимістична оцінка);

$t_{макс}$ - максимальна тривалість роботи (за вкрай несприятливого збігу обставин-песимістична оцінка);

$t_{нї}$ - найбільш ймовірна тривалість роботи (за нормальних умов виконання роботи, які зустрічаються найчастіше).

Після визначення тривалості окремих робіт починають розрахунок основних часових параметрів сітьового графіку. Взагалі для розрахунку вихідних характеристик сітьової моделі можуть бути використані: мова подій; мова робіт; розрахунок параметрів безпосередньо на сітьовому графіку; за допомогою матриць ручного рахування; за алгоритмом Форда та ін.

Протягом розрахунку сітьового графіка визначаються такі параметри: ранні та пізні строки здійснення подій; тривалість шляхів; строки початку і завершення робіт; резерви часу подій та робіт.

Параметри сітьової моделі розраховують у певній послідовності.

Ранній строк звершення події t_j^P відбиває найбільш ранній з можливих строків звершення певної події. Строк її звершення визначається величиною максимального шляху від вихідної до розглядуваної події (розраховується зліва направо у сітьовій моделі). Він характеризує виконання всіх робіт, які передують даній події. Ранній строк звершення наступної події $t_{jр}$ визначається за формулою

$$t_j^P = \max(t_i^P + t_{ij}), \quad (3)$$

де: t_j^P - ранній строк звершення попередньої події і;

t_{ij} - тривалість роботи ij між i -ю та j -ю подіями.

Для початкової роботи ранній строк звершення рівняється нулю.

Пізній строк звершення події t_j^n характеризує час найбільш пізнього з допустимих строків завершення тієї чи іншої події, перевищення якого відіб'ється на затримці настання завершальної події (розрахунок ведеться з праворуч наліво від кінцевої до розглядуваної події). Він визначається за формулою:

$$t_j^n = \min(t_j^n - t_{ij}), \quad (4)$$

де: t_j^n - пізній строк здійснення наступної події.

Ранній строк здійснення завершальної події $t_{зр}$ дорівнює тривалості виконання комплексу робіт за проектом.

Знаючи ранні та пізні строки звершення подій, можна визначити ранні і пізні строки початку і завершення будь-якої роботи. Так, ранній початок будь-якої роботи співпадає з раннім строком звершення її попередньої події.

Раннє завершення роботи дорівнює сумі її раннього початку та тривалості.

Пізнє завершення роботи співпадає з пізнім строком її наступної події.

Пізній початок роботи дорівнює різниці між пізнім строком її наступної події і тривалістю роботи.

Важливими параметрами з точки зору оптимізації сітьового графіку являються резерви часу подій і робіт. Резерв часу події R_i - це такий проміжок часу, на який може бути відстрочене звершення цієї події без порушення загальної тривалості розробки. Він визначається як різниця між пізнім t_j^n та раннім t_j^P строками звершення події

$$R_i = t_j^n - t_j^P \quad (5)$$

Резерви часу роботи ij розрізняють на повний та вільний резерви часу. Повний резерв часу будь-якої роботи R_{ij}^n дорівнює різниці між пізнім строком завершення наступної події t_j^n та сумою раннього строку звершення попередньої події t_i^P та тривалості роботи t_{ij} .

Повний резерв часу роботи відбиває, наскільки може бути збільшена її тривалість або відстрочений початок, щоб тривалість максимального шляху, що проходить через неї, не перевищила тривалості виконання всього комплексу робіт. Особливість цього резерву часу полягає в тому, що при його повному або частковому використанні

для збільшення тривалості будь-якої роботи відповідно зменшиться резерв часу решти всіх робіт які лежать на цьому шляху. При використанні повного резерву часу роботи цілком для однієї роботи резерви часу решти робіт, які лежать на шляху, що проходить через цю роботу, будуть повністю вичерпані, оскільки повний резерв часу роботи належить не одній роботі, а всім роботам, що лежать на шляхах, які проходять через цю роботу.

Вільний резерв часу будь-якої роботи - це максимальна кількість часу, на який можна збільшити її тривалість, не змінюючи при цьому ранніх строків початку наступних робіт. У цьому розумінні вільний резерв - це незалежний резерв, тому що його використання на будь-якій роботі не змінює розміру вільних резервів решти робіт сітьової моделі.

Вільний резерв часу роботи R_{ij}^e - визначається як різниця між раннім строком завершення наступної події t_j^p та сумою раннього строку звершення попередньої події t_i^p та тривалості роботи t_{ij} .

Вільний резерв часу утворюється в роботі, що безпосередньо передуює подіям, у яких перетинаються шляхи різної тривалості.

Послідовність взаємозв'язаних подій та робіт на сітьовому графіку називається шляхом. Довжина шляху визначається як сума тривалостей усіх робіт, які лежать на цьому шляху. Найбільший за тривалістю шлях називається критичним, а роботи, що лежать на критичному шляху - критичними. Як правило, вони становлять невелику частину всіх робіт сітки, але саме вони визначають тривалість виконання всього комплексу робіт за конкретним проектом. Найменша відстрочка з їх початком призводить до збільшення тривалості всієї розробки. Визначення критичного шляху становить чи не найголовнішу перевагу СПУ. За критичним шляхом проводять оптимізацію моделі.

Роботи, які лежать на критичному шляху, якимось чином виділяють на сітьовому графіку (кольоровими, подвійними лініями або в інший спосіб). Вони проходять від вихідної до завершальної події. Тривалість критичного шляху $T_{кр}$ дорівнює ранньому строку звершення завершальної події сітьового графіку t_j^p .

У сітьових графіках існують інші, шляхи, як послідовність робіт, що включає вихідну та завершальну події (повні шляхи). Тривалість повного шляху, який проходить через роботу ij дорівнює:

$$T_{ij} = T_{кр} - R_{ijn} \quad (6)$$

Шляхи, які за тривалістю менші від критичного шляху, називаються ненапруженими. Для ненапружених шляхів характерною є властивість: на ділянках, які не співпадають з критичною тривалістю робіт, вони мають резерви часу. Це означає, що затримка у виконанні робіт і здійсненні подій, які не лежать на критичному шляху, до певного моменту (до вичерпання наявних резервів) не впливають на строки завершення розробки загалом.

Після розрахунку параметрів сітьового графіка має бути проведений його всебічний аналіз та реалізовані заходи для його оптимізації. При цьому аналізуються структура графіка, трудомісткість і тривалість виконання кожної роботи, ймовірність завершення проекту у заданий строк та завантаження виконавців. Аналіз сітьового

графіка передбачає також розрахунок коефіцієнтів напруженості робіт K_{ij}^H . Цей коефіцієнт являє собою відношення тривалості повного шляху, що проходить через дану роботу, до критичного шляху:

$$K_{ij}^H = \frac{T_{ij}}{T_{кр}} \quad (7)$$

На основі цього коефіцієнту серед ненапружених шляхів виділяють підкритичні та найменш напружені. Підкритичні шляхи - найближчі за тривалістю до критичного шляху ($K_{ij}^H \geq 0,9$). Вони можуть стати критичними в результаті оптимізації сітьової моделі, тому вони потенційно небезпечні стосовно дотримання строків завершення розробки і входять до зони підвищеного контролю поряд з роботами та подіями критичного шляху. Найменш напружені шляхи значно відрізняються від тривалості критичного шляху. Вони можуть розглядатися як резерв з боку використання трудових і грошових ресурсів, виділених для їх виконання.

Оптимізація сітьового графіка являє собою процес поліпшення організації виконання всього комплексу робіт з урахуванням заданого строку та наявних ресурсів. Оптимізація сітьової моделі за часом полягає в скороченні тривалості критичного шляху. Для цього проводиться ряд заходів. До них належать:

1) перегляд топології сітки, тобто зміна складу або технологічної послідовності окремих робіт та їх взаємозв'язків;

2) скорочення тривалості окремих робіт критичної зони шляхом перерозподілу або залучення додаткових ресурсів, а також поліпшення організації і технології робіт;

3) варіювання строків виконання робіт некритичної зони в межах існуючих у них резервів часу з метою кращого використання наявних ресурсів.

Оптимізація здійснюється шляхом послідовного, іноді багаторазового поліпшення первинного варіанту плану та вибору найкращого з отриманих варіантів за допомогою порівняльного розрахунку.

При оптимізації сітьової моделі з урахуванням зміни часу і величини коштів на розробку використовують залежності "час - витрати". При цьому для кожної роботи встановлюють:

мінімально можливу суму грошових витрат B_m , при якій робота може бути виконана за нормальний час t_n ;

мінімально можливий час виконання роботи t_m , якому відповідатимуть підвищені грошові витрати B_n . На основі цієї залежності можна визначити розміри збільшення витрат у разі необхідності скорочення строку виконання роботи або намітити розмір подовження строку виконання роботи в разі необхідності зменшення пов'язаних з нею витрат. При цьому розмір додаткових витрат ΔB , необхідних для виконання роботи в скорочений час t_c , знаходиться по формулі:

$$\Delta B = \frac{(B_n - B_m)(t_n - t_c)}{(t_n - t_m)} \quad (8)$$

Розрахунок параметрів сітьового графіка та його оптимізація (особливо якщо сітка містить більше сотні робіт) є досить трудомістким. Тому для його виконання застосовується обчислювальна техніка. Застосування ЕОМ збільшує багатоваріантність задач, що розв'язуються, та полегшує знаходження оптимальних шуканих величин,

а також дозволяє здійснювати контроль за ходом виконання проєктів.

Реалізація досягнень НТП при створенні, виробництві й експлуатації нової техніки підвищує її ефективність і конкурентоздатність у порівнянні з застосовуваною технікою. З іншого боку, безперервність НТП і прискорення його темпів скорочують період ефективності конкретних моделей техніки і зменшують їх сумарний економічний ефект, а відповідно і їхню конкурентоздатність за період використання. У цьому виявляється взаємозв'язок економічної ефективності нової техніки і її морального зносу. Ця форма впливу НТП на економічну ефективність нової техніки висуває в число найважливіших фактор часу. Програш у часі може звести до нуля ефективність найбільш прогресивних на момент розробки технічних засобів. Для більш раннього виходу на ринок особливо важливо при цьому скорочення періоду створення й освоєння виробництва нової моделі і періоду освоєння її проєктного випуску.

Скорочення термінів СОНТ підвищує економічний ефект, по-перше, за рахунок збільшення життєвого циклу нового товару до його морального зносу, а, по-друге, — унаслідок більш швидкого освоєння і реалізації нової техніки і збільшення частки ринку її збуту у середовищі конкуруючих товарів. При цьому варто враховувати, що витрати на СОНТ мають прямий і зворотний вплив на витрати при виробництві й експлуатації техніки. Прямий вплив росту витрат на СОНТ виявляється на наступних стадіях у виді збільшення витрат відшкодування і нагромадження, необхідних для забезпечення простого і розширеного відтворення. Щорічні витрати відшкодування є функцією тривалості періоду відшкодування і включаються в собівартість виробництва техніки. Розмір нагромадження визначається нормою ефективності капітальних вкладень, до яких відносяться до виробничі витрати.

Зворотний вплив витрат СОНТ полягає в зниженні витрат на наступних стадіях ЖЦ техніки. Ця залежність виявляється на відміну від прямого впливу опосередковано і неявно, носить вірогіднісний (стохастичний) характер. Вона є основним наслідком ефективності витрат на створення й освоєння нової техніки, підвищення її технічного рівня і якості. Так, більш ретельне відпрацювання конструкції на надійність, економічність, технологічність, підвищення технологічної оснащеності процесів виготовлення виробів при підготовці їхнього виробництва й інші подібні заходи збільшують витрати на створення й освоєння техніки. Однак це приводить до зниження витрат на стадії виробництва й експлуатації техніки. У цілому внаслідок такого різнонаправленого впливу витрат на СОНТ витрати на кожну з наступних стадій ЖЦ можна представити як суму витрат, що утворюються під прямим і зворотним впливом витрат на СОНТ. Крива цих сумарних витрат як функція витрат на СОНТ закономірно буде мати крапку перегину і мінімальне значення, що відповідає оптимальним витратам на розробку й освоєння нового обладнання.

Це свідчить про наявність істотних передумов для оптимізації процесів СОНТ і планування цієї діяльності, що обумовлює помітну увагу до цього питання. Оптимізація планування СОНТ використовується в

багатьох випадках. Як метод оптимізації часто використовується сіткове планування і управління. Розходження між існуючими підходами полягає у виборі критерію оптимальності й обмежень, що має в задачах оптимізації принципове методологічне значення. В даний час широко поширена тріада критеріїв: ефективність - вартість - час. Перший з них характеризує ефективність створюваної техніки, обумовлену її якістю та конкурентоздатністю, а два інших відносяться до самого процесу її створення. Так, відомі наступні варіанти зазначених характеристик:

- мінімізація відхилень від заданих термінів чи оптимізація термінів комплексу робіт при дотриманні заданих обмежень на використання ресурсів;
- оптимізація деяких показників якості чи використання ресурсів при заданих термінах виконання комплексу;
- мінімізація термінів виконання деяких робіт і рівнів потреби в ресурсах при заданих термінах виконання інших робіт комплексу і лімітах споживання наявних ресурсів.

В іншому випадку розглядається два підходи до встановлення критеріїв оптимізації і планування СОНТ - монотеріальний (скалярний) і полікритеріальний (векторний). У першому випадку як критерій оптимальності вибирають один із зазначених показників, а інші приймають як обмеження. Метою підсистеми керування розробкою й освоєнням продукції тут є забезпечення у взаємозв'язку з іншими підсистемами розробки продукції необхідної якості у встановлений термін при оптимальних трудових і матеріальних витратах.

Як критерій оптимальності пропонується вибирати один з наступних чотирьох показників: максимізація рівня якості виробу; мінімізація відхилень від директивного терміну розробки; мінімізація грошових витрат на СОНТ; мінімізація витрат праці на СОНТ. Обмеженнями при цьому приймаються інші три показники. При полікритеріальному підході одночасно беруться всі чотири показники. Задається також безліч припустимих умов, що впливають на витрати праці, кошти і тривалість циклу СОНТ.

Одним з основних недоліків подібних підходів до оптимізації планування СОНТ є неврахування взаємозв'язку між зазначеними критеріями. Проведені дослідження в ряді галузей машинобудування експериментально підтверджують наявність достатньо тісної статистичної взаємозалежності між техніко-економічними показниками розроблюваної техніки, застосовуваною технологією й організацією робіт з СОНТ, витратами ресурсів і тривалістю цього циклу. Наприклад, упровадження засобів автоматизації проєктування радіоелектронних пристроїв дозволяє істотно скоротити терміни розробки, хоча витрати при цьому зростають. Таким чином, вибір технології і способів організації СОНТ припускає, по-перше, порівняння термінів виконання визначених робіт з витратами, що забезпечують їхнє виконання даним способом. Причому помилково вважати, що ці два критерії (час і витрати) рівнозначні. Так, скорочення термінів СОНТ супроводжується одержанням додаткового ефекту від застосування швидко впроваджуваної техніки, що нерідко значно перевищує ріст витрат, що обумовили це скорочення. Крім того,

витрати на розробку й освоєння нової техніки носять переважно локальний внутрішньогалузевий характер, у той час як скорочення термінів її впровадження сприяє прискоренню НТП не тільки в галузях виготовлення і споживання, але й у сполучених галузях і обумовлює ефект на декількох рівнях.

За даними закордонних фірм, застосування дорогої комп'ютерної технології, що дозволяє скоротити цикл створення нової моделі автомобіля на 25%, забезпечує важливу перевагу її перед конкурентами в умовах ринкових відносин. При найгострішій конкуренції машинобудівні компанії індустріально розвинутих країн ведуть паралельну розробку декількох проектів і причому з обов'язковою умовою форсувати процес СОНТ. По кожній програмі встановлюється поріг мінімальних витрат, нижче якого терміни розробки будуть затягуватися і, отже, зросте імовірність їхнього провалу на ринку. Головним фактором, що обумовив інтенсифікацію процесів СОНТ у даний час і в перспективі, називають НТП. Крім того, далеко не всі результати науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок впроваджуються у виробництво. За даними Національного наукового фонду США, промислове застосування знаходять приблизно 50% запатентованих винаходів, розроблених на кошти приватнопромислового сектору, і лише 7-13% - які фінансуються з федерального бюджету.

Поряд з цим, досить чітко виявляється вплив витрат на якість розроблюваної техніки. Наприклад, статистичне дослідження діяльності провідних компаній по виробництву ЕОМ у США показало, що збільшення на 1% витрат на науково-дослідні і дослідно-конструкторські розробки підвищує технічний рівень ЕОМ у середньому на 3-4%.

З огляду на домінуючий вплив процесів СОНТ на ефективність нової продукції, необхідно при плануванні СОНТ виходити з кінцевих результатів її застосування. Чим ефективніше і більш конкурентоздатна техніка, тим більше виправдані витрати на скорочення циклу СОНТ і тим менше повинні бути втрати потенційного ефекту.

Обсяг використаних ресурсів і відповідно витрати на СОНТ варто розглядати як один з основних факторів ефективності та конкурентоздатності нової техніки. У цих витрат, як і будь-яких інших у цілеспрямованій діяльності, свій суспільно необхідний рівень, що визначає ціну розробки. Формування цієї величини обумовлено впливом двох різнонаправлених груп факторів.

З одного боку, функціонує сукупність існуючих методів технології й організації процесів СОНТ, що обумовлюють необхідний обсяг ресурсів для створення техніки необхідної якості за визначений період. Ця група факторів сприяє росту ефективності техніки (за рахунок поліпшення якості) і підвищенню абсолютного значення ефекту (за рахунок поліпшення якості і скорочення термінів СОНТ)). У цьому виявляється споживча вартість ресурсів, застосованих для СОНТ.

З іншого боку, підвищення витрат на СОНТ впливає на скорочення інтегрального ефекту. У цих умовах необхідний такий рівень витрат на СОНТ, що при середньому впливі на ефектотворюючі фактори (якість техніки і тривалість СОНТ) забезпечує максимальний інтегральний ефект за період життєвого циклу товару. Таким чином, суспільно необхідні витрати на СОНТ, що

визначають ціну цих робіт, є їх оптимальним значенням, максимізуючим інтегральний ефект при існуючих умовах і обмеженнях. Питання полягає в пошуку оптимального сполучення споживчої вартості і вартості процесів СОНТ.

Зазначені взаємозв'язки створюють передумови для формування критерію у формі цільової функції, що відбиває кінцеву мету відновлення техніки - соціально-економічний ефект (чи його приріст) при її реалізації в залежності від витрат і тривалості СОНТ. Оптимізація плану СОНТ представляється при цьому як ітераційний процес визначення його оптимального варіанту, починаючи з базового (опорного) плану. У загальному виді цільову функцію в цьому випадку можна представити як приріст інтегрального ефекту за період життєвого циклу товару в порівнянні з базовим варіантом плану.

При оптимізації планування СОНТ з урахуванням впливу цієї стадії на всі наступні складові життєвого циклу товару і кінцеві результати виробництва і реалізації створюваної техніки задача втрачає локальний характер і здобуває основні ознаки системного підходу. У цієї задачі також переважно вірогіднісний характер, що обумовлено властивим для ряду етапів СОНТ високим ступенем невизначеності за результатами і самим ходом процесів.

У зв'язку з цим адекватність цільової функції, заснованої на вірогіднісних залежностях, буде визначатися рівнем техніко-економічних досліджень і прогнозування показників ефекту, тривалості, витрат і ін. При цьому варто враховувати різноманіття способів організації і технології виконання робіт з СОНТ, взаємозв'язок і взаємозамінність методів випробувань, проектування конструкцій, виготовлення дослідних зразків і їхніх елементів. Наприклад, упровадження стендів для випробувань трактора на 30-40% скоротить обсяг наступних експлуатаційних випробувань їхніх дослідних зразків. Використання математичного моделювання, що імітує за допомогою ЕОМ польоти літаків, дозволяє при створенні авіаційної техніки скоротити на 30-40% терміни перевірки технічних параметрів.

Таким чином, процеси СОНТ, їхнє планування і управління є істотним чинником, що впливає на економічну ефективність нової техніки. У зв'язку з цим техніко-економічне обґрунтування СОНТ варто розглядати значно ширше. Крім оцінки ефективності розроблюваної техніки, необхідні також обґрунтування і вибір методів організації і технології, а також визначення обсягу застосованих ресурсів на СОНТ. Оцінка кожного альтернативного варіанту плану СОНТ повинна ґрунтуватися на порівнянні ефекту, витрат і термінів СОНТ.

У конкретних випадках при реалізації даного підходу можна виділити кілька різновидів цільової функції, що класифікуються по трьох групах ознак:

1) по обліку підсумкових показників СОНТ - враховуючі зміну термінів СОНТ або якості (ефективності) нової техніки, або термінів СОНТ і якості нової техніки;

2) по обліку темпів морального зносу - враховуючі темпи морального зносу техніки (для галузей з високими темпами НТП) і не враховуючі темпи її морального зносу;

3) по ступені визначеності обсягу випуску техніки - техніка з детермінованим і вірогіднісним обсягом випуску.

Остання класифікаційна група вимагає деяких роз'яснень. У першому випадку випуск техніки у серійному виробництві заздалегідь визначений і обмежений або потребою в даному виробі (виробник-монополіст), або виробничими потужностями виробника. Другий варіант виникає в умовах функціонування ринку при наявності декількох виробників взаємозамінної продукції. В умовах ринкової економіки обсяги виробництва і реалізації техніки здобувають вірогідніший характер. Зміщуються також акценти у виборі критеріїв ефективної діяльності у бік госпрозрахункових показників. Обсяг випуску нової техніки буде визначатися ступенем завоювання ринку, тобто часткою даної продукції в задоволенні загальної потреби. У цьому випадку рівень якості і терміни впровадження нової техніки безпосередньо будуть впливати на її оцінку, обсяги реалізації й одержуваний ефект (прибуток). Задача в цьому випадку вимагає проведення попереднього багатопланового дослідження ринку збуту з використанням методів маркетингу, вірогідніших розрахунків і прогнозування.

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 „ХПІ”. Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Х.: НТУ „ХПІ”. - 2013. -№ 22 (995) -С. 119-123.
3. Погорелов М.І. Методика определения экономической эффективности ремонта/ Н.И. Погорелов, С.Н. Погорелов // Вісник НТУ „ХПІ”. Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Х.: НТУ „ХПІ”. - 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 „ХПІ”. Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Х.: НТУ „ХПІ”. - 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: uchbovii 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 innovatsiynoi 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 ekonomichnoi 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 menedzheriv // 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 menedzhmenti ta ekonomitsi // Visnyk NTU «Kharkivskiy politekhnichnyi instytut» (ekonomichni nauky). Zbirnyk naukovykh prats. – Kh. : NTU «KhPI». – 2018. – № 19 (1295). – S 151-155

Надійшла (received) 23.01.2023

Відомості про автора / About the Author

Погорелов Сергій Миколайович (Pohorielov Serhiy Mukolaevich)– кандидат економічних наук, професор, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», професор кафедри «Економіка бізнесу і міжнародні економічні відносини», Харків, Україна; ORCID: 0000-0003-0868-2002; e-mail: pogser.sp@gmail.com

Кобелева Тетяна Олександрівна (Kobielieva Tetiana Oleksandrivna) – доктор економічних наук, професор, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», професор кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин; м. Харків, Україна; ORCID: 0000-0001-6618-0380; e-mail: tanja.kobeleva@gmail.com

Самойленко Владислав Сергійович (Samoilenko Vladyslav Serhiiovych) – аспірант Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України, Харків, Україна; ORCID: 0009-0009-8120-8746; e-mail: samoylenko1001@gmail.com

Н.М. ВОЛОСНІКОВА**ЛОГІСТИЧНА СИНЕРГІЯ ТА СИСТЕМА БЕЗПЕКИ ДЛЯ СТАБІЛЬНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ НЕБЕЗПЕК**

Стаття присвячена дослідженню взаємозв'язку між логістичною синергією та системою безпеки як важливими факторами для забезпечення сталого розвитку у контексті глобальних загроз. Розглядається концепція логістичної синергії як ефективного взаємодії та координації різних логістичних елементів з метою досягнення сумарного позитивного впливу. Основна увага статті спрямована на аналіз ролі систем безпеки у забезпеченні сталості розвитку в умовах глобальних небезпек. Досліджується як ефективна система безпеки може впливати на логістичні процеси, забезпечуючи їхню надійність та стійкість до зовнішніх впливів. Також розглядаються практичні аспекти впровадження логістичної синергії та систем безпеки в практику управління в умовах глобальних ризиків. Зроблено акцент на важливості розвитку інтегрованих стратегій, спрямованих на збалансоване поєднання логістичної ефективності та безпеки для досягнення сталого розвитку. Представлено аналіз важливих взаємозв'язків між логістичною синергією та аспектами безпеки, оскільки їх інтеграція може стати ключовим фактором у забезпеченні не лише ефективності, але й стійкості в умовах глобальних викликів. Наведені різні моделі та стратегії, спрямовані на взаємодію між логістичними процесами та системами безпеки, зокрема, в контексті вирішення невизначеності та ризиків, які випливають із глобальних небезпек. Висновки статті можуть бути корисними для логістичних фахівців, дослідників у галузі безпеки та сталого розвитку, а також для практикуючих управлінців, які прагнуть оптимізувати свої стратегії в умовах складних глобальних умов.

Ключові слова: логістика; синергія; безпека; стабільний розвиток; інтегрований підхід; ризик; логістичні процеси

N.M. VOLOSNIKOVA**LOGISTICS SYNERGY AND SECURITY SYSTEM FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN GLOBAL HAZARDS**

The article is devoted to the study of the relationship between logistics synergy and the security system as important factors for ensuring sustainable development in the context of global threats. The concept of logistics synergy is considered as an effective interaction and coordination of various logistics elements in order to achieve a total positive impact. The main focus of the article is aimed at analyzing the role of security systems in ensuring the sustainability of development in conditions of global dangers. It is studied how an effective security system can affect logistics processes, ensuring their reliability and resistance to external influences. The practical aspects of implementing logistics synergy and security systems into the practice of management in conditions of global risks are also considered. Emphasis is placed on the importance of developing integrated strategies aimed at a balanced combination of logistics efficiency and security to achieve sustainable development. An analysis of the important interrelationships between logistical synergies and security aspects is presented, as their integration can become a key factor in ensuring not only efficiency, but also sustainability in the face of global challenges. Various models and strategies aimed at the interaction between logistics processes and security systems are given, in particular, in the context of addressing uncertainty and risks arising from global hazards. An important emphasis is placed on the need to develop integrated strategies that cover both aspects of optimizing logistics processes and systems for warning and responding to possible threats. The author offer practical recommendations for implementing an integrated approach to managing logistics and security in the face of global uncertainty. The conclusions of the article can be useful for logistics specialists, researchers in the field of security and sustainable development, as well as for practicing managers who seek to optimize their strategies in the face of complex global conditions.

Keywords: logistics; synergy; security; sustainable development; integrated approach; risk; logistics processes

Вступ. У сучасному світі, що постійно змінюється та еволюціонує, логістика та системи безпеки стають ключовими елементами для забезпечення стабільного розвитку організацій та суспільства в цілому. Зростання глобальних небезпек, таких як природні катастрофи, пандемії, терористичні загрози, війни та інші чинники, підкреслює важливість вивчення та оптимізації взаємодії між логістикою та системами безпеки.

Логістична ефективність визначається не лише оптимізацією постачальницького ланцюга та розподільчих мереж, але й врахуванням аспектів безпеки на кожному етапі цього ланцюга. У цьому контексті, поняття «синергії» виступає як ключовий фактор, оскільки взаємодія між логістикою та системами безпеки може призвести до створення більш ефективних та стійких механізмів управління ризиками.

Аналіз останніх досліджень та літератури.

Аналіз останніх досліджень та літератури в області логістики та систем безпеки свідчить про зростаючий інтерес до вивчення їхньої взаємодії в контексті глобальних небезпек. Останні дослідження В.Є. Духова, Я.А. Жаліло, М.П. Капустіна, А.В. Кирієнка, Г.В. Козаченко, ВА. Ліпкана,

О.М. Ляшенко, Н.О. Подлужної, В.П. Пономарьова, П.Я. Пригуновата ін. акцентують увагу на потребі інтеграції стратегій логістики та безпеки для досягнення не лише оптимальної ефективності постачальницьких ланцюгів, але й забезпечення стійкості у непередбачуваних сценаріях.

Проте деякі теоретичні, методологічні і практичні аспекти потребують подальших досліджень, тому що результати досліджень не дають комплексної уяви про синергію логістичної ефективності та системи безпеки для стабільного розвитку в умовах глобальних небезпек. З цієї причини нами пропонуються конкретні підходи до розв'язання цієї ключової проблеми. Усі ці аспекти створюють фундамент для подальших досліджень у напрямку розуміння синергії між логістикою та системами безпеки, а також для розробки нових стратегій, які сприятимуть стабільному розвитку в умовах сучасних глобальних викликів.

Мета цієї наукової статті – розглянути та проаналізувати можливості синергетичного підходу до логістики та систем безпеки з метою досягнення стабільного розвитку в умовах глобальних небезпек. Дослідження в цьому напрямку має велике значення для розробки стратегій, які дозволять організаціям

ефективно протистояти складним викликам і забезпечити стійкість у непередбачуваних умовах.

Методологія та методи дослідження. Теоретичну і методологічну основу дослідження складають фундаментальні положення сучасної економіки, наукові праці і методичні розробки провідних вчених у галузі логістики.

Результати дослідження.

Синергія - це концепція, що визначає взаємодію частин системи так, що результат цієї взаємодії перевищує суму індивідуальних внесків. У контексті логістичних процесів, синергія може виникати при інтеграції різних елементів ланцюга постачання, використанні сучасних технологій та оптимізації внутрішніх процесів. Синергія в логістиці відкриває можливості для створення більш ефективних та безпечних систем управління ланцюгом постачання. Поєднання ресурсів, експертизи та технологій може призвести до зменшення часу доставки, оптимізації запасів та зниження ризиків.

Синергетичний підхід до логістики дозволяє створювати гнучкі та реактивні системи, які можуть швидко адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Це особливо важливо в контексті забезпечення безпеки, оскільки велика чутливість до змін дозволяє ефективніше реагувати на потенційні загрози та ризики [1, с. 102-114, 652-657; 2, с. 546-582].

Інтеграція логістики та безпеки в сучасних умовах стає все більш важливою для ефективного функціонування підприємств і організацій. Нами пропонуються такі теоретичні моделі і підходи до цієї інтеграції [3]:

1. Модель синергії логістики та безпеки. Ця модель базується на ідеї взаємодії та спільної роботи між логістичними та безпековими процесами. Вона покликана створити синергію між цими двома аспектами, де оптимізація одного елемента призводить до підвищення ефективності іншого.

2. Модель ризик-орієнтованої логістики. Ця модель ставить перед собою завдання ідентифікації потенційних ризиків у логістичному ланцюзі та розробки стратегій їх управління. Врахування аспектів безпеки в різних етапах логістичного процесу є ключовим елементом цього підходу.

3. Модель інтегрованої системи управління безпекою та логістикою. Цей підхід передбачає розробку єдиної системи управління, яка охоплює як логістичні, так і безпекові аспекти. Інтеграція відбувається на різних рівнях прийняття рішень і дозволяє ефективно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

Управління ризиками в умовах невизначеності - це процес ідентифікації, аналізу, оцінки та керування ризиками в умовах невизначеності, коли можливі результати подій чи рішень не є абсолютно передбачуваними. Ключові аспекти управління ризиками в умовах невизначеності включають [4; 5, с. 247-158]:

1. Ідентифікацію ризиків – це систематичне визначення потенційних загроз та можливостей, які можуть виникнути в умовах невизначеності. Це може

включати в себе аналіз зовнішнього середовища, оцінку внутрішніх процесів та визначення ключових факторів ризику.

2. Аналіз ризиків – це визначення ймовірності виникнення ризиків та їхніх можливих впливів на організацію. Аналіз ризиків може включати як кількісні, так і якісні методи оцінки, залежно від доступних даних та характеру ризиків.

3. Оцінку ризиків для визначення потенційних наслідків та ймовірностей виникнення ризиків для визначення їхнього загального впливу на проекти, операції чи стратегічне планування.

4. Стратегію управління ризиками - це розробка планів дій для зменшення негативних наслідків ризиків та використання можливостей, які можуть виникнути. Це включає в себе прийняття рішень щодо передбачуваних ризиків і резервів для управління невизначеністю.

5. Моніторинг і контроль ризиків з метою постійного відстеження ризиків, оцінка їхнього впливу та коригування стратегій управління ризиками відповідно до змін в середовищі або внутрішніх умов.

6. Здатність організації реагувати на невизначеність шляхом швидкого впровадження змін та адаптації стратегій управління ризиками до нових умов.

7. Внутрішню комунікацію для забезпечення ефективної внутрішньої комунікації для обміну інформацією щодо ризиків та прийняття спільних рішень.

8. Залучення зацікавлених сторін до процесу управління ризиками, оскільки різноманітні погляди можуть допомогти в ліпшому розумінні потенційних ризиків та розробці більш повних стратегій їх управління.

Синергетичні підходи до управління ризиками базуються на ідеях синергетики - науки, яка вивчає взаємодію та еволюцію систем. В контексті управління ризиками синергетичний підхід спрямований на створення гнучких та адаптивних систем, які здатні самоорганізації та пристосовуватися до змін в навколишньому середовищі. Синергетичний підхід підкреслює значення самоорганізації в системах. Замість строгого контролю, система повинна мати можливість організовувати свою діяльність відповідно до змін в середовищі та внутрішніх умов. Не менш важливим є те, що синергетичний підхід акцентує на взаємодії та комунікації між елементами системи. Важливо створювати механізми для ефективної обміну інформацією, щоб система могла швидко реагувати на нові обставини. Система повинна бути адаптивною, тобто здатною змінюватися відповідно до змін в навколишньому середовищі. Адаптивність дозволяє системі акумулювати досвід та швидко вносити корективи у стратегії та процеси управління ризиками. Крім того, синергетичні підходи приділяють увагу неоднорідності та нелінійності в системах. Вони розглядають ризики як неструктуровані та можливо непередбачувані, що вимагає гнучкості у стратегіях управління ризиками.



Рисунок 1 - Синергетичний процес взаємодії логістики та безпеки

Синергетичні підходи до управління ризиками допомагають створити гнучкі, адаптивні та самоорганізовані системи, які можуть краще впоратися з невизначеністю та змінами в довкіллі [6, 7].

Взаємодія логістики та безпеки може бути розглянута як синергетичний процес, де обидва аспекти взаємодіють та взаємозалежні, сприяючи створенню більш ефективної та стійкої системи. Синергетичний підхід до такої взаємодії представлено на рис. 1 [7, с. 181].

Успішна інтеграція та синергія можуть проявлятися в різноманітних галузях. У багатьох великих корпораціях інтеграція систем управління логістикою та постачанням в одну централізовану інформаційну платформу дозволяє отримати повний обзор ланцюга постачання. У сфері енергетики спостерігається інтеграція відновлюваних джерел енергії з традиційними системами. Наприклад, в Швеції інтеграція вітрових електростанцій та сонячних батарей узгоджена з роботою традиційних електростанцій, що забезпечує неперервність подачі електроенергії та знижує викиди CO₂. У сфері розробки нових ліків і вакцин можна спостерігати синергію між фармацевтичними компаніями та біотехнологічними партнерами. Наприклад, узгоджена робота між компанією Pfizer та BioNTech при створенні вакцини проти COVID-19 виявилася вкрай успішною і пришвидшила розробку та виробництво вакцини. У фінансовому секторі інтеграція різних систем ризик-менеджменту та аналізу дозволяє банкам та фінансовим установам здійснювати більш точні та комплексні оцінки ризиків. Наприклад, використання аналітики даних в синергії дозволяє швидко реагувати на фінансові та економічні зміни. Ці приклади відображають, як інтеграція та синергія можуть призводити до позитивних результатів у різних галузях, сприяючи ефективності, інноваціям та стійкості систем.

Таким чином, представлений загальний метафоричний підхід синергетики дозволяє розглядати логістику та безпеку як взаємозалежні елементи, які, взаємодіючи, можуть досягати більш високого рівня продуктивності та стійкості.

Висновки. Дана наукова стаття спрямована на внесення вагомому вкладу у розвиток стратегій управління логістикою та безпекою в умовах сучасних глобальних викликів. Інтеграція цих двох аспектів повинна стати ключем до стабільного та ефективного розвитку, забезпечуючи високий рівень реагування на небезпеки та непередбачувані сценарії.

В сучасному світі, де глобальні виклики та небезпеки можуть впливати на різні аспекти бізнесу та життя суспільства, важливо розглядати логістику та систему безпеки як взаємозалежні компоненти єдиної системи. Синергетичний підхід до їхньої взаємодії дозволяє створити стійкі та ефективні стратегії управління ризиками та розвитку. В умовах глобальних небезпек, таких як пандемії, природні катастрофи чи економічні коливання, інтеграція логістичних процесів та систем безпеки стає критично

важливою. Взаємодія між цими системами дозволяє не лише ефективно реагувати на виниклі виклики, а й передбачати їхні можливі наслідки та управляти ризиками.

У цьому контексті, синергетичний підхід до логістики та безпеки допомагає створити цілісну систему, яка не тільки пристосовується до змін, але і використовує їх для підвищення ефективності та стабільності. Такий інтегрований підхід стає ключовим фактором для досягнення сталого розвитку в умовах глобальних небезпек.

Список літератури

1. *Глобалізація та безпека розвитку: Монографія* / О.Г. Білорус, Д.Г. Лук'яненко та ін. – К.: КНЕУ, 2011. – 733 с.
2. Варналій З.С. *Економічна безпека: навч. посіб.* / З.С. Варналій. – К.: Знання, 2009. – 647 с.
3. Гапак Н.М. Економічна безпека підприємства: сутність, зміст та основи оцінки / Н.М. Гапак // *Науковий вісник Ужгородського університету: Серія: Економіка* / ред. кол.: В.П. Міклова, М.І. Пітолич, Н.М. Гапак та ін. – Ужгород: УжНУ, 2013. – Вип. 3(40). – С. 62-65.
4. Кравчук О.Я. *Діагностика та механізм забезпечення корпоративної безпеки підприємства: монографія* / О.Я. Кравчук, П.Я. Кравчук. – Луцьк: Надстир'я, 2008. – 256 с.
5. Лігоненко Л.О. *Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: монографія* / Л.О. Лігоненко. – Київ: КНТЕУ, 2004. – 580 с.
6. Волоснікова Н.М. Особливості системного підходу стратегії системи корпоративного забезпечення промислового підприємства / Н.М. Волоснікова // *Бізнес Інформ*. – 2021. – № 6 – С. 276-282.
7. Сергієнко О. *Концепція управління фінансовими потоками системи корпоративної безпеки підприємства* / Волоснікова Н., Решетняк Н., Машченко М., Баранова В. // *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice* – 2022. – № 3(44), С. 176–188.

References (transliterated)

1. *Hlobalizatsiia ta bezpeka rozvytku: Monohrafiia* [Globalization and development security: Monograph] / O.H. Bilorus, D.H. Lukianenko ta in. – Kiev: KNEU, 2011. – 733 p.
2. Varnalii Z.S. *Ekonomichna bezpeka* [Economic security]: navch. posib / Z.S. Varnalii. – Kiev: Znannia, 2009. – 647 p.
3. Hapak N.M. Ekonomichna bezpeka pidpriemstva: sutnist, zmist ta osnovy otsinky [Economic security of the enterprise: essence, content and basis of evaluation] / N.M. Hapak // *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu: Serii: Ekonomika* [Scientific bulletin of Uzhhorod University: Series: Economics] / red. kol.: V.P. Miklova, M.I. Pitulych, N.M. Hapak ta in. – Uzhhorod: UzhNU, 2013. – Vyp. 3(40). – pp. 62-65.
4. Kravchuk O.A. *Diahnostyka ta mekhanizm zabezpechennia korporativnoi bezpeky pidpriemstva: monohrafiia* [Diagnostics and mechanism of ensuring corporate security of the enterprise: monograph] / O.A. Kravchuk, P.A. Kravchuk. – Lutsk: Nadstiria, 2008. – 256 p.
5. Lihonenko L.O. *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom: teoretyko-metodolohichni zasady ta praktychnyi instrumentarii: monohrafiia* [Anti-crisis management of the enterprise: theoretical and methodological principles and practical tools: monograph] / L.O. Lihonenko. – Kiev: KNTEU, 2004. – 580 p.
6. Volosnikova N.M. Osoblyvosti systemnoho pidkhodu stratehii systemy korporativnoho ubezpechennia promyslovoho pidpriemstva [Peculiarities of the system approach to the strategy of the corporate security system of an industrial enterprise] // *Biznes Inform* [Business Inform]. – 2021. – no 6 – pp. 276-282.
7. Serhiienko O. Kontseptsiiia upravlinnia finansovymy potokamy systemy korporativnoi bezpeky pidpriemstva [The concept of financial flow management of the enterprise's corporate security system] / Volosnikova N., Reshetniak N., Mashchenko M., Baranova V. // *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice* – 2022. – no 3(44), pp. 176–188.

Надійшла (received) 23.01.2023

Відомості про автора / About the Author

Волоснікова Наталія Миколаївна (Volosnikova Nataliia) – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри загальної економічної теорії, Національний технічний університет “Харківський політехнічний інститут”: (066)6546909, Nataliia.Volosnikova@kpi.edu.ua

ЗМІСТ

Ткачова Надія ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГУ ЦІННОСТЕЙ.....	3
Волоснікова Наталія, Решетняк Наталя, Абрамов Федір СТРАТЕГУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОГО УБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	10
Ткачов Максим, Гаряєва Ганна ДОСЛІДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ ГОСПОДАРСЬКОГО ПРАВА В СИСТЕМІ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ.....	14
Новік Ірина УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В МІЖНАРОДНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	22
Шматько Наталія, Кармінська-Белоброва Марина АНАЛІЗ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ ТА ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	26
Єршова Наталя, Букатенко Наталія СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ: ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ТА РОЛЬ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ ДІЯЛЬНОСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	33
Стригуль Лариса, Александрова Вікторія, Жадан Тетяна СТАНДАРТИ СЕРІЇ ISO 9000 В СФЕРІ ТУРИЗМУ ТА ГОСТИННОСТІ УКРАЇНИ В КОНЦЕПЦІЇ ЗАГАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ TQM	40
Гармаш Сергій ДОСВІД УЧАСТІ У МІЖНАРОДНИХ ПРОЕКТАХ В АСПЕКТІ ВЗАЄМОПОВ'ЯЗАНИХ ПРОЦЕСІВ (ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ) – ЗНАЧЕННЯ ЛЮДСЬКОГО ЧИННИКА	45
П'ятак Тетяна ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПРОЕКТУВАННЯ.....	50
Гуцан Олександр ВИЗНАЧЕННЯ МІСЦЯ HR ТА МОТИВАЦІЙНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ В РАМКАХ ДІАГНОСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА	57
Коптєва Ганна КОНЦЕПЦІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА	63
Маковоз Оксана, Яценко Ольга, Горбунов Микола ЗМІНИ ВИМОГ ДО ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	68
Нащекіна Ольга, Коптєва Ганна, Тимошенко Ігор ВПЛИВ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА ФІНАНСОВІ ПОКАЗНИКИ: СУПЕРЕЧЛИВІСТЬ ЕМПІРИЧНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ТА ЇЇ ПРИЧИНИ.....	73
Замула Олена, Замула Олексій РОЗВИТОК СИСТЕМИ АДМІНІСТРУВАННЯ ПОДАТКІВ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНИ.....	79
Шапран Євген, Сергієнко Олена, Білоцерківський Олександр АНАЛІЗ РІВНЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ГАЛУЗЕЙ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ	84

<i>Лінькова Олена</i> ІНІЦІАТИВА — ОСНОВА УСПІХУ БІЗНЕСУ В ЕКОНОМІЦІ ЗНАНЬ	89
<i>Казакова Надія, Неустроєва Гелена, Громов Вадим</i> ЕКОНОМІЧНЕ СПІВРОБІТНИЦТВО У СФЕРІ ВИЩОЇ ОСВІТИ МІЖ КИТАЄМ ТА ЄВРОПОЮ	94
<i>Маслак Марія</i> ІНТЕЛЕКТУАЛЬНА ВЛАСНІСТЬ ЯК КОНКУРЕНТНИЙ РЕСУРС ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	99
<i>Погорєлов Сергій, Кобєлєва Тетяна, Самойленко Владислав</i> ВИКОРИСТАННЯ СІТЬОВОГО МЕТОДУ ПЛАНУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ ПРИ СТВОРЕНІ Й ОСВОЄННІ НОВОЇ ТЕХНІКИ	105
<i>Волоснікова Наталія</i> ЛОГІСТИЧНА СИНЕРГІЯ ТА СИСТЕМА БЕЗПЕКИ ДЛЯ СТАБІЛЬНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ НЕБЕЗПЕК	112

CONTENT

<i>Tkachova Nadezhda</i> FORMATION OF THE COMPETITIVE ADVANTAGES OF THE ENTERPRISE ON THE BASIS OF MARKETING OF VALUES	3
<i>Volosnikova Nataliia, Reshetniak Natalia, Abramov Fedir</i> STRATEGY OF THE FINANCIAL SYSTEM OF THE CORPORATE SECURITY OF THE INDUSTRIAL ENTERPRISE	10
<i>Tkachev Maxim, Gariaieva Ganna</i> STUDY OF THE PRINCIPLES OF BUSINESS LAW IN THE MODERN BUSINESS SYSTEM	14
<i>Novik Iryna</i> CONFLICT MANAGMENT IN THE INTERNATIONAL ORGANIZATION.....	22
<i>Shmatko Nataliia, Karminska-Bielobrova Maryna</i> ANALYSIS OF MODERN METHODS AND APPROACHES TO RISK MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE	26
<i>Iershova Natalia, Bukatenko Nataliia</i> DIRECTIONS FOR IMPROVING THE ORGANIZATION OF THE ANALYSIS OF THE PROFITABILITY TO INCREASE THE EFFICIENCY OF ACCOUNTING AND ANALYTICAL ACTIVITY AT THE ENTERPRISE.....	33
<i>Strygul Larysal, Aleksandrova Viktorija, Zhadan Tetiana</i> ISO 9000 SERIES STANDARDS IN THE SPHERE OF TOURISM AND HOSPITALITY OF UKRAINE IN THE CONCEPT OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT TQM.....	40
<i>Garmash Sergii</i> EXPERIENCE OF PARTICIPATION IN INTERNATIONAL PROJECTS IN THE ASPECT OF INTERCONNECTED PROCESSES (PROBLEMS AND PROSPECTS) – SIGNIFICANCE OF THE HUMAN FACTOR.....	45
<i>Piatak Tetiana</i> FINANCIAL PLANNING OF ENTERPRISE ACTIVITIES BASED ON ORGANIZATIONAL DESIGN.....	50
<i>Hutsan Oleksandr</i> DETERMINING THE PLACE OF HR AND MOTIVATION RESEARCH IN THE DIAGNOSTIC PROCESSES OF THE ENTERPRISE	57
<i>Koptieva Hanna</i> THE CONCEPT OF ENSURING THE ECONOMIC SECURITY OF THE BUSINESS PROCESSES OF THE ENTERPRISE	63
<i>Makovoz Oksana, Yatsenko Olha, Horbunov Mykola</i> CHANGES IN REQUIREMENTS FOR LEADERSHIP QUALITIES OF MANAGERS AT UKRAINIAN ENTERPRISES UNDER MARTIAL LAW	68
<i>Nashchekina Olga, Koptieva Hanna, Tymoshenkov Ihor</i> THE IMPACT OF CSR ON FINANCIAL PERFORMANCE: CONTROVERSIAL EMPIRICAL EVIDENCE AND REASONS BEHIND IT	73
<i>Zamula Olena, Zamula Oleksii</i> DEVELOPMENT OF THE TAX ADMINISTRATION SYSTEM OF BUSINESS ENTITIES OF UKRAINE.....	79
<i>Shapran Yevhen, Sergienko Olena, Bilotserkivskyi Oleksandr</i> ANALYSIS OF INVESTMENT ATTRACTIVENESS LEVEL OF THE REGIONS' INDUSTRIES OF UKRAINE	84

Linkova Elena	
INITIATIVE IS THE BASIS FOR BUSINESS SUCCESS IN THE KNOWLEDGE ECONOMY	89
Kazakova Nadiia, Neustroieva Gelena, Hromov Vadym	
ECONOMIC COOPERATION IN HIGHER EDUCATION BETWEEN CHINA AND EUROPE	94
Maslak Mariya	
INTELLECTUAL PROPERTY AS A COMPETITIVE RESOURCE OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE	99
Pohorielov Serhiy, Kobielieva Tetiana, Samoilenko Vladyslav	
USE OF THE NETWORK METHOD OF PLANNING INNOVATIVE PROCESSES IN THE CREATION AND DEVELOPMENT OF NEW TECHNOLOGY	105
Volosnikova Nataliia	
LOGISTICS SYNERGY AND SECURITY SYSTEM FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN GLOBAL HAZARDS	112

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

ВІСНИК

НАЦІОНАЛЬНОГО ТЕХНІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»

(економічні науки)

Збірник наукових праць

№ 1 '2023

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: «Економіка бізнесу і міжнародні економічні відносини»,
НТУ «ХП», вул. Кирпичова 2, Харків 61002, Україна.
Тел. (057) 707-62-53, (057) 707-65-07,
e-mail: trp_bulletin@ukr.net*

*Друк-ФОП Шейніна О.В.,
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру видавців, виготовників
і розповсюджувачів видавничої продукції
ДК № 2779 від 15.09.2007 р.
вул. Славянская, 3 оф.5, Харків, 61052, Україна.*

*Підп. до друку 27.01.2023 р. Формат 60х84 1/16. Папір офсетний. RISO-друк. Гарнітура Таймс.
Ум.друк.арк. 7,9. Обл.-вид. арк. 8,1. Наклад 300 прим. Зам. № 6. Ціна договірна.*