

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)

№ 2(18)'2023

No. 2(18)'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. – № 2. – 120 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»

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

Founder

National Technical University
"Kharkiv Polytechnic Institute"

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, С.А.КОСЕНКО**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНА СУТНІСТЬ МАРКЕТИНГУ ВЗАЄМОВІДНОСИН**

У даній статті розглядається сучасна концепція маркетингу - маркетинг взаємовідносин. У період з 1950-х і аж до 1990-х років відбулося формування концепції, починаючи від споживчого маркетингу, і закінчуючи власне маркетингом взаємовідносин. Маркетингові партнерські відносини засновані на принципах традиційного маркетингу, але мають відмінності, які істотно змінюють підхід підприємства до цієї бізнес-складової. Крім того, можна виділити вісім складових маркетингових відносин, які розглянуті в статті. В даний час маркетингу відносин як новій парадигмі приділяється велика увага як у зарубіжних, так і в українських дослідженнях. Більшість науковців відзначають такі основні причини зростання інтересу до концепції маркетингу взаємин: глобалізація економіки та насичення попиту, розвиток маркетингу сфери послуг, розвиток маркетингу на промислових ринках, розвиток інформаційних технологій, систем інформаційної комунікації. Доведено, що маркетингу взаємовідносин, як економічній категорії, притаманні певні принципи, які формуються на принципах традиційного маркетингу, але мають відмінності, які суттєво змінюють підхід підприємства до цього компонента бізнесу. До принципів власне маркетингу взаємовідносин ми пропонуємо віднести наступні: принцип створення нової цінності з подальшим розподілом вигоди між споживачем та виробником; принцип індивідуалізації споживача, який після придбання продукції підприємства стає його партнером у процесі визначення нових цінностей; принцип цільового призначення бізнес-процесів підприємства (технології, комунікації, підготовка персоналу тощо), які мають бути спрямовані на створення цінностей, якими хоче володіти споживач; принцип виробництва в реальному часі, який не спрямований на невизначено довгу перспективу; принцип привілейності постійних споживачів, на відміну від споживачів або організацій, що регулярно змінюють партнерів. У майбутньому наявність цього принципу передбачає тісніші стосунки з базовими клієнтами; принцип підпорядкування внутрішніх цінностей підприємства забезпеченню виникненню або випуску тієї цінності, яку хоче мати споживач. Ефективному використанню цього принципу підпорядковані зовнішні взаємозв'язки: постачальники, посередники, акціонери та інші суб'єкти ринку. Знання особистих цінностей дозволяє усвідомити, які потреби мають першорядне значення для споживача, яким чином останній оцінює свою задоволеність від споживання цього товару, або послуги, що має особливо важливе значення для ефективної реалізації концепції маркетингу взаємовідносин. Орієнтація організації на клієнтів, забезпечення вищого рівня їхньої задоволеності та зміцнення зв'язків з клієнтами, призводять до подальшого підвищення цінності окремих клієнтів і дозволяє підприємству їх повніше використовувати.

Ключові слова: маркетинг взаємовідносин; методологія; принципи; складові; партнери; споживачі; споживачі; цінність продукту; ринок; промислові підприємства

N.P.TKACHOVA, S.A.KOSENKO**THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ESSENCE OF RELATIONSHIP MARKETING**

This article examines the modern concept of marketing - relationship marketing. In the period from the 1950s to the 1990s, the concept was formed, starting with consumer marketing, and ending with relationship marketing itself. Marketing partnerships are based on the principles of traditional marketing, but have differences that significantly change the company's approach to this business component. In addition, it is possible to distinguish eight components of marketing relations, which are discussed in the article. At present, relationship marketing as a new paradigm is receiving a lot of attention in both foreign and Ukrainian studies. Most scientists note the following main reasons for the growing interest in the concept of relationship marketing: globalization of the economy and saturation of demand, development of marketing in the service sector, development of marketing in industrial markets, development of information technologies, information communication systems. It has been proven that relationship marketing, as an economic category, is characterized by certain principles that are formed on the basis of traditional marketing, but have differences that significantly change the company's approach to this business component. We propose to include the following principles of relationship marketing: the principle of creating new value with further distribution of benefits between the consumer and the producer; the principle of individualization of the consumer who, after purchasing the company's products, becomes his partner in the process of defining new values; the principle of targeting business processes of the enterprise (technology, communications, personnel training, etc.), which should be aimed at creating values that the consumer wants to own; the principle of production in real time, which is not aimed at an indefinitely long perspective; the principle of privileging permanent consumers, as opposed to consumers or organizations that regularly change partners. In the future, the presence of this principle implies closer relations with basic customers; the principle of subordinating the internal values of the enterprise to ensure the creation or release of the value that the consumer wants to have. Effective use of this principle is subject to external relationships: suppliers, intermediaries, shareholders and other market subjects. Knowledge of personal values allows you to understand what needs are of primary importance for the consumer, how the latter evaluates his satisfaction with the consumption of this product or service, which is of particular importance for the effective implementation of the concept of relationship marketing. Orientation of the organization to customers, ensuring a higher level of their satisfaction and strengthening relations with customers, lead to a further increase in the value of individual customers and allows the enterprise to use them more fully.

Keywords: relationship marketing; methodology; principles; components; partners; consumers; consumers; product value; market; industrial enterprises

Постановка проблеми. В умовах глобалізації економіки, що постійно посилюється, і насичення ринку досить однотипними товарами багатьом організаціям стає все важче продавати свої товари. У той же час окремі організації впевнені, що з часом їх окремі покупці можуть бути втрачені. Щоб зменшити втрату таких покупців, організації змушені витратити значні кошти збереження та зміцнення існуючих взаємин із покупцями. Такі кошти, як правило, значно менші від коштів, необхідних організації для

встановлення та підтримки взаємоприйнятних відносин з новими покупцями. Тому, природно, першорядне значення кожної організації має підтримку та розвитку взаємовідносин з існуючими покупцями. Разом з тим, у менеджменту окремих організацій відсутня інформація про цінність взаємовідносин з окремими його покупцями. Іншими словами, вони не цілком обізнані, як впливають взаємини з кожним із покупців на успіх організації. Передбачається, що будь-які потреби можуть бути

задоволені шляхом споживання окремих товарів. Такі товари споживачі набувають завдяки здійсненню про угод. Угода можлива у тому випадку, якщо є дві сторони, між якими може бути здійснено обмін матеріальними та (або) нематеріальними цінностями. Кожен такий обмін прийнято називати трансакцією. Під трансакцією у випадку розуміється факт обміну товарами і (чи) грошима, інформацією. За такого підходу маркетинг можна як людську діяльність, покликану забезпечити здійснення ефективних трансакцій. При цьому з позицій класичного маркетингу взаємини між організацією та клієнтом обмежуються лише окремими трансакціями. У зв'язку з цим прийнято говорити про трансакційний маркетинг. У трансакційному маркетингу акцент робиться на товарі та його здатності задовольняти запити споживачів цільових сегментів. У результаті - не завжди враховуються потреби окремих споживачів, особливо якщо йдеться про нетрадиційно думаючих споживачів. Зазначені недоліки певною мірою усуваються в маркетингу взаємовідносин, де основною дійовою особою є споживач.

Метою дослідження є визначення умов ефективного використання сучасними підприємствами маркетингу взаємовідносин, теоретико-методичне дослідження цієї концепції та визначення особливостей її використання на практиці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В даний час маркетингу відносин як новій парадигмі приділяється велика увага як у зарубіжних, так і в українських дослідженнях. Більшість науковців відзначають такі основні причини зростання інтересу до концепції маркетингу взаємин: глобалізація економіки та насичення попиту, розвиток маркетингу сфери послуг, розвиток маркетингу на промислових ринках, розвиток інформаційних технологій, систем інформаційної комунікації. Теоретико-методичні засади маркетингу взаємовідносин в своїх наукових дослідженнях розглядали багато вітчизняних та зарубіжних дослідників, серед яких Старостіна А.О., Глізнуца М.В., 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., Шімф К., Косенко А.В., Чернобровкіна С.І., Ларка Л.С., Кобелев В.М. та ін. [1-35]. Праці цих вчених містять базові теоретико-методичні положення щодо маркетингу взагалі та маркетингу взаємовідносин зокрема, які визначають його сутність та сферу використання.

Незважаючи на те, що дослідженню маркетингу взаємовідносин присвячено достатня кількість статей, монографій та підручників, досі у наукових колах немає єдності у визначенні маркетингу взаємин. Головною загальною рисою всіх визначень можна назвати виняткову увагу до потреб споживача, причому значною стає довгострокова цінність клієнта. Маркетинг взаємовідносин розглядається як процес ідентифікації та створення нової цінності разом із кожним окремим споживачем. Застосовність маркетингу взаємовідносин історично найчастіше досліджуються в сфері B2B-ринків, сфері послуг і малого бізнесу. Але приналежність підприємства до

однієї з вищезазначених сфер не гарантує обов'язковості застосування концепції маркетингу взаємовідносин. Через розвиток інформаційних технологій, які дозволяють індивідуалізувати відносини зі споживачами, концепція маркетингу взаємовідносин може бути використана і на ринках B2C. При ухваленні рішення про дотримання концепції маркетингу взаємин, стратегічно важливим стає питання пріоритетного напрямку побудови взаємовідносин.

Зазначимо, що існуючі моделі, що розглядають структуру та об'єкти маркетингу взаємин, не мають, як правило, продовження на тактичному рівні та не дозволяють розробити алгоритми впровадження даної концепції на практиці. Звісно, використання концепції маркетингу взаємодії матиме величезну кількість нюансів залежно від типу ринку, конкуренції у ньому, сфери застосування, обсягу підприємства, її корпоративної культури та інших параметрів.

Виклад основних результатів дослідження. Маркетинг взаємовідносин — це вид маркетингу, який зосереджений на побудові довгострокових відносин із клієнтами. Він може включати в себе регулярний зв'язок із споживачами, надання продуктів або послуг, які вони потребують і хочуть мати, проведення опитування щодо задоволеності споживачів, надання послуг, пов'язаних із продуктом, і створення позитивної репутації для бізнесу. Таку маркетингову стратегію, яка, наприклад, передбачає одноразове стимулювання збуту, не можна вважати прикладом маркетингу взаємовідносин, оскільки вона не обов'язково орієнтована на побудову довгострокових відносин із споживачами. Щоб успішно впроваджувати маркетингові стратегії взаємовідносин, підприємства повинні мати чіткі цілі та завдання, чітке розуміння свого цільового ринку та зобов'язання добре ставитися до своїх клієнтів.

Маркетинг взаємовідносин є важливою частиною загальної маркетингової стратегії, оскільки він може допомогти підприємствам побудувати міцніші стосунки зі своїми клієнтами, відігравати ключову роль у підтримці зв'язків із цільовими ринками та створювати позитивну репутацію. Хоча маркетинг взаємовідносин є важливою частиною маркетингової стратегії будь-якого бізнесу, важливо зазначити, що він не повинен бути єдиним центром. Щоб досягти успіху, підприємства також повинні інвестувати свої зусилля в інші види маркетингу, такі як просування продукції та реклама. Завдяки диверсифікації своїх маркетингових зусиль підприємства можуть охопити ширше коло потенційних клієнтів і зрештою досягти бажаних результатів.

На сьогоднішній день термін «маркетинг взаємовідносин» не має єдиного остаточного трактування, і фахівці досі не виробили кінцевого його визначення. Науковцями у сфері маркетингу пропонується кілька десятків опублікованих визначень терміну «маркетинг взаємовідносин», запропонованих різними авторами. Незважаючи на це дослідникам вдалося досягти єдиної думки щодо деяких питань, що стосуються еволюції маркетингу взаємовідносин та концептуального розвитку різних його напрямків.

Аналіз еволюції теорії маркетингу існує у роботах як іноземних, і вітчизняних дослідників. Наприклад, професор А.Старостіна [2] вважає, що у XXI столітті можна назвати етапи розвитку концепції маркетингу, що виникали щоразу, як змінювався об'єкт маркетингових досліджень. 1950-ті роки вона називає епохою споживчого маркетингу: тоді на першому

плані були корпоративні виробники і зароджувалися концепції маркетингу бренда. У 1960-ті роки фокус перемістився на дослідження у сфері промислового маркетингу. У 70-ті роки дослідники почали приділяти увагу маркетингу в некомерційному секторі, а 1980-ті роки вважаються періодом початку розвитку та становлення маркетингу у сфері сервісу (див. рис.1).

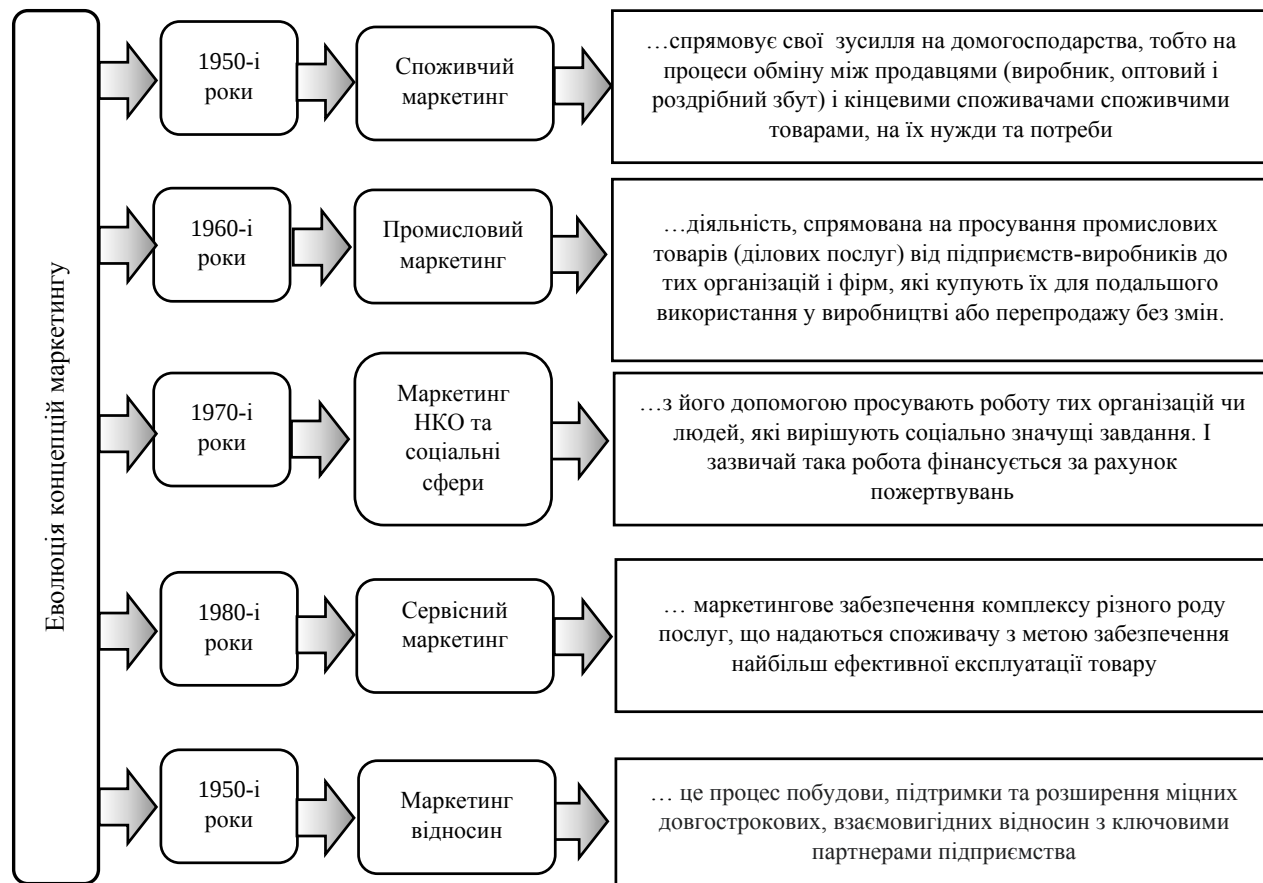


Рисунок 1 - Розвиток та становлення концепції маркетингу взаємовідносин

На наш погляд, найбільш важливим а розвитку та становленні концепції маркетингу взаємовідносин є те, що найбільш цінними активами підприємства є не продукція, не торгові марки, не інновації, не людські ресурси, а партнерські взаємовідносини. Вони знижують комерційні ризики та створюють умови для збільшення прибутків у довгостроковій перспективі.

Ця концепція розглядає споживача, що використовує продукцію підприємства, як потенційного партнера щодо вдосконалення товарів чи створення новинок. При цьому для створення партнерських відносин підприємство має запропонувати йому свою інноваційну продукцію.

Маркетинг партнерських відносин розглядає як партнерів не тільки споживачів своєї продукції. Ця концепція визначає категорію "партнери" дуже широко. Вони можуть бути представлені постачальниками сировини, банками, транспортно-експедиторськими компаніями та різними посередниками. Основний принци цієї концепції: формування раціонального шляху реалізації товару й отримання взаємної вигоди від існування даних взаємовідносин. Ця концепція призводить до масштабних змін як у виробництві продукції, так і у її

доведення до кінцевих споживачів. І, загалом, потребує модернізації не тільки системи маркетингу, а і системи управління підприємством в цілому.

У маркетингу взаємовідносин вважається, що споживачами можуть бути окремі фізичні особи чи організації, які представляють споживачів цього товару і спрямовують зусилля виробника (продавця) на більш повне задоволення конкретних нужд і потреб потенційних споживачів.

Маркетингу взаємовідносин, як економічній категорії, притаманні і певні принципи, які формуються на принципах традиційного маркетингу, але мають відмінності, які суттєво змінюють підхід підприємства до цього компонента бізнесу. До принципів власне маркетингу взаємовідносин ми пропонуємо віднести наступні:

- принцип створення нової цінності з подальшим розподілом вигоди між споживачем та виробником;
- принцип індивідуалізації споживача, який після придбання продукції підприємства стає його партнером у процесі визначення нових цінностей;
- принцип цільового призначення бізнес-процесів підприємства (технології, комунікації, підготовка персоналу тощо), які мають бути спрямовані на створення цінностей, якими хоче володіти споживач;

г) принцип виробництва в реальному часі, який не спрямований на невизначено довгу перспективу;

д) принцип привілейності постійних споживачів, на відміну від споживачів або організацій, що регулярно змінюють партнерів. У майбутньому наявність цього принципу передбачає тісніші стосунки з базовими клієнтами;

е) принцип підпорядкування внутрішніх цінностей підприємства забезпеченню виникненню або випуску тієї цінності, яку хоче мати споживач. Ефективному використанню цього принципу підпорядковані зовнішні взаємозв'язки: постачальники, посередники, акціонери та інші суб'єкти ринку.

Концептуальні положення маркетингу взаємовідносин передбачають наявність певних складових цієї категорії, ефективна взаємодія яких і забезпечують успіх практичного використання цього виду маркетингу. Наші пропозиції щодо базових складових концепції маркетингу взаємовідносин наведено на рис.2.

Надамо коротку характеристику базових складових концепції маркетингу взаємовідносин.

Стратегія має здійснюватися на багатьох рівнях. Однак саме споживач – а не товар, дослідження та розробки чи інші знання та навички – має становити ядро бізнес-стратегії, якщо підприємство хоче ефективно здійснювати маркетинг взаємовідносин. Стратегія також повинна бути узгоджена між підприємством та її споживачами для того, щоб гарантувати, що кожна сторона має уявлення про напрям, в якому рухається інша, даючи кожній можливість оцінити іншу в ролі довгострокового партнера та створити цінність, якої вони прагнуть.

Культура та цінності. Підприємства з різними культурами можуть разом створювати цінності, але їх подібності чи відмінності у культурах мають усвідомлюватися від початку процесу взаємодії. Крайні культурні відмінності можуть перешкоджати створенню та збереженню взаємовідносин. Таким чином, культура і система цінностей повинні сприяти встановленню міцних взаємин між підприємствами.

Лідерство та керівництво. Маркетинг взаємовідносин передбачає переваги, на яких необхідно зосередитися керівництву підприємства. Жодне підприємство не зможе застосувати інструменти маркетингу взаємовідносин, поки

менеджери вищої ланки зосереджені на інших методах. Вони повинні розглядати спільний розподіл прибутків і вигоди як перевагу та набувати значення взаємовідносин.

Структура. Маркетинг взаємовідносин передбачає, що вся структура підприємства та її складові мають повністю відповідати стратегіям маркетингу взаємовідносин, з використанням усіх методів та інструментів. Найпростіший спосіб дізнатися, чи має підприємство проблеми зі структурою – проаналізувати як часто в ньому відбуваються реорганізаційні заходи. Якщо це відбувається часто і без вагомих логічних причин, поза стратегічним напрямом розвитку, то підприємство має проблеми з визначенням головної стратегії.

Персонал. Персонал у всіх взаєминах грає визначальну роль. У бізнесі це становище так само справедливо, але тут їм на допомогу даються готові технології, що підвищують результативність їхньої діяльності. На підприємстві, орієнтованому на маркетинг взаємовідносин, підтримка, обслуговування та консультування клієнтів стають інтегрованою комплексною процедурою, а власник бізнесу має намагатися залишатися інтегратором та отримувати за це прибутки та визнання. Наприклад, необхідно виховувати з персоналу компанії власників процесу, які прагнуть спонукати споживачів не тільки до поточної покупки, але й до покупок у майбутньому.

Технології. Маркетинг взаємовідносин передбачає комплексне використання інструментів для накопичення інформації про споживачів. Технології повинні бути спрямовані на: комунікації (зовнішні відносини зі споживачами та громадськістю), внутрішні контакти, зміст та комп'ютеризацію. А для споживачів необхідно задіяти ті комунікації, які вони вважають за краще, щоб вони продовжували купувати у підприємства його продукцію.

Знання та розуміння. Технологія повинна сприяти розвитку в маркетингу взаємовідносин нового знання та розуміння щодо взаємовідносин з партнерами та забезпечувати цю взаємодію інформацією, тому фахівці рекомендують вкладення цих постулатів у знання та розуміння споживача, не має значення, в якій ситуації знаходяться ваші справи.



Рисунок 2 – Складові концепції маркетингу взаємовідносин

Бізнес процеси. Маркетинг взаємовідносин вимагає, щоб процес будувався навколо партнера, що може вимагати значних змін в складі існуючих бізнес-процесів. Наприклад, комунікаційний процес нині розроблено для широкого оповіщення ринкового сегмента, тоді як натомість можна використовувати інтерактивну взаємодію з дуже вузькою групою. Тому фахівці рекомендують зосереджувати процеси навколо існуючих покупців, пропонуючи кожному ті блага, яких він прагне, і залучаючи у взаємодію найбільш зручну їм систему комунікацій.

З урахуванням вищевикладеного пропонується виділити вісім груп (сегментів) фізичних осіб та організацій, які є чи можуть стати споживачами продукції підприємства. До них відносяться:

- сегменти, що мають потенціал для встановлення ділових відносин;
- сегменти, що сприймають маркетингові дії;
- сегменти, зацікавлені у товарі;
- сегменти, зацікавлені у споживанні товару;
- споживачі, які здійснили першу покупку;
- споживачі, які здійснили повторну покупку;
- споживачі, які формують постійний (сталий) попит на продукцію підприємства;
- сегменти, що розвивають взаємини із підприємством.

Зазначені групи потенційних та існуючих споживачів можна розташувати у вигляді своєрідних сходів, кожен із яких відповідає конкретному сегменту, що характеризується відповідним ступенем лояльності по відношенню до підприємства. При цьому лояльність споживача розглядається як результат повнішого задоволення нужд і потреб споживачів продукції даного підприємства в порівнянні з тим, як це можуть зробити конкуренти.

Висновки та напрямки подальших досліджень. Отже, ми розглянули важливі аспекти концепції маркетингу взаємовідносин і її роль сучасному бізнесі. Ця концепція розпочала свій розвиток з 1950-х років, починаючи зі споживчого маркетингу. У 1960-ті роки стався перехід до промислового маркетингу. У 1970-ті роки розпочався етап некомерційного маркетингу та соціальних сфер, а ось уже у 1980-ті рр. ключова роль була надана маркетингу сервісу. Дані періоди розвитку маркетингу були передумови переходу до нової концепції – маркетингу взаємовідносин.

Теорія маркетингу взаємин вважається особливо ефективним маркетинговим інструментом, який управляє взаємодією клієнта з виробником послуг. Якщо нічого очікувати ефективного маркетингу взаємовідносин, то дані рекламою обіцянки нічого очікувати виконуватися у процесі здійснення операцій. Теорія маркетингу взаємин не відкидає, а навпаки якісно доповнює та розвиває інші інструменти маркетингу.

Знання особистих цінностей дозволяє усвідомити, які потреби мають першорядне значення для споживача, яким чином останній оцінює свою задоволеність від споживання цього товару, або послуги, що має особливо важливе значення для ефективного реалізації концепції маркетингу взаємовідносин. Орієнтація організації на клієнтів,

забезпечення вищого рівня їхньої задоволеності та зміцнення зв'язків з клієнтами, призводять до подальшого підвищення цінності окремих клієнтів і дозволяє підприємству їх повніше використовувати. Щоб це було так, службі маркетингу організації необхідно постійно проводити аналіз існуючих відносин, встановлювати цінність окремих клієнтів, виявляти пріоритети у відносини з ними. За підсумками цього дослідження слід розробляти нові стратегії маркетингу, реалізація яких покликана забезпечити досягнення цілей маркетингу взаємовідносин.

Маркетинг взаємовідносин був розроблений, щоб сприяти лояльності споживачів. На відміну від залучення клієнтів, яке зосереджується на короткострокових цілях та індивідуальних продажах, маркетинг стосунків спрямований на підвищення життєвої цінності клієнта та надання інформації, яка безпосередньо відповідає їхнім потребам та інтересам. Це передбачає маркетинговий план, який зосереджується на утриманні клієнтів і задоволенні транзакцій. Залучення нових клієнтів може бути складним і дорогим. Маркетинг стосунків допомагає утримувати клієнтів у довгостроковій перспективі, що призводить до їх лояльності, а не до одноразових чи рідкісних покупок.

Маркетинг відносин важливий через його здатність підтримувати тісний контакт із клієнтами. Розуміючи, як клієнти використовують продукти та послуги бренду, і спостерігаючи за додатковими незадоволеними потребами, бренди можуть створювати нові функції та пропозиції для задоволення цих потреб, ще більше зміцнюючи відносини.

Список літератури

1. Глізнуца М.Ю., Перерва П.Г. Бенчмаркінг як метод оцінювання інтелектуального потенціалу регіонів // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 4. С. 11-19.
2. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: Знання, 2009. 1070 с.
3. Кобелева Т.О., Перерва П.Г. Управління маркетингом інноваційної продукції на засадах життєвого циклу товару // *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки)*. : зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХПІ», 2016. № 28 (1200). С. 26-30.
4. 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.
5. 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.
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. Перерва П.Г. Інформаційна діяльність підприємства: управлінська, цінова та маркетингова складові // *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки)* : зб. наук. пр. Х.: НТУ „ХПІ”. 2018. № 37(1313). С. 27-32.
8. 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.
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.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
11. 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.
 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. C.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*. № 4 (8), ч. 2. C. 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/fcaptr.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. P.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*. №4. C.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*. № 4 (8). P. 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. 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 : Miskolc 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* // Wyzsza 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., 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. Kuchynskiy, 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. 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>
 35. 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. Gliznutsa M.Yu., Pererva P.G., Benchmarkinh yak metod otsynuyvannya 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.
 2. Starostina A.O. *Marketynh: teoriya, svitovyy dosvid, ukrayinska praktyka: pidruch* [Marketing: theory, world experience, Ukrainian practice: under the leadership]. Kiev: Znannya, 2009. 1070 p.
 3. Kobelyeva T.O., Pererva P.G. Upravlinnya marketynhom innovatsiynoyi produktsiyi na zasadakh zhyttyevoho tsykladu tovaru [Management of marketing of innovative products on the basis of the product life cycle] // *Visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytetu "KhPI" (ekonomichni nauky) : zb. nauk. pr.* [Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" : Sb. sciences Ave]. Kharkiv. : NTU «KhPI», 2016. no 28 (1200). pp. 26-30.
 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.* [Bulletin of NTU "KhPI" (economic sciences). : Coll. of science Ave] 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 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.

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
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. no 1. pp.55-62.
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. P.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*. no 4. 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. pp. 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. - 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 : 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. pp.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. 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., Kobieliev, 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)
31. Kuchynskyi, 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. Kuchynskyi, 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. 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>
35. 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) 19.02.2023

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@khp.edu.ua

Косенко Софія Андріївна (Kosenko Sofiya Andriivna), студентка групи БЕМ-922, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», кафедра маркетингу; тел.: (098)3821718; e-mail: Sofia.Kosenko@emmb.khp.edu.ua

М.М.ТКАЧОВ**ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМ ПРАВОВОЇ ОХОРОНИ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ В УКРАЇНІ**

У статті висвітлюється поняття «інтелектуальна власність», розглядаються види інтелектуальної власності та їх характеристика, відображається сутність поняття «охорона інтелектуальної власності», коротко розглядається система та форми інтелектуальної власності на міжнародному рівні, визначаються проблеми, пов'язані із цією тематикою в Україні на сьогоднішній момент. Проаналізувати соціальні передумови того, що організаційно-правові аспекти удосконалення правової охорони інтелектуальної власності в сучасній Україні, виявлення та усунення суттєвих проблем в цій сфері є важливим чинником покращення економіки країни, сприяння науково-технічному прогресу, створенню нових потрібних для України нових винаходів та високоєфективних об'єктів інтелектуальної власності, а також підвищення рівня їх правового захисту. Проведені авторами дослідження підтвердили той факт, що нині в Україні сфера захисту інтелектуальної власності має багато прогалин. Головною проблемою авторами визначена проблема підвищення ефективності застосування законодавства про інтелектуальну власність. Проблема вужчого характеру — це відсутність конкретизованих норм законодавства щодо порушення прав інтелектуальної власності. Важливою проблемою є відсутність ефективно діючого механізму створення та розповсюдження всіх видів інновацій. З неї виходить проблема остаточно неформованої система підтримки розвитку науки та її фінансування в ринкових умовах. Також автори відмічають затяжний процес створення та налагодження законодавчого механізму використання та розповсюдження нововведень та відсутність зміцнення науково-технічного потенціалу країни. Сьогодні в Україні є спеціальні норми права, які є для належного правового регулювання відносин у сфері інтелектуальної власності, але не працюють або повністю відсутні механізми захисту інтересів правовласників. А спроби, які робляться регулятором, часто носять формальний чи вузькоспеціалізований характер. Насправді результати інтелектуальної діяльності починають впроваджувати в комерційну діяльність задовго до того, як цей результат буде отримано державну реєстрацію. Така ситуація уможливує зловживання на відкритому ринку, особливо за наявності маргіналізованих учасників та жорсткої конкуренції у всіх областях.

Ключові слова: інтелектуальна власність; правова охорона; проблеми захисту; ефективність; розвиток

М.М. ТКАЧОВ**STUDY OF PROBLEMS OF LEGAL PROTECTION OF INTELLECTUAL PROPERTY IN UKRAINE**

The article highlights the concept of "intellectual property", considers the types of intellectual property and their characteristics, reflects the essence of the concept of "protection of intellectual property", briefly reviews the system and forms of intellectual property at the international level, identifies the problems associated with this topic in Ukraine today moment. To analyze the social prerequisites for the fact that the organizational and legal aspects of improving the legal protection of intellectual property in modern Ukraine, identifying and eliminating significant problems in this area are an important factor in improving the country's economy, promoting scientific and technical progress, creating new inventions necessary for Ukraine and highly effective objects of intellectual property, as well as increasing the level of their legal protection. The research carried out by the authors confirmed the fact that currently in Ukraine the field of intellectual property protection has many gaps. The main problem identified by the authors is the problem of increasing the efficiency of the application of intellectual property legislation. The problem of a narrower nature is the lack of specific legislation regarding infringement of intellectual property rights. An important problem is the lack of an effectively functioning mechanism for the creation and distribution of all types of innovations. From it comes the problem of a not yet formed system of support for the development of science and its financing in market conditions. The authors also note the protracted process of creating and establishing a legislative mechanism for the use and distribution of innovations and the lack of strengthening of the country's scientific and technical potential. Today, there are special legal norms in Ukraine for the proper legal regulation of relations in the field of intellectual property, but mechanisms for protecting the interests of rights holders do not work or are completely absent. And the attempts made by the regulator are often of a formal or highly specialized nature. In fact, the results of intellectual activity begin to be implemented in commercial activities long before this result receives state registration. This situation allows for abuse in the open market, especially in the presence of marginalized participants and fierce competition in all areas.

Keywords: intellectual property; legal protection; protection problems; efficiency; development

Постановка проблеми. Одним із головних показників цивілізованого суспільства в усі часи було і продовжує залишатися те, яка увага у ньому приділяється розвитку науки, культури та техніки, а вони можуть динамічно розвиватися лише за наявності відповідних умов, включаючи необхідний правовий захист та оцінку інтелектуальної власності.

Основною характеристикою інтелектуальної власності є те, що тільки власник інтелектуальної власності, і в першу чергу автор, має виняткові права на її використання, а також те, що жодна інша особа не може якимось способом використовувати інтелектуальну власність без її дозволу. У сучасних реаліях правова охорона та захист інтелектуальної власності є ефективним засобом захисту від недобросовісних комерсантів, підвищення капіталізації організації та збільшення її доходної частини, зниження ризиків втрати іміджу внаслідок діяльності організацій, які порушують інтелектуальні права.

Проблеми охорони інтелектуальної власності сьогодні вийшли у світі на перший план і стали вже не просто юридичним чи комерційним питанням. Внаслідок всеосяжної інтелектуалізації сучасної світової економіки вони все більше стають політичною проблемою, пов'язаною з економічною безпекою, та потребують стратегічних підходів до їх вирішення. Процеси інтелектуалізації досягли надзвичайно високої інтенсивності, немислимої ще десятиліття тому. Нині у світі діють понад 5 млн. патентів; щороку подається приблизно близько мільйону заявок на патентування; В останні роки дохід від продажу ліцензій на запатентовані об'єкти значно перевищує 200 млрд. дол.

Від вирішення проблеми створення ефективної системи охорони інтелектуальної власності залежить міцність фундаменту для інноваційної моделі розвитку України, її модернізації, підвищення конкурентоспроможності у світовій соціально-економічній системі. А від цього, у свою чергу, —

перспективи створення робочих місць у нових галузях, які визначають особу світової економіки XXI століття – економіки, яка базується на знаннях. Це питання створення цивілізованого ринкового середовища, в якому і підприємці, і споживачі були б надійно захищені від недобросовісної конкуренції, пов'язаної з неправомірним використанням об'єктів інтелектуальної власності, виробництвом фальсифікованих товарів.

Мета дослідження – проаналізувати соціальні передумови того, що організаційно-правові аспекти удосконалення правової охорони інтелектуальної власності в сучасній Україні, виявлення та усунення суттєвих проблем в цій сфері є важливим чинником покращення економіки країни, сприяння науково-технічному прогресу, створенню нових потрібних для України нових винаходів та високоефективних об'єктів інтелектуальної власності, а також підвищення рівня їх правового захисту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання досліджуваної проблеми захисту інтелектуальної власності та підвищення рівня правової культури в цій сфері розглядалися у працях таких вітчизняних та зарубіжних учених, як 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, В.Сиденко, А.О.Старостіна, П.М.Цибульов та ін. [1-36]. Разом з тим, в дослідженнях вказаних авторів не в повній мірі виокремлено та проаналізовано нагальні проблеми правової охорони та правового захисту виключних прав. Все це передбачає проведення додаткових досліджень, зумовлює їх важливість та актуальність.

Виклад результатів дослідження. Щороку у світі інтенсивно створюються об'єкти, що використовуються суспільством для вдосконалення техніки та технологій, модернізації виробництва. Охорона та захист прав авторів та патентовласників, надійний рівень якої стимулює наукові дослідження, розвиток культури, літератури та мистецтва, практичне використання досягнень науки і техніки та міжнародний обмін ними, а також припинення недобросовісної конкуренції, на даний момент є важливим фактором, що визначає стан країн у світі [1]. Поруч із позитивним зростанням частки інтелектуальної праці в усьому обсязі товарів та послуг, залучених до міжнародного обороту, розширилася торгівля фальсифікованими виробами, що пов'язані з технічним удосконаленням засобів запису і відтворення звуку і зображення, копіювання та передачі. Особливо негативно порушення прав інтелектуальної власності позначається найбільш передових і наукомістких галузях, потребують величезних витрат за проведення наукових пошуків і випробувань. Контрафактна (підроблена) продукція, що має нижчу ціну, витісняє з ринків товари самих розробників технологій, послаблюючи моральні та матеріальні стимули для подальших досліджень. Зважаючи на це питання про охорону та захист прав інтелектуальної власності, у сучасному світі вже стало

гострою та актуальною проблемою. Залежно від сфери застосування, поняття інтелектуальної власності може інтерпретуватися і звучати по-різному. У загальновживаному сенсі, інтелектуальна власність - це право на результати розумової діяльності людини в науковій, художній, виробничій та іншій сфері, яке є об'єктом цивільно-правових відносин у частині права кожного володіти, користуватися та розпоряджатися результатами своєї інтелектуальної, творчої діяльності, які, будучи благом нематеріальним, зберігаються за його творцями і можуть використовуватись іншими особами лише за погодженням з ними, крім випадків, зазначених у законі [2,3].

Рівень охорони та захисту інтелектуальної власності багато в чому залежить від розуміння того, що собою являє сама інтелектуальна власність, способів та володіння ресурсами захисту, які визначені відповідними нормами російського та міжнародного права.

Вперше термін «інтелектуальна власність» виникає у французькому законодавстві XVIII ст. Саме тоді було сформульовано власницький підхід до авторського та патентного права. Він полягав у тому, що авторське право по суті є одним із різновидів права власності. Відповідно до цього підходу у людини, яка створила певний твір (літературний, художній чи промисловий), виникають невід'ємні (природні) права на створений ним об'єкт. Тільки автор твору вправі називатися автором і розпоряджатися твором. У водній частині французького Патентного закону від 7 січня 1791 було заявлено, що «будь-яка нова ідея, оголошення та реалізація якої може бути корисною для суспільства, належить тому, хто її створив, і було б обмеженням прав людини не розцінювати новий промисловий винахід як майно його творця».

Французький підхід до авторського права був позитивно сприйнятий іншою континентальною Європою і після закінчення Другої світової війни поширився по всьому світу. Так у Загальній декларації прав людини у 1948 році було згадано, що «Кожен має право на захист його моральних прав та матеріальних інтересів, які є результатом наукових, літературних чи художніх праць, автором яких він є».

Остаточно термін «інтелектуальна власність» оформився і став широко застосовуватись після заснування Всесвітньої організації інтелектуальної власності у 1967 році.

Ця організація виділяє такі види прав інтелектуальної власності:

- літературні, художні та наукові твори;
- виконавська діяльність артистів, звукозапису, радіо та телевізійних передач;
- винаходи у всіх галузях людської діяльності;
- корисні моделі;
- промислові зразки;
- товарні знаки, знаки обслуговування, фірмові найменування та комерційні позначення;
- інші права, які стосуються інтелектуальної діяльності у виробничій, науковій, літературній та художній галузях.

Пізніше до таких прав стали відносити виняткові права, що стосуються географічних вказівок, нових сортів рослин і порід тварин, інтегральних мікросхем, радіосигналів, баз даних, доменних імен.

Інтелектуальні права чи право інтелектуальної власності — юридичний термін, що означає сукупність прав, якими мають особу чи особи (автори чи інші правовласники) на результати інтелектуальної діяльності та прирівняні до них засоби індивідуалізації: фірмове найменування, товарний знак чи знак обслуговування, найменування місця походження комерційне позначення.

В Україні термін «інтелектуальна власність» було узаконено новою Конституцією України. Хоча статті Конституції, присвячені свободі літературної, художньої, наукової, технічної та інших видів творчості, і не розкривають повною мірою зміст даного поняття, проте в них наголошується, що інтелектуальна власність охороняється законом [1]. Україна бере участь у низці основних міжнародних конвенцій про охорону авторських прав, зокрема у Бернській конвенції про охорону літературних та художніх творів; у Світовій конвенції про авторське право; у Конвенції 1971 року про охорону інтересів виробників фонограм від незаконного відтворення їх фонограм, і навіть у Конвенції 1974 року про поширення несучих програми сигналів, переданих через супутники [2, 6, 8, 23, 32].

Суть охорони прав на об'єкти інтелектуальної власності полягає в тому, що автор (творець) об'єкта інтелектуальної власності або інша визнана законом особа отримує від держави виняткові права на об'єкт інтелектуальної власності на певний період часу. Ці права регламентуються спеціальним охоронним документом. Якби автор не мав охоронного документа, то він, швидше за все, не розкрив би даний винахід, ніхто не зміг би скористатися ним і предмет винаходу залишився б невідомим. Крім того, закріплення охоронним документом присвоєння особистих (немайнових), а також майнових прав сприяє використанню об'єкта інтелектуальної власності, і це, мабуть, єдиний спосіб одержання вигоди автором у результаті використання об'єкта інтелектуальної власності самостійно з одержанням переваг над конкурентами чи шляхом дозволу третім особам використати об'єкт інтелектуальної власності за ліцензійні платежі [4, 7, 13, 27].

Правова охорона поширюється на об'єкти авторського права та суміжних прав незалежно від призначення, переваг та способу вираження. Авторське право не поширюється на ідеї, методи, процеси, системи, методи, концепції, принципи, відкриття, факти. Авторське право на твір науки, літератури чи мистецтва виникає в силу факту його створення і не потребує спеціальної реєстрації чи виконання будь-яких інших формальних дій. Термін дії авторського права встановлено протягом усього життя автора та 50 років після його смерті. Для виникнення та здійснення суміжних прав не потрібне дотримання будь-яких формальностей. Термін дії суміжних прав виконавця встановлено протягом 50

років після першого використання чи постановки [1, 2, 19, 28].

Проведене нами дослідження дозволило виявити низку основних проблем у сфері правової охорони та захисту інтелектуальної власності [1-36].

Наразі *головною проблемою* є проблема підвищення ефективності застосування законодавства про інтелектуальну власність. У цьому плані значну роль відіграє панування у суспільстві зневага до охорони прав інтелектуальної власності, відсутність належного інформаційного забезпечення діяльності у сфері охорони інтелектуальної власності. Водночас, навіть серед експертів спостерігається певна недооцінка соціально-економічних механізмів охорони інтелектуальної власності. Характерно, що за результатами деяких досліджень більше половини українських громадян не відносять проблеми охорони інтелектуальної власності до першочергових проблем економічного розвитку України. В умовах обмеженої платоспроможності широких верств населення діють потужні стимули до придбання та споживання продукції, виготовленої з порушенням прав інтелектуальної власності. Майже 70% населення України споживає підроблену продукцію, марковану загальновідомими товарними знаками, лише п'ята частина населення ніколи не купує такої продукції.

Визначено, що 42,4% громадян України купують товари, які дешевші, навіть якщо вони можуть бути підробленими. Майже для 40% українських споживачів якість підроблених товарів виявляється цілком прийнятною. Це вказує на те, що деформація правових понять у значної частини громадян підтримується невибагливістю їхніх вимог до якості — що є нормою для малозабезпечених верств населення.

Деякі фахівці радять для вирішення цієї проблеми суттєво запекли заходи кримінальної відповідальності. У літературних джерелах наводяться думки про те, що після ухвалення Кримінального кодексу розпочалася реальна боротьба з порушенням прав інтелектуальної власності. Наведена думка не відповідає дійсності, оскільки реальна боротьба із зазначеними порушеннями лише почалася кілька років тому. До цього часу розмах порушень інтелектуальних прав в Україні перевершував усі очікувані прогнози.

Друга проблема, вужчого характеру — це відсутність конкретизованих норм законодавства щодо порушення прав інтелектуальної власності. Відчувається необхідність додаткових правових норм, які б узгодили українське законодавство щодо охорони прав на об'єкти інтелектуальної власності та механізму їх реалізації з Угодою про торгові аспекти прав інтелектуальної власності, статтею 50 та Додатком III Угоди про партнерство та співробітництво між Україною та ЄС. Наявне законодавчо не врегульовано питання «інтелектуальної спадщини» колишнього Радянського Союзу. Так, після розпаду СРСР у Росії залишилося близько 500 тис. діючих охоронних документів (авторських свідоцтв) на винаходи з грифом «Для службового користування», які ніколи не публікувалися і можуть бути перетворені на патенти. За розрахунками фахівців, приблизно чверть із них (125 тис.) належить українським винахідникам. В

Україні немає навіть переліку цих винаходів, не кажучи вже про їхні описи. Аналогічною є ситуація і з секретними авторськими свідченнями колишнього СРСР (також близько 500 тис.). Деякі з них вже перетворені на патенти російської федерації [1]. Така ситуація може створювати для українських підприємств певні труднощі у разі виходу на зарубіжні ринки високотехнологічної продукції.

Третя проблема – відсутність ефективно діючого механізму створення та розповсюдження всіх видів інновацій. Цей механізм є одним із головних пріоритетів науково-промислової політики. Процес відтворення знань, розробок та практичного досвіду, набутих ціною концентрації кращих інтелектуальних, трудових та матеріальних ресурсів, повинен регулюватися, насамперед, заходами економічного стимулювання поширення нововведень, які є головною рушійною силою модернізації економіки та витіснення неефективних технологій, що віджили. Незважаючи на активізацію зусиль правоохоронних органів щодо захисту прав інтелектуальної власності, загальний рівень правопорушень у цій сфері залишається високим. Це є основою для звинувачення України у низьких стандартах охорони інтелектуальної власності. Так, Міжнародний альянс інтелектуальної власності поставив Україну першою у списку 58 країн із низькими стандартами охорони інтелектуальної власності. Особливо це стосується аудіовізуальної продукції, програмного забезпечення, лікарських засобів. За даними International Federation of the Phonographic Industry Україна лідирує в Європі за рівнем піратства з показником близько 95% від обсягу ринку. Інша міжнародна організація - Business Software Alliance віднесла Україну до десятки країн-піратів програмного забезпечення, де вона з показником піратства 89% ділить з Індонезією третє-четверте місце після В'єтнаму та Китаю, випереджаючи росію [1, 10, 24, 32].

Однак слід зазначити, що за дуже високого відносного рівня піратства за його абсолютними обсягами Україна не належить до країн-лідерів. А отже, ті санкції, які загрожують Україні з боку США, або ті ускладнення, які виникають в Україні в контексті переговорів щодо вступу до СОТ, – не мають під собою достатньої підстави, якщо керуватися однаковими критеріями оцінки щодо всіх країн світу, в т.ч. ч. таких, як Китай чи Росія. Україна взагалі не входить до десятки країн з найвищими абсолютними обсягами виробництва піратської фонографічної продукції. А втрати доходу світових виробників комп'ютерних програм через українське піратство становили лише близько \$30 млн., тоді як загалом ці втрати у світі становили понад \$12 млрд. дані свідчать про те, що за всієї складності проблем охорони прав інтелектуальної власності в Україні навряд чи є достатньо підстав розглядати Україну серед держав, які своєю піратською діяльністю завдають найбільших збитків легальним виробникам [1].

Четверта проблема, як з проблеми номер три, це несформована остаточно система підтримки розвитку науки та її фінансування в ринкових умовах, що виключає концептуальні положення, цільові орієнтири,

заходи законодавчого регулювання (у тому числі захисту прав інтелектуальної власності), порядок ресурсного забезпечення та ін. Слід розробити систему економічних стимулів (податкових, кредитних, страхових) комерціалізації запатентованих науково-технічних досягнень. Зокрема, назріло питання створення Фонду сприяння патентуванню українських винаходів за кордоном, з його частковим фінансуванням з Державного бюджету в рамках окремої статті бюджетних витрат на охорону інтелектуальної власності. У Державному бюджеті слід також передбачити належне фінансування витрат на розвиток інфраструктури охорони інтелектуальної власності, модернізацію технічної бази державних установ цієї сфери та впровадження новітніх інформаційних технологій. У контексті цієї категорії проблем досить актуальною є пропозиція про невирішеність в Україні питання щодо порядку та ефективного регулювання розмірів винагороди авторам винаходів, через що винаходиться в Україні не вигідно.

П'ята проблема - затяжний процес створення та налагодження законодавчого механізму використання та розповсюдження нововведень, а також створення загальнодоступної системи їхнього державного обліку та розповсюдження. Це може бути пов'язано з інституційними перетвореннями, що відбуваються, і змінами в умовах господарювання в країні. Зокрема, поки що не відрегульовано порядок передачі українським та іноземним партнерам прав на використання вітчизняних винаходів та внесення їх до статутного фонду підприємств, що створюються. Іноземні та українські підприємства з року в рік зазнають мільйонних збитків через порушення патентів, авторських прав та прав на товарні знаки. Однією з основних причин такої ситуації є брак уваги та досвіду вирішення проблем, пов'язаних із використанням інтелектуальної власності. Наприклад, зневажливе ставлення до результатів інтелектуальної власності, а також банальне небажання своєчасно та належним чином реєструвати права на створену інтелектуальну власність.

Шоста проблема – відсутність зміцнення науково-технічного потенціалу країни. Через недостатню увагу та досвід вирішення проблем, пов'язаних з використанням інтелектуальної власності, українська держава зазнає значних збитків. По-перше, тому, що багато науково-технічних досягнень з різних причин (у тому числі і через спад виробництва, найбільш різкого у високотехнологічних галузях) не використовуються в практичній діяльності, не затребувані суспільством. По-друге, значна частина досягнень безконтрольно йде за кордон, не приносячи доходу розробникам.

І, нарешті, великомасштабний витік самих висококваліфікованих кадрів, праця яких не оцінюється належним чином, веде до зниження статусу країни, оскільки найголовніше наше надбання - класні фахівці, їх талант, що належить їм інтелектуальна власність, - змінюють громадянство, зменшуючи багатство. Оскільки практично будь-яка сучасна технологія базується на винаходах, вдалий дизайн виробу забезпечує попит, а зареєстрований товарний знак захищає від підробок та недобросовісної

конкуренції, то своєчасна правова охорона та кваліфіковане використання об'єктів інтелектуальної власності є в наші дні необхідною умовою успішного виходу на ринок та ефективного господарювання. Слід зазначити, що серед головних причин недостатнього рівня ефективності правової охорони інтелектуальної власності українських фізичних та юридичних осіб за кордоном фахівцями найчастіше називаються «відсутність у держави коштів на патентування та здійснення реєстраційних процедур за кордоном» (54,8% відповідей експертів), «низька рівень правової культури у країні» (46,6%), «відсутність належних знань та інформації про порядок захисту інтелектуальної власності за межами України» (45,2%). На «законодавчу неврегульованість в Україні питань трансферу технологій, у т.ч. у випадках виїзду українських фахівців на роботу за кордон», зазначають 43,8% опитаних експертів [1, 2, 7, 33, 35].

Низькі стандарти захисту інтелектуальної власності в Україні багато в чому визначаються значним недоліком кваліфікованих фахівців у цій сфері, що потребує досить великого обсягу специфічних знань. На жаль, надто пізно у цьому питанні почали з'являтися деякі позитивні зрушення. Але й сьогодні потужність освітньої системи низька і не може задовольнити попит спеціалістів цього профілю. Актуальним питанням є проведення в українських ЗМІ широкомасштабної освітньої кампанії, спрямованої на формування у населення України правової культури, поваги до інтелектуальної власності та базових знань про права власників інтелектуального продукту та механізми його охорони, у т.ч. за кордоном. У рамках Концепції реформування системи освіти в Україні було б бажано передбачити впровадження у середній школі ознайомлювальних курсів (розділів) з основами інтелектуальної власності та відповідних спекурсів у вищих навчальних закладах. Це, однак, є досить непростим питанням в умовах, коли в деяких школах на сьогоднішній день відсутні навіть елементарні курси з питань економіки. Загалом слід подбати про розробку системи організації навчання, підготовки та перепідготовки спеціалістів у сфері інтелектуальної власності, науково-методичного забезпечення цього процесу. Нарешті, ефективним рішенням може стати запровадження розгалуженої системи дистанційного навчання фахівців у галузі інтелектуальної власності за допомогою Інтернету за допомогою досвіду Всесвітньої організації інтелектуальної власності (ВОІВ). Важливо також опрацювати питання щодо ширшого використання можливостей Світової академії ВОІВ для підготовки фахівців найвищого рівня кваліфікації.

Проведені нами дослідження підтвердили той факт, що нині в Україні сфера захисту інтелектуальної власності має багато прогалин. Сьогодні в Україні є спеціальні норми права, які є для належного правового регулювання відносин у сфері інтелектуальної власності, але не працюють або повністю відсутні механізми захисту інтересів правовласників. А спроби, які робляться регулятором, часто носять формальний чи вузькоспеціалізований характер.

Насправді результати інтелектуальної діяльності починають впроваджувати в комерційну діяльність задовго до того, як цей результат буде отримано державну реєстрацію. Така ситуація уможливила зловживання на відкритому ринку, особливо за наявності маргіналізованих учасників та жорсткої конкуренції у всіх областях.

Висновки та напрямки подальших досліджень. Для підвищення ефективності результатів інтелектуальної діяльності та захисту правовласників від неправомірного використання їх третіми особами, на мій погляд, потрібно зробити наступні кроки:

- прийняти чіткі та зрозумілі правила оплати винагород за службові результати інтелектуальної діяльності. Щоб автори, які створюють код в ІТ-компаніях чи проекти в архітектурних бюро, розуміли та могли вимагати виплати відповідних винагород за свою інтелектуальну працю.

- створити комфортне середовище для компаній-заявників, які звертаються за реєстрацією прав на результати інтелектуальної діяльності. Зменшити термін проведення перевірок, а порядок сплати державного мита та подання заяв спростити. Це дасть компаніям можливість оперативно реєструвати та виводити на комерційний ринок захищені законом об'єкти прав.

- правильно готувати фахівців у галузі інтелектуальної власності. Для реєстрації прав на результати інтелектуальної діяльності потрібне залучення великої кількості людей. Зосередження цього процесу руках патентного повіреного дозволило б компаніям нести менше витрат під час реєстрації прав.

Безперечно, існує ще безліч питань, які сьогодні не вирішуються чинним законодавством. Необхідні також патентні дослідження та цифровізація етапів життєвого циклу результатів інтелектуальної власності, а також у величезній мірі – трансформація суспільних відносин.

Список літератури

1. Сиденко В. Охорона інтелектуальної власності в Україні: проблеми і рішення [Електронний ресурс]. URL: <http://www.zn.ua/3000/3050/32785/2>.
2. 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 Economiks. Volume 10. №1. P.55-62.
3. 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.
4. 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.
5. Pererva P.G., Kocziszky G., Szakaly D., Veres Somosi M. (2012) Technology transfer / P.G.Pererva., Kharkiv-Mishkolc: NTU «KhPI». 668 p.
6. 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>
7. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: Знання, 2009. 1070 с.
8. 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.

9. Глізнуца М.Ю., Перерва П.Г. Бенчмаркінг як метод оцінювання інтелектуального потенціалу регіонів // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 4. С. 11-19.
10. Кравчук А.В., Перерва П.Г. Ефективність як економічна категорія // *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки)* : зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХПІ», 2018. № 15 (1291). С. 137-143.
11. Перерва П.Г. Економіко-організаційні засади інноваційної та інвестиційної діяльності підприємства // *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки)* : зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХПІ», 2017. № 45 (1266). С. 51-55.
12. Перерва П.Г. Інформаційна діяльність підприємства: управлінська, цінова та маркетингова складові // *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки)* : зб. наук. пр. Х.: НТУ «ХПІ». 2018. № 37(1313). С. 27-32.
13. 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.
14. Ткачова Н.П., Перерва П.Г. Розвиток методів аналізу фактичного стану конкурентних переваг підприємства // *Економіка розвитку*. 2011. № 4 (60). С. 116-120.
15. 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
16. Kobeliyeva 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.
17. Tkachev M.M., Kobeliyeva 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.
18. 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/fcapter.v2i23.121920
19. Kobeliyeva 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.
20. 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.
21. Tkachov M.M., Kobeliyeva T.O., Pererva P.G. (2016) Evaluation of holder profits violation of their exclusive rights // *Scientific bulletin of Polissia*. № 4 (8). P. 27-35.
22. 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. Miskolc Press. S. 171-183.
23. 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.
24. 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.
25. 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.
26. 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.
27. 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.
28. 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.
29. Nagy S., Pererva P., Maslak M. (2018) Organization of Marketing activities on the Intrapreneurship // *MIND JOURNAL* // Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna. № 5.
30. 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.
31. 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
32. Pererva, P., Hutsan, O., Kobeliyev, 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: http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16(1).2018.12
33. Kuchynskyi, V., Pererva, P., Kobeliyeva, 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
34. Kobeliyeva 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
35. Kuchynskyi, V., Pererva, P., Kobeliyeva, 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
36. 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. Sydenko V. Okhorona intelektualnoyi vlasnosti v Ukraini: problemy i rishennya [Elektronnyy resurs]. URL: <http://www.zn.ua/3000/3050/32785/2>.
2. 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.
3. 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.
4. Kosenko A.V., Tkachev M.M., Kobeliyev 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.
5. Pererva P.G., Kocziszky G., Szakaly D., Veres Somosi M. (2012) Technology transfer / P.G.Pererva, Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.
6. 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
7. Starostina A.O. Marketynh: teoriya, svitovyy dosvid, ukrayinska praktyka: pidruch [Marketing: theory, world experience, Ukrainian practice: under the leadership]. Kiev: Znannya, 2009. 1070 p.
8. Kobelyeva T.O., Pererva P.G. Upravlinnya marketynhom innovatsiynoyi produktsiyi na zasadakh zhyttyevoho tsykladu tovaru [Management of marketing of innovative products on the basis of the product life cycle] // *Visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytetu "KhPI" (ekonomichni nauky)* : zb. nauk. pr. [Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" : Sb. sciences Ave]. Kharkiv : NTU «KhPI», 2016. no 28 (1200). pp. 26-30.
9. 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* [Marketing and innovation

- management]. 2015. no 4. pp. 11-19.
10. Kravchuk A.V., Pererva P.G. Efektyvnist yak ekonomichna katehoriya [Efficiency as an economic category] // *Visnyk NTU "KhPI" (ekonomichni nauky) : zb. nauk. pr.* [Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" : Sb. sciences Ave]. Kharkiv : NTU "KhPI", 2018. no 15 (1291). pp. 137-143.
 11. Pererva P.G. Ekonomiko-orhanizatsiyni zasady innovatsiynoyi ta investytsiynoyi diyalnosti pidpryyemstva [Economic and organizational principles of innovative and investment activity of the enterprise] // *Visnyk NTU "KhPI" (ekonomichni nauky) : zb. nauk. pr.* Kharkiv : NTU "KhPI", 2017. no 45 (1266). pp.51-55.
 12. 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.
 13. 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.
 14. 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.
 15. 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
 16. 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.
 17. 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.
 18. 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
 19. 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.
 20. 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.
 21. 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.
 22. 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.
 23. 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.
 24. 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.
 25. 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.
 26. 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.
 27. 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.
 28. 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.
 29. Nagy S., Pererva P., Maslak M. (2018) Organization of Marketing activities on the Intrapreneurship // *MIND JOURNAL // Wyzsza Szkola Ekonomiczno-Humanistyczna*. no 5.
 30. 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.
 31. 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
 32. Pererva, P., Hutsan, O., Kobieliev, 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)
 33. Kuchinskyi, 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>
 34. 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)
 35. Kuchynskyi, 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>
 36. 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) 20.02.2023

Відомості про авторів / About the Authors

Ткачов Максим Михайлович (Tkachov Maxim Mykhailovych) – кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри права; тел.: (067)122-40-02; e-mail: maksym.tkachov@khp.edu.ua

Н.М. ШМАТЬКО, І.В. ПАНТЕЛЄЄВА, М.В.КАРМІНСЬКА-БЕЛОБРОВА
КОНЦЕПЦІЇ СТІЙКОГО ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ВЕЛИКОМАСШТАБНИХ
ЕКОНОМІКО-ВИРОБНИЧИХ СИСТЕМ

Сформована система концептуальних положень забезпечення стійкості організаційного розвитку великомасштабних економіко-виробничих систем орієнтовна на реалізацію авторської системи гіпотез щодо: необхідності використання інтеграційних можливостей окремих суб'єктів господарювання для отримання переваг у конкурентній боротьбі та для підтримки стійкості узгодженого розвитку; підтримки стійкості життєдіяльності великомасштабних економіко-виробничих систем за рахунок оптимізації складових інтеграційного базису, вірного утворення архітектури великомасштабних економіко-виробничих систем та вибору найбільш доречної її організаційної форми; можливість моделювання розвитку великомасштабних економіко-виробничих систем через співвіднесення її архітектурного представлення зі стадіями життєвого циклу; використання компетенцій суб'єктів господарювання як базису інтеграційної взаємодії в рамках певної економіко-виробничої системи; підпорядкованості ефективності функціонування та розвитку великомасштабних економіко-виробничих систем визначається ступеню розкриття потенціалу інтеграційної взаємодії вхідних до великомасштабних економіко-виробничих учасників. Доведення даних гіпотез дозволило наголосити, що забезпечення стійкості організаційного розвитку великомасштабних економіко-виробничих систем досягається за рахунок оптимізації структури та параметрів взаємодії стратегічних бізнес одиниць (учасників) великомасштабної економіко-виробничої системи, що збільшує актуальність розробок у сфері інституціональної регламентації життєдіяльності великомасштабних економіко-виробничих систем. Таке формування великомасштабних систем створює додаткові переваги у конкурентній боротьбі через, наприклад, концентрацію ресурсів на найбільш дієвих практиках діяльності чи через створення більш дієвої системи розрахунків. Разом з тим, провадження інтеграційних процесів чи збільшення масштабів діяльності завжди спричиняє прояв певних факторів-загроз та труднощів, вирішення яких потребує належного економічного підґрунтя. Так, по-перше, збільшення масштабів діяльності підприємств призводить до ускладнення організаційної структури та появи численних вад в забезпеченні роботи механізмів управління. По-друге, виникнення будь-якого з видів об'єднань підприємств збільшує ймовірність негативного прояву корпоративних конфліктів. По-третє, слід звернути увагу на загрозу розпорошеності відносин власності внаслідок інтеграційно-дезінтеграційних процесів. Наостанок, розмаїття можливих організаційних форм взаємодії підприємств потребує певної теоретичної уніфікації.

Ключові слова: концепції; стійкий розвиток; стійкий організаційний розвиток; великомасштабні-економіко-виробничі системи; підприємство; економічні системи

N. SHMATKO, I. PANTIELIEIEVA, M. KARMINSKA-BIELOBROVA
CONCEPTS OF SUSTAINABLE ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT OF LARGE-SCALE
ECONOMIC PRODUCTION SYSTEMS

The formed system of conceptual provisions for ensuring the sustainability of organizational development of large-scale economic and production systems is indicative of the implementation of the author's system of hypotheses regarding: the need to use the integration capabilities of individual business entities to gain advantages in competition and to support the sustainability of coordinated development; supporting the sustainability of large-scale economic and production systems by optimizing the components of the integration base, correctly forming the architecture of large-scale economic and production systems and choosing the most appropriate organizational form; the possibility of modeling the development of large-scale economic and production systems through the correlation of its architectural representation with the stages of the life cycle; the use of the competencies of business entities as a basis for integration interaction within the framework of a certain economic and production system; subordination of the efficiency of functioning and development of large-scale economic and production systems is determined by the degree of disclosure of the potential of integration interaction of input to large-scale economic and production participants. The proof of these hypotheses made it possible to emphasize that ensuring the sustainability of the organizational development of large-scale economic and production systems is achieved due to the optimization of the structure and interaction parameters of strategic business units (participants) of the large-scale economic and production system, which increases the relevance of developments in the field of institutional regulation of the life activities of large-scale economic and production systems. Such formation of large-scale systems creates additional competitive advantages through, for example, the concentration of resources on the most effective business practices or through the creation of a more effective system of calculations. At the same time, the implementation of integration processes or an increase in the scope of activities always causes the manifestation of certain factors-threats and difficulties, the solution of which requires an appropriate economic basis. So, first of all, the increase in the scale of enterprise activity leads to the complication of the organizational structure and the appearance of numerous defects in ensuring the operation of management mechanisms. Secondly, the occurrence of any type of enterprise merger increases the probability of negative manifestation of corporate conflicts. Thirdly, attention should be paid to the threat of dispersal of property relations as a result of integration-disintegration processes. Finally, the variety of possible organizational forms of interaction between enterprises requires a certain theoretical unification.

Keywords: concepts; sustainable development; sustainable organizational development; large-scale economic and production systems; enterprise; economic systems

Вступ. Актуальність проблеми даного дослідження лежить в точці перетину декількох наукових напрямків, які в останні часи приваблюють багатьох учених-економістів. Для сучасного менеджменту як на рівні дрібного суб'єкта господарювання, так і в рамках великої холдингової структури вагомою проблемою є врахування впливу турбулентних умов зовнішнього середовища. Саме турбулентність оточення актуалізує питання забезпечення стійкої діяльності підприємств. Іншими актуальними напрямками наукових досліджень є дослідження умов ведення конкурентної боротьби та вивчення особливостей ринкового

позиціонування підприємств. Вагомість цих напрямків значною мірою підтверджується ускладненням ведення господарської діяльності.

Аналіз стану питання. Саме потреба подолання такої складності актуалізує вивчення питань використання коопераційних можливостей підприємств в рамках великомасштабних економіко-виробничих систем для отримання ринкової влади чи обґрунтування стратегічного вибору. Таке формування великомасштабних систем створює додаткові переваги у конкурентній боротьбі через, наприклад, концентрацію ресурсів на найбільш дієвих практиках

діяльності чи через створення більш дієвої системи розрахунків. Разом з тим, провадження інтеграційних процесів чи збільшення масштабів діяльності завжди спричиняє прояв певних факторів-загроз та труднощів, вирішення яких потребує належного економічного підґрунтя. Так, по-перше, збільшення масштабів діяльності підприємств призводить до ускладнення організаційної структури та появи численних вад в забезпеченні роботи механізмів управління. По-друге, виникнення будь-якого з видів об'єднань підприємств збільшує ймовірність негативного прояву корпоративних конфліктів. По-третє, слід звернути увагу на загрозу розпорошеності відносин власності внаслідок інтеграційно-деінтеграційних процесів. Наостанок, розмаїття можливих організаційних форм взаємодії підприємств потребує певної теоретичної уніфікації [1].

Постановка завдання. Методологічний базис підтримки стійкості розвитку великомасштабних економіко-виробничих систем спрямовано на вирішення специфічних проблем, пов'язаних саме зі значними масштабами діяльності та потребою організації взаємодії суб'єктів, які мають власні цілі та уявлення щодо присутності у складі BEBC. В залежності від параметрів та особливостей створюваної цінності, від обсягів реалізації та масштабів діяльності підприємство може залучатися до одної чи декількох BEBC або утворювати такі мережі навколо себе. Тривала співпраця учасників зазначених мереж приводить до виникнення інституційних норм взаємодії, створення сталого переліку бізнес-правил та до певного організаційного оформлення.

Мета дослідження. Метою дослідження, проведеного в рамках цієї статті, є визначення та формування концепцій стійкого організаційного розвитку великомасштабних економіко-виробничих систем.

Аналіз основних досягнень і літератури. Отже, наявність зазначених труднощів й актуалізує питання організації управління плинном процесів інтеграційно-коопераційного та організаційного розвитку за критерієм підтримки достатнього рівня стійкості життєдіяльності. Здекларована кортежем орієнтація на інтеграційну та самоорганізаційну природу підприємств як економіко-виробничих систем міститься й у дослідженнях деяких вчених, відповідно до яких BEBC визначається як «динамічна, відкрита, адаптивна сукупність підсистем, що розглядаються в елементному, функціональному, структурному, комунікаційному та інтеграційному аспектах, а також утворюють єдине ціле» [2]. Саме взаємодія підприємств в рамках договірних відносин чи при перерозподілі прав власності сприяє зростанню ефективності спільної діяльності або діяльності нового великомасштабного утворення. Одночасно залучення підприємств до взаємодії збільшує розміри виробничо-економічної системи й тим самим розширює спектр загроз, які можуть призвести до втрати стійкості функціонування та розвитку. Проаналізовані наявні визначення змісту концепту «стійкість

господарювання» в більшості випадків орієнтовані на відокремлене підприємство, залишаючи поза увагою дослідників саме інтеграційну складову підтримки стійкості. Прийняття наведеного у кортежі структурування BEBC дозволяє висунути гіпотезу, що для забезпечення стійкості життєдіяльності структура та параметри взаємодії стратегічних бізнес одиниць (учасників) великомасштабної економіко-виробничої системи має відповідати як узагальненим цілям BEBC, так і атрибутам пропонованої з боку BEBC для ринку цінності. У даному випадку авторський підхід щодо утворення BEBC, описаний у кортежі, тісно співпадає з доволі цікавим підходом [3] щодо використання положень ресурсної концепції фірми у якості основи для управління стійкістю суб'єкта господарювання. Розробки даного автора дозволяють висунути гіпотезу щодо забезпечення стійкості організаційного розвитку BEBC через формування навколо наявного або перспективного пулу ресурсів (відповідає заданій у кортежі множині {ІБ}) певної організаційної структури, в рамках якої визначаються стратегічні цілі та здійснюється операційна діяльність.

В рамках такого підходу виділяється вузьке та широке трактування стійкості суб'єкта господарювання, орієнтовані або лише на техніко-економічні характеристики, або на їх розширення соціальними та екологічними аспектами. Подібна (можна сказати – загальноприйнята та поширена) диференціація видів стійкості притаманна роботам певних авторів [4].

Показовим тут є тлумачення А. Пилипенка [5] стійкості як «міри збереження корпорацією-системою своїх властивостей, елементів та зв'язків між елементами у просторі та часі», яке дозволяє говорити про можливість виокремлення саме структурної стійкості (а з оглядом на означений у кортежі елемент {ІБ} – архітектурної стійкості). При цьому доречним є розширення даного підходу розробками ряду означених у підрозділ 1.2 авторів щодо надання такої властивості стійкості як динамічність. Так, наприклад, деякі автори [6] зробили наголос, що саме стан динамічної стійкості (спроможність повернення до стійкого стану після значних впливів або спроможність підтримки стійкості впродовж тривалого часу) виступає головною умовою для зростання економічної ефективності діяльності підприємства.

Виклад основного матеріалу. Однією з можливих загроз є втрата наявних організаційних зв'язків, які в минулому призводили до певного економічного ефекту. Головними проблемами тут можуть бути, свідоме порушення встановлених домовленостей, відмова окремих учасників BEBC виконувати покладені на них бізнес-ролі, неспроможність виконати параметри консолідованого бізнес-плану тощо. Частина таких проблем пов'язана з встановленням оптимальних параметрів організації діяльності BEBC, оскільки саме на етапі організації взаємодії учасників BEBC можна передбачити більшість з можливих проблем та закласти інструменти примусу до виконання бізнес-ролей.

Відповідно потрібно стає створення концептуального підґрунтя організації спільної та діяльності подібних економіко-виробничих систем. Більш того, слід враховувати появи додаткових проблем на етапі розвитку BEBC, які не притаманні процесам функціонування. Розвиток призводить до появи в системі нових якостей, які в свою чергу порушують параметри організації роботи BEBC.

Перевагою поданої на рис. 1 схеми є як подання взаємозв'язку між елементами концепції (це дозволяє визначити їх взаємний вплив та взаємообумовленість), так і відображення принципів, які покладено в основу формування того чи іншого положення авторської концепції. Додатковою перевагою є подання на рис. 1 кореляції між введеними концептуальними положеннями (елементи множини {КП} як складові розробленої концепції) та відображеними гіпотезами щодо прояву процесів розвитку BEBC. Далі більш докладно охарактеризуємо кожне з означених на рис. 1 концептуальних положень щодо розвитку BEBC.

Концептуальне положення 1. Основу розуміння інтеграційно-коопераційної взаємодії учасників BEBC

становить дослідження міри узгодженості їх інтересів, засноване на застосуванні системного підходу. Утворенням BEBC його учасники прагнуть встановити ідеальний баланс всіх факторів впливу та підтримувати такий рівноважний баланс протягом всього життєвого циклу BEBC. При цьому розвиток BEBC пропонується розглядати в контексті життєвих циклів її учасників.

Починаючи формувати цикли управління організаційним розвитком BEBC перш за все слід чітко визначитися зі складом учасників BEBC (які безпосередньо відповідають за реалізацію консолідованої цільової функції) та зі складом суб'єктів господарювання, які тією чи іншою мірою взаємодіють з BEBC (тобто визначитися зі складом стейкхолдерів). З одного боку BEBC може обмежуватися включення до її складу всіх учасників бізнес-процесів щодо створення цінності, яку BEBC пропонує ринку (постачальники, виробники та логістичні провайдери).

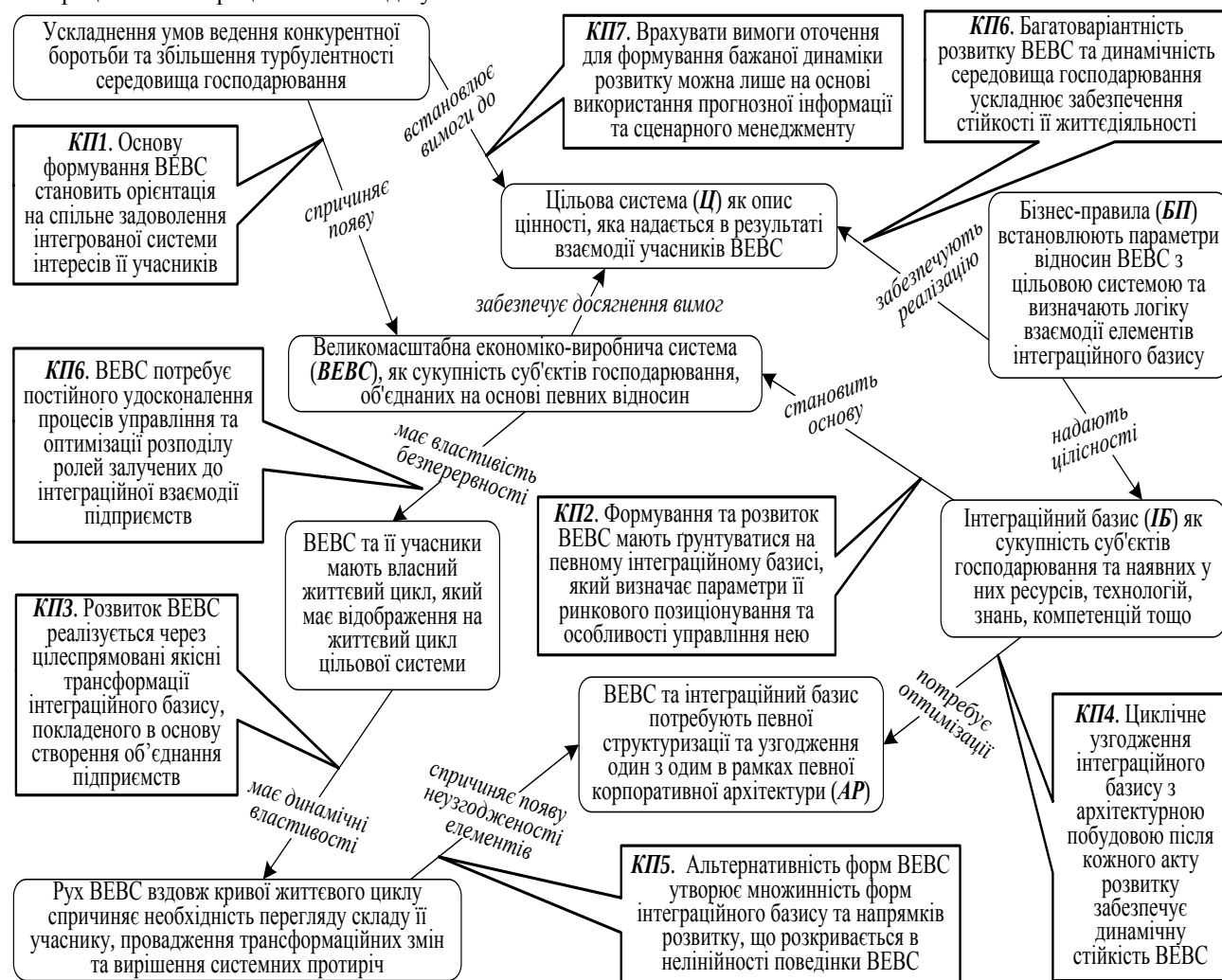


Рисунок 1 - Концепція організації управління стійким організаційним розвитком BEBC

З іншого боку перелік стейкхолдерів BEBC може бути розширений за рахунок перевізників, фінансових установ, страхових компаній, громадських

організацій, постачальників більш низького рівня тощо. Даних стейкхолдерів не обов'язково розглядати як учасників BEBC, але їх інтереси обов'язково слід враховувати при розробці стратегії розвитку BEBC. В інакшому випадку доволі складно буде забезпечувати стійкість розвитку чи майбутньої діяльності BEBC та її учасників.

Саме тому приймемо за основу, що утворення BEBC та її подальше функціонування базується на узгодженості інтересів її учасників. Саме достатній рівень відповідності інтересів окремого учасника BEBC з інтересами інших учасників та BEBC в цілому забезпечує стійкість функціонування та розвитку інтегрованого об'єднання в цілому.

При цьому передбачається, що учасники BEBC витягають додаткові ефекти від глобальної оптимізації інтегрованої системи. Орієнтація на таку глобальну оптимізацію забезпечує підтримку BEBC у стані динамічної рівноваги, яка базується на балансуванні таких параметрів, як: конкуренція між учасниками BEBC, потреба у розвитку, прагнення до незмінності, розподіл ресурсів тощо. Кожен з цих параметрів відбиває інтерес учасників BEBC.

Концептуальне положення 2. Умовою стійкості функціонування та розвитку BEBC виступає достатність ресурсів для реалізації програми повернення до старого чи переходу до нового рівноважного стану, які акумулюються під час формування інтеграційного базису. Відповідно до даного положення, рівноважне положення BEBC так саме як підтримка стійкості її функціонування, базуються на визначенні напрямків спрямування складових інтеграційного базису на підтримку поточної та майбутньої архітектури інтеграційного утворення (ресурсна підтримка бізнес-правил).

Організація управління функціонуванням та розвитком BEBC, так саме як і процес початкового її виникнення, мають ґрунтуватися на певному інтеграційному базисі, який в решті решт визначатиме особливості її життєдіяльності. Авторський підхід передбачає визначення життєдіяльності BEBC з точки зору співвіднесення означеного у кортежі (1.1) інтеграційного базису ($\{IB\}$) з архітектурною побудовою BEBC ($\{AP\}$) та бізнес-правил взаємодії ($\{BP\}$), що регламентують взаємини учасників BEBC між собою та з цільовою системою. Тут звернемо увагу, що введення на рис. 1.2 матриці проекцій елементів інтеграційного базису обумовило два аспекти його ідентифікації. Перший аспект передбачає, що інтеграційний базис визначається сукупністю суб'єктів господарювання, які вже увійшли та потенційно можуть увійти до BEBC. Другий аспект передбачає, що склад інтеграційного базису розглядається через сукупність факторів, які можуть спонукати окремі підприємства увійти до BEBC (або вийти зі складу BEBC чи переглянути параметри власної присутності у складі BEBC). Це можуть бути певного виду ресурси, технології їх обробки, унікальні знання, ключові компетентності тощо.

Концептуальне положення 3. Розвиток великомасштабної економіко-виробничої системи пропонується розглядати в контексті провадження керованих та цілеспрямованих якісних трансформацій інтеграційного базису, покладеного в основу створення об'єднання підприємств, з одночасним вирішенням пов'язаних з цими трансформаціями протиріч в рамках прийнятих бізнес-правил чи архітектури інтегрованої цілісності. Стійкість BEBC при цьому досягається за рахунок підтримки узгодженості між архітектурною побудовою BEBC та прийнятою бізнес-моделлю. При цьому потрібне утворення такої композиції зазначених елементів, яка сприяє мінімізації негативних впливів з боку оточення або сприяє швидкій адаптації до них.

Кожен підхід оперує з тим чи іншим тлумачення категорії «розвиток», через що відсутнє її одностайно прийняте тлумачення. З оглядом на це виникають певні труднощі з визначенням розуміння поняття «розвиток BEBC». В контексті дослідження BEBC пропонується розвиток розглядати орієнтуючись на означений формулою (1.1) кортеж. При цьому кожен з елементів даного кортежу стикається з означеними на рис. 1.6 властивостями категорії розвиток. В рамках даної пропозиції звернемо увагу, що будь-який процес розвитку в решті решт повинен призводити до задоволення певних потреб. За такої умови розвиток BEBC будемо розглядати через зміни та покращення інтеграційного базису для повнішого задоволення потреб цільової системи. При цьому подібні зміни мають відбуватися на постійній основі.

Такий акт розвитку обов'язково має базуватися на трансформаційному підґрунті. Лише провадження змін (навіть еволюційним шляхом) може перевести BEBC до більш досконалого стану чи спричинити виникнення у неї нових властивостей. Досягати більш досконалого стану можна в рамках кожного з означених у кортежі (1.1) елементів. В рамках інтеграційного базису можна передбачити залучення нових учасників чи видів ресурсів до складу BEBC. Можна також ввести нові співвідношення між ресурсами окремих учасників та технологій. В рамках архітектуру BEBC можна передбачити зміну параметрів взаємодії учасників BEBC. Також у якості акту розвитку можна розглянути зміну безпосередньо цільової системи, що відповідатиме перегляду вже задекларованих бізнес-правил роботи BEBC.

Також слід зазначити, що наявність лише трансформаційних змін не завжди є достатньою умовою наявності актів розвитку. Дійсно, провадження будь-яких змін (як у складі елементів інтеграційного базису, так і у параметрах взаємодії його елементів) обов'язково є тривалим процесом, що розгортається у часі. Кожен такий сценарій (варіант майбутнього) передбачатиме власну унікальну комбінацію елементів інтеграційного базису. При цьому, якщо розвиток співвідноситься з певного роду удосконаленнями, то бажаною є орієнтація на те, щоб кожен акт розвитку в решті решт має призводити до збільшення ефективності використання складових інтеграційного базису. Досягати зазначеного удосконалення можна й через зростання ступеню

упорядкованості елементів даного базису. Тут мається на увазі, наприклад, оптимізація співвідношення ресурсів та бізнес-процесів чи оптимізація розподілу ролей учасників BEBC. Головним моментом тут є врахування властивості незворотності процесів розвитку. Адже якщо можна буде повернутися до початкового розподілу ролей без додаткових втрат певних ресурсів, то у такому випадку не можна вважати, що відбувся саме розвиток. Саме наявність додаткових втрат й виступає критерієм незворотності.

Концептуальне положення 4. Трансформаційна природа процесів розвитку спричиняє зміни в структурі та правилах взаємодії елементів інтеграційного базису, що в решті решт призводить до втрати стійкості функціонування великомасштабної економіко-виробничої системи та потребує врахування при визначенні масштабу перетворень інтегрованої цілісності. Саме врахування масштабу перетворень для різних архітектурних рівнів інтегрованого утворення й забезпечує стійкість його розвитку. Орієнтація ж на динамічну стійкість передбачає не стільки незмінність параметрів скільки спроможність узгодити архітектуру BEBC з перспективними запитами цільової системи.

Концептуальне положення 5. Альтернативність формування інтеграційного базису утворює множинність форм архітектурного представлення системи інтегрованого об'єднання підприємств та багатоваріантність шляхів його розвитку. Все це вимагає враховувати нелінійність поведінки BEBC при організації управління нею. Нелінійність обмежує здатність BEBC до розвитку у разі встановлення жорстких цільових орієнтирів. Стійкість досягається через максимізацію варіантів розвитку, в рамках кожного з яких BEBC коригує бізнес-правила взаємодії зі стейкхолдерами (відповідно до програми змін та рівня припустимої при її реалізації втрати стійкості діяльності).

Концептуальне положення 6. Нелінійність розвитку великомасштабної економіко-виробничої системи ускладнює забезпечення стійкості її життєдіяльності та потребує адекватної організації процесів управління, які зводяться до оптимізації розподілу ролей залучених до інтеграційної взаємодії підприємств. За умови рольового підходу стійкість BEBC досягається за рахунок вироблення бізнес-правил взаємодії учасників BEBC (один з одним та зі стейкхолдерами BEBC) в рамках яких декларуються спільні цільові орієнтири та визначаються параметри руху вздовж інтегрованої кривої життєвого циклу економіко-виробничої системи.

Висновки. Сформована система концептуальних положень забезпечення стійкості організаційного розвитку великомасштабних економіко-виробничих систем орієнтована на реалізацію авторської системи гіпотез щодо: необхідності використання інтеграційних можливостей окремих суб'єктів господарювання для отримання переваг у конкурентній боротьбі та для підтримки стійкості узгодженого розвитку; підтримки стійкості життєдіяльності BEBC за рахунок оптимізації складових інтеграційного базису, вірного утворення

архітектури BEBC та вибору найбільш доречної її організаційної форми; можливість моделювання розвитку BEBC через співвіднесення її архітектурного представлення зі стадіями життєвого циклу; використання компетенцій суб'єктів господарювання як базису інтеграційної взаємодії в рамках певної економіко-виробничої системи; підпорядкованості ефективності функціонування та розвитку BEBC визначається ступеню розкриття потенціалу інтеграційної взаємодії вхідних до BEBC учасників.

Доведення даних гіпотез дозволяє наголосити, що забезпечення стійкості організаційного розвитку BEBC досягається за рахунок оптимізації структури та параметрів взаємодії стратегічних бізнес одиниць (учасників) великомасштабної економіко-виробничої системи, що збільшує актуальність розробок у сфері інституціональної регламентації життєдіяльності BEBC.

Список літератури

1. Shmatko N. Organizational development of large-scale economic and production systems: maintenance of stability and institutionalization of interaction: monograph. - Kharkiv: PP "Technology Center", 2019. - 320 p.
2. Формування і функціонування механізму корпоративного управління на промислових підприємствах: монографія / В.С. Пономаренко, О.М. Ястремська, В.М. Луцковський та ін. Изд. ХНЕУ, 2008. - 446 с.
3. Концепція створення кластерів в Україні (проект) [Електронний ресурс]. - URL: <http://www.kmu.gov.ua>.
4. Момот Т.В. Вартісно-орієнтоване корпоративне управління: від теорії до практичного впровадження: монографія / Т.В. Момот. - Харків: ХНАМГ, 2006. - 380 с.
5. Пилипенко А.А. Організація управління розвитком матеріально-технічної бази підприємства: монографія / А.А. Пилипенко, А.О. Литвиненко. - Харків: ФОП Здоровий Я.А., 2015. - 236 с.
6. 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. Strokovych. Published by ABS Books, Printed at Trident Enterprise, Delhi, 19-37.
7. 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.
8. 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. - P. 20-28.
9. Кармінська-Белоброва М. В. Прийняття управлінських рішень як інструмент підвищення ефективності управління / М. В. Кармінська-Белоброва, Н. М. Шматко, М. С. Пантелєєв // 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.
10. Oleksii M. Hutsaliuk, Oksana V. Yaroshevska, Nataliia M. Shmatko, Inna V. Kulko-Labyntseva and Alla S. Navolokina (2020). Stakeholder approach to selecting enterprise-bank interaction strategies. Problems and Perspectives in Management, 18(3), 42-55. doi:10.21511/ppm.18(3).2020.04.
11. Gontareva, I., Babenko, V., Shmatko, N., & Pawliszczy, D. (2021). Correlation Of Income Inequality And Entrepreneurial Activity. *Journal of Optimization in Industrial Engineering*, 14(1), 51-56. <https://doi.org/10.22094/JOIE.2020.677815>.

References (transliterated)

1. Shmatko N. Organizational development of large-scale economic and production systems: maintenance of stability and institutionalization

- of interaction: monograph. - Kharkiv: PP "Technology Center", 2019. - 320 p.
2. Formuvannya i funktsionuvannya mekhanizmu korporatyvnoho upravlinnya na promyslovykh pidpryemstvakh [Formation and functioning of the corporate governance mechanism at industrial enterprises]: monohrafiya / V.S. Ponomarenko, O.M. Yastrems'ka, V.M. Lutskovs'kyy ta in.: Yzd. KHNEU, 2008. – 446 p.
 3. Kontseptsiya stvorennia klasteriv v Ukraini (proekt) [The concept of creating clusters in Ukraine (project)] [Elektronnyy resurs]. – URL: <http://www.kmu.gov.ua>.
 4. Momot T.V. Vartisno-orientovane korporativne upravlinnya: vid teorii do praktychnoho vprovadzhennia: monohrafiya [Value-oriented corporate management: from theory to practical implementation]. – Kharkiv: KHNAMH, 2006. – 380 p.
 5. Pylypenko A.A. Orhanizatsiya upravlinnya rozvytkom material'no-tekhnichnoyi bazy pidpryemstva [The organization of managing the development of the enterprise's material and technical base]: monohrafiya / A.A. Pylypenko, A.O. Lytvynenko. – Kharkiv: FOP Zdorovyy YA.A., 2015. – 236 p.
 6. 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.
 7. Karmins'ka-Byelobrova M.V., Shmat'ko N.M. Ryzhik-menedzhment, yak aspekt operatsiynoho menedzhmentu // 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.
 8. Popov O., Shmatko N., Budanov P., Pantelieieva I., Brovko K. Cost-effectiveness in mathematical modelling of the power unit control // Eastern-European Journal of Enterprise Thechnologies. – 6/3(102). – 2019. – P. 20–28.
 9. Karmins'ka-Byelobrova M.V., Shmat'ko N.M. Ryzhik-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.
 10. Oleksii M. Hutsaliuk, Oksana V. Yaroshevska, Nataliia M. Shmatko, Inna V. Kulko-Labyntseva and Alla S. Navolokina (2020). Stakeholder approach to selecting enterprise-bank interaction strategies. Problems and Perspectives in Management, 18(3), P. 42-55. doi:10.21511/ppm.18(3).2020.04.
 11. Gontareva, I., Babenko, V., Shmatko, N., & Pawliszczy, D. (2021). Correlation Of Income Inequality And Entrepreneurial Activity. Journal of Optimization in Industrial Engineering, 14(1), P. 51-56. <https://doi.org/10.22094/JOIE.2020.677815>.

Надійшла (received) 22.02.23

Відомості про авторів / About the Authors

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

Пантелєєва Ірина Вікторівна (Pantelieieva Iryna Viktorivna) – кандидат технічних наук, доцент, Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків, Україна, ORCID: [0000-0003-2960-2358](https://orcid.org/0000-0003-2960-2358); e-mail: panteleeva.uipa@gmail.com.

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@khpi.edu.ua

Н. Ю. ЄРШОВА, А. П. ГРІНЬКО**ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ ФІНАНСОВИХ РІШЕНЬ ПРИ УПРАВЛІННІ ПЛАТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

Стаття присвячена дослідженню обліково-аналітичного забезпечення прийняття фінансових рішень при управлінні платоспроможністю підприємства. Обґрунтовано, що платоспроможність є важливим фактором при формуванні політики та стратегії управління фінансовим станом компанії. Окреслено важливість облікової та аналітичної інформації для потреб управління, оцінено платоспроможність підприємств України на основі статистичних даних, встановлені «вузькі місця» при формуванні інформаційних потоків в процесі управління платоспроможністю підприємства. Прийняттю фінансових рішень при управлінні платоспроможністю підприємства сприяє інформаційно-аналітична функція бухгалтерського обліку. Для прогнозування подальшого фінансового розвитку підприємства та оцінки ризиків, які можуть знизити платоспроможність підприємства актуальні нові підходи. Розглянуто завдання облікової системи для інформаційного забезпечення учасників процесу прийняття фінансових рішень. Запропоновано модель облікового забезпечення прийняття фінансових рішень, що сприятиме покращенню управління платоспроможністю підприємства. Приділено увагу ролі та значенню управлінського обліку при формуванні інформації для управління. Результати дослідження мають практичну спрямованість, оскільки грамотно побудована модель обліково-аналітичного забезпечення прийняття фінансових рішень дозволяє досягти стабільності розвитку бізнесу.

Ключові слова: облікове забезпечення; платоспроможність; управління; управлінська звітність; фінансові рішення; аналітична інформація

N. IERSHOVA, A. GRINKO**ACCOUNTING AND ANALYTICAL SUPPORT FOR MAKING FINANCIAL DECISIONS IN THE SOLVENCY MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE**

The article is devoted to the study of accounting and analytical support for financial decision-making in managing the solvency of the enterprise. It is substantiated that solvency is an important factor in the formation of the company's financial management policy and strategy. The importance of accounting and analytical information for management needs is outlined, the solvency of Ukrainian enterprises is assessed based on statistical data, "bottlenecks" in the formation of information flows in the process of managing the solvency of the enterprise are identified. The information and analytical function of accounting contributes to the adoption of financial decisions when managing the company's solvency. New approaches are relevant for predicting the further financial development of an enterprise and assessing risks that can reduce the solvency of an enterprise. The tasks of the accounting system for information support of participants in the process of making financial decisions are considered. A model of accounting support for making financial decisions is proposed, which will improve the management of the enterprise's solvency. Attention is paid to the role and importance of management accounting in the formation of information for management. The results of the study have a practical focus, since a well-constructed model of accounting and analytical support for financial decision-making makes it possible to achieve business development stability.

Keywords: accounting support; solvency; management; management reporting; financial decisions; analytical information

Вступ. Мінливе економічне середовище, невизначеність та ризики обумовлюють зростання обсягу інформації, необхідного для ефективного управління фінансовим станом підприємства. Ба більше, зростає і ускладнюється інтенсивність обміну інформацією в середині підприємства, що актуалізує проблему створення методів опису, аналізу та дослідження потоків інформації при прийнятті управлінських рішень. Платоспроможність є важливим фактором при визначенні політики управління фінансовим станом і є швидше тактичною концепцією, пов'язаною зі здатністю підприємства оплачувати власні поточні зобов'язання при настанні терміну їх погашення. Проблема облікового забезпечення прийняття фінансових рішень при управлінні платоспроможністю підприємства набуває особливого значення в період кризового стану, обумовленого наслідками COVID-19 та воєнними діями.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Наукові дослідження в сфері управління платоспроможністю та фінансовою стійкістю підприємства, облікового та аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень знайшли відображення у працях зарубіжних (Р. Брейлі, Е. Брігем, Л.А. Бернстайн, Дж. К. Ван Хорн, Ф. Ченг Лі, С. Майерс, Е. Хелферт, О. Сайдіярі та ін.) та вітчизняних (Є. В. Мних, Л.М. Кіндрацька, Л.А. Лахтіонова, Ю.С. Цал-Цалко, А.П. Грінко, Н. Ю.

Єршова, Е.М. Соколова та ін.) вчених [1-8]. Дослідники наголошують, що показники платоспроможності та ліквідності займають одне з ключових місць в процесі аналітики фінансового стану підприємства та перебувають у тісному взаємозв'язку між собою та іншими показниками при проведенні фінансового аналізу. Науковими та практичними здобутками є зарубіжні та вітчизняні методики оцінки платоспроможності та фінансової стійкості підприємства. Незважаючи на їхні відмінності, всі методики включають оцінку динаміки та структури статей бухгалтерського балансу, а також розрахунок фінансових коефіцієнтів. Проте проблема облікового забезпечення прийняття фінансових рішень при управлінні платоспроможністю є одним з найважливіших завдань, що постає перед керівниками та менеджерами підприємства в нових економічних умовах.

Формулювання цілей статті. Метою статті є удосконалення обліково-аналітичного забезпечення прийняття фінансових рішень при управлінні платоспроможністю підприємства. Для цього необхідно окреслити важливість облікової інформації для потреб управління, оцінити платоспроможність вітчизняних підприємств на основі статистичних даних, встановити «вузькі місця» при формуванні інформаційних потоків в процесі управління платоспроможністю підприємства експертним методом, розробити рекомендації щодо підвищення

якості облікового забезпечення прийняття фінансових рішень при управлінні платоспроможністю.

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

Виклад основного матеріалу дослідження. Система управління підприємства, невід'ємною частиною якої є управління платоспроможністю, визначає актуальність розвитку аналітичних функцій обліку, які забезпечують обґрунтування економічних рішень за умов невизначеності бізнесу [8, 10]. Найбільш повно оцінка платоспроможності підприємства проводиться на основі коефіцієнтів:

абсолютної ліквідності, проміжного покриття, загального покриття – з використанням на завершальному етапі аналізу платоспроможності рейтингової оцінки, що дозволяє отримати узагальнену оцінку за всіма показниками [3]. Для оцінки платоспроможності рекомендується розраховувати коефіцієнт абсолютної платоспроможності: відношення грошових коштів та їх еквівалентів до суми термінових платежів на певну дату або на наступний період. Теоретичне оптимальне значення цього показника становить 0,2-0,25 [3, 11]. Проаналізуємо платоспроможність підприємств України на основі статистичних даних [12] (табл. 1).

Таблиця 1 - Динаміка коефіцієнта абсолютної платоспроможності, розрахованого на підставі даних бухгалтерського балансу підприємств України за 2013-2020 рр. (на кінець року) [12]

Роки	Поточні фінансові інвестиції, тис.грн	Гроші та їх еквіваленти, тис.грн	Поточні зобов'язання, тис.грн	Коефіцієнт абсолютної платоспроможності, Кап	Абсолютне відхилення Кап
1	2	3	4	$5 = (1 + 2) / 3$	6
2013	256432354,8	207799071,5	2689338171	0,173	-
2014	249932822,5	248656117,5	3151253039	0,158	-0,014
2015	225269604	301587227,7	4114903222	0,128	-0,030
2016	189081742,6	334528258,2	5846688669	0,090	-0,038
2017	167440686	365615871,6	5769538996	0,092	0,003
2018	151808814,4	377118530,5	6408553734	0,083	-0,010
2019	156364131,8	463514738	6764591798	0,092	0,009
2020	245119024,6	545592742,2	7424970644	0,106	0,015

* складено на основі [12]

Найвищий показник абсолютної платоспроможності мають підприємства на кінець 2013 р. При цьому, загальна динаміка цього показника протягом досліджуваного періоду негативна. Абсолютну платоспроможність на кінець 2013 р. мають підприємства, що займаються фінансовою та страховою діяльністю – 0,3; тимчасовим розмішуванням та організацією харчування – 0,38; наданням інших видів послуг – 0,26; оптовою торгівлею, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами – 0,24. У 2020 р. найбільший показник абсолютної платоспроможності демонструють підприємства, що займаються фінансовою та страховою діяльністю – 0,21; тимчасовим розмішуванням та організацією харчування – 0,27; оптовою торгівлею, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами – 0,19. Далі, оцінимо динаміку платоспроможності підприємств України з розподілом за розміром на основі статистичних даних [12] (табл. 2).

Значна кількість вітчизняних підприємств мають проблеми з платоспроможністю (рис. 1). Динаміка коефіцієнта абсолютної платоспроможності підприємств України з розподілом за розміром за 2013-2020 рр. (рис. 1) свідчить про:

– негативну тенденцію даного коефіцієнта за досліджуваний період, що пов'язано з перевищенням темпу приросту *ПЗ* підприємств над темпами приросту *ПФІ* та *ГмЄ* не залежно від розміру підприємства (табл. 2);

– внутрішньогрупові зміни: якщо на кінець 2013 р. значення коефіцієнту для малих підприємств майже у двічі перевищувало значення для великих підприємств і знаходилося у межах рекомендованого значення, то на кінець 2020 р. ситуація змінилася. Значення показника для великих підприємств перевищує значення для середніх та малих і перевищує то, яким воно було на кінець 2013 р. [13].

– значення коефіцієнта для середніх підприємств коливається та має негативну тенденцію.

Платоспроможність підприємства складається з двох основних факторів:

– наявність активів, достатніх для погашення зобов'язань підприємства

– достатній ступінь ліквідності наявних активів.

Таблиця 2 - Вихідні дані для аналізу платоспроможності підприємств України з розподілом за розміром за 2013-2020 рр. (на кінець року)*

Роки	Розподіл підприємств за розміром					
	великі		середні		малі	
	Поточні фінансові інвестиції, р. 1160 ф. 1, ПФІ					
	значення на кінець року, тис. грн	темп росту до попереднього року, %	значення на кінець року, тис. грн	темп росту до попереднього року, %	значення на кінець року, тис. грн	темп росту до попереднього року, %
1	2	3	4	5	6	7
2013	12645358,0	-	102925035,5	-	140861961,3	-
2014	12266248,0	97,00	96631881,1	93,89	141034693,4	100,12
2015	15402157,6	125,57	63771602,5	65,99	146095843,9	103,59
2016	11292681,0	73,32	44331693,5	69,52	133457368,1	91,35
2017	7589420,0	67,21	39317284,3	88,69	120533981,7	90,32
2018	9643971,0	127,07	42626979,4	108,42	99537864,0	82,58
2019	18521895,0	192,06	53415979,7	125,31	84426257,1	84,82
2020	89115081,0	481,13	74081156,6	138,69	81922787,0	97,03
	Гроші та їх еквіваленти, р. 1165 ф. 1, ГтЄ					
1	2	3	4	5	6	7
2013	72056435,9	-	83738712,4	-	52003923,2	-
2014	95684194,6	132,79	100115744,2	119,56	52856178,7	101,64
2015	117696057,3	123,00	115880776,8	115,75	68010393,6	128,67
2016	136333865,0	115,84	118277536,9	102,07	79916856,3	117,51
2017	135093283,0	99,09	135884997,5	114,89	94637591,1	118,42
2018	123686420,7	91,56	147061481,4	108,22	106370628,4	112,40
2019	187114033,0	151,28	163515310,5	111,19	112885394,5	106,12
2020	175731140,6	93,92	219328661,7	134,13	150532939,9	133,35
	Поточні зобов'язання, р. 1695 ф. 1, ПЗ					
1	2	3	4	5	6	7
2013	850380260,4	-	994180458,3	-	844777452,2	-
2014	1025878639,9	120,64	1124249624,0	113,08	1001124774,9	118,51
2015	1300897940,5	126,81	1480588665,5	131,70	1333416615,6	133,19
2016	1559321802,0	119,87	1847412349,6	124,78	2439954517,6	182,99
2017	1827293401,0	117,19	2050138307,8	110,97	1892107287,1	77,55
2018	1865475972,9	102,09	2458800493,6	119,93	2084277267,8	110,16
2019	2060182878,8	110,44	2535053545,3	103,10	2169355374,2	104,08
2020	1983351343,8	96,27	2823312832,3	111,37	2618306468,3	120,70

Джерело: розраховано авторами за даними [12]

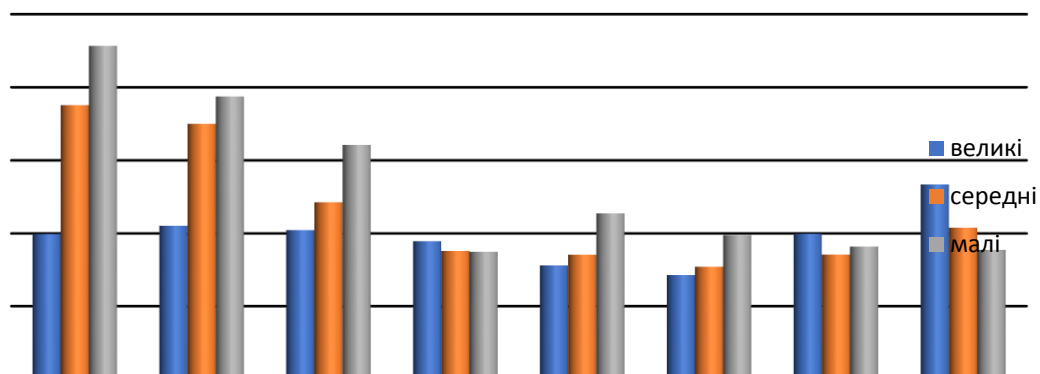


Рисунок 1 - Динаміка коефіцієнта абсолютної платоспроможності підприємств України з розподілом за розміром за 2013-2020 рр.

Джерело: розраховано авторами за даними [12]

Платоспроможність пов'язана з розміром та складом оборотного капіталу підприємства і більш висока позиція останнього надає більш ліквідну позицію та платоспроможність. Можливість регулярно та своєчасно погашати боргові зобов'язання обумовлюється наявністю у підприємства грошових коштів, що залежить від того, якою мірою партнери виконують свої зобов'язання перед підприємством. Тому, управління зобов'язаннями та активами є одним з найважливіших завдань менеджменту підприємства, що потребує належного інформаційного забезпечення.

Прийняття фінансових рішень потребує якісного інформаційного забезпечення. Для встановлення «вузьких місць» при формуванні інформаційних потоків в процесі управління платоспроможністю підприємства нами проведено опитування. В онлайн-опитуванні взяли участь менеджери середніх підприємств Харківської області загальною кількістю 65 осіб. Онлайн-анкета містила питання по суті (рис. 2). За результатами визначено, що 71,7% фахівців підприємств, які приймають фінансові рішення визнають інформацію економічним ресурсом, значення якого постійно зростає. Щоб зберегти і

зміцнити платоспроможність підприємства, необхідні ефективні методи управління, що підтримуються відповідною інформаційною системою. Проте лише 32,4% опитаних підтвердили наявність та використання на підприємстві автоматизованої системи управління та обробки інформації. Щодо ступеню задоволеності інформаційним забезпеченням відділів, яка оцінювалася за 4-баловою шкалою: 62% респондентів відповіли, що їхні служби добре забезпечені інформацією, 30% респондентів задоволені інформаційним забезпеченням свого відділу (або ділянки роботи) та 8% респондентів недостатньо задоволені інформаційним забезпеченням. При оцінці якості інформаційного потоку щодо вирішення управлінських завдань лише 35,8% респондентів відзначили її найвищу ступінь. Тобто повну відповідність інформаційного потоку для прийняття рішень щодо управління платоспроможністю об'єктивній дійсності. На це варто звернути увагу, оскільки це безпосередньо впливає на якість прийняття рішень щодо цього об'єкту управління.

Онлайн-анкета								
Назва підприємства _____ Ім'я та по-батькові _____ Посада _____								
Питання		Будь ласка, поставте відповідну позначку						
1. Чи вважаєте Ви інформацію економічним ресурсом?	«так»		скоріше «так»		«ні»		скоріше «ні»	
2. Чи є на підприємстві/компанії, де Ви працюєте автоматизована система управління та обробки інформації?	«так»				«ні»			
3. Чи використовуєте Ви автоматизовану систему управління та обробки інформації при прийнятті фінансових управлінських рішень?	«так»		«частково»		«ні»			
4. Визначте ступінь задоволеності інформаційним забезпеченням Ваших управлінських потреб при управління платоспроможністю підприємства, на якому Ви працюєте	відмінно		добре		задовільно		недостатньо	
5. Чи вважаєте Ви інформаційний потік якісним при вирішенні управлінських завдань (відповідає об'єктивній дійсності)?	«так»		скоріше «так»		«ні»		скоріше «ні»	
6. Чи є перешкоди в інформаційному потоці?	«так»		скоріше «так»		«ні»		скоріше «ні»	
7. Вкажіть види носіїв інформації, які використовують на підприємстві, на якому Ви працюєте	паперові		магнітні		електроні		інші	
8. Вкажіть періодичність надходження інформації для вирішення управлінського завдання	рівні проміжки часу		за потребою		в режимі реального часу			
9. Оцініть середній час, витрачений на обробку інформації	30-40%		40-60%		60-80%		80-100%	
10. Вкажіть основні недоліки системи інформаційних потоків при вирішенні управлінського завдання (на Вашу думку)	1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____							

Рисунок 2 - Онлайн-анкета для встановлення «вузьких місць» при формуванні інформаційних потоків в процесі управління платоспроможністю підприємства

Джерело: розроблено авторами

Серед перешкод в інформаційному потоці інформації (22 %). При цьому на епізодичну респонденти відмітили наявність сторонньої присутності сторонньої інформації вказують 47,8%

опитуваних. Лише 6% респондентів вказують на повну відсутність сторонньої інформації в інформаційному потоці. Респонденти вказують, що на підприємствах застосовуються різні види носіїв інформації: 72% опитаних вказали, що на підприємстві використовують паперові носії інформації, 18% – магнітні, 10% – електронні. На багатьох підприємствах паралельно використовують кілька носіїв інформації. Найпопулярніший носій – паперовий, що пояснюється порівняно недорогим обслуговуванням паперового потоку інформації. За результатами опитування щодо потреби надходження інформації можна зробити висновок, що надходження інформації через рівні проміжки часу задовольняє 18% респондентів, надходження інформації за потребою – 73% опитаних, а 9% респондентів наголошують на необхідності надходження інформації в режимі реального часу для прийняття рішень щодо управління платоспроможністю. Пропонувалося також оцінити середній час, витрачений на обробку інформації. Отже, 71% респондентів наголосили, що витрачають від 30 до 60% робочого часу на обробку інформації при прийнятті фінансових рішень на підприємстві.

При опитуванні респондентам пропонувалося відзначити основні недоліки формування інформаційних потоків на підприємстві при прийнятті фінансових рішень. Респонденти могли вказувати кілька варіантів відповідей, такі як дублювання наданої інформації, відсутність суттєвої інформації, відсутність однозначного розподілу відповідальності за документи, необхідність уточнення інформації, невчасність надання інформації. Більшість респондентів (76%) як основний недолік вказали дублювання інформації.

Функції обліково-аналітичного забезпечення прийняття фінансових рішень.

Комунікативна функція спрямована на встановлення та підтримання взаємозв'язків між співробітниками підприємства та учасниками економічних процесів у зовнішньому середовищі. Комунікативність також проявляється через розширення можливостей інформаційної системи (через сумісність системи даних бухгалтерського обліку та системи оціночних показників бізнесу) та гармонізацію всього ланцюжка ділової активності підприємства.

Аналітична функція спрямована на оцінку платоспроможності підприємства, тенденції її зміни та ймовірних ризиків. Результати аналізу є основою для планування діяльності, прогнозування та моделювання стратегії розвитку підприємства.

Прогнозна функція спрямована на надання інформації для оцінки перспективної платоспроможності при реалізації стратегії розвитку підприємства, підтримку менеджмента при виборі раціональних сценаріїв розвитку суб'єкта господарювання, зумовлених конкретними параметрами фінансового середовища.

Прийняття фінансових рішень при управлінні платоспроможністю підприємства потребує структурування інформації через форми управлінської звітності. Управлінській звітності належить особливе місце у системі звітної інформації про діяльність підприємства. Тому, процес її підготовки має розглядатися як невід'ємна та заключна частина облікового процесу. У результаті структурування інформаційного потоку управлінська звітність набуває цільового, адресного характеру (рис. 3).

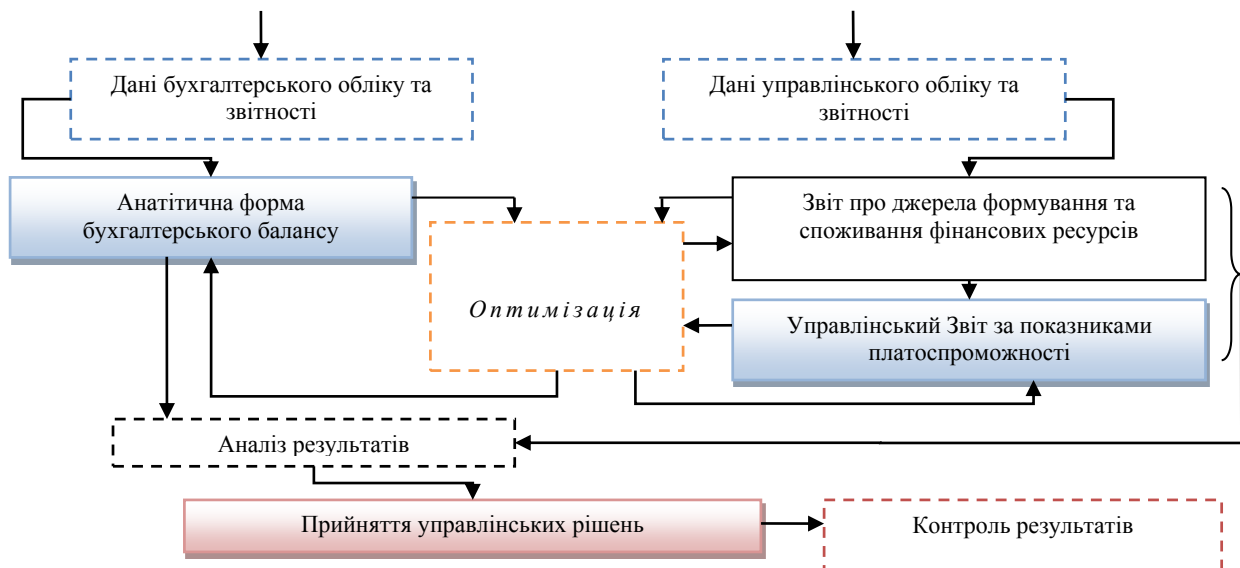


Рисунок 3 - Модель облікового забезпечення прийняття фінансових рішень при управлінні платоспроможністю підприємства

Джерело: розроблено авторами на основі [12-14]

При побудові моделі важливо обрати підхід до систематизації економічної інформації, який був би одночасно гнучким, простим і всеосяжним.

Інформаційне забезпечення учасників процесу прийняття рішень через систему обліку на підприємстві виконує низку найважливіших функцій.

Функція формування звітності з метою управління (логістична) передбачає:

- формування системної фінансової інформації;
- формування якісної інформації, необхідної для обґрунтування та прийняття стратегічних рішень щодо забезпечення платоспроможності підприємства.

Аналітичний формат бухгалтерського балансу є інформаційною основою визначення оптимальної структури активів і пасивів балансу, а також розрахунку показників платоспроможності. Звіт про джерела формування та споживання фінансових ресурсів (управлінський звіт) дозволить встановити статті балансу, які були джерелом утворення грошового потоку протягом звітного періоду, а також

ті статті, що викликали відтік коштів. Такий формат управлінської звітності буде джерелом інформації при формуванні Звіту про рух грошових коштів непрямим методом.

Підвищення якості облікового забезпечення прийняття фінансових рішень при управлінні платоспроможністю забезпечується формуванням інформаційних потоків управлінського обліку на підприємстві. Інформаційні потоки управлінського обліку масштабні та різноманітні, тому, для забезпечення якісного сприйняття інформації необхідна децентралізація в системі управлінської звітності підприємства (рис. 4).

Управлінський Звіт за показниками платоспроможності підприємства	
Дата складання _____	за період _____
Вид документу <u>внутрішній</u>	
Джерела вхідної інформації:	
1) Форма № 1 «Баланс (Звіт про фінансовий стан)» (або Форма № 1-м або Форма № 1-мс)	
2).....	
3)	

Показники	Період		Зміна за період	
	на початок	на кінець	абсолютна	темп росту
Поточні фінансові інвестиції, р. 1160 ф. 1				
Гроші та їх еквіваленти, р. 1165 ф. 1				
Запаси, р. 1100 ф. 1				
Усього поточні (оборотні) активи, р.1195 ф. 1				
Усього поточні зобов'язання і забезпечення, р. 1695 ф. 1				
Усього власний капітал, р. 1495 ф. 1				
Довгострокові зобов'язання і забезпечення, р. 1595 ф. 1				
Усього кредиторська заборгованість, р.				
Валюта балансу, р. 1900 ф. 1				
Інші				
Розрахункова частина звіту				
Коефіцієнти	Розрахунок	Нормативне значення	Період	
			на початок	на кінець
Коефіцієнт покриття ($K_{покp}$)	$K_{покp} = \frac{p.1195}{p.1695}$	> 1		
Коефіцієнт платоспроможності (автономії) ($K_{плат}$)	$K_{плат} = \frac{p.1495}{p.1900}$	> 0,5		
Коефіцієнт фінансування ($K_{фін}$)	$K_{фін} = \frac{p.1595 + p.1695}{p.1495}$	< 1 (зменшення)		
Коефіцієнт поточної ліквідності ($K_{пл}$)	$K_{пл} = \frac{p.1195}{p.1695}$	1 2		
Коефіцієнт швидкої ліквідності ($K_{шл}$)	$K_{шл} = \frac{p.1195 - p.1100}{p.1695}$	0,6-1		
Коефіцієнт абсолютної ліквідності ($K_{ал}$)	$K_{ал} = \frac{p.1160 - p.1165}{p.1695}$	0,2-0,6		
Коефіцієнт оперативної платоспроможності	$K_{оп} = \frac{\text{сума платіжних засобів}}{\text{сума строкових зобов'язань, строк повернення яких не перевищує 12 місяців}}$			
Інші				

ПІБ відповідального за складання Звіту _____
Джерело: розроблено авторами на основі [14-16]

Рисунок 4 - Управлінський Звіт за показниками платоспроможності підприємства (фрагмент)

Систематизація управлінської інформації призначена для спрощення процесів збору, обробки та підготовки інформації, яка потрібна для прийняття фінансових рішень при управлінні платоспроможністю підприємства [14-17]. З метою упорядкування процесу підготовки управлінської звітності, у внутрішньому положенні щодо її створення на підприємстві варто визначити склад показників та вказати джерела даних для отримання кожного звітного показника. Якщо джерелом даних є облікова інформація, то має простежуватися зв'язок звітних показників з обліковими даними, аж до вказівки на ті рахунки аналітичного обліку, які містять необхідні облікові відомості. Це допоможе встановити рівень деталізації інформації на рахунках аналітичного обліку. Якщо джерелом даних є позаоблікова інформація, то не менш важливо встановити порядок її отримання та відображення в управлінській звітності. Крім того, положення має містити порядок трансформації традиційних форм звітності до управлінської. Такі дії уможливають створення програмних продуктів з автоматизації процесів складання управлінської звітності.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Успішна стратегія управління платоспроможністю підприємства може бути розроблена та реалізована лише за наявності оптимальної інформаційної бази всередині самої організації, якою є система обліку. Реалізація запропонованої у цьому дослідженні моделі облікового забезпечення прийняття фінансових рішень дозволить підвищити ефективність управління платоспроможністю підприємства. Система управління підприємством, невід'ємною частиною якої є управління платоспроможністю, визначає актуальність розвитку аналітичних функцій управлінського обліку, які забезпечують обґрунтування економічних рішень за умов невизначеності, властивих бізнесу. Дослідження в галузі інформаційних технологій істотно розширюють можливості системи обліку на підприємстві, дозволяють спроектувати та реалізувати на практиці все більш складні моделі обробки, передачі та аналізу бухгалтерської інформації для потреб управління.

Перспективами подальших досліджень у цьому напрямі є знаходження алгоритмів і процедур збору і обробки інформації, розширення технічних можливостей передачі і зберігання даних для потреб управління платоспроможністю підприємства.

Список літератури

1. Helfert E. *Financial Analysis Tools and Techniques: A Guide for Managers*. McGraw Hill. 2001. 480 p.
2. Кіндрацька Л. М., Кривицька О. Р. Підходи до аналізу діяльності компаній зі страхування життя на основі теорії стейкхолдерів. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 33. 222-227.
3. Цал-Цалко Ю. С. Удосконалення економічного механізму оцінки платоспроможності суб'єктів господарювання. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2006. №1(35). 185-194.
4. Соколова Е. М., Чернявська Г. Г. Проблеми управління ліквідністю та платоспроможністю підприємства. *Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту*. 2016. № 35. 330-338.
5. Iershova N., Kryvytska O., Kharchuk, Yu. Accounting and Analytical Information Formation by Business Entities under Conditions of Sustainable Development Concept Realization.

- Financial and Credit Activities: Problems of Theory and Practice*. 2021. № 2(37). 86-94. URL: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i37.229931>. (дата звернення 20.01.2023).
6. Saydjari O. Engineering trustworthy systems: A principled approach to cybersecurity. *Communications of the ACM*. 2019. no 62. 63-69.
7. Єршова Н. Ю. Напрями удосконалення підходів та методів аналізу діяльності в системі управлінських рішень суб'єктів господарювання. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/58206/1/Yershova_Napriamy_2020.pdf (дата звернення 22.01.2023).
8. Grinko A., Krutova A., Nesterenko O., Blyzniuk O., Nagorna I. Development of an Adaptive Accounting System on The Basis of Quality Improvement of Information Resources. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*. 2020. Vol. 24 Issue 5 <https://www.abacademies.org/articles/development-of-an-adaptive-accounting-system-on-the-basis-of-quality-improvement-of-information-resources-9627.html>
9. Єршова Н. Ю. Методологія управління підприємством та її вплив на облікову парадигму. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. №3. 853-858. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/18672/1/2015_Yershova_Metodolohiia_upravlinnia.pdf (дата звернення 28.01.2023).
10. Кривицька О. Р., Чичилінський М. В. Роль фактичного запасу платоспроможності у забезпеченні фінансової стійкості компаній зі страхування життя в Україні. *Фінансова система України*. 2012 №19. 357-360.
11. Єршова Н. Ю. Методичний підхід до аналізу платоспроможності для прогнозування розвитку бізнес-структур. *Обліково-аналітичне забезпечення інноваційної трансформації економіки України* : М-ли XII Всеукр. наук.-практ. конф. – Одеса: Одеський національний політехнічний університет (31 травня – 1 червня 2018 р.). С. 128–130. URL: <https://core.ac.uk/reader/161791280> (дата звернення 15.01.2023).
12. Офіційний сайт Державної служби статистики України. – URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 02.12.2022).
13. Линник О. І., Єршова Н. Ю. Проблеми функціонування та розвитку мікро-, малого та середнього бізнесу сфери послуг в Україні. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. №2(29). 74-80. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.29-11> (дата звернення 15.01.2023).
14. Єршова Н. Ю. Розвиток інструментарію для реалізації прогностичної функції стратегічного управлінського обліку в управлінні підприємствами. *Економіка і суспільство*. 2016. №2. 694-701. http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/23564/1/2016_Yershova_Rozvytok.pdf (дата звернення 05.01.2023).
15. Bondar M., Iershova N., Tkachenko M., Garkusha V., Yavorsky S. Financial decisions taking into account management reporting of enterprise. *Financial and credit activities: problems of theory and practice*. 2020. no 2 (33). 84-92. URL : http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/49758/1/FKDPTP_2020_2_33_Yershova_Financial_decisions.pdf (дата звернення 06.01.2023).
16. Гринько А. П., Гринько П. Л. Система показників грошових потоків для оцінки ефективності діяльності торговельних підприємств. *ScienceRise*. 2015. №2(3/7). С.61-65.
17. Легенчук С. Ф., Царук І. М., Назаренко Т. П. Принципи захисту даних у системі обліку: управлінські аспекти. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. №2(96). 61–69.
18. Єршова Н.Ю. Ідентифікація предмету та методу стратегічного управлінського обліку. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2015. Вип. 1(45). Т.2. С. 148-152. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/4285/1/%D0%86%D0%94%D0%95%D0%9D%D0%A2%D0%98%D0%A4%D0%86%D0%9A%D0%90%D0%A6%D0%86%D0%AF%20%D0%9F%D0%A0%D0%95%D0%94%D0%9C%D0%95%D0%A2%D0%A3%20%D0%A2%D0%90%20%D0%9C%D0%95%D0%A2%D0%9E%D0%94%D0%A3%20%D0%A1%D0%A2%D0%98%D0%A0%D0%90%D0%A2%D0%95%D0%93%D0%86%D0%A7%D0%9D%D0%9E%D0%93%D0%9E.pdf> (дата звернення 21.01.2023).

References (transliterated)

1. Helfert E. *Financial Analysis Tools and Techniques: A Guide for Managers*. McGraw Hill. 2001. 480 p.

2. Kindratska L. M., Kryvytska O. R. Pidkhoty do analizu diialnosti kompanii zi strakhuvannya zhyttia na osnovi teorii steikholderiv [Approaches to the analysis of life insurance companies based on stakeholder theory]. *Prychornomorski ekonomichni studii* [Black Sea Economic Studies]. 2018. no 33. 222-227.
3. Cal-Calko Ju. S. Udoshkonalennja ekonomichnogo mehanizmu ocinky platospromozhnosti sub'ektiv gospodarjuvannja [Improvement of the economic mechanism for assessing the solvency of economic entities]. *Visnyk Zhytomyr'skogo derzhavnogo tehnologichnogo universytetu* [Bulletin of the Zhytomyr State University of Technology]. 2006. no 1(35). 185-194.
4. Sokolova E.M., Chernjavs'ka G.G. Problemy upravlinnja likvidnistju ta platospromozhnistju pidpryjemstva. [Problems of management of liquidity and solvency of the enterprise]. *Zbirnyk naukovykh prac' Derzhavnogo ekonomiko-tehnologichnogo universytetu transportu* [Collection of scientific papers of the State Economic and Technological University of Transport]. 2016. no 35. 330-338.
5. Iershova N., Kryvytska O., Kharchuk, Yu. Accounting and Analytical Information Formation by Business Entities under Conditions of Sustainable Development Concept Realization. *Financial and Credit Activities: Problems of Theory and Practice*. 2021. no2. (37). 86-94. Available at: <https://doi.org/10.18371/fcappt.v2i37.229931>. (accessed 20.01.2023).
6. Saydjari O. Engineering trustworthy systems: A principled approach to cybersecurity. *Communications of the ACM*. 2019. no 62. 63-69.
7. Єршова Н. Ю. Напрями удосконалення підходів та методів аналізу діяльності в системі управлінських рішень суб'єктів господарювання. Available at: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/58206/1/Yershova_Napriamy_2020.pdf (accessed 22.01.2023).
8. Grinko A., Krutova A., Nesterenko O., Blyzniuk O., Nagorna I. Development of an Adaptive Accounting System on The Basis of Quality Improvement of Information Resources. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*. 2020. Vol. 24 Issue 5. Available at: <https://www.abacademies.org/articles/development-of-an-adaptive-accounting-system-on-the-basis-of-quality-improvement-of-information-resources-9627.html>
9. Iershova N. Yu. Metodolohiia upravlinnia pidpryjemstvom ta yii vplyv na oblikovu paradyhmu [Enterprise management methodology and its impact on the accounting paradigm]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky* [Global and National Economic Problems]. 2015. no 3. pp. 853-858. Available at: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/18672/1/2015_Yershova_Metodolohiia_upravlinnia.pdf (accessed 28.01.2023).
10. Kryvytska O. R., Chychylinskiy M. V. Rol' faktychnogo zapasu platospromozhnosti u zabezpechenni finansovoi' stijkosti kompanij zi strahuvannja zhyttja v Ukraini. [The role of insurer actual solvency margin in financial stability backing of life insurers in Ukraine]. *Finansova systema Ukrainy* [Financial system of Ukraine]. 2012. no 19. 357-360.
11. Iershova N. Ju. Metodichnyj pidkhid do analizu platospromozhnosti dlja prohnozuvannja rozvytku biznes-struktur [Methodical approach to the analysis of solvency for forecasting the development of business structures]. *Oblikovo-analitychne zabezpechennja innovacijnoji transformaciji ekonomiky Ukrainy* : Materialy XII Vseukr. nauk.-prakt. Konf. – Odesa: Odeskijj nacionalnij politekhnichnij universytet (31 travnja – 1 chervnja 2018).. 128–130. Available at: <https://core.ac.uk/reader/161791280> (accessed 15.01.2023).
12. Oficijnyj sajт Derzhavnoi' sluzhby statystyky Ukrainy. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed 02.12.2022).
13. Lynnyk O.I., Iershova N.Ju. Problemy funkcionuvannja ta rozvytku mikro-, malogo ta seredn'ogo biznesu sfery poslug v Ukraini [Problems of the functioning and development of micro, small and medium-sized businesses in the service sector in Ukraine]. *Shidna Jevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnja* [Eastern Europe: Economy, Business and Management]. 2021. Issue №2 (29). pp. 74-80. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.29-11> (accessed 15.01.2023).
14. Iershova N. Ju. Rozvytok instrumentariju dlja realizacii' prognostychnoi' funkcii' strategichnogo upravlins'kogo obliku v upravlinni pidpryjemstvamy. [Development of tools for implementing the prognostic function of strategic management accounting in enterprise management]. *Ekonomika i suspil'stvo* [Economy and society]. 2016. no 2. 694-701. Available at: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/23564/1/2016_Yershova_Rozvytok.pdf (accessed 05.01.2023).
15. Bondar M., Iershova N., Tkachenko M., Garkusha V., Yavorsky S. Financial decisions taking into account management reporting of enterprise. *Financial and credit activities: problems of theory and practice*. 2020. no 2 (33). 84-92. Available at: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/49758/1/FKDPTP_2020_2_33_Yershova_Financial_decisions.pdf (accessed 06.01.2023).
16. Grin'ko A. P., Gryn'ko P. L. Systema pokaznykiv groshovykh potokiv dlja ocinky fektyvnosti dijal'nosti tovgovl'nyh pidpryjemstv [A system of indicators of cash flows for evaluating the efficiency of trading enterprises]. *ScienseRise*. 2015. no 2/3(7). C.61-65.
17. Lehenchuk S. F., Tsaruk I. M., Nazarenko T. P. Pryntsypy zakhystu danykh u systemi obliku: upravlinski aspekty [Principles of data protection in the accounting system: management aspects]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannja* [Economics, management and administration]. 2021. no 2(96). 61–69.
18. Iershova N. Ju. Identyfikacija predmetu ta metodu strategichnogo upravlins'kogo obliku [Identification of the subject and method of strategic management accounting]. *Naukovyj visnyk Uzhgorod'skogo universytetu* [Scientific Bulletin of Uzhhorod University.]. 2015. Issua 1(45). Vol. 2. 148-152. Available at: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/4285/1/%D0%86%D0%94%D0%95%D0%9D%D0%A2%D0%98%D0%A4%D0%86%D0%9A%D0%90%D0%A6%D0%86%D0%AF%20%D0%9F%D0%A0%D0%95%D0%94%D0%9C%D0%95%D0%A2%D0%A3%20%D0%A2%D0%90%20%D0%9C%D0%95%D0%A2%D0%9E%D0%94%D0%A3%20%D0%A1%D0%A2%D0%A0%D0%90%D0%A2%D0%95%D0%93%D0%86%D0%A7%D0%9D%D0%9E%D0%93%D0%9E.pdf> (accessed 21.01.2023).

Надійшло (received) 28.02. 2023

Відомості про авторів / About the Authors

Єршова Наталя 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@khpi.edu.ua

Грінко Алла Павлівна (Grinko Alla Pavlivna) – доктор економічних наук, професор, Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5324-6926>; e-mail: Alla.grinko@karazin.ua

Н.В. ЯКИМЕНКО-ТЕРЕЩЕНКО, В. О. АЛЕКСАНДРОВА, Л.С.СТРИГУЛЬ
ФОРМУВАННЯ МЕТОДІВ ЕФЕКТИВНОГО ВІДБОРУ УСТАТКУВАННЯ ДЛЯ ЗАКЛАДІВ
ТУРИЗМУ ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Туристичний та готельно-ресторанний бізнес є перспективним напрямом розвитку підприємництва в Україні. Одним із головних завдань успішного його ведення залишається раціональний підбір обладнання та енергоефективних технологій, які дозволяють відкрити підприємцям нові можливості для залучення клієнтів, що згодом зможе спричинити новий поштовх розвитку цього бізнесу в Україні. Актуальність теми статті зумовлена тим, що готельно-ресторанний бізнес є однією галузей харчової промисловості, в якій вимоги до якості послуг та продукції надзвичайно високі. Це обумовлює високу якість необхідного устаткування, що в свою чергу тягне підвищену фінансову навантаженість на цей бізнес. Сучасний ринок обладнання представляє для споживачів широкий асортимент ресторанного обладнання різних цінових категорій та якості. При виборі обладнання для туристичного та готельно-ресторанного бізнесу необхідно враховувати якість та гарантії, які пропонує виробник; ціну, країну виробника. Для ефективного вирішення цієї задачі власнику бізнесу потрібно залучати висококваліфікованих спеціалістів з цієї галузі, що тягне за собою додаткові витрати, або намагатися вирішити цю задачу власними силами. Метою статті є формування узагальнених рекомендацій щодо використання методів відбору устаткування для готельно-ресторанного бізнесу за критерієм енергоефективності та конкурентоспроможності. У статті виконано огляд проблеми вибору необхідного устаткування для готельно-ресторанної справи, розглянуто основні типи використовуваного обладнання і його технологічні показники, та визначено основні економічні показники, які мають бути враховані для його ефективного вибору.

Ключові слова : туризм; устаткування закладів туризму і готельно-ресторанного бізнесу; харчова промисловість; ресторанний бізнес; ділова репутація; об'єкти туризму; учасники туристського процесу

N. YAKYMENKO-TERESHCHENKO, V. O. ALEKSANDROVA, L. STRYGUL
DEVELOPMENT OF METHODS FOR EFFECTIVE SELECTION OF EQUIPMENT FOR TOURISM
AND HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

Tourism and hotel restaurant business is a promising area of entrepreneurship development in Ukraine. One of the main tasks of its successful management remains the rational selection of equipment and energy-efficient technologies, which allow entrepreneurs to open up new opportunities for attracting customers, which can subsequently cause a new push for the development of this business in Ukraine. The relevance of the topic of the article is due to the fact that the hotel and restaurant business is one of the branches of the food industry, in which the requirements for the quality of services and products are extremely high. This determines the high quality of the necessary equipment, which in turn leads to an increased financial burden on this business. The modern equipment market offers consumers a wide range of restaurant equipment of different price categories and quality. When choosing equipment for the hotel and restaurant business, it is necessary to take into account the quality and guarantees offered by the manufacturer; price, country of manufacture. To effectively solve this problem, the business owner needs to attract highly qualified specialists from this field, which entails additional costs, or try to solve this problem on his own. The purpose of the article is the formation of generalized recommendations on the use of equipment selection methods for the hotel and restaurant business based on the criterion of energy efficiency and competitiveness. The article reviews the problem of choosing the necessary equipment for the hotel and restaurant business, considers the main types of equipment used and its technological indicators, and defines the main economic indicators that should be taken into account for its effective selection.

Keywords: Hotel and restaurant business; equipment for hotel and restaurant business; energy efficiency; competitiveness; economic effect; equipment selection methods

Вступ. Ефективність діяльності сучасних закладів туризму і готельно-ресторанного бізнесу базується на використанні різноманітного за принципом дії і конструктивним виконанням устаткування. Характерною особливістю закладів туризму і готельно-ресторанного бізнесу є пропонування великої кількості нових послуг і продукції, що вимагає постійного оновлення устаткування. Тому раціональний вибір нового устаткування набуває значної актуальності в теперішніх економічних умовах.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Останніми роками дедалі більше ресторанний бізнес починає привертати увагу ділових людей. У більшості випадків ресторатори-початківці починають створювати самі собі проблеми і труднощі на самому початку ведення справи. Насамперед це пов'язано через брак необхідних знань та досвіду у цій сфері діяльності. Метою цієї статті є вироблення практичних рекомендацій, які допоможуть на початковому етапі уникнути нераціональної витрати фінансових коштів на закупівлю технологічного обладнання для закладу.

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

такого виду обслуговування, що забезпечує клієнта їжею та напоями у спеціально відведеному для цього місці та відповідає деяким основним гігієнічним та законодавчим вимогам.

Ресторан, як самостійна одиниця або як частина готелю, виробляє та пропонує клієнтам харчування з метою задоволення їх гастрономічних потреб. Економічною метою даного виду діяльності є отримання прибутку, незалежно від того, чи маємо ми справу з чисто ресторанним бізнесом (окремо взяті ресторани у спеціально відведених місцях), або з ресторанами, що становлять частину іншої установи.

Ресторанний бізнес є галуззю харчової промисловості, а вимоги до цієї галузі особливо високі. Про цю обставину слід пам'ятати, особливо вибираючи необхідне устаткування. Вибираючи обладнання для ресторанної кухні, слід пам'ятати, що кухонне обладнання працюватиме під постійним навантаженням. Тому не слід заощаджувати на якості такого обладнання.

Дослідженню проблеми обґрунтованого підходу до вибору устаткування для готельно-ресторанного бізнесу недостатньо приділено увагу в наукових працях українських і зарубіжних авторів. Частково рекомендації можна зустріти в працях серед яких

можна відзначити таких, як Архіпова В.В., Кравченко А.І., Лояк Л.М., Нечаюк Л.І. Самодай В.П.

Викладання основного матеріалу дослідження.

Сучасний ринок обладнання представляє для споживачів широкий асортимент ресторанного обладнання різних цінкових категорій та якості. Для ресторанів та кафе слід закуповувати обладнання у компаній, які вже добре зарекомендували на цьому ринку. Такі компанії мають можливість надати своїм клієнтам гарантію та подальше сервісне обслуговування. Крім того, вони займаються встановленням обладнання, пуском, налагодженням та навчанням обслуговуючого персоналу.

Не слід придбати обладнання, призначене для домашнього користування. Воно не зможе витримати високих навантажень, і дуже швидко вийде з ладу. У таких ситуаціях вам доведеться дуже скоро витратитися на ремонт ресторанного обладнання або купувати нове. Крім того, ще піде додатковий час на його доставку. Тому ще необхідно домовитись із постачальниками про терміни постачання обладнання. При виборі обладнання для готельно-ресторанного бізнесу необхідно враховувати якість та гарантії, які пропонує виробник; ціну, країну виробника. Якщо років вісім тому ринок був заповнений лише імпортом, то сьогодні деякі вітчизняні фірми виготовляють якісне обладнання, яке успішно конкурує з італійською, французькою та німецькою.

Саме проблемі «на якому ж устаткуванні зробити вибір?» і присвячена дана стаття. Спробуємо більш ширше розглянути загальне устаткування в готельно-ресторанному бізнесі.

До основного устаткування закладів готельно-ресторанного господарства входять:

- 1) Механічне устаткування;
- 2) Теплове устаткування;
- 3) Холодильне устаткування.

Механічне устаткування – технологічні машини, що призначені для проведення механічних (подрібнення, змішування, пресування, сортування) і гідромеханічних (перемішування, емульгування, збивання, миття) процесів обробки сировини і матеріалів. Продукти при цьому не змінюють своїх властивостей, а можуть змінювати лише форму, розміри та інші параметри, які можна змінити механічним шляхом.

Теплове устаткування призначене для нагрівання (теплової обробки) харчових продуктів: пастеризації, стерилізації, варіння, смаження.

Холодильне устаткування призначене для холодильної обробки харчових продуктів з метою

продовження термінів їх зберігання. Основними видами холодильної обробки є охолодження, заморожування, підморожування, доморожування і холодильне зберігання продуктів.

Виходячи з концепції, що метою підприємницької діяльності є одержання прибутку або власного доходу, використання сучасного технологічного устаткування повинно не тільки сприяти здійсненню необхідних завдань готельно-ресторанної справи, а й отримати при цьому максимальний прибуток, обумовлений:

- економією матеріальних (сировинних) і енергетичних ресурсів;
- використанням мінімального числа робітників;
- раціональним використанням площ закладу.

Уявлення про те, на що використовується електроенергія на підприємствах ресторанного господарства, дає табл. 1. [1]

Як видно з табл. 1, максимальну кількість енергії на підприємстві споживає технологічне обладнання для обробки продуктів харчування. Тому при створенні нового готельно-ресторанного закладу велику увагу доцільно приділити підбору ефективного та енергозберігаючого обладнання для виробничих цехів ресторану [2]. Для працюючого підприємства також важливо приділяти увагу цьому типу обладнання - правильно його експлуатувати та оновлювати за необхідності [3].

До основних сучасних технологічних та технічних напрямів створення високоефективних ресторанних технологій відносять:

- економію електроенергії та газу за рахунок підвищення ефективності використання обладнання, зменшення тривалості роботи обладнання, усунення недоліків у недоцільному використанні енергії, використання більш дешевих джерел енергії, використання сучасного обладнання (пароконвекційні печі, апарати шокowego охолодження та багатофункціональні кухонні пристрої (VCC));
- збільшення терміну зберігання продуктів харчування (MAP-технології, технологія Cook&Chill, використання вакуум-машин) та підвищення санітарно-гігієнічного стану виробництва;
- економічні технології приготування страв (низькотемпературне приготування страв, приготування завдяки мікрохвильовому випромінюванню та індукційній обробці їжі), дозрівання овочів та фруктів;
- ергономіку виробництва (нові аспекти проектування);

Таблиця 1 - Розподіл та використання електроенергії на підприємствах ресторанного бізнесу

Тип обладнання	Споживання електроенергії, %
Технологічне обладнання для механічної та теплової обробки продуктів харчування	35
Устаткування для опалення, вентиляції та кондиціонування повітря	28
Обладнання для роботи водопроводу та каналізації	18
Освітлювальні прилади	13
Холодильне обладнання	6

- використання автоматизованих систем на підприємстві та формування завдяки ним чітко спланованого завдання, базованого на виробничому плані.

Вибору устаткування передуює аналіз роботи закладу, що дозволяє у загальних рисах встановити:

- Головний бажаний ефект від майбутньої діяльності.
- Тип готельно-ресторанного закладу та його показники обсягу послуг.
- Рівень послуг та їх вартість, приблизний термін окупності капіталовкладень.
- Спеціальні вимоги до випуску кулінарної продукції, послуг.

Підбір устаткування проводиться в два етапи: на першому визначається тип обладнання, а на другому - його марку та кількість.

Визначення типу обладнання проводиться на основі запланованих показників обсягу послуг.

При цьому необхідно зробити оцінку витрати основних видів харчової сировини і кількості випущеної продукції в залежності від часу.

Для оцінки ефективності використання технологічного обладнання необхідно знати його техніко-економічні показники, до яких відносяться:

- продуктивність,
- потужність,
- коефіцієнт корисної дії (ККД),
- коефіцієнт використання обладнання в часі та інші.

Продуктивність – це здатність технологічної машини виробляти певну кількість продукції за одиницю часу. Залежно від фізичного стану продукції, що виробляється, продуктивність може вимірюватися в од/год, кг/год, та м³/год.

Згідно сказаного продуктивність може бути штучна, масова та об'ємна.

В Міжнародній системі одиницею відліку робочого часу машини слугує секунда (с).

Продуктивність машини, яка виражена відношенням кількості готової продукції до часу в секундах, легко переводиться в годинну або хвилинну продуктивність за допомогою множення на відповідний коефіцієнт. Розрізняють три види продуктивності машин: теоретичну, технічну та експлуатаційну.

На практиці важливе значення має теоретична і технічна (дійсна) продуктивності.

Теоретична продуктивність – це кількість продукції, яку машина може виробити за одиницю часу при безперебійній і безперервній роботі в стаціонарному режимі. Даний параметр зазначається в технічних даних на машину. Для машин періодичної дії теоретична продуктивність в загальному вигляді визначається так: місткість робочої камери машини поділена на тривалість технологічного циклу.

$$Q_T = \frac{C}{T_{T.Ц}},$$

де C – робоча місткість машини, виражена в штуках, одиницях об'єму або маси;

$T_{T.Ц}$ – тривалість технологічного циклу, с.

Отже, теоретична продуктивність машини періодичної дії – це кількість продукції яка випускається даною машиною за один робочий цикл.

Технологічний (робочий) цикл – це проміжок часу між двома послідовними моментами видачі машиною готової продукції. Технологічний цикл включає тривалість завантаження продукту, час оброблення продукту в робочій камері і тривалість вивантаження:

$$T_{T.Ц} = t_3 + t_o + t_b,$$

де t_3 – тривалість завантаження продукту в машину, с;

t_o – тривалість оброблення продукту, с;

t_b – тривалість вивантаження продукту з машини, с.

Технічна (дійсна) продуктивність – це середня кількість продукції, яка випускається машиною за одиницю часу з урахуванням витрат часу на технічне обслуговування (регулювання, змащення машини тощо).

Технічна продуктивність пов'язана з теоретичною:

$$Q_{\text{тех}} = K_{T.B} \cdot Q_T,$$

де $K_{T.B}$ – коефіцієнт технічного використання машини;

Q_T – теоретична продуктивність.

$$K_{T.B} = \frac{t_p}{t_p + t_{T.O} + t_{\text{від}}}$$

де t_p – час роботи машини, год.;

$t_{T.O}$ – час технічного обслуговування машини (регулювання, переналагоджування, очищення робочих органів тощо), год.;

$t_{\text{від}}$ – час, необхідний на відновлення працездатності машини після відмови, год.

Експлуатаційна продуктивність – це показник, який характеризує машину в умовах експлуатації на конкретному виробництві з урахуванням усіх витрат робочого часу, в тому числі з причин відмови машини.

Експлуатаційна продуктивність пов'язана з теоретичною:

$$Q_{\text{екс}} = K_{3.B} \cdot Q_T,$$

де $Q_{\text{екс}}$ – експлуатаційна продуктивність;

$K_{3.B}$ – коефіцієнт загального використання технологічної машини.

$$K_{T.B} = \frac{t_p}{t_p + t_{T.O} + t_{\text{від}} + t_{\text{орг}}},$$

де $t_{\text{орг}}$ – час простою машини через організаційні причини, год.

Коефіцієнт загального використання технологічної машини враховує всі втрати робочого часу, в тому

числі і простої машини через організаційні причини. Ці втрати не пов'язані з якістю роботи машини та її технічним станом. Величина даного коефіцієнта залежить від специфіки і організації роботи підприємства, де експлуатується машина.

Потужність машини.

Робота технологічної машини зумовлена механічною енергією, яка підводиться до робочого органу від двигуна через передавальний пристрій. Потужність електродвигуна, тобто енергія, яка підводиться до нього від електромережі за одиницю часу, повинна забезпечувати втрати в самому двигуні, у передавальному механізмі, на робочому валу, який передає рух робочому органу і на виконання роботи робочим органом із заданою швидкістю.

Залежно від характеру руху робочого органу машини, її потужність при поступальному русі розраховується за формулами:

$$N_1 = P_{p.o} \cdot v_{p.o},$$

$$N_2 = P_n \cdot v_n,$$

а під час обертального руху робочих органів за формулами:

$$N_1 = M_{p.o} \cdot \omega_{p.o},$$

$$N_2 = M_n \cdot \omega_n,$$

де N_1 – потужність для забезпечення руху робочого органу, Вт;

N_1 – потужність для забезпечення перероблення продукту робочим органом, Вт;

$P_{p.o}$, P_n – зусилля, прикладені до робочого органу і продукту, Н;

$M_{p.o}$, M_n – обертальний момент, прикладений до робочого органу і продукту, Н·м;

v , ω – лінійна і кутова швидкості руху робочого органу і продукту, м/с або с⁻¹.

Загальна потужність, яка передається вхідному валу виконавчого механізму, визначається з урахуванням усіх витрат у виконавчому і передавальному механізмах:

$$N_0 = \frac{N_1 + N_2}{\eta_0}$$

де η_0 – загальний ККД машини, який враховує втрати потужності під час її передачі від вала електродвигуна до робочого органу.

Потужність витрачається на:

- виконання технологічного процесу;
- на роботу механізмів на холостому ходу;
- подолання сил тертя в кінематичних парах;
- розсіювання енергії в результаті деформації і вібрації деталей і машин;
- подолання опору під час увімкнення сил гальмування.

$$\eta_0 = \frac{N_{кор}}{N_{вит}},$$

де $N_{кор}$, $N_{вит}$ – відповідно корисна і витрачена потужність.

В цілому ККД машини визначається як добуток окремих коефіцієнтів корисної дії, що враховують втрати на різних ділянках машини.

Продуктивність технологічних машин і потужність, необхідна для виконання заданого технологічного процесу, залежать від розмірів робочих камер, конструкції робочих органів і характеру їх руху, а також від способів і режимів обробки продукту.

Таким чином, переде власником готельно-ресторанного бізнесу постає непроста задача – Як зробити ефективний вибір необхідного устаткування серед великої кількості існуючих пропозицій?

На наш погляд достатньо запинитись на наступних методиках підбору устаткування:

- ґрунтуючись на розрахунку економічного ефекту у споживача;

- ґрунтуючись на розрахунку інтегрального показника ефективності виробництва.

Представимо більш детально запропоновані методики.

Економічний ефект від вибору більш сучасного устаткування на заміну існуючому може бути розрахований за ціною споживання як:

$$E_{сп} = C_{спб} \cdot a - C_{спн}$$

де $C_{спб}$, $C_{спн}$ – ціна споживання базового і нового виробу, грн.;

a – коефіцієнт еквівалентності.

$$a = a_1 \cdot a_2,$$

$$a_1 = \frac{B_2}{B_1};$$

$$a_2 = \frac{\frac{1}{T_1} + \frac{E_{нд_i}}{100}}{\frac{1}{T_2} + \frac{E_{нд_i}}{100}}$$

де a_1 – коефіцієнт обліку зростання одиниці нового виробу (B_2) в порівнянні з одиницею базового виробу (B_1);

a_2 – коефіцієнт обліку зміни терміну служби нового виробу (T_1) в порівнянні з терміном служби базового виробу (T_2).

Енд – відсоток за кредит (якщо заміна устаткування планується за кредитні кошти).

Ціна споживання визначається як:

$$C_{сп} = C_{пр} + I$$

де $C_{пр}$ – ціна придбання нового устаткування, грн;

I – експлуатаційні витрати за термін служби, грн.

Склад і методи розрахунку експлуатаційних витрат залежать від виду виробу. Так для електротехнічних виробів експлуатаційні витрати, як правило, включають такі основні елементи:

$$I = B_e + B_p + B_n + A + 3B$$

де B_e - витрати на покриття втрат електроенергії, грн.;

B_p, B_n - витрати на планові і непланові ремонти, грн.;

A - амортизаційні відрахування по виробу, грн.;

$ЗБ$ - збиток через відмови виробу, грн.

Витрати на покриття втрат електроенергії визначаються так:

$$B_e = P \cdot \Phi_d \cdot K_{зп} \cdot K_{зч} \cdot B_{квт\cdot г}$$

де P - витрати електроенергії, кВт;

Φ_d - дійсний фонд часу роботи устаткування за період розрахунку;

$K_{зп}, K_{зч}$ - коефіцієнти завантаження по потужності і за часом;

$B_{квт\cdot г}$ - вартість однієї кіловат-години електроенергії, грн.

Амортизаційні відрахування визначаються по самому устаткуванню як:

$$A = \frac{(C_{пр} + K') \cdot H_a}{100},$$

де $C_{пр}$ - ціна придбання устаткування, грн;

K' - супутні капітальні вкладення (витрати на транспортування, монтаж і наладку устаткування та ін.);

H_a - норма амортизації для устаткування (визначається з терміну служби виробу).

Таким чином, виконавши розрахунки можна встановити обґрунтованість заміни існуючого обладнання на більш нове. Якщо в результаті розрахунку отримано позитивне значення економічного ефекту, то слід прийняти рішення про заміну устаткування більш новим, якщо ефект негативний – така заміна недоцільна.

Інша методика побудована на необхідності розрахунку інтегрального показника ефективності діяльності, в якій використовується технологічне устаткування.

Цей розрахунок заснований на порівнянні показників, які найбільш повно відбивають потреби споживачів нового устаткування з параметрами існуючого.

Розрахунок конкурентоспроможності устаткування поводиться у три етапи.

У першому етапі розрахунку визначається база порівняння. В її якості може служити найкращий із вже існуючих на ринку виробів-конкурентів або досконаліший зразок.

На другому етапі виділяються найбільш значущі для споживача критерії (технічні та економічні).

На третьому етапі проводиться розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності і на його підставі робиться висновок про доцільність застосування нового устаткування в технологічному процесі готельно-ресторанного бізнесу.

Інтегральний показник обчислюється за такою формулою:

$$I = \frac{K_T}{K_e},$$

де K_T - показник конкурентоспроможності за технічними параметрами;

K_e - показник конкурентоспроможності за економічними параметрами.

Показник конкурентоспроможності за технічними параметрами K_T знаходимо за формулою:

$$K_T = \sum \frac{q_{in}^i}{q_{ik}^i} * \alpha_i,$$

де q_{in}, q_{ik} - власний показник по i -му параметру нового устаткування та виробу-конкурента;

α_i - коефіцієнт вагомості i -го параметра (рейтинг) в сукупності всіх аналізованих параметрів.

Показник конкурентоспроможності за економічними параметрами K_e знаходимо за формулою:

$$K_e = \frac{C_{сп-н}}{C_{сп-к}}$$

де $C_{сп-н}$ - ціна споживання аналізованого виробу;

$C_{сп-к}$ - ціна споживання виробу-конкурента.

Ціна споживання складається з ціни сплаченої споживачем при придбанні товару та витрат споживання (витрати на ремонти, електроенергію тощо), як більш детально розглянуто вище.

З розрахованих показників можна зробити такий висновок: якщо $I > 1$ то аналізоване устаткування є конкурентоспроможним і може бути доцільною його купівля, якщо $I < 1$ то аналізоване устаткування не конкурентоспроможне вже існуючому.

Висновки. Сучасні вимоги ведення будь-якого бізнесу, у тому числі туристичного і готельно-ресторанного, у першу чергу спираються на економічний важіль прийняття рішень. Від ефективності витрачених на бізнес коштів залежить подальший його розвиток. Дослідивши в даній статті проблему обґрунтування вибору устаткування для закладів туризму та готельно-ресторанної справи, було сформовано два найбільш простих підходи для відбору необхідного обладнання за критеріями його економічної ефективності. Обидва методи дають змогу вибрати устаткування з багатьох різновидів представлених на ринку у першу чергу за критерієм енергоефективності, що забезпечує зменшення витрат бізнесу і, як наслідок, підвищення його прибутковості.

Список літератури

1. Ряшко Г.М. Аналіз енергозберігаючих технологій в ресторанному господарстві / Г. М. Ряшко, Г. В. Крусір, Т. П. Новічкова // *Наукові праці [Одеської національної академії харчових технологій]*. - 2016. - Т. 80, Вип. 2. - С. 17-22. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Np_2016_80_2_6
2. Лебеденко Т.Е., Крусір Г.В., Шунько Г.С. Енергозберігаючі технології в ресторанному господарстві. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2020. Вип.61. С.61-67.

3. Katsigris C., Thomas C. Design and Equipment for Restaurants and Foodservice: a Management View. 3rd ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2008.
4. Александрова В.О., Пашко В.С. Вплив енергоефективності устаткування на рентабельність готельно-ресторанного бізнесу// *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я = Information technologies: science, engineering, technology, education, health : тези доп. 30-ї міжнар. наук.-практ. конф. MicroCAD-2022*, / ред. Є. І. Сокол. – Харків : НТУ «ХП», 2022. – 1113 с. – С. 501
5. Якименко-Терещенко Н. В. Основні напрями бізнес-планування підприємств готельно-ресторанного бізнесу// *Сучасні напрями розвитку економіки в контексті євроінтеграційних процесів: матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції*. – Запоріжжя: Класичний приватний університет, 2018. – 104 с. – С. 70-74.
6. Стригуль Л.С. Сучасні проблеми розвитку діяльності готельно-ресторанної сфери та напрямики їх вирішення. *Труди XVI-ї Міжнародної науково-практичної конференції «Дослідження та оптимізація економічних процесів» («Оптимум-2020»)* – Харків : НТУ «ХП», 2020. – С. 143–145
3. Katsigris C., Thomas C. Design and Equipment for Restaurants and Foodservice: a Management View. 3rd ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2008.
4. Aleksandrova V.O., Pashko V.Ye. Vplyv enerhoefektyvnosti ustatkuvannia na rentabelnist hotelno-restorannoho biznesu/ [The impact of equipment energy efficiency on the profitability of the hotel and restaurant business] *Informatsiini tekhnolohii: nauka, tekhnika, tekhnolohiia, osvita, zdorovia = Information technologies: science, engineering, technology, education, health : tezy dop. 30-i mizhnar. nauk.-prakt. konf. MicroCAD-2022* [Information technologies: science, engineering, technology, education, health = Information technologies: science, engineering, technology, education, health : abstracts of the 30th international scientific and practical conference MicroCAD-2022], / red. Ye. I. Sokol. – Kharkiv : NTU «KhPI», 2022.– 1113 P. –pp. 501.
5. Yakymenko-Tereshchenko N. V.Osnovni napriamy biznes-planuvannia pidpriemstv hotelno-restorannoho biznesu/ [The main directions of business planning of hotel and restaurant business enterprises] *Suchasni napriamy rozvytku ekonomiky v konteksti yevrointehratsiinykh protsesiv: materialy dopovidei Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* [Modern Directions of Economic Development in the Context of European Integration Processes: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference] – Zaporizhzhia: Kласичnyi pryvatnyi universytet, 2018. – 104 P. – pp. 70-74.
6. Stryhul L.S. Suchasni problemy rozvytku diialnosti hotelno-restoranoi sfery ta napriamky yikh vyryshennia. [Modern problems of development of the hotel and restaurant industry and directions of their solution] *Trudy XVI-oi Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii «Doslidzhennia ta optymizatsiia ekonomichnykh protsesiv» («Optimum-2020»)* [Proceedings of the XVI International Scientific and Practical Conference "Research and Optimization of Economic Processes" ("Optimum-2020")] – Kharkiv : NTU «KhPI», 2020. – pp. 143–145

References (transliterated)

1. Ryashko G.M. Analiz energozberigayuchy`x tehnologij v restorannomu gospodarstvi [Analysis of energy-saving technologies in the restaurant industry]. *Naukovi praci [Odes'koyi nacional'noyi akademiyi xarchovy`x tehnologij]* [Scientific works [Odesa National Academy of Food Technologies]]. - 2016. - no 80, issue. 2. - pp. 17-22. - Rezhy`m dostupu: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Np_2016_80_2_6
2. Lebedenko T.E., Krusir G.V., Shun'ko G.S. Energozberigayuchi tehnologiyi v restorannomu gospodarstvi. [Energy-saving technologies in the restaurant industry] *Visny`k LTEU. Ekonomichni nauky* [Bulletin of LTEU. Economic sciences]. 2020. No 61. pp.61-67.
3. Stryhul L.S. Suchasni problemy rozvytku diialnosti hotelno-restoranoi sfery ta napriamky yikh vyryshennia. [Modern problems of development of the hotel and restaurant industry and directions of their solution] *Trudy XVI-oi Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii «Doslidzhennia ta optymizatsiia ekonomichnykh protsesiv» («Optimum-2020»)* [Proceedings of the XVI International Scientific and Practical Conference "Research and Optimization of Economic Processes" ("Optimum-2020")] – Kharkiv : NTU «KhPI», 2020. – pp. 143–145

Надійшла (received) 01.03.2023

Відомості про авторів / About the Authors

Якименко-Терещенко Наталія Василівна (Yakymenko-Tereshchenko Nataliia Vasiliivna) – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри туризму і готельно-ресторанного бізнесу НТУ «ХП»; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2927-7989>, e-mail: nataliia.iakymenko-tereschenko@khp.edu.ua

Александрова Вікторія Олександрівна (Aleksandrova Viktoriia 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: Viktoriia.Aleksandrova@khp.edu.ua

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@khp.edu.ua

Н.М. ВОЛОСНІКОВА, Н.Б. РЕШЕТНЯК, Ф.В. АБРАМОВ**УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПІДПРИЄМСТВА У СУЧАСНИХ УМОВАХ**

У статті розглянуто поняття фінансового забезпечення як сукупність необхідних ресурсів та джерел їх формування для ефективного функціонування підприємства. Зазначено, що значні труднощі при формуванні та прийнятті поточного плану виробництва продукції виникають при обмежених ресурсах. Визначено сутність структури фінансового забезпечення, охарактеризовано основні принципи, на яких ґрунтується механізм фінансового забезпечення та важливість фінансового забезпечення як на операційному, так і на стратегічному рівні управління підприємством. Проведено аналіз та розглянуто напрями вдосконалення ресурсного забезпечення на підприємстві. До ресурсних обмежень промислового підприємства при формуванні плану належать обмеження щодо забезпечення матеріальними, трудовими, фінансовими і інформаційними ресурсами. Запропоновано принцип розрахунку потреби в зазначених видах ресурсів з використанням економіко-математичної моделі кумулятивної технології виробництва продукції промислового підприємства. Обґрунтовано, що синергетичний ефект системи корпоративного забезпечення залежить від таких факторів, як ресурсне забезпечення підприємства, узгодженість напрямку руху векторів підсистем економічної, технологічної, інформаційної, юридичної, фінансової, кадрової, транзакційної, логістичної та ресурсної безпеки з цілями загальної стратегії корпоративного забезпечення, особливостей побудови динамічної системи корпоративного забезпечення; впливових змін у мікро- та макроекономічному середовищі, надійності загальної системи корпоративного забезпечення, стійкості і ефективності системи управління системою корпоративного забезпечення; характеристики системи корпоративного забезпечення. Зроблено висновок, що основою синергетичного ефекту системи корпоративного забезпечення є оптимальне поєднання окремих елементів системи, ефективність їх взаємодії та якість. Запропоновано модель організаційно-економічної взаємодії процесів використання структурних складників фінансового забезпечення діяльності підприємств та представлено алгоритм формування ресурсного забезпечення діяльності підприємства в сучасних умовах.

Ключові слова: ресурсне забезпечення, підприємство; фінансова стратегія; фінансові ресурси; система корпоративного забезпечення, синергетичний ефект, управління ресурсним забезпеченням

N. VOLOSNIKOVA, N. RESHETNIAK, F. ABRAMOV**MANAGEMENT OF THE FINANCIAL SECURITY OF THE ENTERPRISE IN MODERN CONDITIONS**

The article examines the concept of financial support as a set of necessary resources and sources of their formation for the effective functioning of the enterprise. It is noted that significant difficulties in the formation and adoption of the current production plan arise with limited resources. The essence of the financial support structure is determined, the main principles on which the financial support mechanism is based and the importance of financial support both at the operational and strategic level of enterprise management are characterized. The analysis was carried out and directions for improvement of resource provision at the enterprise were considered. The resource limitations of an industrial enterprise during the formation of a plan include limitations on the provision of material, labor, financial and informational resources. The principle of calculating the need for the specified types of resources using the economic-mathematical model of the cumulative production technology of the industrial enterprise is proposed. It is substantiated that the synergistic effect of the corporate security system depends on such factors as the resource provision of the enterprise, the consistency of the direction of movement of the vectors of subsystems of economic, technological, informational, legal, financial, personnel, transactional, logistical and resource security with the goals of the general strategy of corporate security, construction features dynamic system of corporate security; influential changes in the micro- and macroeconomic environment, reliability of the general system of corporate security, stability and efficiency of the management system of the system of corporate security; characteristics of the corporate security system. It was concluded that the basis of the synergistic effect of the corporate security system is the optimal combination of individual elements of the system, the effectiveness of their interaction and quality. A model of the organizational and economic interaction of the processes of using structural components of financial support for enterprise activity is proposed, and an algorithm for the formation of resource support for enterprise activity in modern conditions is presented.

Keywords: resource provision; enterprise; financial strategy; financial resources; corporate security system; synergistic effect; resource security management

Вступ. Необхідно зазначити, що економічний ефект відіграє важливу роль в економічному розвитку системи корпоративного забезпечення. Проте, незважаючи на те, що усі наукові дослідження та розробки висвітлюють якісні аспекти синергетичних ефектів, ще недостатньо уваги приділено обґрунтуванню отриманих результатів та недостатньо висвітлені якісні особливості, наслідки виникнення синергетичних ефектів системи корпоративного забезпечення.

Аналіз останніх досліджень та літератури. Дослідження теоретичних та практичних аспектів забезпечення фінансового потенціалу розвитку суб'єктів господарювання знайшли відображення у працях багатьох вчених.

Разом з тим ще не сформовані проблеми методичного забезпечення управління фінансовим потенціалом в системі корпоративної безпеки, включаючи удосконалення методик та методів аналізу й оцінки стану фінансового потенціалу корпоративної

безпеки, які б створювали основу розробки й прийняття управлінських рішень, своєчасному запобіганню загрозам мікро- та макроекономічного середовища, корпоративного управління як засобу ефективного забезпечення корпоративної безпеки підприємства. Крім того, 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 фінансового забезпечення як сукупність необхідних ресурсів та джерел їх формування для ефективного функціонування підприємства

Актуальними є питання розробки саме критеріїв ефективного практико-орієнтованого моделювання процесу прийняття рішень при управлінні фінансовим потенціалом промислового підприємства, перш за все

передбачають оптимізацію управлінських рішень, адекватних змінам в мікро- та макроекономічному середовищах.

Значні труднощі при формуванні та прийнятті поточного плану виробництва продукції виникають при обмежених ресурсах. До ресурсних обмежень промислового підприємства при формуванні плану належать обмеження щодо забезпечення матеріальними, трудовими, фінансовими і інформаційними ресурсами. Розглянемо можливість розрахунку потреби в зазначених видах ресурсів з використанням економіко-математичної моделі кумулятивної технології виробництва продукції промислового підприємства [1, с. 163-168; 2, с. 402-408].

Синергетичний ефект системи корпоративного забезпечення залежить від таких факторів, як:

- 1) ресурсне забезпечення підприємства;
- 2) узгодженість напрямку руху векторів підсистем економічної, технологічної, інформаційної, юридичної, кадрової, фінансової, трансакційної, логістичної та ресурсної безпеки з цілями загальної стратегії корпоративного забезпечення;
- 3) особливостей побудови динамічної системи корпоративного забезпечення;
- 4) впливових змін у мікро- та макроекономічному середовищі;
- 5) надійності загальної системи корпоративного забезпечення;
- 6) стійкості і ефективності системи управління системою корпоративного забезпечення;
- 7) характеристики системи корпоративного забезпечення.

Слід зауважити, що дослідження особливостей проявів синергетичних ефектів системи корпоративного забезпечення спонукає до аналізу факторів, які перешкоджають ефективному функціонуванню механізму управління системою корпоративного забезпечення [3, с. 214-224; 4, с. 389-396], у тому числі і фінансових. Синергізм загальної системи корпоративного забезпечення є наслідком спільного єднання локальних елементів.

Основою синергетичного ефекту системи корпоративного забезпечення є оптимальне поєднання окремих елементів системи, ефективність їх взаємодії та якість. Синергетичний ефект в даному випадку характеризує можливість отримати більший економічний ефект у разі взаємного поєднання окремих елементів, ніж сума окремо взятих елементів системи [5, с. 548-557]. Схему формування синергетичного ефекту системи корпоративного забезпечення наведено на рис. 1.

Активність окремих елементів економічної, технологічної, інформаційної, юридичної, кадрової, трансакційної, фінансової, логістичної та ресурсної безпеки при спільній діяльності показує більший синергетичний якісний ефект, ніж при кількісному вимірі простого ефекту всіх окремих складових.

Як бачимо, перший варіант структури не містить явних неформальних зв'язків між окремими структурними елементами. Другий варіант структури містить явні неформальні зв'язки, що і призводить до

виникнення синергетичного ефекту. У другому варіанті синергетичний ефект перевищує простий ефект [6, с. 8-10].

Для кожної підсистеми ресурсного забезпечення промислового підприємства характерні цільові показники ефективності [7, с. 152-155; 8, с. 254]:

1) Для підсистеми забезпечення матеріальними ресурсами можна виділити такі показники ефективності використання ресурсного потенціалу:

- показник матеріаломісткості продукції – відношення суми матеріальних витрат до вартісного вираження виробленої продукції за певний період часу;

- показник затратоотдачі матеріальних ресурсів – відношення доданої вартості в цілому по промислового підприємству до вартості сировини і матеріалів, витрачених кожним окремим підрозділом при виробництві продукції за певний період часу.

- критерій ефективності практико-орієнтованого управління підсистемою забезпечення матеріальними ресурсами промислового підприємства – це відношення фактичних показників ефективності роботи підсистеми забезпечення матеріальними ресурсами до їх ідеальних параметрів.

2) Для підсистеми забезпечення трудовими ресурсами виділяють такі показники ефективності використання ресурсного потенціалу:

- показник продуктивності праці – відношення обсягу випущеної продукції до середньосписочного кадрового складу підприємства;

- показник затратоотдачі трудових ресурсів – відношення доданої вартості в цілому по промислового підприємству до загального фонду оплати праці.

- критерій ефективності практико-орієнтованого управління підсистемою трудових ресурсів промислового підприємства – відношення фактичних показників продуктивності праці і затратоотдачі до їх ідеальних параметрів.

3) Для підсистеми забезпечення фінансовими ресурсами доцільно виділити наступні показники ефективності використання даного ресурсного потенціалу:

- показник рентабельності виробничої діяльності – відношення отриманого прибутку до суми витрат по реалізованій продукції;

- показник рентабельності фінансового капіталу – відношення прибутку до середньорічної вартості капіталу.

- критерій ефективності практико-орієнтованого управління підсистемою фінансових ресурсів промислового підприємства – відношення фактичних показників ефективності роботи підсистеми фінансових ресурсів, а саме показників рентабельності виробничої діяльності та фінансового капіталу, до їх ідеальних параметрів.

4) Для підсистеми інформаційного забезпечення критерієм ефективності використання даного ресурсного потенціалу є:

- показник ступеня забезпеченості промислового підприємства інформаційними системами обробки інформації – ставлення результатів від впровадження

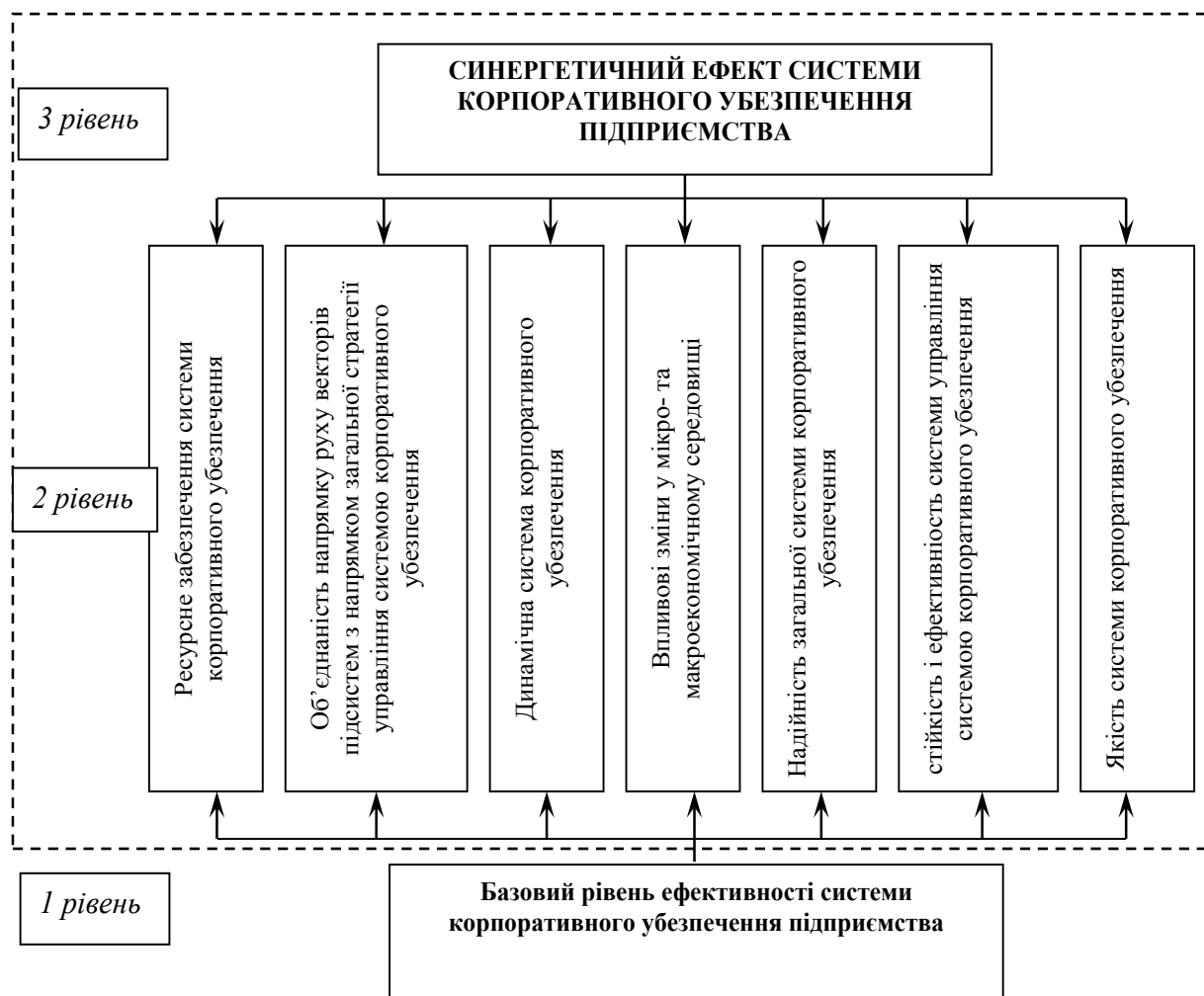


Рисунок 1– Логіко-ієрархічна схема формування синергетичного ефекту системи корпоративного забезпечення підприємства

Джерело: розроблено автором.

інформаційних систем до витрат усіх видів ресурсів, необхідних для її створення і розвитку;

– критерій ефективності практико-орієнтованого управління підсистемою інформаційного забезпечення промислового підприємства – це відношення фактичних показників ефективності роботи підсистеми інформаційного забезпечення до ідеальних параметрів.

При використанні даних показників в динаміці досить точно можна оцінити і проаналізувати ефективність ресурсів, які використовуються у виробничому процесі.

В умовах орієнтації національних підприємств на підвищення конкурентоспроможності надзвичайно важливого значення набуває функціонування і розвиток фінансової системи, оскільки без цього неможливим є здійснення прогресивних структурних зрушень й забезпечення сталого розвитку підприємства.

Щоб приймати зважені раціональні управлінські рішення, підприємство повинно розглядати питання

функціонування та розвитку на відповідних рівнях стратегічного управління.

Перший рівень – нормативний. На даному етапі встановлюються довгострокові стратегічні цілі політики функціонування підприємства. Велике значення має вплив мікро- і макроекономічного середовища.

Другий рівень – стратегічний. На даному рівні довгострокові стратегічні цілі політики функціонування підприємства повинні трансформуватися у принцип ефективності.

Третій рівень – оперативний. Даний рівень передбачає, що обрані стратегічні напрямки політики функціонування підприємства здійснювалися відповідно до короткострокових цілей.

Четвертий рівень – аналітичний. Головне завдання даного рівня визначити вплив функціонування підприємства на стійкість розвитку системи підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності.

Під функціонуванням підприємства ми розуміємо процес, що протікає в часі, відмінною рисою якого є

досить суворе відповідність плану стратегічного розвитку і при незмінності мети системи. Слід зазначити, що коли змінюється мета системи, то процес функціонування переходить в процес розвитку.

Крім того, слід брати до уваги на якісні і кількісні зміни, що відбуваються в системі. При процесі функціонування не відбуваються якісні зміни, тільки кількісні зміни показників. І, навпаки, при процесі розвитку системи спостерігаються переважно якісні зміни системи.

У будь-якому випадку, функціонування системи являє собою складний процес. Систему в процесі функціонування слід розглядати тільки, як цілісну систему, всередині якої між її окремими елементами економічної, логістичної, кадрової, юридичної, ресурсної, трансакційної, інформаційної, технологічної складовою існує тісний взаємозв'язок і взаємозумовленість. Це підтверджує і Ю.Г. Марков, який відзначає наступне: «Функція реалізується структурою і пояснюється за допомогою структури» [Марков, с. 20].

Таким чином, функціонування системи, як процесу, являє собою відтворення загального функціонального ефекту, під яким слід розуміти здатність системи функціонувати таким чином, яким не зможе функціонувати кожний її елемент окремо.

В процесі функціонування системи, як процесу, можна виділити кілька складових:

1. взаємодія системи з середовищем;
2. вироблення системою алгоритму, як типу взаємодії;
3. передача взаємодії системи з макроекономічним середовищем до її внутрішньої структури;
4. переорганізація мікроекономічної структури системи в наслідок її функціонування;
5. узгоджене функціонування елементів системи, як цілого.

Слід зазначити, що дослідницька діяльність полягає в діагностиці функціонування фінансової системи, як процесу, а практика управління стратегічним розвитком системи передбачає правильний вибір режиму функціонування системи.

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., Сасиєни М. *Методи дослідження операцій* / 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. Варналії 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.

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. [dlya stud. vysshch. navch. zakl.]*. – Kiev: Tsentr uchbovoi literatury, 2009. – 432 p.
5. *Finansy : pidruchnyk* / I.O. Liutyi, S.Ia. Borynets, Z.S. Varnalii 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. *Finansova 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. Chuhunov. – Kiev: Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t, 2018. – 173 p.
8. *Problemy i perspektivy rozvytku finansovoi systemy Ukrainy*: monohrafiia [Problems and prospects of development of the financial system of Ukraine: monograph] / I. O. Shkolnyk, T. A. Vasyliieva, S. V. Lieonov ta in. ; za red. I. O. Shkolnyk, I. I. Rekunenka. – Sumy : Sumskyi derzhavnyi universytet, 2017. – 343p.

Надійшла (received) 01.03.2023

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@khpi.edu.ua

Решетняк Наталія 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@khpi.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@khpi.edu.ua

О.М. ГУЦАН**ФУНКЦІОНАЛЬНО-ІНФОРМАЦІЙНЕ РОЗУМІННЯ HR ТА МОТИВАЦІЙНОГО АНАЛІЗУ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА ТА У БІЗНЕС-ДІАГНОСТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

У представленій статті, на основі дослідження, логіко-аналітичних процедур та авторської точки зору сформовано функціональне розуміння необхідності здійснення діагностичних процедур широкого спектру на підприємстві. З урахуванням спрямованості дослідження, виділено провідну роль та функціональний взаємозв'язок мотиваційних та кадрових досліджень при прийнятті менеджерами відповідних якісних рішень та важливий вплив цих компонентів на ефективну діяльність підприємства. Представлено та надано стислий опис більш деталізованої етапності діагностичної процедури, яка була розглянута в попередніх роботах, що є більш корисним з практичної точки зору для підприємств. Приділена належна увага тому факту, що усестороннє та комплексне інформаційне забезпечення управлінського рішення, у сучасних мінливих умовах, дозволяє здійснювати його більш якісно. В статті надана формалізація інформаційного підґрунтя функціонального розуміння складових діагностичних процесів на підприємстві, з авторської точки зору. Надається авторське розуміння того, що застосування HR та мотиваційної діагностики дозволять посилити інформаційну базу в науково-технічному та економічному аспектах. Розглянуто та надано стислий опис функціонально-логічних залежностей за каскадом обраних елементів. Виявлено, що одну з важливих ролей, з огляду на функціональний вплив на ефективність прийняття ефективних рішень менеджерами у відповідності до ієрархії та спрямованості діяльності, здійснює виконання саме HR та мотиваційної аспекти діагностики, а, відповідно і необхідності їх постійного здійснення в щоденній діяльності підприємства.

Ключові слова: HR; управління персоналом; мотивація; діагностика; функціональна залежність; аналіз; підприємство

О.М. HUTSAN**FUNCTIONAL AND INFORMATIONAL UNDERSTANDING OF HR AND MOTIVATIONAL ANALYSIS IN THE MANAGEMENT ACTIVITIES OF THE MANAGER AND IN THE BUSINESS DIAGNOSTIC ACTIVITIES OF THE ENTERPRISE**

In the presented article, on the basis of research, logical-analytical procedures and the author's point of view, a functional understanding of the need to implement a wide range of diagnostic procedures at the enterprise was formed. Taking into account the direction of the research, the functional relationship and the leading role of motivational and personnel studies on the adoption of appropriate quality decisions by managers and the important influence of these components on the effective operation of the enterprise are highlighted. A more detailed phasing of the diagnostic procedure, which was considered in previous works, is presented, which is more useful from a practical point of view for enterprises. Due attention is paid to the fact that the comprehensive information support of the management decision allows it to be implemented more qualitatively. The article provides a formalization of the information basis of the functional understanding of the components of diagnostic processes at the enterprise, from the author's point of view. The author's understanding is given that the application of HR and motivational diagnostics will allow to strengthen the information base in scientific, technical and economic aspects. A concise description of the functional-logical dependencies according to the cascade of the selected elements is considered and provided. It was found that one of the important roles, in view of the functional impact on the effectiveness of effective decision-making by managers (and employees of the administrative and management apparatus in general) in accordance with the hierarchy and direction of activity, is performed by HR and the motivational aspect of diagnostics, and, accordingly, the need their constant implementation in the daily activities of the enterprise.

Keywords: HR; personnel management; motivation; diagnostics; functional dependence; analysis; enterprise

Вступ. Якість та швидкість прийняття управлінських рішень залежить від істотної кількості факторів. Відповідно, від зазначених рішень та дій менеджерів різного ієрархічного рівня буде залежити стале функціонування всього підприємства, як єдиного організму та здатність протистояти неставним факторам як зовні так і в середині підприємства. Необхідність врахування широкого спектру даних та інформації обумовлює необхідність поглиблення та розширення відповідних наукових розробок в аспекті комплексу діагностичних процедур на підприємстві, щодо поглиблення знань та розуміння причинно-наслідкових взаємозв'язків та процесів. Це, в свою чергу, може призвести до підвищення ефективності діяльності підприємства.

Аналіз стану питання. Існування сучасного та прогресивного підприємства не можливо представити без одного з ключових факторів його діяльності - персоналу. Саме працівники підприємства, незважаючи на сучасний рівень техніки та технології, глибоке проникнення комп'ютерної техніки у всі виробничі аспекти та сфери, здійснюють управління та контроль всіх процесів на підприємстві та, подекуди, здійснюють повністю

здійснюють як основні так і забезпечуючи операції. Виходячи з цього, володіння комплексом даних щодо персоналу, HR політики підприємства в цілому та її мотиваційної складової зокрема, дозволить здійснювати заходи щодо ефективного управління підприємством на більш якісному та рівні.

Мета роботи. Метою статті є розвиток поглядів на необхідність здійснення HR та мотиваційних досліджень в бізнес-діагностичних процедурах підприємства, поглиблення функціонального взаємозв'язку між зазначеними процесами та ефективними адміністративно-управлінськими рішеннями та функціонуванням підприємства в цілому, з урахуванням авторської точки зору.

Аналіз основних досягнень і літератури. Необхідно зазначити, що як загальні так і певні окремі напрямки аудиторсько-діагностичних процедур широко представлені у відповідній науковій, науково-методичній, навчальній літературі та відповідних бізнес-орієнтованих публікаціях. Серед дослідників, які розробляли питання загальних напрямків бізнес-процесів є Швиданенко Г.О. [1], Чевганова В.Я. [2], Сак Т.В. [3] та інші. Формуванням досліджень з управління персоналом,

у вітчизняній науковій практиці, займалися такі видатні науковці, як: Данюк В.М. [4], Петюха В.М. [5], **Балановська Т.І.** [6], тощо. Що стосується досліджень в галузі мотивації персоналу – то вагомий внесок в формування відповідного науково-методичного інструментарію зробили Колот А.М. [7], Дороніна М.С. [8]. Також в мотиваційній сфері сформовані і певні авторські розробки [9-10].

Аналіз спектру наукової літератури дозволяє констатувати той факт, що не зважаючи на істотну науково-методичну розробку окремих напрямків досліджень в діагностиці підприємства, управління персоналом, мотивування працівників не була приділена відповідна увага розробці наукових питань щодо функціональної залежності цих елементів та їх впливу на якісні управлінські рішення та діяльність підприємства в цілому.

Викладення основного матеріалу дослідження.

Успішна життєдіяльність підприємства, в сучасних умовах, багато в чому залежать від інформації якою володіють менеджери різного ієрархічного рівня. Саме інформація (як загального характеру, так і специфічна – за певним напрямком) є тим підґрунтям яке дозволяє на основі застосування широкого спектру прикладного інструментарію різної етимології здійснювати аналітично-діагностичну діяльність та враховувати зібрані дані при прийнятті відповідних рішень.

На підтвердження вище зазначеного твердження можна надати комплекс поглядів на розуміння інформації такої вітчизняної дослідниці як Скібіцька Л.І. Так, з врахуванням контексту нашого дослідження, стверджується що: «інформація – це сукупність відомостей, повідомлень про господарську (комерційну) діяльність підприємств та їх зовнішнє середовище; повідомлення, що дозволяє усунути невизначеність значення в користувача про стан об'єкта, поточні події, розвиток системи» [11].

Вважається, що будь-яка інформація (діагностична, HR, мотиваційна не є виключенням) повинна відповідати певним параметрам. Серед основних виділяють параметри якості інформації [11]: точність, повнота, актуальність, цінність і корисність. Саме одночасна наявність зазначених елементів дозволяє найбільш ефективно застосовувати аналітико-діагностичні дані при прийнятті управлінського рішення.

Згідно до [12] за значенням для обґрунтування рішення інформація розділяється на 4 види: 1) директивну (законодавчу), 2) науково-технічну, 3) економічну, 4) організаційно-нормативну. Застосування, розробка, удосконалення діагностичної складової у HR та мотиваційному напрямку дозволить розвинути та поліпшити що найменше дві складові – науково-технічну та економічну і тим самим підвищити ефективність діяльності всього підприємства. Це обґрунтовується, на наш погляд, тим що саме ці види інформації складової діяльності є найбільш розповсюдженими серед переважної більшості працівників. Так, з економічною інформацією стикаються здебільшого працівники управлінського та економічного спрямування, а науково-технічної – виробничі та спеціалізовані функціональні підрозділи (наприклад, проектно бюро підприємства або відділ

головного інженеру), що охоплює переважну більшість працівників всієї організації. А, відповідно, наявність зазначеної інформації (у необхідній кількості і необхідний час) у менеджменту дозволить більш швидко змінювати систему управління персоналом підприємства, шляхом реагування змінювати управління підприємством в цілому та приймати більш якісні рішення. В свою чергу працівники на основі впроваджених змін якісніше зможуть обробляти інформацію та ресурси на своїх робочих місцях, виконувати повсякденну виробничо-функціональну діяльність та збільшувати ефективність своєї діяльності. Якщо деталізувати етапність діагностичної процедури представлену в попередніх наших роботах, то розширити елементи необхідні для виконання можливо до наступного переліку: постановка проблеми та обрання напрямку, визначення фахівців/відповідальних осіб за здійснення діагностичних дій, збір первинної вхідної інформації, обрання можливого спектру методик (інструментів) дослідження за напрямком, виконання необхідних аналітичних розрахунків, аналіз отриманих даних, виявлення проблемних зон та зон відповідності. Базуючись на визначенні місця, ролі та причинно-наслідкової взаємодії HR та мотиваційної діагностики в ефективному прийнятті рішень на підприємстві, яка здійснювалась у попередніх роботах, введемо функціональну складову в розуміння діагностичних процедур підприємства.

Виходячи з того, що ефективність підприємства залежить від управлінських дій та рішень, то це можна представити у вигляді залежності 1:

$$E_{\varphi\gamma} = f(UP_i \rightarrow UD_i), \quad \gamma = 1 \dots g, \quad (1)$$

$$i = 1 \dots r$$

де $E_{\varphi\gamma}$ – γ -ий варіант ефективності підприємства;

UP_i – i -е управлінське рішення;

UD_i – i -а управлінська дія;

g – кількість варіантів ефективності підприємства;

r – кількість варіантів управлінських дій та рішень.

Далі, для зменшення нагромадження функціональних залежностей будемо позначати залежність $UP_i \rightarrow UD_i$ через UP_i маючи на увазі взаємозалежність між управлінськими діями та рішеннями. В свою чергу управлінські дії та рішення базуються на певних складових, які можемо представити у вигляді залежності 2:

$$f(UP_i) = f(C_{sj}; C_{lj}; I_j; P_j), \quad (2)$$

де $C_{sj}; C_{lj}$ – відповідно, j -ті сильні та слабкі сторони діяльності;

I_j – j -ий аспект інформації що приймається до уваги;

P_j – j -ий ресурс підприємства.

Сконцентруємо увагу на інформаційній складовій. Це можливо обґрунтувати тим фактом, що саме за наявності інформаційного забезпечення управлінського рішення вдалося ефективно застосувати сильні сторони підприємства, нівелювати слабкі аспекти та раціонально застосувати наявні ресурси. Базуючись на цьому припущенні залежність 2 тепер можливо трансформувати до залежності 3:

$$f(UP_i)=f(I_i), \quad (3)$$

Далі, спираючись на наші попередні дослідження та базуючись на структуризації аналітико-діагностичної

процедури та виділеній ролі HR та мотиваційної діагностики формалізуємо через введення певних аналітичних позначень (табл. 1).

Таблиця 1 – Формалізація інформаційного підґрунтя функціонального розуміння складових діагностичних процесів на підприємстві

Назва та формалізація кількості напрямків	Приклад наповнення елементів обраного напрямку
Загальні діагностичні процедури, $(B_d), B_d = 1 \dots k$	Аналіз продукції (A_n), аналіз фінансового стану ($A_{фс}$), аналіз основних ресурсів ($A_{ор}$), тощо (всього k напрямків)
Діагностика основних ресурсів підприємства, $(\alpha_{Aор}), \alpha_{Aор} = 1 \dots i$	Аналіз коштів (A_k), аналіз капіталу ($A_{кп}$), аналіз персоналу ($A_{пер}$), тощо (всього i напрямків)
Діагностика кадрової складової, $(\epsilon_{Aпер}), \epsilon_{Aпер} = 1 \dots p$	Аналіз трудових показників ($A_{тп}$), аналіз робочих місць ($A_{рм}$), аналіз мотивації персоналу ($A_{мп}$), тощо (всього p напрямків)
Діагностика мотиваційної складової, $(\mu_{Aмп}), \mu_{Aмп} = 1 \dots y$	Аналіз заробітної плати ($A_{зп}$), аналіз премій ($A_{прем}$), аналіз доплат ($A_{доп}$), тощо (всього y напрямків)

Як зазначалося, ключових напрямків діагностичних досліджень (B_d), які можливо застосовувати як окремо так і певній сукупності, можливо виділяти достатньо багато k напрямків. Їх кількість та комбінація буде залежати від поставленої аналітику мети дослідження (наприклад, виконання аналізу продукції (A_n) або/та аналізу фінансового стану ($A_{фс}$), тощо). Спираючись на залежність 2, таблицю 2 та логіки функціональних залежностей сформує залежність 3, яка у вигляді функції констатує той факт, що базою прийняття якісних управлінських рішень є спектр можливої інформації, який отримується через різні діагностичні k -ті процедури:

$$f(I_i)=f(A_n; A_{фс}; \dots; A_{ор})=f(B_d), \quad (3)$$

Спираючись на погляди щодо виділення основних ресурсів підприємства та їх структурування викладені в [1] сформуємо функціональну залежність 4, через розгляд виділеного з B_d напрямків аналізу i -го елемента, а саме, діагностики основних ресурсів підприємства, ($A_{ор}$):

$$f(B_d)=f(A_k; A_{кп}; \dots; A_{пер})=f(\alpha_{Aор}), \quad (4)$$

Приділяючи центральне місце HR та мотиваційній складовій діагностичних дослідження, в рамках авторського бачення, сформуємо залежності 5 та 6:

$$f(\alpha_{Aор})=f(A_{тп}; A_{рм}; \dots; A_{мп})=f(\epsilon_{Aпер}), \quad (5)$$

$$f(\epsilon_{Aпер})=f(A_{зп}; A_{прем}; \dots; A_{доп})=f(\mu_{Aмп}), \quad (6)$$

Ці залежності констатують той факт, що предмета спрямованість спеціалізованої кадрової та мотиваційної складової діагностичних досліджень є розгорнутою. Для отримання комплексу кадрових даних ($\epsilon_{Aпер}$) фахівцю необхідно здійснити збір даних та інформації серед p обраних напрямків (наприклад, здійснення дослідження трудових показників ($A_{тп}$) з метою аналізу якості та кількості праці, або здійснення діагностики рівня вмотивованості з метою підвищення рівня зацікавленості в кінцевих результатах труда). В свою чергу, для розгорнутого дослідження мотиваційної компоненти ($\mu_{Aмп}$) аналітику (або мотиваційному менеджеру) доцільно дослідити, проаналізувати та систематизувати з застосуванням спектру аналітичних та методичних

процедур у компонентів мотиваційної політики підприємства. Базуючись на каскадній структурі аналітико-діагностичної процедури та припущенні що максимальна обізнаність управлінця, наявність максимально можливого кола інформація на основі здійснення необхідних досліджень у, p , k можливих напрямків (з урахуванням: описаного вище руху від мотиваційної компоненти ($\mu_{Aмп}$) до комплексу напрямків діагностичних процедур (B_d), по-друге, ефективного наповнення управлінської інформаційної системи ($y \rightarrow \max$, $p \rightarrow \max$, $k \rightarrow \max$)) дозволяє говорити про можливість прийняття більш взважених та поточених рішень адміністрації ($UP_{i \text{ пот}}$) та здійснення на цій основі більш ефективного управління підприємством ($E_{фy \max}$). Трансформуючи представлений опис у вигляді логічних взаємозв'язків сформуємо комплекс функціональних залежностей 7:

$$\begin{aligned} f_{\max}(\mu_{Aмп}) &= f_{\max}(\epsilon_{Aпер}), y \rightarrow \max \\ f_{\max}(\epsilon_{Aпер}) &= f_{\max}(\alpha_{Aор}), p \rightarrow \max \\ f_{\max}(\alpha_{Aор}) &= f_{\max}(B_d), k \rightarrow \max \\ f_{\max}(B_d) &= f_{\max}(I_i); f_{\max}(I_i) = f(UP_{i \text{ пот}}), \\ f(UP_{i \text{ пот}}) &= E_{фy \max}, \end{aligned} \quad (7)$$

Спрощуючи залежність 7 на основі акцентуації на HR та мотиваційній компоненті сформуємо залежності 8:

$$E_{фy \max} = f_{\max}(UP_{i \text{ пот}}) = f_{\max}(I_i) = \begin{pmatrix} f_{\max}(\epsilon_{Aпер}), p \rightarrow \max \\ f_{\max}(\mu_{Aмп}), y \rightarrow \max \end{pmatrix}, \quad (8)$$

Представлені залежності, з авторської точки зору, доводять певний вплив компонент, що досліджуються на інформаційну систему управлінських рішень щодо ефективної діяльності підприємства.

Висновки. Виконане дослідження дозволило посилити розуміння причинно-наслідкового взаємозв'язку діагностичних процедур на підприємстві з підвищенням ефективності його діяльності. Формалізоване авторське бачення необхідності максимізації інформаційної складової прийняття більш ефективних рішень та необхідності здійснення відповідних аналітично-діагностичних дій фахівців необхідних напрямків. Сформовано авторське розуміння

функціонально-логічних взаємозалежностей аналітично-діагностичних напрямків з прийняттям більш ефективних управлінських рішень. Також, в рамках статті, було виділено вплив HR та мотиваційних досліджень на діяльність підприємства у функціональному аспекті.

Список літератури

- Швиданенко Г.О., Дмитренко А.І. Бізнес-діагностика підприємства : навч. посіб. [Електронний ресурс] – К. : КНЕУ, 2013. – 448 с.
- Чевганова В. Я., Сосновська О.О., Міняйленко І.В. Навчальний посібник із дисципліни «Бізнес - діагностика» для студентів спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», 051 «Економіка» другого рівня вищої освіти – Полтава : Полтавський національний університет імені Юрія Кондратюка, 2018. – 218 с.
- Сак Т.В. Бізнес-діагностика: курс лекцій для магістрів спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» освітньої програми «Економіка підприємства». Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2021. 86 с.
- 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.
- Петюх В.М. Управління персоналом: Навч.-метод. посібник для самоств. вивч. дисц. – К.: КНЕУ, 2000. – 124 с.
- Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с.
- Колот А.М. Мотиваційний менеджмент : підручник / А.М. Колот, С.О. Цимбалюк. – К. : КНЕУ, 2014. – 479с.
- Дороніна М.С. Механізм мотивації управлінського персоналу. Наукове видання / М.С. Дороніна, Л.О. Сасіна, В. М. Лугова, Г.М. Над'бон. – Харків: Адв.Атм., 2010. – 240 с.
- 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 "ХПІ", 2019. – № 23. – С. 106-110
- Гуцан О.М., Кучинський В.А. 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 "ХПІ", 2021. – № 4. – С. 45-51
- Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера. Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 360 с.
- Організація праці менеджера. Навчальний посібник / Виноградський М.Д., Шканова О.М. - К.: "Кондор", 2002.- 518 с.
- 051 «Економіка» другого рівня вищої освіти [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 : Poltavskiy`ny`j nacional`ny`j universytet imeni Yuriya Kondratyuka, 2018. – 218 p.
- Sak T.V. Biznes-diagnostics`ka: kurs lekcij dlya magistriv special`nosti 076 «Pidpry`yemny`ctvo, torgovlya ta birzhova diyal`nist`» osvith`oyi programy` «Ekononika pidpry`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 universytet imeni Lesi Ukrayinky`, 2021. –86 p.
- 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.
- Petyux V.M. Upravlinnya personalom [Human resource management]: Navch.-metod. posibny`k dlya samost. vy`vch. dy`szcz. – Kiev : KNEU, 2000. – 124 p.
- Balanovs`ka T.I., My`xajlichenko M.V., Troyan A.V. Suchasni texnologiyi upravlinnya personalom: navchal`ny`j [Modern technologies of puman resource management] posibny`k Kiev: FOP Yamchy`ns`ky`j O.V., 2020. 466s.
- Kolot A.M. Motyvaciynij` menedzhment [Motivational management] : pidruchny`k / A.M. Kolot, S.O. Cy`mbalyuk. – Kiev : KNEU, 2014. – 479 p.
- Doronina M.S. Mexanizm motyvaciyi 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.
- Guczan O.M. Naukometry`chna sy`stematyzaciya teorety`chny`x pidxodiv do formuvannya motyvaciyi [Scientometric systematization of theoretical approaches to the formation of motivation]/ O.M. Gucczan, 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
- Guczan O.M., Kuchy`ns`ky`j V.A. Formuvannya efekty`vnoyi sy`stemy` motyvaciyi 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
- Skibicz`ka L.I. Organizaciya praci menedzhera [Organization of manager's work] . Navch. posibny`k. – Kiev : Centr uchbovoyi literatury`, 2010. – 360 p.
- Organizaciya praci menedzhera [Organization of manager's work]. Navchal`ny`j posibny`k / Vy`nograd`s`ky`j M.D., Shkanova O.M. – Kiev : "Kondor", 2002.- 518 p.

Надійшла (received) 03.03.2023

References (transliterated)

- Shvy`danenko G.O., Dmy`trenko A.I. Biznes-diagnostics`ka pidpry`yemstva [Business diagnostics of the enterprise]: navch. posib. [Elektronny`j resurs]. – Kiev : KNEU, 2013. – 448 p.
- 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 «Pidpry`yemny`ctvo, torgovlya ta birzhova diyal`nist`»,

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 «ХПІ» ; м. Харків, Україна; <https://orcid.org/0000-0002-9989-5195>; e-mail: oleksandr.gutsan@khpi.edu.ua.

Т.В.П'ЯТАК**ВПЛИВ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ НА ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ПІДПРИЄМСТВА**

В ході проведеного дослідження запропонована інтегральна модель, що може бути використана для формування оптимальної асортиментної політики, орієнтованої на досягнення запланованих фінансових результатів підприємства. Інтегральна модель дозволяє аналізувати в динаміці взаємозв'язок між асортиментом продукції, обсягом виробництва, операційним левериджем та фінансовими результатами підприємства, одержаними від реалізації кожного виду виробленої продукції. Запропоновано стимулюючі заходи із збуту продукції та управління дебіторською заборгованістю, які розробляються на основі індивідуального гнучкого ціноутворення на продукцію підприємства. Визначено цінні знижки для стимулювання збуту продукції та запропоновано заходи щодо скорочення термінів погашення дебіторської заборгованості, проаналізовано доцільність залучення позикових коштів для розширення фінансування операційної діяльності на основі використання фінансового левериджу. Застосування фінансового левериджу, як інструменту управління, надає можливість сформувати ефективну структуру капіталу для визначеного асортименту продукції. Запропоновано механізм формування оптимального асортименту продукції, що дозволяє врахувати вплив внутрішніх і зовнішніх чинників на фінансові результати діяльності підприємства. Такий механізм передбачає проведення дослідження методом послідовних наближень, шляхом вибору оптимального сполучення обраних чинників для одержання запланованого фінансового результату у майбутньому. Створений механізм передбачає використання інтегральної моделі, яка дозволяє установити необхідні взаємозв'язки між структурними підрозділами підприємства. Інтегральна модель включає модулі, необхідні для реалізації і функціонування механізму, за допомогою якого формується оптимальний асортимент продукції підприємства. Таким чином, визначена сукупність зовнішніх і внутрішніх чинників у поєднанні з організаційним виробничим плануванням надає можливість сформувати найбільш прийнятний для підприємства асортимент продукції і дозволяє спрогнозувати фінансові результати діяльності підприємства та контролювати їх динаміку під впливом цих факторів у плановому періоді.

Ключові слова: асортиментна політика; операційна діяльність; збутова політика; операційний леверидж, фінансовий леверидж, точка безбитковості; ціноутворення; дебіторська заборгованість; інтегральна модель; мультипроцесний режим; фінансові результати

T.V. PIATAK**INFLUENCE OF THE ASSORTMENT POLICY ON THE FORMATION OF THE FINANCIAL RESULTS OF THE ENTERPRISE**

In the course of the conducted research, an integral model was proposed that can be used to form an optimal assortment policy aimed at achieving the planned financial results of the enterprise. The integrated model allows for dynamic analysis of the relationship between the range of products, the volume of production, operating leverage and the financial results of the enterprise obtained from the sale of each type of manufactured product. Stimulating measures for the sale of products and management of receivables are proposed, which are developed on the basis of individual flexible pricing for the company's products. Price discounts to stimulate product sales have been determined and measures have been proposed to shorten the repayment terms of receivables, the expediency of attracting loan funds to expand the financing of operational activities based on the use of financial leverage has been analyzed. The use of financial leverage as a management tool provides an opportunity to form an effective capital structure for a certain range of products. A mechanism for forming the optimal assortment of products is proposed, which allows taking into account the influence of internal and external factors on the financial results of the enterprise. Such a mechanism involves conducting research using the method of successive approximations, by choosing the optimal combination of selected factors to obtain the planned financial result in the future. The created mechanism involves the use of an integral model that allows establishing the necessary relationships between the structural divisions of the enterprise. The integrated model includes the modules necessary for the implementation and functioning of the mechanism by which the optimal assortment of the company's products is formed. Thus, the defined set of external and internal factors in combination with organizational production planning provides an opportunity to form the most acceptable range of products for the enterprise and allows to forecast the financial results of the enterprise and control their dynamics under the influence of these factors in the planning period.

Keywords: assortment policy; operational activity; sales policy; operating leverage, financial leverage, break-even point; pricing; receivables; integral model; multi-process mode; financial results

Вступ. Розвиток ринкових відносин і посилення конкуренції вказують на необхідність нових підходів в формуванні та впровадженні заходів з управління асортиментом продукції, орієнтованих на підвищення прибутку і конкурентоспроможності підприємства. Забезпечення конкурентоспроможності та прибутковості підприємства визначається, найчастіше, здатністю асортименту товарів підприємства адекватно відповідати поточному споживчому попиту на якісному і кількісному рівнях.

Підприємство щодня стикається з необхідністю швидкого реагування на кожну зміну ринкової ситуації, що, в першу чергу, відбивається на асортименті. Асортиментна політика є одним з основних об'єктів системи управління, так як саме ставлення споживачів до продукції визначає можливості існування і розвитку підприємства.

Тому, для будь-якого підприємства продумана і детально розроблена асортиментна політика є основою його стабільності, рентабельності, індивідуальності, конкурентоспроможності і, в кінцевому підсумку, визначає успіх підприємства на ринку. Таким чином, підвищення ефективності управління товарним асортиментом підприємства є актуальним завданням в сучасних умовах господарювання.

Аналіз основних досягнень і літератури. Певні наукові розробки з питань формування асортиментної політики на виробничих підприємствах і підприємствах роздрібно́ї торгівлі досліджували як вітчизняні, так і зарубіжні вчені, зокрема І. Ансофф, А.В. Войчак, Є.П. Голубков, І. А. Маркіна, Ф. Котлер, Л. О. Лігоненко, А. А. Мазаракі, О. І. Марченко та інші.

Теоретичні аспекти та методичний інструментарій формування товарного асортименту підприємства

© Т.В. П'ятак 2023

розглядалися вітчизняними вченими Н.М. Ушаковою, Л.В. Балабановою, А.В. Трояном, М.С. Бардаш, О.І. Хоменко, Л.Д. Гармідер, Т.В. Красовською, А.М. Германчук, П. В. Кузнєцовим, Є.О. Діденко, І.А. Парфентенко, К. О. Марченко, А.С. Сахненко, А. О. Касич та іншими [1–12]. Проте, існуючі дослідження здебільшого мають описовий характер, фрагментарно розглядають окремі питання формування товарного асортименту, або стосуються організаційно-технічних заходів. В той же час, практика показує, що потрібно розробити системний підхід, що буде забезпечувати формування оптимального асортиментного портфелю та провести глибокі наукові дослідження з питань організації асортиментної політики підприємства в нових умовах господарювання.

Визначаючи важливість і практичне значення напрацювань у теоретико – методологічній базі стосовно питання формування асортиментної політики, варто зазначити, що окремі теоретико-прикладні аспекти залишаються недостатньо розробленими. Зокрема, незважаючи на різноманіття підходів до вибору асортименту продукції, слід зазначити, що недостатньо розглянуто питання формування оптимального асортиментного портфелю в умовах швидкоплинної зміни ринкового середовища. Своєчасна адаптація асортиментного портфелю до ринкових вимог відкриває підприємству можливості для підвищення ефективності його діяльності, в тому числі для максимізації його фінансових результатів.

Відзначаючи вагомий внесок науковців у підходи до розробки асортиментної політики підприємства, слід відзначити, що формування оптимального асортиментного портфелю з урахуванням змін ринкового середовища, потребують подальших досліджень.

Метою дослідження є формування ефективної асортиментної політики, яка сприяє максимізації фінансових результатів діяльності підприємства в умовах швидкоплинних змін ринкового середовища.

Викладення основного матеріалу дослідження. Асортиментна політика підприємства формується в процесі господарської діяльності під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів [6]. Ослаблення впливу несприятливих зовнішніх факторів може здійснюватися за рахунок використання внутрішніх резервів і можливостей підприємства з адаптації виробничої структури під певний асортимент продукції.

До числа таких резервів відносяться невикористані виробничі потужності окремих виробничих ділянок та адаптаційні можливості виробничої структури до виконуваних виробничих циклів. Вибір виробничих циклів для певної номенклатури продукції дозволить підприємству в плановому періоді максимізувати прибуток та підвищити рентабельність. На основі обґрунтування асортименту продукції підприємство

формує виробничу структуру і визначає завантаження виробничих потужностей окремих ділянок.

Вибраний асортимент продукції впливає на процес формування фінансових результатів підприємства. Зростання фінансових результатів досягається за рахунок реалізації наявних резервів і, в першу чергу, від організації операційної діяльності, для якої вибір асортименту продукції є ключовим чинником.

Прийняття управлінських рішень керівництвом підприємства, стосовно максимізації фінансових результатів діяльності, здійснюється на основі врахування взаємопов'язаних між собою чинників, таких як асортимент продукції, завантаження виробничих потужностей ділянок та адаптаційних можливостей виробничої структури підприємства. Завдяки оптимальному сполученню наведених чинників, здійснюється комплексний процес розробки та прийняття управлінських рішень керівництвом підприємства з організації його операційної діяльності.

Для вирішення поставленої проблеми запропоновано механізм формування оптимального асортименту продукції, що дозволяє врахувати вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на фінансові результати діяльності підприємства. Такий механізм передбачає проведення дослідження методом послідовних наближень, шляхом вибору оптимального сполучення вказаних чинників для одержання запланованого фінансового результату у майбутньому.

Створений механізм передбачає використання інтегральної моделі, яка дозволяє установити необхідні взаємозв'язки між структурними підрозділами підприємства. Інтегральна модель включає модулі, необхідні для реалізації і функціонування механізму, за допомогою якого формується оптимальний асортимент продукції підприємства.

Окремі структурні підрозділи та етапи виробничих циклів представлені окремими модулями, що взаємодіють між собою за обраним алгоритмом. Для побудови модулів елементів виробничої структури і складових виробничих циклів використані методи математичного та імітаційного моделювання. Представлений механізм пошуку оптимального асортименту продукції ґрунтується на отриманні функціонально-необхідної структури підприємства, що забезпечує оптимальне сполучення обраних чинників. Вибір оптимального асортименту продукції здійснюється шляхом моделювання у мультипроцесному режимі.

Мультипроцесний режим передбачає декілька варіантів послідовності вибору та виробництва продукції на підприємстві:

- за надходженням заявок на виготовлення певного асортименту продукції;
- за встановленою пріоритетністю виготовлення асортименту продукції;

– за кінцевим терміном виготовлення асортименту продукції з частково виділеними пріоритетами;

– за пошуком оптимального варіанту з вищевказаних.

Завдяки моделюванню розробляється функціонально-необхідна структура, що надає можливість розрахувати певні фінансові показники діяльності підприємства. Визначення фінансових показників може здійснюватися безперервно, або із заданою дискретністю. Безперервне визначення фінансових показників використовується для дослідження їхньої динаміки і прийняття відповідних управлінських рішень з формування асортиментної політики підприємства з урахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх чинників. Дискретне визначення фінансових показників необхідне для отримання узагальнюючих результатів за певний період роботи підприємства.

Важливим етапом процесу моделювання є визначення впливу на фінансові результати діяльності підприємства внутрішніх і зовнішніх чинників, таких як: цінова маркетингова стратегія конкурентів-лідерів ринку; формування заходів щодо стимулюванню збуту продукції; формування заходів щодо зменшення величини та термінів погашення дебіторської заборгованості; коливання цін на сировину, енергоносії та інші чинники. Варіювання величини цих чинників дозволяє оцінити можливі відхилення фінансових результатів підприємства у плановому періоді та обрати найбільш прийнятний варіант.

У ході дослідження для оцінки фінансових результатів діяльності підприємства використовується такий показник як операційний леверидж. Його дія заснована на оптимізації співвідношення постійних і змінних витрат для формування планових фінансових результатів підприємства. Пропонується визначати величину операційного левериджу для кожного виду продукції, що випускається. Операційний леверидж безпосередньо впливає на динаміку доходів і визначає точку беззбитковості підприємства.

Інтегральна модель дозволяє аналізувати в динаміці взаємозв'язок між обсягом виробництва, операційним левериджем та фінансовими результатами підприємства, одержаними від реалізації кожного виду виробленої продукції. За допомогою операційного важеля можна простежити взаємозв'язок між заходами щодо стимулювання збуту продукції, поверненням дебіторської заборгованості, збільшенням виручки від реалізації продукції та зростанням прибутку підприємства. Розрахунок точки беззбитковості дає можливість встановити критерії оцінки ефективності запропонованих заходів з урахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів та здійснити вибір асортименту продукції, що випускається. При цьому обраний асортимент продукції повинний забезпечити достатню платоспроможність для виконання фінансових зобов'язань підприємства у плановому періоді. Використання інтегральної моделі дозволяє дослідити

динаміку прогнозованого прибутку по кожному виду продукції і в цілому по всьому асортименту.

Запропонована методика формування асортименту продукції дозволяє встановити критерії для оцінки проведених заходів, щодо управління збутовою діяльністю та погашенням дебіторської заборгованості підприємства. Відповідно до планових показників прибутку підприємства, визначаються цінові знижки для стимулювання збуту продукції, а також розробляються стимулюючі заходи щодо скорочення термінів погашення дебіторської заборгованості, аналізується доцільність залучення позикових коштів.

Стимулюючі заходи із збуту продукції та управління дебіторською заборгованістю розробляються на основі індивідуального гнучкого ціноутворення на продукцію підприємства. Стимулювання збутової діяльності відбувається за рахунок встановлення знижок на продукцію підприємства для кожного споживача. Величина знижок обмежується, з одного боку, стратегією підприємства, щодо управління прибутком, а з іншого – прогнозою точкою беззбитковості, відповідно до якої сформовано оптимальний асортимент продукції.

Конкурентні ціни встановлюються по номенклатурі продукції для кожного споживача індивідуально та формуються підприємством на основі наступних підходів:

- збереження величини прибутку у плановому періоді;
- збільшення прибутку на певну величину, або у відповідності з запланованою динамікою його зростання у плановому періоді;
- зменшення прибутку при допустимому ризику у плановому періоді.

Визначення індивідуальної ціни здійснюється на основі трьох запропонованих підходів [10].

При виборі першого підходу індивідуальна ціна на товар формується на основі визначення ринкової ціни і середнього показника продажів товару одному покупцю за попередній період. Встановлення індивідуальної ціни враховує збереження величини прибутку при аналогічному обсязі продажів, у порівнянні з попереднім періодом та визначається:

$$C_{ind} = \frac{C_p}{(1+r)} + \frac{(P - P_n)}{M^n} + P_n \quad (1)$$

де C_{ind} – індивідуальна ціна товару для кожного споживача;

C_p – ринкова ціна товару;

r – рентабельність продажів;

P – максимальний прибуток при продажі одиниці товару за ринковою ціною;

P_n – плановий прибуток з одиниці реалізованого товару;

M – встановлений підприємством коефіцієнт знижок, в залежності від величини партії придбаного товару (наприклад 1,05; 1,1; 1,15);

n_i – величина партії придбаного товару i -м споживачем.

При виборі другого підходу індивідуальна ціна на товар формується на основі визначення ринкової ціни і середнього показника продажів товару одному покупцю за попередній період та прогнозованого зростання частки ринку і прибутку підприємства за визначений період.

Індивідуальна ціна товару для кожного покупця за іншим підходом встановлюється наступним чином:

$$C_{ind} = \frac{C_p}{(1+r)} + P_n (1+K_2) \left(1 - \frac{1}{M^n}\right) + \frac{P_n}{M^n} \quad (2)$$

де k_2 – прогнозований відносний рівень зростання прибутку від продажів одиниці товару.

При виборі третього підходу індивідуальна ціна на товар формується на основі визначення ринкової ціни і середнього показника продажів товару одному покупцю за попередній період та прогнозованого зростання частки ринку і припустимого ризику втрати частини прибутку підприємства за визначений період.

Індивідуальна ціна товару для кожного покупця за третім підходом встановлюється індивідуально:

$$C_{ind} = \frac{C_p}{(1+r)} + P_n (1-K_3) \left(1 - \frac{1}{M^n}\right) + \frac{P_n}{M^n} \quad (3)$$

де k_3 – прогнозований відносний рівень зменшення прибутку від продажів одиниці товарів.

Ціноутворення, яке може забезпечити конкурентоспроможність підприємства на ринку, повинне бути гнучким для кожного виду продукції і не обмежуватися одним вибраним підходом. Підхід до ціноутворення може змінюватися по досягненні бажаного результату, або визнанні його хибності, підтвердженого показниками діяльності за конкретний період.

Пропонується при формуванні конкурентної ціни на продукцію підприємства врахувати коефіцієнт знижки при оплаті товару в залежності від величини партії продукції, реалізованої окремому споживачу. Визначення критичних для підприємства термінів повернення боргу надають можливість зберегти планові обсяги випуску продукції.

При нестачі джерел формування оборотних коштів, може бути використаний позичковий капітал, при цьому необхідно враховувати зміни в структурі капіталу підприємства. Прийняття рішення, щодо зміни структури капіталу підприємства спричиняє необхідність кількісного оцінювання отриманих переваг від використання позичкових коштів. Застосування фінансового левіриджу, як інструменту управління, надає можливість сформувати ефективну

структуру капіталу для визначеного асортименту продукції. Фінансовий левіридж показує вплив залучення позичкових коштів на рівень рентабельності власного капіталу підприємства. Використання інтегральної моделі дозволяє відстежити динаміку фінансового важеля на протязі планового періоду. Ефект фінансового левіриджу надає можливість менеджменту визначати необхідність залучення позичкових коштів на конкретний календарний період, величину і вартість кредиту, а також спрогнозувати термін повернення запозичених коштів.

Висновки. В ході проведеного дослідження запропонована інтегральна модель, що може бути використана для формування оптимальної асортиментної політики, орієнтованої на досягнення запланованих фінансових результатів підприємства. Інтегральна модель дозволяє аналізувати в динаміці взаємозв'язок між асортиментом продукції, обсягом виробництва, операційним левірижем та фінансовими результатами підприємства, одержаними від реалізації кожного виду виробленої продукції. Запропоновано стимулюючі заходи із збуту продукції та управління дебіторською заборгованістю, які розробляються на основі індивідуального гнучкого ціноутворення на продукцію підприємства. Визначено цінові знижки для стимулювання збуту продукції та запропоновано заходи щодо скорочення термінів погашення дебіторської заборгованості, проаналізовано доцільність залучення позичкових коштів для розширення фінансування операційної діяльності на основі використання фінансового левіриджу. Застосування фінансового левіриджу, як інструменту управління, надає можливість сформувати ефективну структуру капіталу для визначеного асортименту продукції. Запропоновано механізм формування оптимального асортименту продукції, що дозволяє врахувати вплив внутрішніх і зовнішніх чинників на фінансові результати діяльності підприємства. Таким чином, визначена сукупність зовнішніх і внутрішніх чинників у поєднанні з організаційним виробничим плануванням надає можливість сформувати найбільш прийнятний для підприємства асортимент продукції і дозволяє спрогнозувати фінансові результати діяльності підприємства та контролювати їх динаміку під впливом цих факторів у плановому періоді.

Список літератури

1. Абрамович І.А. Товарний асортимент підприємства: сутність та умови формування. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*, 2017. Вип.12. Ч. 1. С. 6–9.
2. Бардаш М.С., Хоменко О.І. Асортиментна політика підприємства та шляхи її вдосконалення. *Ефективна економіка*, 2016. № 11. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5288>
3. Бозуленко О.Я. Формування асортименту товарів як стратегічний елемент комерційної діяльності. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 2015. № 4. С. 294–297.
4. Гармідер Л. Д., Самай І.О. Дослідження формування товарного асортименту підприємства. *Академічний огляд*, 2016. № 1. С. 111–118.

5. Діденко Є.О., Савельєв Д.С. Управління асортиментною політикою підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 3. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3910>
6. Касич А. О., Марченко К. О. Асортиментна політика підприємства: мета, завдання, моделі. *Ефективна економіка*, 2018. №6. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2018/10.pdf
7. Красовська Т. В. Методичні засади формування механізму товарного асортименту на виробничих підприємствах. *Економіка та держава*. 2016. № 2. С. 67–71.
8. Кузнєцов П.В., Парфентенко І.А., Кузнєцов В.В., Балагула Д.П. Маркетингове управління асортиментом продукції підприємства в умовах інформаційної економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. Вип. 49. С.198–204.
9. Макаренко Н.О. Оптимізація формування товарного портфеля як інструмента управління товарним асортиментом та номенклатурою. *Економіка та управління підприємствами*, 2018/ Вип.2 (13). С. 107–113.
10. П'ятак Т.В. Борзенко В.І Стратегічне управління дебіторською заборгованістю підприємства. *Вісник НТУ ХПІ* (економічні науки) : зб. наук. пр. Харків: НТУ "ХПІ", 2018. № 48 (1324). С.16–20.
11. Сахненко А.С. Аналіз асортиментного портфеля на прикладі підприємства м'ясопереробної галузі. *Економіка та управління підприємствами*, 2016. Вип.10. С. 486–490.
12. Троян А.В. Особливості асортиментної політики підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*, 2014. № 1. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2708>
4. Harmider L. D., Samay I.O. Doslidzhennya formuvannya tovarnoho asortymentu pidpryyemstva. [Research on the formation of the company's product range]. *Akademichnyy ohlyad* [Academic review], 2016. no 1. pp. 111–118.
5. Didenko Ye.O., Savelyev D.S. Upravlinnya asortymentnoyu politykoyu pidpryyemstva [Management of the assortment policy of the enterprise]. *Efektivna ekonomika* [Efficient economy], 2015. no 3. Rezhyim dostupu: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3910>
6. Kasych A. O., Marchenko K. O. Asortymentna polityka pidpryyemstva: meta, zavdannya, modeli [Assortment policy of the enterprise: purpose, tasks, models]. *Efektivna ekonomika* [Efficient economy], 2018. no 6. Rezhyim dostupu: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2018/10.pdf
7. Krasov'ska T. V. Metodychni zasady formuvannya mekhanizmu tovarnoho asortymentu na vyrobnychkykh pidpryyemstvakh [Methodical principles of formation of the product assortment mechanism at production enterprises]. *Ekonomika ta derzhava* [Economy and the state]. 2016. no 2. pp. 67–71.
8. Kuznyetsov P.V., Parfentenko I.A., Kuznyetsov V.V., Balahula D.P. Marketynhove upravlinnya asortymentom produktsiyi pidpryyemstva v umovakh informatsiynoyi ekonomiky [Marketing management of the company's product range in the conditions of the information economy]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti* [Bulletin of the economy of transport and industry], 2015. Issue 49. pp.198–204.
9. Makarenko N.O. Optymizatsiya formuvannya tovarnoho portfelya yak instrumenta upravlinnya tovarnym asortymentom ta nomenklaturou [Optimizing the formation of a product portfolio as a tool for managing product assortment and nomenclature]. *Ekonomika ta upravlinnya pidpryyemstvami* [Economics and enterprise management]. 2018. Issue 2 (13). pp. 107–113.
10. P'yatak T.V. Borzenko V.I. Stratehichne upravlinnya debitors'koyu zaborhovaniystu pidpryyemstva [Strategic management of the company's receivables]. *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», 2018. no 48 (1324). pp. 16–20.
11. Sakhnenko A.S. Analiz asortymentnoho portfelya na prykladi pidpryyemstva m'iasopererobnoyi haluzi [Analysis of the assortment portfolio on the example of a meat processing enterprise]. *Ekonomika ta upravlinnya pidpryyemstvami* [Economics and enterprise management], 2016. Issue 10. pp. 486–490.
12. Troyan A.V. Osoblyvosti asortymentnoyi polityky pidpryyemstva v suchasnykh umovakh hospodaryuvannya [Peculiarities of the assortment policy of the enterprise in modern economic conditions]. *Efektivna ekonomika* [Efficient economy], 2014. no 1. Rezhyim dostupu: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2708>

References (transliterated)

1. Abramovych I.A. Tovarnyy asortyment pidpryyemstva: sutnist' ta umovy formuvannya [The product range of the enterprise: essence and conditions of formation]. *Naukovy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu* [Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University], 2017. Issue 12. Vol.1. pp. 6–9.
2. Bardash M.S., Khomenko O.I. Asortymentna polityka pidpryyemstva ta shlyakhy yiyi vdoskonalennya [Assortment policy of the enterprise and ways of its improvement]. *Efektivna ekonomika* [Efficient economy], 2016. no 11. Rezhyim dostupu: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5288>
3. Bozulenko O.Ya. Formuvannya asortymentu tovariv yak stratehichnyy element komertsiiynoyi diyal'nosti [Forming the assortment of goods as a strategic element of commercial activity]. *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky* [Global and national economic problems], 2015. no.4. pp. 294–297.
11. Sakhnenko A.S. Analiz asortymentnoho portfelya na prykladi pidpryyemstva m'iasopererobnoyi haluzi [Analysis of the assortment portfolio on the example of a meat processing enterprise]. *Ekonomika ta upravlinnya pidpryyemstvami* [Economics and enterprise management], 2016. Issue 10. pp. 486–490.
12. Troyan A.V. Osoblyvosti asortymentnoyi polityky pidpryyemstva v suchasnykh umovakh hospodaryuvannya [Peculiarities of the assortment policy of the enterprise in modern economic conditions]. *Efektivna ekonomika* [Efficient economy], 2014. no 1. Rezhyim dostupu: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2708>

Надійшло (received) 06.03.2023

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.О БІЛІОВСЬКА. Р.Г МАЙСТРО**ОСОБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ**

У статті проведено дослідження сучасного стану, потреб та основних тенденцій розвитку українського підприємницького сектору під час повномасштабної російської військової агресії проти України. Визначено, що наразі економічна ситуація є надзвичайно складною, адже значна кількість підприємців призупинили свою діяльність на початку війни й більшість з них, майже через рік з дня запровадження воєнного стану в країні, ще не відновили роботу повною мірою. З'ясовано, з якими проблемами та суперечностями стикаються українські підприємці від початку російської військової агресії проти України в умовах, коли війна змусила багатьох підприємців ухвалювати швидкі та важкі рішення щодо функціонування власного бізнесу, а саме: відтік (втрата) персоналу; значна зміна структури попиту та пропозиції (виробництва); втрата ринків постачання та збуту; руйнування економічної структурованості через порушення ланцюжків створення доданої вартості та логістичних проблем. Підкреслено важливість та необхідність державної підтримки підприємницької діяльності в умовах війни в країні, як необхідного джерела надходжень до бюджетів всіх рівнів та важливої складової протидії агресору та досягнення перемоги. Охарактеризовано особливості державної підтримки підприємницької діяльності в умовах запровадженого воєнного стану в Україні. Запропоновано напрями державного регулювання підприємницької діяльності в умовах запровадженого воєнного стану в Україні. Визначено особливості підприємницької діяльності та перспективи її розвитку в короткостроковій та середньостроковій динаміці. Доведено, що дерегуляція підприємницької діяльності сприятиме забезпеченню необхідного рівня економічної безпеки нашої країни в умовах воєнного стану та дозволить наблизити перемогу України у війні з агресором.

Ключові слова: підприємницька діяльність; воєнний стан; державне регулювання; дерегуляція підприємницької діяльності; релокація

O. BILOVSKA. R. MASTRO**FEATURES OF BUSINESS ACTIVITY UNDER THE CONDITIONS OF MARTIAL LAW IN UKRAINE**

The article examines the current state, needs and main trends of the development of the Ukrainian business sector during the full-scale Russian military aggression against Ukraine. It was determined that the current economic situation is extremely difficult, because a significant number of entrepreneurs suspended their activities at the beginning of the war, and most of them, almost a year after the introduction of martial law in the country, have not yet fully resumed work. It has been clarified what problems and contradictions Ukrainian entrepreneurs face since the beginning of the Russian military aggression against Ukraine in the conditions when the war forced many entrepreneurs to make quick and difficult decisions regarding the functioning of their own business, namely: outflow (loss) of personnel; a significant change in the structure of supply and demand (production); loss of supply and sales markets; destruction of economic structuring due to disruption of chains of added value creation and logistical problems. The importance and necessity of state support of entrepreneurial activity in the conditions of war in the country is emphasized, as a necessary source of income for budgets of all levels and an important component of countering the aggressor and achieving victory. The peculiarities of state support for entrepreneurial activity in the conditions of the introduced martial law in Ukraine are characterized. The directions of state regulation of business activity in the conditions of the introduced martial law in Ukraine are proposed. Features of entrepreneurial activity and prospects for its development in short-term and medium-term dynamics are determined. It has been proven that the deregulation of business activity will contribute to ensuring the necessary level of economic security of our country in the conditions of martial law and will bring closer the victory of Ukraine in the war with the aggressor.

Keywords: entrepreneurial activity; martial law; state regulation; deregulation of business activity; relocation

Вступ. Підприємницька діяльність є надзвичайно важливою складовою економічного зростання. Завдання з підтримки та розвитку підприємництва, які стоять перед державою, вимагають значних зусиль. За підсумками 2021 р. частка малого підприємництва у ВВП України становила 16%, і це при тому, що в розвинених країнах зазначений показник становить понад 50% [1]. Тобто, підприємництво було, є і залишатиметься в майбутньому основною рушійною силою економічного розвитку країни та одним із пріоритетних завдань органів державної влади та місцевого самоврядування. Підтримка розвитку підприємництва сприяє стабільності та розвитку будь-якої країни, як в мирний час, так і в умовах війни. І в сучасних умовах зазначена ситуація, на жаль, є актуальною для України, де через російську військову агресію запроваджено в країні воєнний стан.

Аналіз стану питання. В умовах запровадженого в Україні воєнного стану для підтримки обороноздатності країни та забезпечення її перемоги у війні надзвичайно гостро постає питання підтримки процесів соціально-економічного розвитку. Для цього необхідно забезпечити належне функціонування підприємництва, мобілізувавши всі можливі внутрішні резерви, як державного, так і приватного секторів

економіки країни. Специфіка запровадженого воєнного стану в країні не дозволяє повною мірою використовувати традиційні способи та методи ведення підприємницької діяльності. Тому в умовах воєнного стану в Україні науковці, державні службовці, експерти та практики поки не дійшли спільної думки щодо єдиного теоретико-методичного та практичного підходів до формування та реалізації стратегії подальшого розвитку підприємницької діяльності.

Мета роботи. Метою статті є дослідження теоретичних і практичних засад підприємницької діяльності в умовах воєнного стану в Україні.

Аналіз основних досягнень і літератури. Дослідженням питань особливостей здійснення підприємницької діяльності займалася значна кількість вчених, таких як: Ануфрієва О., Котляревський О., Лагоцька Г., Лобойко С., Пальчевська Т., Проданова Л., Хавунка Т. та інші. Цими вченими було зроблено вагомий внесок у систематизацію особливостей підприємницької діяльності, побудову різних теоретичних та практичних підходів щодо шляхів подальшого розвитку бізнесу в країні. Однак, незважаючи на це, проблематику особливостей, способів і методів

здійснення підприємницької діяльності в умовах запровадженого воєнного стану в Україні науковці розвивають недостатньо і не вирішеними залишаються низка теоретичних і практичних питань, пов'язаних з визначенням напрямків подальшого розвитку підприємництва в умовах існуючих ризиків та загроз.

Викладення основного матеріалу дослідження. Згідно з Указом Президента України від 24 лютого 2022 р. № 64 «Про введення воєнного стану в Україні» у зв'язку з військовою агресією РФ проти України, на підставі пропозиції Ради національної безпеки і оборони України, відповідно до пункту 20 частини першої статті 106 Конституції України, Закону України «Про правовий режим воєнного стану» із 05 години 30 хвилин 24 лютого 2022 р. в Україні було введено воєнний стан. При цьому військовому командуванню країни разом із Міністерством внутрішніх справ України, іншими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування належало запровадити та здійснити передбачені Законом України «Про правовий режим воєнного стану» заходи і повноваження, необхідні для забезпечення оборони України, захисту безпеки населення та інтересів держави [2], а одним з найважливіших напрямів цього є економічна сфера та бізнес-середовище, а, натомість, особливості підприємницької діяльності в умовах війни.

Тому не випадково, що 30 березня 2022 р. Уряд України напрацював дев'ять основних напрямів того, як Україна буде жити, працювати, накопичувати ресурси, захищатися та перемагати в умовах повномасштабної війни. Одним з таких пріоритетних напрямів державної політики в умовах воєнного стану є формування та реалізація «нової економічної політики», яка передбачає заходи зі скорочення податків, повну дерегуляцію бізнесу, скасування імпортного ПДВ й ввізного мита тощо [3].

Слід зазначити, що економічний розвиток України в останні роки характеризується негативними тенденціями, які викликані різними причинами. Так, реальний ВВП України у 2021 р. хоча і збільшився на 3,4% однак це відбулося на фоні низької порівняльної бази попереднього періоду, а саме, зниження ВВП країни на 3,8% у 2020 р. [4], що пов'язано із запровадженням карантинних заходів через пандемію та зниженням ділової активності підприємницького сектору. А вже за підсумками 2022 р. падіння ВВП країни оцінюється на рівні 30,4% ($\pm 2\%$), причиною якого стала війна в Україні [5].

Тобто у 2022 р., в умовах запровадженого воєнного стану економіка України не лише втратила значну частку потенціалу створення доданої вартості, але й зазнала суттєвих структурних змін, а саме:

- мільйони українців виїхало за кордон та перемістилися на захід України, тобто кількість економічно активного населення, залученого до створення доданої вартості, різко зменшилася;
- відбувся логістичний колапс економіки через блокаду морських портів, припинення авіаційного сполучення, зупинення автомобільного та

залізничного руху на території ведення бойових дій;

- наявність значних перешкод для ведення підприємницької діяльності (зменшення можливостей створення продукції та послуг через брак людських та матеріальних (фізичних) ресурсів; зменшення попиту в регіонах ведення бойових дій та прилеглих до них територій через відтік населення; фізична неможливість ведення бізнесу через бойові дії; неможливість збуту продукції на експорт через логістичні проблеми) [6].

Це призвело до відтоку (втрати) персоналу, до значних змін структури попиту та пропозиції (виробництва), було втрачено ринки постачання та збуту продукції, а також до руйнування економічної структурованості підприємницького сектору через порушення ланцюжків створення доданої вартості та логістичних проблем.

Отже, наразі економічна ситуація є надзвичайно складною, адже більшість підприємств призупинили роботу. Тому з метою покращення умов для функціонування бізнесу, а також з метою стимулювання відновлення бізнес-процесів український Уряд навесні 2022 р. розробив та запровадив дерегуляційні заходи та пільгові умови для ведення підприємницької діяльності.

Загалом, дерегуляція є універсальним та ефективним інструментом поживлення економічної діяльності. Суттєве зменшення адміністративного та податкового навантаження на підприємництво дозволяє залишати більше коштів в обороті та мати додатковий ресурс на подолання викликів, які виникають в сучасних умовах. Тому на час війни держава частково лібералізувала та дерегулювала податкову та митну політику.

Так, Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану» містить кардинальні зміни щодо єдиного податку, зменшення ПДВ та акцизу на пальне, податкові стимули для великого бізнесу та благодійності [7].

Загалом, згідно з вищенаведеним законом, до таких державних дерегуляційних заходів з підтримки підприємницької діяльності в Україні в умовах воєнного стану відносяться наступні програми.

1. Працевлаштування внутрішньо переміщених осіб (виплати по 6,5 тис. грн. на працівника, що є внутрішньо переміщеною особою протягом 2-х місяців після відповідної реєстрації в Дії чи Державній службі зайнятості).
2. Тимчасове переміщення підприємств з постраждалих під час війни регіонів (безкоштовний переїзд до нового місця перебування, допомога в підборі відповідних площ для розміщення виробництва, переміщення та розселення персоналу, підбір працівників в місці дислокації після переїзду).
3. Створення єдиної платформи цифрової взаємодії для допомоги в релокації бізнесу з метою допомоги переміщення бізнесу до нового місця перебування.
4. Кредитування підприємств за програмою «5-7-9%» (можливість отримання кредиту до 60 млн. грн.

будь-якому українському підприємству під 0% на час воєнного стану до 5 років).

5. Надання державних гарантій для забезпечення часткового виконання боргових зобов'язань за портфелем кредитів банків-кредиторів, що надаються суб'єктам господарювання мікро-, малого та середнього бізнесу.

6. Пільгове кредитування аграріїв до 50 млн. грн. терміном на 6 міс. для малих та середніх аграрних виробників з оборотом не більше 20 млн. євро / рік, в яких в обробітку до 10 тис. га землі.

7. Єдиний податок 2% від обороту без ПДВ (на період з 1 квітня 2022 р. до припинення / скасування дії воєнного стану права на використання спрощеної системи оподаткування бізнесу для ФОП та юридичних осіб з оборотом до 10 млрд. грн.).

8. Звільнення від сплати ЄСВ, штрафів, пені та перевірок по ЄСВ (для ФОП, осіб, що здійснюють незалежну професійну діяльність, для членів фермерських господарств).

9. Експорт в умовах воєнного стану (на деякі категорії товарів встановлені заборони експорту або посилена процедура отримання дозволу на експорт. Для інших категорій експортні процедури стали спрощеними з метою забезпечення частки міжнародного ринку, що звільнилась у зв'язку з санкціями проти російських та білоруських компаній) [8].

Слід зазначити, що вищезазначені дерегуляційні заходи сприяли тому, що поступово український бізнес повертається до життя. Сотні підприємств відновлюють роботу і держава цьому сприяє. Частина підприємств отримала достатньо великі державні оборонні замовлення та працюють у три зміни лише на перемогу. Однак, відновлюються галузі нерівномірно за регіонами через окупацію територій та ведення бойових дій. Найшвидше відновлювальні процеси відбуваються в областях, які знаходяться у західній частині країни – Львівській та Івано-Франківській, а найбільший попит є на фахівців у сфері послуг (торгівля, логістика, ресторани тощо).

Так, згідно опитування Європейської Бізнес Асоціації (ЄБА), яке проводилося з 16 по 26 січня 2023 р., а участь у ньому взяли 100 топ-менеджерів членських компаній ЄБА, зафіксовано покращення відповідних показників порівняно з жовтнем 2022 р. Переважна більшість компаній наразі виплачують заробітні плати в повному обсязі – таких 89%, тоді як у жовтні 2022 р. їх було 78%, а у липні того ж року – лише 61%. При цьому, частка компаній, що скоротили розмір оплати праці, знизилася до 8% з 15% у жовтні та 21% у липні 2022 р. Тоді як частка тих, хто виплачує додаткові кошти, повернулася на рівень 25% після падіння в жовтні до 18% з 28% у липні 2022 р. Схожа динаміка і щодо звільнень: зниження до 5% із 7% у жовтні та 10% – у липні 2022 р. [9].

Крім того, всі компанії ЄБА, які взяли участь в опитуванні, працюють, тоді як у жовтні 2022 р. простоювали 3% з них. При цьому частка компаній, що працюють у повному обсязі, збільшилася до 54% після спричиненого першими ракетними обстрілами енергетичної інфраструктури просідання у жовтні до

44% з 49% у липні 2022 р. Також частка компаній, що обмежили географію діяльності, повернулася до рівня липня – 44% після її зростання до 51% у жовтні 2022 р. Ще однією реакцією на енерговідключення стало суттєве скорочення кількості тих, хто працює онлайн, – до 14% з 26% у жовтні та 18% – у липні 2022 р. Проте загалом, як зазначається в опитуванні, ситуація залишається складною.

Слід також зазначити, що за результатами опитування перебої з енергопостачанням очолюють антирейтинг актуальних викликів бізнесу в умовах воєнного стану. Також компанії скаржаться на перебої зі зв'язком та інтернетом, проблеми з бронюванням співробітників і виїздом за кордон. У 88% компаній є мобілізовані працівники, серед яких у 73% вони становлять до 10% штату, у 15% – 10-20% штату. Також у 39% компаній було мобілізовано критичних фахівців, переважно це IT-фахівці та інженери. У ЄБА зазначили, що внаслідок бойових дій 40% компаній зазнали безпосередніх втрат, адже 25% мають активи на окупованих територіях: переважно це обладнання, техніка, нерухомість, транспорт. При цьому 32% компаній повідомляють про втрати до \$1 млн., 36% – \$1-10 млн., 16% – понад \$10 млн. А щодо фінансової стабільності, то 27% компаній мають фінансові резерви на півроку (в жовтні 2022 р. таких було 26%), 23% (27%) – на рік та 36% (34%) – на рік і більше. Також, згідно з опублікованими даними, більшість компаній повідомили про падіння доходів у доларах США за підсумками 2022 р. Зокрема, 29% втратили до 20% доходів, 54% – 21% і більше, 6% опитаних повідомили про відсутність змін, а 11% – про зростання доходів. Такий результат виявився абсолютно протилежним довоєнним прогнозам і очікуванням бізнесу: до повномасштабного вторгнення 83% компаній ЄБА чекали на позитивну динаміку розвитку свого бізнесу в 2022 р. Також, майже вдвічі, порівняно з жовтнем 2022 р., збільшилася частка компаній, на діяльність яких вплинули ракетні атаки, – з 47% до 89% [9].

Доволі інформативним опитуванням щодо особливостей підприємницької діяльності в умовах воєнного стану в Україні є дослідження, яке було проведено Центром розвитку інновацій, Офісом з розвитку підприємництва та експорту, національним проєктом Дія.Бізнес та за підтримки: Міністерства цифрової трансформації, Міністерства економіки України, Міністерства фінансів України, Міністерства розвитку громад та територій, Міністерства з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій, згідно з яким український бізнес, який у березні 2022 р. практично пережив зупинення діяльності через повномасштабне вторгнення, поступово відроджується та продовжує підтримувати країну на шляху до перемоги.

Так, липень 2022 р. став поворотним моментом, переломивши тренд ділової активності від негативного стану до позитивного. Тобто з липня кількість відкритих бізнесів перевищила кількість закритих. Ба більше, обсяг реєстрації нових бізнес-проектів перевищив 70% проти аналогічного періоду 2021 р. – у серпні та вересні 2022 р. з'явилося по більш ніж 23 000

нових суб'єктів підприємницької діяльності.

Також, дані, отримані дослідниками, яскраво свідчать про масштаби релокації бізнесу – біля 20%, а регіонами-лідерами з хостингу ВПО-бізнесів стали Львівська, Закарпатська, Чернівецька, Тернопільська, Дніпропетровська, Івано-Франківська області. Масштаби релокації за кордон складають не більше 2%, ще 2,5% підприємців – у роздумах щодо географії релокації. Тобто абсолютна більшість підприємців залишаються в країні. Україна також знаходиться на порозі нового тренду – податкової релокації. Якщо взяти за основу кількість лише активних юридичних осіб (які здавали фінансову звітність) до 24 лютого 2022 р., то масштаб податкової релокації становить понад 70 000 осіб. Це значний потенціал нових платників податків для одних місцевих бюджетів громад / регіонів і втрата – для інших. Оскільки це прямо впливає на бюджетну спроможність громад, то за платників податків, без перебільшення, вже розпочалася активна боротьба. Окрім того, згідно з дослідженням, 93% підприємців в умовах війни допомагають країні, а 67% – включилися у волонтерську діяльність [10].

Це свідчить про те, що Україна зберегла майже весь довоєнний підприємницький людський капітал і за певних умов зможе досить швидко повернути його до звичної бізнес-діяльності. А ще це свідчить про масштабну еволюцію культури бізнесу та зростання цінностей соціальної відповідальності.

Безумовно, очікувати на повноцінне відновлення українського бізнесу в 2023 р. не можна, адже навіть за умов припинення війни та перемоги України, не всім підприємцям вистачить часу для повноцінного відновлення. Адже навіть у безпечних областях компанії мають проблеми зі збутом, закупкою сировини та змінами, що викликає інфляція.

Тому, на думку експертів, суттєвим викликом подальшої відбудови України буде перекваліфікація працівників та інтеграція до ринку праці ветеранів, переселенців (ВПО) та біженців, які повертатимуться в країну. Разом з тим центри зайнятості пропонують українцям різні програми перекваліфікації, даючи їм можливість перекваліфікації та здобути нову затребувану на ринку спеціальність. Також Державний центр зайнятості спільно з Мінекономіки запустили програму «Національний кадровий резерв», а уряд планує розширити програму громадських робіт (проте наразі до неї залучено не так багато людей) [11].

Отже, вирішення існуючих проблем бізнесу в умовах запровадження воєнного стану в країні потребує наступних механізмів та інструментів державної політики у сфері підприємницької діяльності:

- розмежування економіки на період воєнного стану, тобто запровадження гібридної її моделі: з одного боку – планова економіка в частині військових потреб та військових товарів, а також, за потреби – життєво важливих товарів та послуг у тих місцях, де їх постачання обмежене; з іншого боку – акцент на максимальну лібералізацію підприємницької діяльності в частині забезпечення потреб населення, що є вагомим елементом сталості суспільства і вкрай

важливо в умовах війни;

- максимально можливе спрощення (лібералізація) державного регулювання підприємницької діяльності через лібералізацію Трудового законодавства; спрощення ринкового нагляду; скасування державного регулювання цін, окрім товарів спеціального призначення за окремим переліком; лібералізація податкового законодавства; автоматичне відшкодування ПДВ через електронну систему адміністрування; скасування ввізних мит на сировину, яка потрібна для виробництва українських товарів; спрощення проходження митного контролю критично важливими для країни товарами [12; 13];

- посилення відповідальності за ринкові змови та зловживання монополієм становищем, особливо щодо товарів та послуг першої необхідності та критично необхідних країні в умовах воєнного стану;

- в умовах блокади морських портів забезпечення максимального можливого експорту надлишків агропродовольчої та металургійної продукції залізницею через транспортні коридори ЄС;

- максимальне скорочення загальнодержавних видатків та перегляд Державного бюджету шляхом пошуку джерел покриття його дефіциту, в тому числі за рахунок міжнародних запозичень;

- надання державних грантів (разових виплат) підприємцям у сфері роздрібної торгівлі та інших видів мікробізнесу, які втратили на окупованих чи напівокупованих територіях власні активи (товари) з метою відновлення ними бізнесу в інших регіонах країни.

Висновки. Таким чином, слід зазначити, що в останні роки економічний розвиток України характеризується негативними тенденціями, які викликані спочатку обмежувальними заходами для підприємницької діяльності в умовах пандемії, а з лютого 2022 р. через запровадження воєнного стану в країні у зв'язку з війною. Все це потребує відповідного реагування з боку органів державної влади та місцевого самоврядування всіх рівнів з метою забезпечення відповідних умов для здійснення підприємницької діяльності. Прийнятий пакет державних дерегуляційних новацій сприяв відновленню та активізації підприємницької діяльності після перших місяців катастрофічних втрат через військові дії в країні. В подальшому для забезпечення конкурентного розвитку бізнесу, дерегуляторні заходи з боку держави мають продовжуватися, адже кількість непотрібних, недоречних та застарілих норм в підприємницькій діяльності залишається значною. Все це, безумовно, сприятиме забезпеченню необхідного рівня не тільки економічної, а й національної безпеки в умовах воєнного стану, а підтримка підприємництва та його подальший розвиток дозволить наблизити перемогу України.

Список літератури

1. *Малий та середній бізнес в Україні дає 55% ВВП – Кабмін.* [Електронний ресурс]. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/10596576-maliy-ta-seredniy-biznes-v-ukrajini-daye-55-vvp-kabmin.html>

2. Указ Президента України від 24.02.2022 р. № 64 «Про введення воєнного стану в Україні». [Електронний ресурс]. URL : <https://www.president.gov.ua/documents/642022-41397>.
3. Дев'ять напрямків роботи Уряду в умовах повномасштабної війни. [Електронний ресурс]. URL : <https://cherkassyrd.gov.ua/uryad-ukrayiny/2022/03/30/dev-yat-napryamkiv-roboty-uryadu-v-umovah-povnomasshtabnoyi-vijny/>
4. ВВП України у 2021 р. зріс на 3,4% – Держстат. [Електронний ресурс]. URL: <https://interfax.com.ua/news/general/811845.html#:~:text=81>
5. Мінекономіки попередньо оцінює падіння ВВП в 2022 році на рівні 30,4%. [Електронний ресурс]. URL : <https://ukurier.gov.ua/uk/news/minekonomiki-poperedno-ocinyuye-padinnya-vvp-v-202/>
6. Щодо економічного становища в умовах воєнного стану та напрямків його покращення. [Електронний ресурс]. URL: <https://economics.org.ua/index.php/blog/377-economika-vv>
7. Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану». [Електронний ресурс]. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T222120?an=271>
8. Хавунка Т. Українська економіка під час війни. Що далі? [Електронний ресурс]. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/04/15/685810/>
9. Опитування Європейської Бізнес Асоціації зафіксувало покращення показників порівняно з жовтнем. [Електронний ресурс]. URL : <https://interfax.com.ua/news/economic/887983.html>
10. Лобойко С. Тримати оборону: як українські МСБ адаптувалися до війни. [Електронний ресурс]. URL : <https://mind.ua/openmind/20249028-trimati-oboronu-yak-ukrayinski-msb-adaptuvalisya-do-vijni>
11. Як війна вплинула на ринок праці: зарплати, попит, вакансії. [Електронний ресурс]. URL: <http://businessua.com/robota/81778yak-viina-vplnila-na-rinok-praci-zarplati-popit-vakansii.html>
12. Мотиваційний механізм розвитку підприємницької діяльності в економіці України: [монографія] / Л. В. Проданова, О. В. Котляревський; Черкаський державний технологічний університет. Черкаси. Видавець Пономаренко Р.В., 2019. 240 с.
13. Ануфрієва О. Л., Пальчевська Т. Г., Лагоцька Г. М. Підприємницька діяльність. Навчальний посібник / За науковою ред. О. Л. Ануфрієвої / Івано-Франківськ, «Лілея-НВ», 2014. 304 с.
- dated February 24, 2022 No. 64 "On the introduction of martial law in Ukraine". Available at: URL : <https://www.president.gov.ua/documents/642022-41397>
3. Dev'yat' napryamkiv roboty Uryadu v umovah povnomasshtabnoyi viyny [Nine directions of the Government's work in conditions of full-scale war]. Available at: URL: <https://cherkassyrd.gov.ua/uryad-ukrayiny/2022/03/30/dev-yat-napryamkiv-roboty-uryadu-v-umovah-povnomasshtabnoyi-vijny/>
4. VVP Ukrayiny u 2021 r. zris na 3,4% – Derzhstat [Ukraine's GDP grew by 3.4% in 2021 - State Statistics Service]. Available at: URL: <https://interfax.com.ua/news/general/811845.html#:~:text=81>
5. Minekonomiky poperedn'o otsinyuye padinnya VVP v 2022 rotsi na rivni 30,4% [The Ministry of Economy preliminarily estimates the drop in GDP in 2022 at the level of 30.4%]. Available at: URL : <https://ukurier.gov.ua/uk/news/minekonomiki-poperedno-ocinyuye-padinnya-vvp-v-202/>
6. Shchodo ekonomichnoho stanovyscha v umovah voyennoho stanu ta napryamiv yoho pokrashchennya [Regarding the economic situation under martial law and directions for its improvement]. Available at: URL: <https://economics.org.ua/index.php/blog/377-economika-vv>
7. Zakon Ukrayiny «Pro vnesennya zmin do Podatkovoho kodeksu Ukrayiny ta inshykh zakonodavchykh aktiv Ukrayiny shchodo diyi norm na period diyi voyennoho stanu» [The Law of Ukraine "On Amendments to the Tax Code of Ukraine and other legislative acts of Ukraine regarding the validity of norms for the period of martial law"]. Available at: URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T222120?an=271>
8. Khavunka T. Ukrayins'ka ekonomika pid chas viyny. Shcho dali? [Ukrainian economy during the war. What's next?]. Available at: URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/04/15/685810/>
9. Opytuvannya Yevropeys'koyi Biznes Asotsiatsiyi zafiksuvalo pokrashchennya pokaznykiv porivnyano z zhovtnem [The survey of the European Business Association recorded an improvement in indicators compared to October]. Available at: URL : <https://interfax.com.ua/news/economic/887983.html>
10. Loboiko S. Trymaty oboronu: yak ukrayins'ki MSB adaptuvalysya do viyny [Keeping up the defense: how Ukrainian SMEs adapted to the war]. Available at: <https://mind.ua/openmind/20249028-trimati-oboronu-yak-ukrayinski-msb-adaptuvalisya-do-vijni>
11. Yak viyna vplynula na rynek pratsi: zarplaty, popyt, vakansiyi [How the war affected the labor market: wages, demand, vacancies]. Available at: URL: <http://businessua.com/robota/81778yak-viina-vplnila-na-rinok-praci-zarplati-popit-vakansii.html>
12. Motyvatsiynyy mekhanizm rozvytku pidpryemnyts'koyi diyal'nosti v ekonomitsi Ukrayiny: [monohrafiya] / L. V. Prodanova, O. V. Kotlyarevs'kyy; Cherkas'kyy derzhavnyy tekhnolohichnyy universytet. [The motivational mechanism for the development of entrepreneurial activity in the economy of Ukraine: [monograph]]. Cherkasy. Vydavets' Ponomarenko R.V., 2019. 240 p.
13. Anufriyeva O. L., Pal'chevs'ka T. H., Lahots'ka H. M. Pidpryemnyts'ka diyal'nist'. Navchal'nyy posibnyk / Za naukovoju red. O. L. Anufriyevoyi / [Entrepreneurial activity. Study guide]. Ivano-Frankivs'k, «Lileya-NV», 2014. 304 p.

Надійшло(received) 06.03.2023

Відомості про авторів / About the Authors

Більовська Ольга Олександрівна (Bilovska Olha Oleksandrivna) – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародної електронної комерції та готельно-ресторанної справи Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2808-5275>; e-mail: o.bilovska@karazin.ua

Майстро Руслана Григорівна (Maistro Ruslana Hryhorivna) - кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри економіки та маркетингу Національного технічного університету «ХПІ», м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3645-0279>; e-mail: Ruslana.Maistro@khp.edu.ua

I.В. ЛЕНКО**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

У статті проаналізовано існуючі системи управління ризиком діяльності туристичних підприємств. Виявлено необхідність виявлення ризиків та оцінки ризикованості ситуацій, що у свою чергу, допоможе своєчасно приймати ефективні управлінські рішення. Визначено основні джерела походження ризиків, їх роль, а також чинники, які впливають на управління ризиками туристичної галузі. Проаналізовано підходи до визначення поняття управління ризиками на туристичних підприємствах, а також сукупність методів, прийомів і заходів, що дозволяють певною мірою передбачити настання ризикових подій і вжити заходів, щодо виключення або зниження негативних наслідків настання таких подій. Побудовано на основі проведеного дослідження ефективну та дієву систему управління ризиками діяльності туристичних підприємств за рахунок збалансованої комбінації визначення, протидії та запобігання виникненню ризиків у майбутньому, за рахунок використання інтелектуального капіталу управлінського персоналу туристичного підприємства. Такий методичний підхід до трактування даного процесу дозволить чітко встановити ступінь ризику діяльності туристичного підприємства, шляхи мінімізації наслідків майбутніх ризикових подій, багаторівневу концепцію управління ризиками на основі впровадження інтегрованих систем управління ризиками на підприємстві. Доведено, що важливим етапом впровадження системи управління ризиками діяльності туристичних підприємств є оцінка ризику на момент впровадження та прогнозування його величини на майбутні періоди відповідно до заданих критеріїв важливості. Це дозволить оцінити тенденцію до загального зменшення ризику туристичної діяльності підприємства у довгостроковому періоді. Визначено, що реалізація ефективної системи управління ризиками діяльності дозволить проводити одночасний аналіз великої кількості індивідуальних ризиків і ступеня їх впливу на розвиток ризикової ситуації. Зроблено висновок, що система управління ризиком враховує специфічні риси галузі й може служити для підвищення стійкості організацій, насамперед, фінансової.

Ключові слова: ризик; управління ризиками; ризик-менеджмент; фінансово-господарська діяльність; стратегія підприємства; система управління

I. LENKO**IMPROVEMENT OF RISK MANAGEMENT SYSTEMS OF TOURISM ENTERPRISES**

The article analyzes the existing risk management systems of tourism enterprises. The need to identify risks and assess the riskiness of situations has been revealed, which in turn will help to make effective management decisions in a timely manner. The main sources of the origin of risks, their role, as well as the factors affecting risk management in the tourism industry are determined. Approaches to defining the concept of risk management at tourist enterprises are analyzed, as well as a set of methods, techniques and measures that allow to predict to a certain extent the occurrence of risky events and take measures to eliminate or reduce the negative consequences of the occurrence of such events. An efficient and effective system of risk management of the activities of tourist enterprises was built on the basis of the conducted research due to a balanced combination of identification, countermeasures and prevention of the occurrence of risks in the future, due to the use of intellectual capital of the management staff of the tourist enterprise. tourism enterprise, ways to minimize the consequences of future risk events, a multi-level concept of risk management based on the implementation of integrated risk management systems at the enterprise. It has been proven that an important stage of the implementation of the risk management system of tourism enterprises is the assessment of the risk at the time of implementation and forecasting its value for future periods in accordance with the given criteria of importance. This will make it possible to assess the trend towards a general reduction of the risk of the enterprise's tourism activity in the long term. It was determined that the implementation of an effective system of activity risk management will allow simultaneous analysis of a large number of individual risks and the degree of their influence on the development of the risk situation. It was concluded that the risk management system takes into account the specific features of the industry and can serve to increase the stability of organizations, primarily financial.

Keywords: risk; risk management; financial and economic activity; enterprise strategy; management system

Вступ. В умовах зростання кількості ризиків та зміни характеру їх впливу на діяльність туристичних підприємств, першочерговим стає необхідність впровадження, а також удосконалення систем управління ризиками діяльності. Реакцією туристичного підприємства на впровадження системи управління ризиками діяльності є процесний підхід до управління, основний детермінант якого – фокусування на бізнес-процесах як сукупності взаємоузгоджених операцій, спрямованих на досягнення цілей господарської діяльності.

Основними передумовами ефективного управління ризиками діяльності є застосування синтезу управлінських концепцій та прийомів, комплекс яких забезпечує превентивне нівелювання негативного впливу факторів фонових та ділових оточень і є потужним інструментом посилення конкурентних позицій туристичних підприємств, що виявляється у збільшенні економічних вигід та зростанні частки підприємства на ринку.

Удосконалення систем управління ризиками діяльності спроможне забезпечити оперативне та

адекватне реагування на зміни зовнішнього середовища та внутрішнього стану туристичних підприємств, що дозволить узгодити взаємодію підрозділів і підвищити ступінь скоординованості виконання операцій, знизити витрати, підвищити продуктивність праці та якість обслуговування споживачів туристичних продуктів.

Необхідність удосконалення систем управління ризиками діяльності туристичних підприємств обумовлено зниженням ліквідності основної діяльності, обсягів чистого прибутку туристичних підприємств протягом 2018–2023 рр. в середньому на 37,5% та підвищенням обсягів витрат на 27,3%.

Отже, вищезазначені закономірності визначають необхідність удосконалення систем управління ризиками діяльності туристичних підприємств, що дозволить оптимізувати наявні ризики та спрогнозувати можливі, задля синхронізації внутрішніх управлінських процесів та потреб туристичного ринку.

Аналіз стану питання. В умовах нестабільності ринкового потенціалу туристичних підприємств та

глобалізації управлінських процесів, значної уваги потребує управління ризиками, яке є частиною інтегрованих систем управління, включаючи бізнес-середовище. Процес управління ризиками, який включає системи та підсистеми управління ризиками діяльності туристичного підприємства, набуває критичного значення в діяльності підприємства задля його прибуткового функціонування на ринку. Специфіка туристичного бізнесу не дозволяє використання загальноприйнятих систем управління ризиками через їх значну різноманітність та характер. Таким чином, системи управління ризиками діяльності туристичних підприємств не мають єдиного методичного підходу та потребують удосконалення.

Мета роботи. Метою даної статті є дослідження теоретичних і практичних засад удосконалення системи управління ризиками діяльності туристичних підприємств.

Аналіз основних досягнень і літератури. Проблематику управління ризиками діяльності з метою удосконалення роботи туристичних підприємств вивчало велика кількість як зарубіжних, так й вітчизняних вчених-економістів, а саме: Фоміна О.В., Копачова К. І., Вербіцька І. І., Шиманська Л. М., Барташевська Ю.М., Артеменко Л. П., Бездітко О. Є., Богдан Н.М., Сухорукова О.П., Михайлова Н.В., Карцева В.В., Беднарска О.М., Голод А.П., Стрельцов О.С., Зубок М.І, Рубцов В.С., Дикань В. Л., Воловельська І.В., Маковоз О.В., Рудніченко Є. М. тощо. Цими вченими було зроблено вагомий внесок в удосконалення систем управління ризиками діяльності туристичних підприємств, побудову різних методичних підходів щодо цієї проблематики, але ще й досі залишається велика кількість дискусійних та нерозкритих питань, щодо створення єдиного універсального методичного підходу для прийняття оптимальних управлінських рішень відносно ефективного управління ризиками діяльності туристичних підприємств.

Викладення основного матеріалу дослідження. Проведене дослідження систем управління ризиком [1] свідчить проте, що ризик — це ймовірність недоотримання бажаного фінансового результату. Визначення нами умов визнання ризику дозволяє виявити ризики та оцінити ризикованість ситуації, і, відповідно, допомагає своєчасно прийняти ефективне управлінське рішення.

Управління ризиком є багатоетапним процесом, мета якого зменшити чи компенсувати вплив ризик-факторів на господарську діяльність підприємства при настанні несприятливих подій [1].

На думку К. І. Копачової, управління ризиками на туристичному підприємстві можна охарактеризувати, як сукупність методів, прийомів і заходів, що дозволяють певною мірою передбачити настання ризикових подій і вжити заходів, щодо виключення або зниження негативних наслідків настання таких подій [2].

Вербіцька І. І. вважає, що ризик – менеджмент – це комплекс заходів, спрямований на мінімізацію

можливих збитків, які може понести бізнес у зв'язку з настанням негативних подій. [3].

З точки зору Шиманської Л. Н., управління ризиками – особливий вид діяльності, спрямований на пом'якшення впливу ризику на результати діяльності підприємства. Найбільш важливі рішення, з прийняттям яких має справу підприємець, визначаються тим, який рівень ризику припустимий для підприємства [4].

Барташевська Ю. М. наголошує, що управління ризиками на підприємстві не можливе без їх попереднього вияву та оцінки того впливу який вони можуть здійснити. Виявом та оцінкою ризиків можуть займатися, як самі працівники підприємства або керівництво, так і сторонні організації, які запрошуються спеціально для цього. Це залежить в основному від розмірів підприємства та його фінансових можливостей [5].

Артеменко Л. П., Ситник Т. В вважають, що важливу роль у системі управління ризиком відіграє правильний вибір методів виявлення, попередження і мінімізації ризику, які загалом визначають її ефективність. Важливу роль при розв'язанні проблем управління ризиком відіграє керівництво підприємства, оскільки воно затверджує програму заходів, спрямованих на зниження рівня ризику, а також приймає рішення відносно їх застосування у критичних ситуаціях [6].

На думку, Бездітко О. Є. системне управління ризиком передбачає цілеспрямовані впливи як на зовнішнє середовище підприємства, так і на його внутрішню структуру. Такі впливи покликані забезпечити досягнення цілей системи та її ефективність [7].

Наявність такої величезної кількості різновидів ризиків туристичного підприємства обумовлює необхідність їх класифікації. Провівши дослідження цих наукових підходів [8, 9, 10] пропонуємо доповнити їх рядом класифікаційних ознак туристичних ризиків:

- ризики туриста;
- ризики діяльності підприємства, що виникають при формуванні туристичного продукту;
- ризики діяльності підприємства, що виникають при реалізації туристичного продукту.

Розподіл ризиків притаманний для тих видів загроз, які можуть статися під час підготовки до поїздки, безпосередньо під час туристичної подорожі та навіть по її закінченні. Тобто ризики, залежно від випадку, можуть виникати і в регіоні, де відбувається подорож, і там, де людина проживає [11].

Основні джерела походження ризиків – це загальна фінансово-господарська діяльність, діяльність самого підприємства та недостатня кількість наявної інформації про зовнішнє середовище. Для того, щоб заощадити свої ресурси та підвищити ефективність програми, яка допоможе знизити вірогідність ризику, треба розуміти та знати специфіку ризиків.

Серед можливих ризиків найбільш вагоме значення мають такі:

- жорстка система оподаткування;
- різке зниження попиту [12].

Успіх вирішення проблем туристичних ризиків залежить від ефективної системи управління ними. Ця система має свою специфіку та спрямована на розробку певних дій з мінімізації впливу ризиків, їх виявлення та контролю. Вона складається з певних етапів, які спрощують організацію дослідження ризиків [13]:

Перший етап — визначення цілей управління ризиками та формування стратегії туристичного підприємства.

Другий етап включає аналіз факторів ризику, розподіл ресурсів і функціональних обов'язків та вибір методів управління ризиками.

До основних методів управління ризиками на туристичному підприємстві можна віднести [10]:

- бізнес планування;
- диверсифікація (діяльності, партнерів, послуг);
- застосування штрафних санкцій за порушення зобов'язань контрагентами;
- страхування.

Система управління ризиками індустрії туризму має складну структуру. Враховуючи специфіку галузі, передбачається використання різних поєднань процедур управління, що показує модульність системи. Адекватний розподіл повноважень і відповідальності, обґрунтованість ієрархічної структури прийняття рішень відображає багаторівневість системи управління. Здатність боротися з ризиками різної природи і різними їх наслідками відображають багатофункціональність та універсальність системи. Ці аспекти системи управління ризиками дозволяють проводити одночасний аналіз великої кількості індивідуальних ризиків і ступеня їх впливу на розвиток ризикової ситуації [14].

Таким чином, наведені властивості розкривають специфічні здібності системи управління ризиками щодо виконання поставлених цілей та завдань управління, а також у комплексі враховують специфіку об'єкта управління.

Розглянута система управління ризиком враховує специфічні риси галузі й може служити для підвищення стійкості організацій, насамперед, фінансової. Управління ризиком є досить складним процесом через наявність великої кількості розвинених внутрішніх взаємозв'язків. На основі відповідності ризику даний процес можна розділити на два види — активний і пасивний.

Пасивне управління здійснюється в рамках існуючої організаційної системи через реалізацію процесів планування, забезпечення матеріально-технічними та іншими видами ресурсів, економічний та фінансовий аналіз.

Активне управління ризиком передбачає постійне проведення заходів щодо обліку та контролю впливу ризику, створення системи ризик-менеджменту, що стабільно розвивається при використанні сучасної технології оцінки ризиків.

Висновки. Проведене нами дослідження показало, що визнання ризику дозволяє виявити ризики та оцінити ризикованість ситуації, і, відповідно, допомагає своєчасно прийняти

ефективне управлінське рішення. Основними джерелами походження ризиків є: загальна фінансово-господарська діяльність, діяльність самого підприємства, недостатня кількість наявної інформації про зовнішнє середовище. Успіх вирішення проблем туристичних ризиків залежить від ефективної системи управління ними. Ця система має свою специфіку та спрямована на розробку певних дій з мінімізації впливу ризиків, їх виявлення та контролю. Враховуючи специфіку галузі, передбачається використання різних поєднань процедур управління, що показує модульність системи. Адекватний розподіл повноважень і відповідальності, обґрунтованість ієрархічної структури прийняття рішень відображає багаторівневість системи управління. Здатність боротися з ризиками різної природи і різними їх наслідками відображають багатофункціональність та універсальність системи. Таким чином, система управління ризиком враховує специфічні риси галузі й може служити для підвищення стійкості організацій, насамперед, фінансової.

Список літератури

1. Фоміна О.В. Оцінка ризиків підприємства в системі бухгалтерського обліку. О.В. Фоміна, О.М. Гончаренко. Економічний часопис-XXI. -№ 3-4 (2). - 2015.
2. Копачова К. І. Управління ризиком зниження фінансової стійкості на туристських підприємствах. К. І. Копачова. Науковий вісник: Фінанси, банки, інвестиції. — 2013. — № 2.
3. Вербіцька І. І. Ризик — менеджмент як сучасна система управління ризиками підприємницьких структур. І. І. Вербіцька. Сталій розвиток економіки — Міжнародний науково-виробничий журнал. - 2013. - № 5.
4. Шиманська Л. М. Модель управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності підприємства. Л. М. Шиманська. Актуальні проблеми економіки. - 2014. - № 10.
5. Барташевська Ю. М. Вибір методів мінімізації інвестиційного ризику підприємства. Ю. М. Барташевська. Економічний нобелівський вісник. - 2014. - № 1 (7).
6. Артеменко Л. П. Удосконалення процесу управління ризиками у ході впровадження новітніх інформаційних технологій. Л. П. Артеменко, Т. В. Ситник. Молодий вчений. - 2015. - № 1 (16).
7. Бездітко О. Є. Формування системного управління ризиками сільськогосподарських підприємств. О. Є. Бездітко. Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Сер.: Економічні науки. - 2014. - № 5.
8. Богдан Н.М., Сухорукова О.П. Дослідження ризиків у туризмі URL: http://www.business-inform-2016-10_0-pages-206_-211.pdf (дата звернення :05.02.2023).
9. Михайлова Н.В., Карцева В.В. Класифікація ризиків туристичного підприємства URL: <http://www.1350-2106-1-PB.pdf> (дата звернення 05.02.2023).
10. Беднарська О., Голод А. Управление рисками туристических предприятий как элемент системы экономической безопасности туризма в регионе URL: [http://www.bednarska_holod%20\(2\).pdf](http://www.bednarska_holod%20(2).pdf) (дата звернення: 05.02.2023)
11. Стрельцов О. С. Управління фінансовими ризиками в системі стратегічного управління фінансовою безпекою підприємств. Вісник ДГТБ. 2011. № 15. URL: http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/V_Ditb/2011_15/Strelcov.pdf (дата звернення — 05.02.2023).
12. Зубок М. І., Рубцов В. С., Яременко С. М., Гусаров В. Г. Економічна безпека суб'єктів підприємництва: навч. посіб. Київ, 2012. 226 с.
13. Дикань В. Л., Воловельська І. В., Маковоз О. В. Економічна безпека підприємства: навч. посіб. Харків: УкрДАЗТ, 2011. 266 с.
14. Рудніченко Є. М. Загроза, ризик, небезпека: сутність та взаємозв'язок із системою економічної безпеки підприємства. Економіка. Менеджмент. Підприємство. 2013. № 25 (1).

References (transliterated)

1. Fomina O.V. Ocinka rizikiv pidpriyemstva v sistemi buhgalterskogo obliku [Risk assessment of the enterprise in the accounting system]. O.V. Fomina, O.M. Goncharenko. Ekonomichnij chasopis-HHI [Economic magazine-XXI]. -no 3-4 (2). - 2015.
2. Kopachova K. I. Upravlinnya rizikom znizhennya finansovoyi stijkosti na turistskih pidpriyemstvah [Management of the risk of reduced financial stability at tourist enterprises]. Naukovij visnik: Finans, banki, investitsiyi [Scientific bulletin: Finances, banks, investments]. – 2013. –no 2.
3. Verbits'ka I. I. Ryzik – menedzhment yak suchasna systema upravlinnya ryzykamy pidpryyemnyts'kykh struktur [Risk management as a modern risk management system of business structures]. Stalyy rozvytok ekonomiky – Mizhnarodnyy nauko- vyrobnychyy zhurnal [Sustainable development of the economy - International scientific and industrial journal]– 2013. – no 5
4. Shymans'ka L. M. Model' upravlinnya ryzykamy u zovnishn'oekonomichniy diyal'nosti pidpryyemstva [Risk management model in the foreign economic activity of the enterprise] Actual'ni problem ekonomiky [Actual problems of the economy] – 2014. – no 10.
5. Bartashevs'ka Yu. M. Vybir metodiv minimizatsiyi investytsiynoho ryziku pidpryyemstva [Choice of methods of minimizing investment risk of the enterprise]. Ekonomichnyy nobelivs'ky visnyk [Economic Nobel Herald] – 2014 – no. 1(7).
6. Artemenko L. P. Udoskonalennya protsesu upravlinnya ryzykamy u khodi vprovadzhennya novitnikh informatsiynykh tekhnolohiy [Improvement of the risk management process during the implementation of the latest information technologies]. Molodyy vchenyy [A young scientist]. – 2015. – no 1 (16).
7. Bezditko O. Ye. Formuvannya systemnoho upravlinnya ryzykamy sil'skohospodars'kykh pidpryyemstv [Formation of system risk management of agricultural enterprises] Visnyk Kharkivs'koho natsional'noho ahrarnoho universytetu im. V. V. Dokuchayeva. Ser.: Ekonomichni nauky [Bulletin of Kharkiv National Agrarian University named after VV Dokuchaeva. Ser. : Economic sciences] – 2014. – no 5.
8. Bohdan N.M., Sukhorukova O.P. Doslidzhennya ryzikiv u turyzmi [Risk Research in Tourism] Available at: http://irbisnbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.-exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/binf_2016_10_32.pdf (accessed 05.02. 2023)
9. Mykhaylova N.V., Kartseva V.V. Klyasyfikatsiya ryzikiv turystychnoho pidpryyemstva [Classification of the risks of tourist enterprise]. Available at: <http://journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/viewFile/1350/1066> (accessed 05.02. 2023).
10. Bednars'ka, O., Holod, A. Upravlenie riskami turisticheskikh predpriyatiy kak element sistemy ekonomicheskoy bezopasnosti turizma v regione [Risk management of tourism enterprises as an element of the economic security of tourism in the region]. Available at: <http://bazekon.icm.edu.pl/bazekon/element/abwmeta1.element.ekon-element-000171426535> (accessed 05.02.2023).
11. Strieltsov O. S. Upravlinnia finansovymy ryzykamy v systemi strateichnoho upravlinnia finansovoiu bezpekoiu pidpryyemstv [Financial risk management in the strategic management of financial security of enterprises]. Visnyk DITB. Available at: http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/V_Ditb/2011_15/Strelco v.pdf (accessed 05.02.2023).
12. Zubok M. I., Rubtsov V. S., Yaremenko S. M., Husarov V. H. Ekonomichna bezpeka sub'yektiv pidpryyemnyts'tva [Economic security of business entities]. Kyiv, 2012. 226 p.
13. Dykan' V. L., Volovel's'ka I. V., Makovoz O. V. Ekonomichna bezpeka pidpryyemstva [Economic security of the enterprise] Kharkiv: UkrDAZT, 2011. 266 p.
14. Rudnichenko Ye. M. Zahroza, ryzik, nebezpeka: sutnist' ta vzayemozvyazok iz systemoyu ekonomichnoyi bezpeky pidpryyemstva. [Threat, risk, danger: essence and relationship with the economic security system of the enterprise]. Ekonomika. Menedzhment. Pidpryyemnytstvo [Economy. Management. Entrepreneurship] –2013. – no. 25 (1)

Надійшла (received) 10.03.2023

Відомості про авторів / About the Authors

Ленко Іван Володимирович (Lenko Ivan Volodymyrovych) – аспірант кафедри туризму і готельно-ресторанного бізнесу, НТУ «ХП»; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4767-6388>; e-mail: Ivan.Lenko@emmb.khpi.edu.ua

Т.В. РОМАНЧИК, С.О.ВАСИЛЬЦОВА**МАРКЕТИНГОВИЙ АУДИТ РЕКЛАМНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ**

Рекламна діяльність підприємства впливає на результативність його комунікативної та збутової політики й чинить вплив на економічні результати його діяльності. В рекламі задіяні значні фінансові ресурси, що вимагає постійного контролю та регулювання. Це завдання дозволяє вирішувати маркетинговий аудит рекламної діяльності. В роботі розглядаються особливості рекламної діяльності, що впливають на систему її оцінювання. З врахуванням того, що реклама має не лише економічний, а й комунікаційний вплив, наведена основна концепція проведення аудиту рекламної діяльності на внутрішньому ринку. Визначені відмінності між споживачами у різних країнах світу, які впливають на сприйняття рекламних матеріалів та, в кінцевому підсумку, на ефективність рекламного впливу. З врахуванням особливостей закордонної аудиторії сформульовано основні напрямки рекламного аудиту на зовнішньому ринку та етапи його проведення. Підкреслено, що, на відміну від рекламного аудиту на внутрішньому ринку, в зовнішній рекламній практиці слід оцінювати відповідність змісту та дизайну рекламного повідомлення цілям рекламної кампанії та національним особливостям цільової аудиторії, а також проводити медіа аудит. Оцінка економічної ефективності рекламних кампаній у системі міжнародного маркетингу не має принципових відмінностей від її визначення в умовах українського ринку. Щодо критеріїв комунікаційних ефектів від реклами, вони формуються саме на максимальному врахуванні особливостей країни, на ринку якої працює підприємство. Наведені відмінності між оцінюванням ефективності рекламних кампаній та проведенням аудиту. Підкреслено, що оцінювання ефективності реклами є складовим елементом її аудиту. Аудит спрямований на виявлення та усунення слабких сторін в рекламній діяльності, оптимізацію рекламного бюджету і підвищення ефективності реклами.

Ключові слова: реклама; маркетинговий аудит; рекламний аудит; ефективність; міжнародний маркетинг; зовнішній ринок; рекламний менеджмент

T. ROMANCHIK, S. VASYLTSOVA**MARKETING AUDIT OF ADVERTISING ACTIVITIES ON THE FOREIGN MARKET**

The advertising activity of the enterprise affects the effectiveness of its communication and sales policy and has an impact on the economic results of its activity. Advertising involves significant financial resources, which requires constant control and regulation. This task allows you to solve the marketing audit of advertising activities. The work examines the features of advertising activity that affect the system of its evaluation. Taking into account that advertising has not only an economic, but also a communication impact, the main concept of conducting an audit of advertising activities in the domestic market is presented. Differences between consumers in different countries of the world are defined, which affect the perception of advertising materials and, ultimately, the effectiveness of advertising influence. Taking into account the peculiarities of the foreign audience, the main directions of the advertising audit in the foreign market and the stages of its implementation are formulated. It is emphasized that, in contrast to an advertising audit in the domestic market, in external advertising practice, the conformity of the content and design of the advertising message to the goals of the advertising campaign and the national characteristics of the target audience should be assessed, as well as a media audit should be conducted. The evaluation of the economic effectiveness of advertising campaigns in the international marketing system does not differ in principle from its determination in the conditions of the Ukrainian market. As for the criteria of communication effects from advertising, they are formed precisely on the maximum consideration of the peculiarities of the country in whose market the enterprise operates. The differences between evaluating the effectiveness of advertising campaigns and conducting an audit are given. It is emphasized that the evaluation of advertising effectiveness is a constituent element of its audit. The audit is aimed at identifying and eliminating weaknesses in advertising activities, optimizing the advertising budget and increasing the effectiveness of advertising.

Keywords: advertising; marketing audit; advertising audit; efficiency; international marketing; foreign market; advertising management

Вступ. Наразі величезну роль у результатах діяльності підприємств відіграє маркетинг, впливаючи майже на усі сфери. Вибір оптимального маркетингового інструментарію сьогодні стає підґрунтям успіхів у виробничій, товарно-асортиментній, збутовій, комунікаційній політиці підприємства. Одним з визначальних інструментів є маркетинговий аудит. Він дозволяє провести комплексний аналіз різних функціональних сфер підприємства, проаналізувати маркетингове середовище і тенденції змін в ньому, визначити пріоритетні та малоперспективні напрямки діяльності, та на цієї основі оптимізувати маркетингову стратегію підприємства.

Аналіз стану питання. Головною метою підприємств є збільшення доходів та покращення конкурентних позицій на довготривалій основі для досягнення стабільного економічного зростання. Для підприємств важливим є утримання та зміцнення наявних ринкових позицій та постійний пошук нових ринків збуту. Вихід на зовнішній ринок відкриває для підприємств у цьому аспекті значні потенційні можливості, але і має низку особливостей, які не можна ігнорувати.

Забезпечення стабільної роботи підприємства та зміцнення його ринкових позицій можливо завдяки застосуванню сучасного маркетингового інструментарію. Він дозволяє досліджувати умови зовнішнього та внутрішнього середовища, відстежувати та своєчасно реагувати на їх зміни. Це стає підґрунтям прийняття управлінських рішень, позбавляє помилок у підприємницькій діяльності, зменшує рівень ризику. Застосування маркетингового аудиту стає важливим етапом стратегічного управління. Складність його зумовлена отриманням та аналізом на постійній основі багатоаспектної інформації щодо фінансово-господарської діяльності підприємства, елементів зовнішнього та внутрішнього середовища, динаміки ринкових процесів та ін., а також координації на цієї основі діяльності підприємства.

Мета роботи. Метою даної статті є дослідження специфічних особливостей рекламної діяльності на зовнішньому ринку та пов'язаних з цим додаткових аспектів маркетингового аудиту.

Аналіз основних досягнень і літератури. Процедура проведення маркетингового аудиту є відносно новим напрямком аудиторської діяльності. За своєю новиною та актуальністю вона привертає увагу

великої кількості теоретиків та практиків з маркетингу. Питання маркетингового аудиту досліджено у наукових працях О. Уїлсона, Ф. Котлера, У. Грегора, У. Роджерса. Серед вітчизняних вчених маркетинговий аудит досліджували Г. Левків, Р. Минів, Б. Батюк, І. Гараніна та інші.

За визначенням Ф. Котлера, У. Грегора та У. Роджерса: маркетинговий аудит – це незалежне, періодичне, всебічне дослідження підприємства, маркетингового середовища, стратегії та діяльності з точки зору виявлення проблем та прихованого потенціалу, а також розробки плану дій по покращенню маркетингу [1].

Питання важливості проведення маркетингового аудиту ґрунтовно досліджено в роботі [2], де автори аналізують різні підходи до формулювання цього поняття та підкреслюють, що «метою маркетингового аудиту є визначення проблем та чинників, які призвели до їх появи й нових можливостей розвитку маркетингового середовища, а також розроблення заходів щодо підвищення маркетингової діяльності на підприємстві в цілому».

Найбільш слушним, на нашу думку, є визначення маркетингового аудиту, запропоноване Андрєвою Н.М.: «маркетинговий аудит – це систематичний процес комплексного аналізу та об'єктивної оцінки діяльності підприємства на основі сукупності фінансових, соціальних, екологічних і ринкових показників, який забезпечує визначення місця фірми на ринку, виявлення маркетингових можливостей і слабких сторін фірми, формування найбільш ефективної стратегії маркетингу для повного задоволення потреб споживачів, одержання максимального рівня прибутку і задоволення суспільних потреб» [3].

Аудит рекламної діяльності – це функціональна складова маркетингового аудиту. Аналіз літературних джерел доводить, що на сьогодні аудит рекламної діяльності поки не отримав великої уваги з боку науковців. І. Гараніна надає власне формулювання цієї категорії: «аудит рекламної діяльності – це системний процес контролю на відповідність встановленим цілям і правилам та оцінювання ефективності рекламної діяльності підприємства за визначеними показниками на всіх етапах рекламної кампанії. Використання АРД дозволяє визначити проблеми застосування реклами та вжити заходів щодо вдосконалення рекламної діяльності підприємства» [4].

На Заході рекламний аудит розглядають з точки зору виконання суто формальних умов договірних взаємин між замовником та агентствами, що беруть участь у розробці рекламних кампаній. Серед ключових елементів рекламного аудиту вказують, як правило:

- підтвердження дотримання клієнтського / агентського контракту чи угоди;
- аудит агентської винагороди;
- аудит виробничих та інших витрат;
- аудит нарахованих витрат;
- забезпечення дотримання політики закупівлі клієнта;
- виявлення операцій із пов'язаними сторонами;

- виявлення будь-яких проблем процесу, які можуть вплинути на вартість та доставку [5].

У функції рекламного аудиту при такому підході входить виявлення фактів завищення рахунку, попередження несанкціонованих перевитрат з боку виконавців, перевірка на предмет неоподатковуваних витрат, виявлення недостатнього чи надмірного рівня обслуговування агентством або додаткового доходу агентства, отриманого на додаток до узгодженої винагороди. Саме такі послуги пропонуються західними агентствами в ході проведення рекламного аудиту.

Викладення основного матеріалу дослідження.

Рекламна діяльність є складним та багатофакторним процесом, який впливає на результативність комунікативної та збутової політики підприємства й чинить безпосередній вплив на економічні результати його діяльності. Крім того рекламна діяльність вимагає витрачання значних фінансових ресурсів, що потребує постійного контролю та регулювання з метою більш ефективного їх використання.

Складність управління рекламною діяльністю визначається її специфікою:

- наявність значної кількості учасників процесу;
- інвестиційний характер рекламної діяльності;
- наявність економічного та комунікаційного ефекту.

У рекламному процесі, як правило, беруть участь різні суб'єкти ринку (рекламодавці, рекламні агентства, друкарні, медіабайери та ін.), що вимагає координації їх зусиль та ускладнює процес оцінювання ефективності реклами.

Ефективність рекламних кампаній не може бути цілком достовірно оцінена безпосередньо під час чи після їх проведення. Рекламні вкладення інколи окупаються протягом багатьох років. На кінець маркетингові результати впливає значна кількість аргументів, лише одним з яких є реклама (ціна, збут, вся система маркетингових комунікацій). Є певні складнощі щодо виокремлення ефекту дії кожного із чинників системи маркетингових комунікацій, яка, крім реклами, містить ще ряд ефективних засобів.

Складність визначення ефективності рекламної діяльності міститься ще й у тому, що реклама має не лише економічний, але й комунікаційний вплив. Економічна та комунікаційна ефективність реклами тісно пов'язані між собою. Це пояснюється сутністю рекламної діяльності, яка будується на психологічному впливі на споживачів з метою стимулювання їх до здійснення певних дій.

Тому ефективність реклами доцільно визначати за економічними показниками – прибуток, динаміка продажів, рентабельність реклами тощо, і за комунікаційними показниками – рівень відомості бренду, ставлення до марки або товару, рівень лояльності, розуміння, сприйняття та запам'ятовування змісту рекламного повідомлення і т. ін.

Оцінка ефективності рекламних компаній – обов'язкова процедура оперативного-тактичного рівня, що дозволяє контролювати доцільність їх проведення. Але її не можна ототожнювати з аудитом рекламної

кампанії. Аудит є більш ґрунтовним методом регулювання рекламної діяльності, це комплекс заходів, що є послідовною процедурою та включає в себе в тому числі і оцінювання ефективності [4]. Аудит спрямований на виявлення та усунення слабких сторін в рекламній діяльності, оптимізацію рекламного бюджету і підвищення ефективності реклами.

Аудит реклами значно покращує якість рекламних послуг, оцінює відповідність обраних носіїв реклами завданням рекламної кампанії, дозволяє оптимізувати закупівельні ціни на розміщення реклами, є інструментом підвищення ефективності роботи з агентствами та оптимізації рекламного бюджету. Аудит доцільно здійснювати на етапах планування рекламної кампанії з метою її корегування та після проведення рекламної кампанії з метою оцінки її ефективності.

Українська практика проведення рекламного аудиту ґрунтується на послідовному здійсненні всебічного аналізу рекламної кампанії за основними її етапами:

- попереднє оцінювання ефективності рекламного повідомлення та медіастратегії;
- оцінювання ефективності рекламного повідомлення та медіааудит після розміщення реклами на носіях;
- оцінювання загальних результатів рекламної діяльності (комунікаційна та економічна ефективність) [6].

На кожному з етапів аудиту рекламної діяльності доцільно враховувати різні параметри ефективності. Це пояснюється специфікою рекламної діяльності, складним причинно-наслідковим зв'язком між впливом на цільову аудиторію та її реакцією на цей вплив, залученням у процес різних суб'єктів ринку тощо [7].

Для більш якісної оцінки результатів рекламних кампаній моніторинг ефективності мусить проводитися на постійній основі у формі трекінгових досліджень, безперервних або хвилових (через рівномірні проміжки часу) [4]. Методика проведення рекламного аудиту може відрізнятися за параметрами дослідження та алгоритмом його проведення, що визначається цілями і завданнями кожної окремо взятої рекламної кампанії, а також застосуванням у діяльності аудиторів приватних дослідницьких методик. Але ключовими показниками трекінгових досліджень є вимірювання:

- ефективності контакту з цільовою аудиторією, ефективності рекламного повідомлення;
- ефективності позиціонування марки і зміни відношення до неї, зміни в поведінці споживачів;
- зміни частки ринку, продажів [6].

Це стосується реклами на внутрішньому ринку. Але сучасні умови вимагають виходу вітчизняних підприємств на зовнішні ринки. Це додає підприємствам потенційних можливостей, але, разом з цим, й ускладнює роботу. Зовнішня реклама є ще більш складним засобом комунікації. Вона повинна враховувати низку чинників, пов'язаних з національними особливостями культури, традиціями та звичками, станом розвитку економіки,

особливостями законодавчого регулювання і т. ін. Проведення рекламних кампаній в системі міжнародного маркетингу вимагає ретельного аналізу всієї маркетингової діяльності, визначення та оцінювання кожного аспекту свого підходу до механізмів налагодження комунікації зі споживачами та отримання маркетингової ефективності.

Існують величезні відмінності між споживачами у різних країнах світу, що викликає врахування цього при розробці рекламних кампаній. Слід зважувати:

- наявність мовних та культурних, моральних, релігійних відмінностей у різних країнах;
- наявність відмінностей у стилях спілкування, моделях реагування, принципах споживання;
- доступність засобів масової інформації;
- особливості державного регулювання;
- не однаковість охоплення медіа-каналами цільової аудиторії у всіх країнах (друковані ЗМІ можуть не працювати на ринках з низьким рівнем грамотності; радіореклама має більшу ефективність у країнах, де популярна музика є важливою частиною місцевої культури);
- необхідно бути обережними при використанні певних символів і кольорів.

На кожному етапі процесу культурні бар'єри можуть перешкоджати ефективній передачі повідомлення та призводити до непорозуміння. Це створює ризики викривлення рекламного повідомлення на кожній ланці ланцюга – як на шляху передавання рекламної інформації, так і на шляху отримання зворотної реакції.

Дієвість рекламного впливу залежить від наступних складових елементів: джерел рекламної інформації, викладених в рекламі доводів, переконливості доводів, емоційного впливу реклами, ефекту повторення, мотивації, рівня знань, ступеню збудження, настрою, індивідуальних особливостей споживача [8]. Тому основними напрямками рекламного аудиту на зовнішньому ринку є:

- оцінювання економічної ефективності рекламної кампанії;
- оцінювання комунікативної ефективності рекламної кампанії
- оцінювання ефективності використання рекламних засобів з врахуванням національних особливостей цільової аудиторії.

З врахуванням особливостей зовнішнього ринку було переглянуто етапи аудиту рекламної діяльності на внутрішньому ринку, запропоновані І.І. Гараніною [4] та доповнено їх щодо зовнішнього рекламного аудиту. Основними етапами можуть бути:

- попереднє оцінювання показників економічної діяльності підприємства до впливу комунікації на споживачів або оцінювання рівня залишкового впливу комунікації попередньої рекламної кампанії;
- відповідність змісту та дизайну рекламного повідомлення цілям рекламної кампанії та національним особливостям цільової аудиторії;
- попереднє оцінювання ефективності рекламного повідомлення та медіа стратегії;
- оцінювання ефективності рекламного повідомлення та медіа аудит після розміщення реклами на носіях,

- оцінювання загальних результатів рекламної діяльності (комунікаційна та економічна ефективність);
- виявлення відхилень від намічених показників результативності реклами, визначення ступеня допустимості цих відхилень з погляду стратегічних цілей підприємства;
- встановлення зовнішніх та внутрішніх причин відхилень отриманих результатів від прогнозованої ефективності рекламної кампанії;
- вироблення рекомендацій для повного усунення виявлених відхилень або їх пом'якшення.

Оцінка економічної ефективності рекламних кампаній у системі міжнародного маркетингу не має принципових відмінностей від її визначення в умовах українського ринку. Щодо критеріїв комунікаційних ефектів від реклами, західні науковці виокремлюють такі: сприйняття, увага, емоції, пам'ять, мотивація тощо [9]. Вони формуються саме на максимальному врахуванні особливостей країни, на ринку якої працює підприємство. Тому, головною задачею оцінювання комунікативної ефективності є вивчення реакції цільової аудиторії на рекламу та медіа аудит.

Проведення ретельного аудиту рекламної діяльності дозволяє виявити її «вузькі місця», ліквідація яких уможливило підвищення економічної та комунікативної ефективності, створює умови для більш раціонального розподілу рекламного бюджету та дозволяє знайти додаткові точки зростання для підприємств.

Висновки. Проведене дослідження показало, що наразі міжнародна реклама стає невід'ємним дієвим інструментом проникнення товарів та послуг на зарубіжні ринки. Від якості передачі інформації, від повноти та переконливості змісту, психологічної прийнятності та естетичної виразності форми значною мірою залежать економічні результати ринкової взаємодії. Дієвим механізмом регулювання рекламної діяльності на зовнішньому ринку є маркетинговий аудит. Він дозволяє знайти максимальну кількість вузьких місць у рекламних кампаніях, вказати на них та скоротити неефективні рекламні канали, а також визначити неочевидні точки зростання, розширення ринку та залучення нової аудиторії.

Список літератури

1. Kotler P., Gregor W.T. and Rodgers W.H. *The Marketing Audit Comes of Age*. [Електронний ресурс] URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-marketing-audit-comes-of-age/>
2. Хаблюк О., Яцишин С., Голяш І. Маркетинговий аудит як інструмент оцінювання ефективності бізнесу. *Галицький*

економічний вісник. 2019. № 5 (60)/ [Електронний ресурс] URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/60/760.pdf>

3. Андреева Н.М., Зінковська Д.В. Маркетинговий аудит підприємства: методичні аспекти уніфікації процедури стратегування та оцінки ефективності. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2018. № 1 (65), С. 70-78.
4. Гараніна І.І. Аудит рекламної діяльності видавничополіграфічних підприємств: дис... канд. екон. наук: 08.00.04. Київ, 2016. 237с.
5. What are advertising audits? [Електронний ресурс] URL: <https://www.firmdecisions.com/about-us/how-can-we-help/why-should-i-do-an-advertising-audit/#:~:text=What%20are%20advertising%20audits%3F,client%20Agency%20contract%20or%20agreement>
6. Гараніна І.І. Особливості проведення аудиту рекламної діяльності вітчизняних підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2015. №10. С.112-115.
7. Гараніна І.І., Діброва Т.Г. Процедура проведення аудиту рекламної діяльності підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 18. С. 66-69
8. Кітченко О. М., Кучина С. Е. Аналіз показників комунікаційної політики підприємства при проведенні маркетингового аудиту. DOI: 10.15587/2312-8372.2019.170686
9. Гараніна І.І., Діброва Т.Г., Ільєнко А.Б. Аудит рекламної діяльності: модель оцінювання ефективності рекламної кампанії. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. Випуск 2. С. 440-443.

References (transliterated)

1. Kotler P., Gregor W.T. and Rodgers W.H. *The Marketing Audit Comes of Age*. Available at: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-marketing-audit-comes-of-age/>
2. Khabliuk O., Yatsyshyn S., Holiash I. Marketingovy audit yak instrument otsiniuvannya efektyvnosti biznesu. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*. 2019. no. 5 (60). Available at: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/60/760.pdf>
3. Andriieva N.M., Zinkovska D.V. Marketingovy audit pidpriemstva: metodychni aspekty unifikatsii protsedury stratehuvannya ta otsinky efektyvnosti. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*. 2018. no. 1 (65), pp. 70-78.
4. Haranina I.I. *Audit reklamnoi diialnosti vydavnychopoligrafichnykh pidpriemstv*: dys... kand. ekon. nauk: 08.00.04. Kyiv, 2016. 237 p.
5. What are advertising audits? Available at: <https://www.firmdecisions.com/about-us/how-can-we-help/why-should-i-do-an-advertising-audit/#:~:text=What%20are%20advertising%20audits%3F,client%20Agency%20contract%20or%20agreement>
6. Haranina I.I. Osoblyvosti provedennia audytu reklamnoi diialnosti vitchyznanykh pidpriemstv. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*. 2015. no. 10. pp. 112-115.
7. Haranina I.I., Dibrova T.H. Protseura provedennia audytu reklamnoi diialnosti pidpriemstva. *Investysii: praktyka ta dosvid*. 2014. no. 18. pp. 66-69
8. Kitchenko O. M., Kuchina S. E. Analiz pokaznykiv komunikatsiinoi polityky pidpriemstva pry provedenni marketingovoho audytu. DOI: 10.15587/2312-8372.2019.170686
9. Haranina I.I., Dibrova T.H., Iliencko A.B. Audit reklamnoi diialnosti: model otsiniuvannya efektyvnosti reklamnoi kampanii. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. 2014. no. 2. pp. 440-443.

Надійшло (received) 13.03.2023

Відомості про авторів / About the Authors

Романчик Тетяна Володимирівна (Romanchik Tatiana Vladimirovna) – кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут, доцент кафедри економіки та маркетингу, м. Харків, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2065-2415>, e-mail: Tetiana.Romanchyk@khp.edu.ua

Васильцова Світлана Олександрівна (Vasytsova Svitlana Oleksandrivna) – кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут, доцент кафедри економіки та маркетингу, м. Харків, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3750-9922>, e-mail: Svitlana.Vasytsova@khp.edu.ua

О.О. ХОДИРЕВА**НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ РЕКРУТИНГУ З ВИКОРИСТАННЯМ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ УКРАЇНСЬКОГО ІТ-БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

У статті вказано, що російське повномасштабне вторгнення в Україну в лютому 2022 року спричинило критичний вплив на макроекономічну систему України, через це особливого значення отримало збереження та забезпечення функціонування ринку праці України. Проаналізовано наявні тенденції на ринку праці ІТ-бізнесу. Зазначено, що ІТ-бізнес найменше постраждав від війни, але ринок кадрів для більшості компаній суттєво змінився, це ставить нові задачі перед процесом рекрутингу персоналу. Доведено, що співробітники ІТ-компаній - особливо цінний ресурс. Використання їх інтелектуального потенціалу дозволяє українському ІТ-бізнесу розвиватися та успішно конкурувати на міжнародному ринку. Вказано, що рекрутинг персоналу безпосередньо впливає на забезпечення компанії кваліфікованим персоналом з необхідними компетенціями, а діджиталізація його процесів одним з факторів забезпечення ефективного процесу підбору персоналу. Виокремлено 7 основних трендів, які зараз діють в ІТ-бізнесі під час воєнного стану. Вказано, що основним завданням є забезпечити подальшу стабілізацію та зростання ІТ-галузі, для збереження інтелектуального потенціалу її працівників та припинення відтоку кадрів. Доведено, що дослідження технологій і проблематики рекрутингових послуг в Україні є досить новою, оскільки теорія і практика рекрутингу в високотехнологічних сферах діяльності в даний час знаходиться на стадії розвитку, відповідно не існує єдиного підходу до вирішення існуючих проблем та завдань. Виділено 3 основні онлайн-ресурси для підбору кадрів онлайн. Вказані переваги та недоліки кожного з них. Розглянуто актуальні інструменти, які допомагають в підборі висококваліфікованих кадрів. Розглянуто методологію створення запиту, основні фільтри пошуку та логічні оператори. В результаті дослідження доведено, що удосконалення шляхів відбору персоналу здійснюється завдяки цифровим технологіям, які дозволяють оптимізувати безпосередньо процес підбору та покращити його якісні показники.

Ключові слова: персонал; рекрутинг; ІТ-бізнес; цифрові інструменти; Boolean search

О. KHODYRIEVA**DIRECTIONS FOR IMPROVING THE EFFICIENCY OF THE RECRUITMENT PROCESS WITH THE USE OF DIGITAL TECHNOLOGIES FOR UKRAINIAN IT-BUSINESS IN THE CONDITIONS OF MARITAL STATE**

The article states that the Russian full-scale invasion of Ukraine in February 2022 had a critical impact on the macroeconomic system of Ukraine, and because of this, preservation and ensuring the functioning of the labor market of Ukraine took on special importance. Current trends in the labor market of the IT business have been analyzed. It is noted that the IT business was the least affected by the war, but the personnel market for most companies has changed significantly, which poses new challenges to the personnel recruitment process. It has been proven that employees of IT companies are a particularly valuable resource. Using their intellectual potential allows the Ukrainian IT business to develop and successfully compete on the international market. It is indicated that personnel recruiting directly affects the company's provision of qualified personnel with the necessary competencies, and the digitization of its processes is one of the factors of ensuring an effective personnel selection process. 7 main trends that are currently operating in the IT business during martial law are highlighted. It is indicated that the main task is to ensure further stabilization and growth of the IT industry, to preserve the intellectual potential of its employees and stop the outflow of personnel. It is proven that the research of technology and issues of recruiting services in Ukraine is quite new, since the theory and practice of recruiting in high-tech spheres of activity is currently at the stage of development, therefore there is no single approach to solving existing problems and tasks. There are 3 main online resources for online recruitment. The advantages and disadvantages of each of them are indicated. Current tools that help in the selection of highly qualified personnel are considered. The query creation methodology, basic search filters and logical operators are considered. As a result of the research, it is proven that the improvement of personnel selection methods is carried out thanks to digital technologies, which allow you to directly optimize the selection process and improve its quality indicators.

Keywords: personnel; recruiting; IT business; digital tools; Boolean search

Вступ. Російське повномасштабне вторгнення в Україну в лютому 2022 року спричинило критичний вплив на макроекономічну систему України. Особливого значення набуває збереження та забезпечення функціонування ринку праці України, який ще до початку війни зазнав негативних явищ від пандемії. ІТ-галузь є однією з тих, які найменше постраждали від війни, а працівники швидко змогли адаптуватися до нових реалій. Але при цьому ринок для більшості компаній суттєво змінився. Під час війни перед підприємствами з'явилися нові виклики, і рекрутинг персоналу не став винятком. В той час, коли цифрова індустрія активно розвивається, її співробітники стають особливо цінним ресурсом компанії як носії унікальних знань і навичок. Використання їх інтелектуального потенціалу та досвіду дозволяє українському ІТ-бізнесу розвиватися та успішно конкурувати на міжнародному ринку. Рекрутинг персоналу безпосередньо впливає на забезпечення компанії кваліфікованим персоналом з необхідними компетенціями. Одним із факторів

трансформації процесу підбору персоналу є глобальна діджиталізація, яка зараз відбувається в усьому світі. Інноваційні технології, які активно впроваджуються і використовуються в ІТ-бізнесі, застосовуються не лише в технологічних процесах, а й в управлінні персоналом. Як наслідок, підходи до рекрутингу підлягають перегляду, вимагають відповідної адаптації і кадрові стратегії ІТ-бізнесу, який активно працює на міжнародних ринках. Стрімкий розвиток попиту на спеціалістів, працюючих віддалено, обумовлює появу нових підходів до кадрового забезпечення.

Аналіз стану питання. Незважаючи на значний обсяг досліджень та публікацій з проблематики управління персоналом, питання технологій і проблематики рекрутингових послуг, шляхів підвищення їх ефективності, розробки шляхів стабілізації в умовах воєнного стану, а також напрямків післявоєнного відновлення є новим та актуальним науковим завданням.

Мета роботи. Метою є дослідження змін, що

відбулися в рекрутингу ІТ-спеціалістів у воєнний період. Для досягнення поставленої мети необхідно визначити сучасні тренди у сфері управління людськими ресурсами в українському ІТ-бізнесу. Для визначення напрямів діджиталізації необхідно дослідити актуальні цифрові інструменти, що використовуються в процесі підбору персоналу.

Аналіз основних досягнень і літератури. Дослідження різних аспектів розвитку ринку праці залишається важливим питанням наукових досліджень. Під час написання статті були враховані висновки науковців, щодо основних тенденцій на українському ринку праці у військовий час (Кобеля З., Кравчук О., Варіс І., Середя Н., Бондарчук В., Парашук Є.), а також взяті до уваги експертні матеріали (дослідження ІТ-рекрутингового агентства "ITExpert" та DOU UA).

Викладення основного матеріалу дослідження.

Війна збільшила рівень ризику та невизначеності, створивши бар'єри для вільного руху робочої сили. Це в свою чергу призвело до значного послаблення інститутів ринку праці та їхнього ефективного функціонування. Економічні проблеми у поєднанні із масштабними внутрішніми переміщеннями робочої сили та потоками біженців завдають значної шкоди та призводять до втрат у сфері зайнятості та доходів. Зростання безробіття, соціальна ізоляція, гендерна нерівність та поширення бідності є одними з основних негативних соціальних наслідків війни[1,2,3,4,5].

Наразі отримання релевантної інформації щодо тенденцій на ринку праці ІТ-бізнесу є досить складним завданням, оскільки в країні, де йде війна постійно змінюється чисельність та склад робочої сили, а дані, часто надаються з затримкою або є не точними. Але на відміну від інших сфер, фахівці з ІТ дають багато експертних суджень, завдяки чому можна оцінити стан цієї галузі. Порівняно з іншими галузями економіки ІТ-бізнес виявився стресостійким навіть під час війни, але і він зазнав деяких змін. Так близько 40% українців втратили роботу під час війни. Але в ІТ-секторі це значення зупинилося на рівні 6%. Під час проведення дослідження нам вдалося виокремити наступні тренди, які зараз діють в ІТ-бізнесі [6].

1. Значне зниження попиту на ІТ-фахівців та зменшення пропозиції вакансій. Так, за даними сайту Джинні, на одну вакансію у червні 2022 року претендувало 3 фахівця. За даними сайту Доу, число відгуків на одну вакансію у червні 2022 року складало 14,99.

2. Майже всі компанії зменшили кількість вакансій для українців. З десяти найбільших ІТ-компаній, що діють в Україні (EPAM, SoftServe, GlobalLogic, Luxoft, Ciklum, NIX, DataArt, EVOPLAY, Intellias, ZONE3000) більшість зменшила або зупинила найм в Україні одразу після початку війни чи перенесла його за кордон. Більшість з цих вакансій передбачає віддалену роботу або релокейт працівника.

3. Значно знизилась пропозиція вакансій для інтернів або спеціалістів з досвідом роботи менше ніж

один рік. Частка вакансій для них у червні 2022 року складає лише 7% від загальної кількості, у порівнянні з 9,2% у червні 2021 року. А найбільшим попитом користуються спеціалісти з досвідом роботи 3-5 років. Їх частка у загальній кількості вакансій у червні 2022 року зросла на 4% в порівнянні з 2021 роком і складає 38%.

4. Зарплати ІТ-фахівців майже не змінилися. Так за даними рекрутингової агенції ITExpert збільшили оплату праці у 16% ІТ-компаній, зменшили у 13%, а 67% роботодавців не змінили заробітну плату з початку війни. Що стосується соціального пакету ІТ-спеціалістів, то він в деяких компаніях змінився навіть у кращій бік. Так деякі компанії додали до соцпакетів опції медичного страхування, релокації, психологічної допомоги.

5. Значно збільшилася частка закордонних вакансій. Так у червні 2021 році вона складала 8%, а в червні 2022 року зросла до 26% публікацій. Близько третини з пропозицій роботи закордоном припадає на Польщу.

6. Щодо України, то значна кількість пропозицій передбачає роботу в західних регіонах. Так частка вакансій у червні 2021 року для Харкова складала 16%, для Львову - 17,9%. В червні 2022 року вона відповідно складала 6% і 20,5%.

7. ІТ-спеціалісти все більше працюють віддалено. Так відсоток пропозицій віддаленої та/або гібридної форми праці у червні 2022 року складає 75% у порівнянні з 52% у пандемійному червні 2021 року.

Таким чином нестабільні, небезпечні умови праці, можливість мобілізації працівників, ризики форс-мажору та інші завдали свого впливу на ІТ-бізнес. Тому існуючі тренди в майбутньому можуть перетворитися на негативні тенденції. Основним завданням на сьогодні є забезпечити подальшу стабілізацію та зростання ІТ-галузі, щоб зберегти інтелектуальний потенціал її працівників в межах України та завадити відтоку кадрів закордон. Особливу увагу при цьому потрібно приділити рекрутингу спеціалістів. А оскільки більшість вакансій наразі передбачають віддалену роботу, то на перший план виходить пошук спеціалістів на онлайн-платформах.

Дослідження технології і проблематики рекрутингових послуг в Україні є досить новою, оскільки теорія і практика рекрутингу в високотехнологічних сферах діяльності в даний час знаходиться на стадії розвитку. Тому єдиного підходу до вирішення проблем та завдань, що виникають, поки не існує [7]. Українські фахівці з найму виділяють 3 основні онлайн-ресурси на яких слід шукати кандидата на вакансію[8]. Перший з них це соціальна мережа професійного спрямування LinkedIn. До його переваг відносять високу кількість користувачів, де 500 тисяч з яких припадає на українських фахівців; високий рівень відгуку кандидатів; наявність безоплатних та платних можливостей пошуку для рекрутера. До недоліків можна віднести обмеження безоплатної версії: ліміти на додання нових контактів, ліміти на відправку повідомлень, ліміти на пошукові запити. Другий масштабний ресурс це Djinni -

український сайт для анонімного пошуку роботи IT-спеціалістами. Його основна перевага – це зацікавлені кандидати. Оскільки резюме, що публікуються є анонімними, то їх надсилають навіть ті кандидати, які перебувають у пасивному пошуку. Основний недолік – комісія сайту за найм фахівця та перевищення попиту на кваліфікованих фахівців над пропозицією. Третій ресурс, який використовують українські фахівці з найму GitHub – платформа для хостингу коду та спільної розробки. Він дає можливість пошуку унікальних кандидатів під складні проекти. Його основний недолік це великі витрати часу на пошук необхідного кандидату.

Таким чином, для українських рекрутерів основним джерелом пошуку IT-спеціалістів на сьогодні є професійна мережа LinkedIn. Щоб спростити процес пошуку та скоротити вибірку з кандидатів, що надає мережа, LinkedIn дозволяє використовувати декілька цифрових інструментів. Одним з таких інструментів, що допомагає в підборі висококваліфікованих кадрів онлайн є Boolean search. Boolean search це методологія логічної побудови запиту, яка використовується для розширення, звуження чи уточнення результатів пошуку. Вона дозволяє створити складний запит для пошуку кандидатів на Web-ресурсах. За допомогою цієї методології можливо створити запит на окремому сайті, наприклад, на Facebook, Twitter чи LinkedIn, на спеціалізованому форумі чи в глобальній пошуковій системі на кшталт Google[9].

Логічні оператори - це спеціальні символи (або поєднання символів), що дозволяють сформувати більш точні запити та отримати вибірку з релевантних фахівців. Найпопулярніші — лапки “”, а також двокрапка. Логічні оператори пошуку для побудови пошукового запиту мають бути написані виключно у верхньому регістрі. До основних операторів у LinkedIn відносять наступні:

- NOT – використовується для виключення слова або словосполучення з результатів пошуку. Пишеться безпосередньо перед словом. Цей оператор звужує результати пошуку.

- OR – вводиться між двом шуканими словами, щоб отримати результат, що містить будь-яке із вказаних слів. Цей оператор розширює результати пошуку.

- AND – застосування цього оператора між шуканими словами дає змогу отримати результат, що містить обидва слова. Цей оператор звужує і уточнює результати пошуку.

- Пошук із використанням лапок – словосполучення, що береться в лапки, шукається повністю. Це спрощує пошук посади, що складається з кількох слів. Лапки при пошуку використовуються лише прямі, не друкарські.

- Пошук із використанням круглих дужок – використовується для формування складних пошукових запитів. Система розглядає словосполучення, як запит, який потрібно розв’язати окремо, а потім у зв’язку з іншими частинами пошуку.

Здійснюється пошук за допомогою фільтрів:

- фільтр “skills” дає змогу знайти кандидатів, які володіють потрібними вам навичками. Для його

використання достатньо ввести в пошукову стрічку «skills»;

- фільтр “headline” дає змогу шукати кандидатів за необхідними заголовками. Наприклад, для пошуку фахівців з конкретного напрямку у пошукову стрічку вводиться запит «headline: + посада»;

- фільтр «досвід роботи» видає фахівців з необхідним досвідом роботи. Для цього потрібно ввести запит у пошукову стрічку і після двокрапки вказати потрібну кількість років досвіду «уoe:цифра».

Оскільки потужний інтелектуальний потенціал є ключовим фактором успіху українських IT-компаній, то фахівці з підбору кадрів мають обов’язково застосовувати один з ключових принципів управління людськими ресурсами «put right person in the right position». Через майже повний перехід пошуку кандидатів в онлайн джерела, змінюються та оптимізуються технології пошуку. Таким чином, використання Boolean Search під час підбору кандидатів на LinkedIn дозволяє рекрутерам удосконалити та уточнити безпосередньо процес підбору кандидатів та покращити його якісні показники.

Таким чином це дозволяє розширити, звужити чи уточнити результати пошуку, залежно від існуючих потреб. Наразі зустрічається думка, що Boolean-запити використовують лише тоді, коли класичні методики виявилися неуспішними. Але насправді опанування цієї технології дозволяє істотно оптимізувати роботу спеціаліста з підбору кадрів. Також вона допомагає вирішити проблему пошуку вузьких спеціалістів або проблему відсутності відклику на відкриту вакансію

Запит сформований за допомогою Boolean search може містити місцезнаходження кандидата, вірогідну посаду, обов’язки, наявність профільної освіти чи курсів, ключові навички кандидата, досвід роботи, знання мов та все інше, що здається важливим для роботодавця. Такий запит з одного боку є максимально уточненим для потреб підприємства, тим самим усунувши з пошуку непотрібні результати. А з іншого дозволяє знайти вірогідного кандидата навіть у закритих спільнотах.

Висновки. Проведене нами дослідження показало, що в умовах воєнного стану прискореними темпами відбуваються зміни в зовнішньому середовищі функціонування суб’єктів IT-бізнесу. Одним з головних чинників цього є бурхливе зростання інформаційно-комунікаційних технологій. Роботодавці потребують якісної робочої сили щоб мати можливість швидко реагувати на появу різноманітних можливостей чи загроз. Проте зміни, що відбуваються на ринку праці вимагають нових підходів до відбору працівників. Наразі спеціаліст з підбору кадрів має приділяти все більшу увагу до нових джерел пошуку кадрів онлайн - у соціальних мережах та інтернет-спільнотах. Вищесказане дозволяє зробити висновок, що IT-компанії відходять від традиційних стратегій та джерел рекрутингу до діджитального процесу рекрутингу на онлайн-платформах. Удосконалення шляхів відбору персоналу здійснюється завдяки цифровим технологіям, зокрема запита Boolean Search які дозволяють оптимізувати

безпосередньо процес підбору та покращити його якісні показники.

Список літератури

1. Кобеля З. Особливості IT-рекрутингу на сучасному ринку праці. *Економіка та держава*. 2022. № 2. С. 114–118.
2. Bondarchuk V., Tymofienko D., Chernova J. The influence of digitalization on human resources management of international companies. *Black sea economic studies*. 2020. № 59. [Електронний ресурс] URL: <https://doi.org/10.32843/bses.59-16> (дата звернення: 14.02.2023).
3. Varis I., Kravchuk O., Parashchuk Y. Hr-management business processes digitalization: HRM-systems possibilities. *Galic'kij ekonomichnij visnik*. 2022. T. 74, № 1. С. 90–102. [Електронний ресурс] URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01.090 (дата звернення: 14.02.2023).
4. Бей Г., Середа Г. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. 2019. № 2. С. 93–101. [Електронний ресурс] URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.2.10> (дата звернення: 14.02.2023).
5. Кравчук О., Варіс І., Заривних К. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії COVID-19. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. [Електронний ресурс] URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73> (дата звернення: 14.02.2023).
6. Ходирєва О. Дослідження трендів українського ринку праці у сфері IT-бізнесу в умовах війни. *Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами*: матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Луцьк, 15 груд. 2022 р. Луцьк, 2022. С. 426–427.
7. Khodyrieva O. Optimization of the recruitment process as a necessary condition for the development of the organization. *Управління змінами та інновації*. 2022. No. 3. Р. 11–14.
8. Top-3 платформи для ефективного пошуку IT-фахівців | ITExpert. *IT-рекрутингове агентство "ITExpert"*. [Електронний ресурс] URL: https://itexpert.work/uk/top-3-platformy-dlya-poshuku-it-fahivcziv?utm_source=telegram&utm_medium=social&utm_campaign=top-platform (дата звернення: 14.02.2023).
9. Ходирєва О., Космін О. Застосування технології Boolean Search для вдосконалення процесу рекрутингу спеціалістів в мережі Лідкедін. *Трансформація національної моделі фінансово-кредитних відносин: виклики глобалізації та регіональні аспекти*: зб. матеріалів VII Всеукр. науково-практ. конф., м. м. Ужгород, 30 листоп. 2022 р. Ужгород, 2022. С. 196–197.

References (transliterated)

1. Kobelia, Z. Osoblyvosti IT-rekrutynhu na suchasnomu rynku pratsi [Peculiarities of IT recruiting in the modern labor market].

Ekonomika ta derzhava [Economy and the state]. 2022. no. 2. pp. 114–118.

2. Bondarchuk, V., Tymofienko, D. ta Chernova, J. The influence of digitalization on human resources management of international companies. *Black sea economic studies*. 2020. no. 59. Available at: doi: 1610.32843/bses.59
3. Varis, I., Kravchuk, O. ta Parashchuk, Y. Hr-management business processes digitalization: HRM-systems possibilities. *Galic'kij ekonomichnij visnik* [Galician Economic Bulletin]. 2022 no. 74(1). pp. 90–102. Available at: doi: 10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01.090
4. Bei H., Sereda H. Transformatsiia HR-tekhnohohii pid vplyvom tsyfrovizatsii biznes-protsesiv [Transformation of HR technologies under the influence of digitalization of business processes]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia* [Economics and management organization]. 2019 no. 2. pp. 93–101. Available at: doi: 2318.2019.2.1010.31558/2307
5. Kravchuk O., Varis I., Zaryvnykh K. Tsyfrovii tekhnolohii menedzhmentu personalu: tendentsii ta vyklyky v umovakh pandemii COVID-19 [Digital technologies of personnel management: trends and challenges in the context of the COVID-19 pandemic]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and society]. 2021 no. 26. Available at: doi: 26-730072/2021
6. Khodyrieva O. Doslidzhennia trendiv ukrainskoho rynku pratsi u sferi it-biznesu v umovakh viiny [Study of trends in the Ukrainian labor market in the field of IT business during the war]. In: *Aktualni problemy upravlinnia sotsialno-ekonomichnymy systemamy* [Actual problems of management of socio-economic systems], Proceedings of the VIII International Conference, Lutsk, 15 hrudnia 2022. Lutsk: LNTU. pp. 426–427.
7. Khodyrieva O. Optimization of the recruitment process as a necessary condition for the development of the organization. *Upravlinnia zminamy ta innovatsii* [Change management and innovation]. 2022 no. 3. pp. 11–14.
8. Top-3 platformy dlia efektyvnoho poshuku IT-fakhivtsiv | ITExpert. *IT-rekrutynhove ahentstvo "ITExpert"*. Available at: https://itexpert.work/uk/top-3-platformy-dlya-poshuku-it-fahivcziv?utm_source=telegram&utm_medium=social&utm_campaign=top-platform
9. Khodyrieva O., Kosmin, O., Zastosuvannia tekhnolohii Boolean Search dlia vdoskonalennia protsesu rekrutynhu spetsialistiv v merezhi Lidkedin [Application of Boolean Search technology to improve the process of recruiting specialists in the Lidkedin network]. In: *Transformatsiia natsionalnoi modeli finansovo-kredytnykh vidnosyn: vyklyky hlobalizatsii ta rehionalni aspekty* [Transformation of the national model of financial and credit relations: challenges of globalization and regional aspects], Proceedings of the VII International Conference, Uzhhorod, 30 lystopada 2022. Uzhhorod: DVNZ «UzhNU». pp. 196–197.

Надійшла (received) 14.03.2023

Відомості про авторів / About the Authors

Ходирєва Оксана Олегівна (Khodyrieva Oksana Olehivna) – асистент кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин Національного технічного університету «Харківський Політехнічний інститут»; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9761-4943>; e-mail: Oksana.Khodyrieva@khpi.edu.ua

*І.Л. СІТАК, Н.В. ШИРЯЄВА, О.І. ЧАЙКОВА***СУЧАСНИЙ СТАН ТА ШЛЯХИ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

В статті здійснено огляд основних наслідків повномасштабного воєнного вторгнення та вплив на основні результати української промисловості у короткостроковій і довгостроковій перспективах. Встановлено, що найкраще зберігають та/або відновлюють виробництво галузі, які забезпечують базові потреби населення (виробляють їжу, одяг чи взуття). Доведено, що повномасштабна воєнна агресія підкреслила слабкі місця української економіки. Встановлено, що перші кілька місяців повномасштабного вторгнення в Україну супроводжувалися паливною кризою, що поставило перед керівництвом держави та бізнесом задачу налагоджування паливної логістики з нуля. Ця обставина також зменшила темпи відновлення економіки країни. На основі обробки статистичних даних, доведено, що військові дії призвели до падіння ВВП України на 32% у 2022 році, спричинило девальвацію гривні та викликало зниження промислового виробництва та споживчих настроїв. Погіршенню ситуації в економіці також сприяв дефіцит електроенергії. Національний оператор електропередачі був змушений застосувати обмеження споживання електроенергії в країні. Після кожного чергового удару ситуація погіршувалася, а після ракетних ударів у листопаді було коротке, але повне затемнення. Саме перебої з електроенергією погіршили ділові настрої та призвели до переглядів макроекономічних прогнозів. Встановлено, що у низці галузей (виробництві будматеріалів, металургії та металообробці, хімічній промисловості та машинобудуванні) фіксується критичне падіння виробництва. Навіть у деревообробній галузі, яка переважно сконцентрована на заході та півночі країни, лише 35% підприємств працюють майже на повну потужність. Дані підтверджують, що цілі галузі швидко стали заручниками війни, зважаючи на порушення ланцюгів постачання, блокаду морських шляхів експорту та зменшення попиту. Доведено, щоб успішно відновити економіку країни, відновити експортні можливості та витримувати конкуренцію на світових ринках, вистояти в боротьбі за ринки збуту своєї продукції Україні необхідно: підвищити ефективність економіки, яка базується на розвитку ринкових відносин; всебічно збільшувати експортну спрямованість зовнішньоекономічної діяльності; забезпечувати перехід до розрахунків з зарубіжними партнерами у вільноконвертованій валюті; удосконалити концепцію розвитку експортно-імпорتنих операцій.

Ключові слова: економіка; експорт; імпорт; промисловість; електроенергія; логістика; інфраструктура; збитки; відновлення економіки; ВВП

*I.L. SITAK, N.V. SHYRIAIEVA, O.I. CHAIKOVA***CURRENT STATE AND WAYS OF RECOVERY OF UKRAINE'S ECONOMY**

The article reviews the main consequences of a full-scale military invasion and the impact on the main results of Ukrainian industry in the short and long term. It has been established that the industries that provide the basic needs of the population (produce food, clothing, or shoes) are best preserved and/or restored. It has been proven that the full-scale military aggression emphasized the weak points of the Ukrainian economy. It was established that the first few months of the full-scale invasion of Ukraine were accompanied by a fuel crisis, which set the government and business leaders the task of setting up fuel logistics from scratch. This circumstance also reduced the pace of recovery of the country's economy. Based on the processing of statistical data, it is proven that military actions led to a 32% drop in Ukraine's GDP in 2022, caused the devaluation of the hryvnia, and caused a decline in industrial production and consumer sentiment. The deterioration of the situation in the economy was also contributed by the shortage of electricity. The national electricity transmission operator was forced to apply restrictions on electricity consumption in the country. After each successive strike, the situation worsened, and after the missile strikes in November, there was a short but total blackout. It was the power outages that worsened business sentiment and led to revisions in macroeconomic forecasts. It was established that in several industries (production of building materials, metallurgy and metalworking, chemical industry and mechanical engineering) a critical drop in production is recorded. Even in the woodworking industry, which is mainly concentrated in the west and north of the country, only 35% of enterprises are operating at almost full capacity. The data confirm that entire industries have quickly become hostages of war, with supply chains disrupted, seaborne export routes blocked, and demand reduced. It has been proven that to successfully restore the country's economy, restore export opportunities and withstand competition on world markets, to stand up in the struggle for sales markets for its products, Ukraine needs to: increase the efficiency of the economy, which is based on the development of market relations; comprehensively increase the export orientation of foreign economic activity; ensure the transition to settlements with foreign partners in freely convertible currency; to improve the concept of development of export-import operations.

Keywords: economy; export; import; industry; electricity; logistics; infrastructure; losses; economic recovery; GDP

Вступ. Зважаючи на повномасштабне воєнне вторгнення, всі галузі української промисловості зазнають різних втрат, однак у короткостроковій і довгостроковій перспективах оптимізм об'єднує промисловість. Найкраще зберігають та/або відновлюють виробництво галузі, які забезпечують базові потреби населення (виробляють їжу, одяг чи взуття).

Повномасштабна воєнна агресія Росії проти України підкреслила слабкі місця української економіки. Впродовж останніх років українська переробка або зменшувала виробництво промислової продукції, або ж демонструвала зростання «в межах статистичної похибки». В результаті через війну очікується падіння промисловості на 42,6% при зменшенні ВВП на 31% (за оцінками експертів Інституту економічних досліджень та політичних

консультацій) [1]. При цьому стійкість промисловості відрізняється для різних галузей, що відображається в результатах опитувань.

Перш за все зберігають і/або відновлюють виробництво галузі, які забезпечують базові потреби населення — виробляють їжу, одяг чи взуття. Втім, харчова промисловість — одна з небагатьох галузей, де станом на липень 2022 року більш як половина опитаних або тримають виробництво майже на довоєнному рівні, або повністю зберегли обсяги роботи та навіть перевищують довоєнні (відповідно, 34 і 24%). У легкій же промисловості лише 7% підприємств працюють на 100% і більше. В інших галузях подібні результати набагато скромніші через гіршу можливість впоратися з новими викликами або особливості виробництва [1].

Перші кілька місяців повномасштабного вторгнення в Україну супроводжувалися паливною кризою. Агресори знищили Кременчуцький нафтопереробний завод (найбільший діючий нафтопереробний завод) та низку нафтових терміналів. Також припинилося постачання нафтопродуктів з Росії та Білорусі, які були основними постачальниками. Так, Україні довелося налагоджувати паливну логістику практично з нуля. Ця обставина також накладає свій відбиток на відновленні економіки.

Дані обставини визначають необхідність визначення стану економіки країни та пошуку можливих шляхів її відновлення в аспекті умов, ресурсів та факторів, обмежень та можливостей. Застосування широко відомих у зарубіжній практиці підходів до відновлення економіки виявилось неможливим та потребує їх адаптації до умов військового стану.

Аналіз стану питання. Минулий 2022 рік став найгіршим в історії Незалежної України та відкинув економіку країни на роки назад. Ракетні атаки, що зруйнували десятки тисяч житлових і комерційних будівель, міграція мільйонів людей, вилучення світла та проблеми з експортом спричинили падіння ВВП на 32% цього року. І це краще, ніж прогнозував уряд, який очікував обвал ВВП на цілих 50%. Для порівняння, фінансова криза призвела до падіння на 15% у 2009 році, на початку року війни з Росією до падіння на 6,6% у 2014 році та на 9,8% у 2015 році [1].

Війна спричинила масову смерть і руйнування, вигнала мільйони українців, порушила сільське господарство, обмежила доступ до чорноморських портів, які є життєво важливими для експорту зерна та металів, і призвела до збільшення витрат на оборону.

Бізнес досить швидко відновився після першого шоку і почав відновлювати роботу. Частка підприємств, які мають повністю або частково відновлена роботу поступово наростала, досягнувши піку в серпні-вересні.

За перші місяці повномасштабного вторгнення чорна металургія втратила близько третини активів зі знищенням Азовсталі та металургійних комбінатів імені Ілліча, відповідно другого та третього за величиною металургійні заводи України; також був пошкоджений і закритий Авдіївський коксохімічний завод. Восени 2022 частково постраждав і найбільший металургійний комбінат «АрселорМіттал Кривий Ріг». Інші заводи спочатку зупиняли, а потім періодично відновлювали виробництво. Крім руйнування, блокування морських торгових портів, через які проходила більшість експорту металу, стало величезною проблемою. Все це призвело до сильного падіння промислових показників.

Мета роботи. Метою даної статті є дослідження сучасного стану економіки України та пошук шляхів її відновлення.

Аналіз основних досягнень і літератури. Загальні питання та проблеми відновлення економік на сучасному етапі з різним ступенем повноти знайшли багатогранне відображення у працях зарубіжних та вітчизняних економістів. Післявоєнне відновлення та відбудова економіки країни, а також особливості підтримки та відновлення економічних секторів розглядалися у працях таких вчених: Ю. Кіндзерського, М. Зверякова, М. Кизима, О. Шапрана, В. Антонюка, В. Гейца, Б. Данилишина, С. Іванова, А. Кудряченко, О. Шарова, В. Гуменюка. здійснюють його аналіз та визначають кроки, які можуть бути корисними й повчальними саме для України з огляду на її специфічні риси і обставини розвитку.

Виклад основних результатів дослідження. Повномасштабне російське вторгнення призвело до падіння ВВП України на 32% у 2022 році, спричинило девальвацію гривні та викликало зниження промислового виробництва та споживчих настроїв українців. З жовтня в Україні посилюється енергетичний терор. Було дев'ять хвиль ракетних атак, які знищили критично важливу інфраструктуру — ключові об'єкти, які виробляють і розподіляють електроенергію, опалення та воду. Це свідомий енергетичний терор: змусити українців страждати в холоді та темряві.

Окрім попередньої окупації найбільшої в Європі Запорізької АЕС, у жовтні 2022 року агресор почав завдавати ударів по об'єктах генерації та розподілу. Через два місяці після початку таких атак, в Україні не залишилося жодної ГЕС і ТЕС, які б не потрапили під обстріл. Принаймні в половині були пошкоджені високовольтні елементи.

В результаті Україна зіткнулася з дефіцитом електроенергії. Національний оператор електропередачі був змушений застосувати обмеження споживання електроенергії в країні. Вся країна живе за графіками відключення електроенергії, які, крім того, не завжди можна дотримуватися в умовах нових ракетних атак.

Після кожного чергового удару ситуація погіршувалася, а після ракетних ударів 23 листопада було коротке, але повне затемнення. Саме перебої з електроенергією погіршили ділові настрої та призвели до переглядів макроекономічних прогнозів. Через збільшення споживання взимку та неможливості швидко отримати все необхідне обладнання для заміни, очікується, що збої триватимуть до принаймні кінця березня 2023 року.

2022 рік міг би стати рекордним для України за обсягом експорту за всю історію незалежності. Ще на початку року, у січні-лютому 2022 року український експорт демонстрував позитивну динаміку зростання порівняно з аналогічним періодом минулого року — приріст експорту становив 34%. Проте вже в березні відбувся різкий обвал поставок за кордон — скорочення становило 50%.

Повільне відновлення експорту почалося з травня, а найкращі результати показали останні місяці завдяки



Рисунок 1 – Експорт України, млн доларів США

розблокуванню українських портів. У липні під тиском міжнародних партнерів Російська Федерація погодилася на 120-денну «зернову ініціативу», яка

завдання на 40% менше попереднього року. Те, що станеться з наступною кампанією теплої погоди, залежатиме від реалізації та розширення Зернової



Рисунок 2 – Імпорт України, млн долл США

відкрила порти Одеси для сільськогосподарського експорту. У листопаді ініціативу було продовжено ще на 120 днів. Крім того, трейдерам і логістам вдалося налагодити канали перевезення по суші.

Загалом з початку 2022/23 року Україна експортувала 20 млн.тонн зернових культур. З них експорт через морські порти (в рамках «Зернової ініціативи») становив 14 мільйонів тонн. Урожай основних культур наразі становить 64 млн тонн (для порівняння, минулий рік був рекордним). Але перспективи наступних врожаїв поки що неясні. Заплановану озиму посівну виконано на 94%, але

ініціативи [2].

Загалом, за 2022 рік, Україна експортувала товарів на суму 44148,8 млн дол США, або 64,9% ніж обсяг за аналогічний період 2021 року (рис. 1) [2].

Експорт за вересень став найкращим результатом з лютого 2020 року. Для порівняння, у серпні 2022 обсяг експорту складав 3 млрд 363 млн доларів.

Імпорт за 2022 рік склав 55273,5 млн дол США 75,9%. ніж обсяг за аналогічний період 2021 року (рис. 2) [2].

Найбільше імпортували до України наступні категорії товарів:

- Мінеральні продукти — 13,1 млрд доларів;
 - продукція хімічної промисловості — 6,3 млрд доларів
 - полімерні матеріали – 3,2 млрд доларів
- До трійки найбільш експортованих з України товарів увійшли [3]:

кукурудза, металургійна продукція, ячмінь та соняшникова олія [3].

Станом на вересень 2022 року Китай займає 4ту позицію у рейтингу імпортерів української продукції. Це відбулося в основному через проблеми з логістикою агрокультур і значні втрати

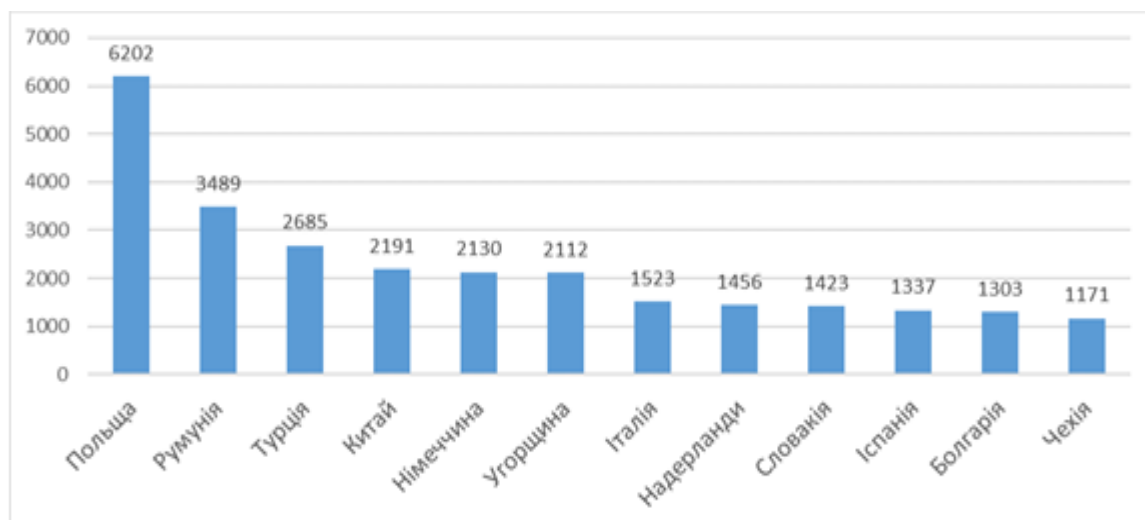


Рисунок 3 - Експорт з України за країнами, млн долл США



Рисунок 4 – Експорт України за регіонами

- продовольчі товари — 16 млрд доларів;
- метали та вироби з них — 5,1 млрд доларів;
- машини, устаткування та транспорт — 3,3 млрд доларів.

Головними чинниками зростання імпорту стали нафтопродукти, яких імпортовано 672 тис. тонн — на 111 тис. тонн більше, і генератори, на які українці витратили \$119 млн — у 2,5 раза більше, ніж у жовтні.

Попри негативний тиск на торговельне сальдо ці показники свідчать про інтенсивне постачання товарів, необхідних для проходження зими в умовах потенційного блекауту [3]

У 2021 році лідером серед країн-торговельних партнерів України був Китай, при цьому 85% нашого експорту до Піднебесної складала залізна руда,

металургійного сектору України.

Натомість в лідери вийшли країни ЄС — Польща та Румунія, на які сумарно припадає близько 23% українського експорту в 2022 році (рис. 3).

За 8 місяців 2022 року частка ЄС вже сягла 62%. Поза межами ЄС найбільше експорту спрямовано до Туреччини, Китаю, та Індії. Загалом частка Азії зменшилась з 32% до 22%, СНД - з 13% до 6%, Африки - з 9% до 5%, Америки - з 4 до 3% (рис. 4).

Цікаво, що ще в 2021 році Росія входила у п'ятірку лідерів за обсягами українського експорту. За 8 місяців 2022 року росія скотилася до 18 місця і до кінця року ще більше втратить позиції, адже наприкінці вересня Уряд України повністю заборонив експорт українських товарів до РФ.

У регіональному розрізі у 2022 ми спостерігаємо скорочення часток всіх інших регіонів світу на користь країн ЄС. У 2021 році ЄС також був найбільшим партнером України, проте його частка становила 41% [4].

У 2021 році чорні метали займали перше місце серед експортних категорій товарів, у 2022 році вони поступилися першістю зерновим культурам. Загалом війна суттєво вплинула на українську металургію [4].

Скорочення експорту продукції металургії за 8 місяців 2022 року склало 54% (в грошовому вимірі).

Інші сектори, які зазнали значних скорочень експорту за 8 місяців 2022 року: хімічна продукція — 51%, машинобудування — 18%, меблі — на 18%, аграрна та харчова продукція — 11%, одяг та взуття — 10%. Частка аграрної та харчової продукції в загальному експорті України збільшилась з майже 36% в 2021 році до 46% (в грошовому вимірі) [5].

При цьому майже 79% експорту агро та харчової продукції припадає саме на зернові та олійні культури. Частка металургійної продукції зменшилась з 24% до 16%, а машинобудування — практично не змінилась. Варто відзначити і позитивні тенденції: наприклад, зростає експорт молочної продукції, продуктів переробки овочів, кондитерських виробів, готових м'ясних виробів, борошна [5].

У низці галузей (виробництві будматеріалів, металургії та металообробці, хімічній промисловості та машинобудуванні) фіксується критичне падіння виробництва. Навіть у деревообробній галузі, яка переважно сконцентрована на заході та півночі країни, лише 35% підприємств працюють майже на повну потужність. Дані підтверджують, що цілі галузі швидко стали заручниками війни, зважаючи на порушення ланцюгів постачання, блокаду морських шляхів експорту та зменшення попиту.

Практично в усіх галузях промисловості переважають підприємства, які скорочували кількість працівників. Але в очікуваннях переважають плани збільшувати кількість працівників у найближчі кілька місяців.

Для відновлення економіки, розвитку підприємництва та експорту, головною проблемою на шляху до відновлення та розвитку є недостатня кількість платоспроможних клієнтів на внутрішньому ринку. Одним зі шляхів подолання цієї проблеми є розвиток експорту. 40% компаній розглядає для себе розвиток експорту як важливий напрямок. При цьому завдяки санкціям проти росії та білорусі, українські виробники можуть отримати нові ніші для експорту власних товарів. Наприклад, великі машинобудівні компанії в Німеччині та інших країнах ЄС можуть переорієнтуватися на постачальників з України. Наразі компанії, які тільки починають виходити на зовнішні ринки, мають цілий арсенал інструментів підтримки — від аналітики зовнішніх ринків, освітніх заходів та консалтингу, інструментів іноземних пошуку партнерів до грантів від держави та донорських організацій.

Щоб досягти збалансованості економіки і рівноваги внутрішнього ринку України, стимулювання прогресивних змін в економіці, створення сприятливих

умов для входження економіки України в систему міжнародного поділу праці, державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності повинно забезпечити захист всіх економічних інтересів України і законних інтересів суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності.

При переході на зовнішній ринок товарів (робіт, послуг) в якості експортера або імпортера підприємству доцільно провести такі дії:

- встановити мету здійснення експортно-імпортних операцій;
- проаналізувати умови функціонування підприємств, з яким суб'єкти будуть заключати угоди;
- заключити угоди на реалізацію товарів, робіт, послуг;
- оцінити зовнішнє середовище, вибрати ринки збуту або ринки закупівель, знайти шляхи виходу на них;
- визначити ціну товару та умови його постачання

Здійснюючи зовнішньоекономічну політику держава застосовує економічні і адміністративні методи. Для більш ефективного здійснення регулювання в області зовнішньоекономічної діяльності державі необхідно приділяти більше уваги підвищенню ефективності іноземних капіталовкладень в цілому для економіки України, що забезпечить створення сприятливого інвестиційного клімату.

Висновки. Потреби України у відновленні та реконструкції величезні — і зростають з кожним днем конфлікту. Щоб успішно відновити економіку, відновити експортні можливості та витримувати конкуренцію на світових ринках, вистояти в боротьбі за ринки збуту своєї продукції Україні необхідно:

- підвищити ефективність економіки, яка базується на розвитку ринкових відносин;
- всебічно збільшувати експортну спрямованість зовнішньоекономічної діяльності;
- забезпечувати перехід до розрахунків з зарубіжними партнерами у вільноконвертованій валюті;
- удосконалити концепцію розвитку експортно-імпортних операцій.

Для того щоб уникнути негативних обставин в боротьбі за ринки збуту, суб'єктам зовнішньоекономічної діяльності потрібно постійно слідкувати за змінами, які відбуваються в механізмі зовнішньоторговельного регулювання, знати відмінності національних митних режимів, норми та правила, які вводяться міжнародними угодами. Тобто, сутність державного регулювання зовнішньоекономічних зв'язків міститься у забезпеченні гармонії інтересів суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності.

Фінансова підтримка України міжнародним співтовариством була важливою для забезпечення того, щоб українська економіка розвивалась. Основні потреби України у фінансуванні невійськового бюджету, де переважають основні соціальні послуги,

становлять понад 3 мільярди доларів на місяць. Ще більше потрібно для ремонту доріг, мостів, будинків, шкіл, енергетичної інфраструктури та лікарень. І, зокрема, з настанням зими необхідна термінова підтримка енергозабезпечення та утеплення будинків. З початку війни Група Світового банку мобілізувала 13 мільярдів доларів у вигляді екстреного фінансування, включаючи гранти, гарантії та пов'язане паралельне фінансування від США, Великобританії, європейських країн і Японії.

Список літератури

1. Ангел Є, Кулик А. Як українська промисловість долає воєнні виклики. URL: <https://zn.ua/ukr/promyshliennost/jak-ukrajinska-promislovist-dolaje-vojenni-vikliki.html> (дата звернення 20.01.2023)
2. Дія бізнес. URL: <https://export.gov.ua/85-statti> (дата звернення 20.01.2023)
3. Експорт з України під час війни: як змінилась структура постачань української продукції за кордон URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/10/24/692959/#:~:text=%D0%A3%202021%20%D1%80%D0%BE%D1%86%D1%96%20%D0%84%D0%A1%20%D1%82%D0%B0%D0%BA%D0%BE%D0%B6,%D0%B7%204%20%D0%B4%D0%BE%203%25%25>. (дата звернення 20.01.2023)
4. Україна різко наростила імпорт у листопаді, переважно нафтопродуктів і генераторів URL: <https://thepage.ua/ua/news/import-eksport-ukrayini-v-listopadi-2022> (дата звернення 20.01.2023)
5. Відбудова економіки: напрямки, важелі, інститути URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/04/25/686208> (дата звернення 25.01.2023)
6. Іванов С.В. Економічне відновлення і розвиток країн після збройних конфліктів та воєн: невтрачені можливості для України. *Економіка України*, 2019, № 1 (686). С. 75-89.
7. Хасцька О.П. Аналіз динаміки ВВП України та інших країн світу URL: www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/60.pdf (дата звернення 08.02.2023)
8. Лиддел Гарт Б.Х. Стратегія непрямих дій URL: http://militera.lib.ru/science/liddel_hart1/index.html. (дата звернення 08.02.2023)
9. Ерхард Л. Добробут для всіх [Електронний ресурс]. URL: [http://bibliograph.com.ua/erhard\\$1/index.htm](http://bibliograph.com.ua/erhard$1/index.htm). (дата звернення 08.02.2023)
10. Лібанова Е.М., Горбулін В.П., Пирожков С.І. та ін. Політика інтеграції українського суспільства в контексті викликів та загроз подій на Донбасі : нац. доп. ; [за ред. Е.М. Лібанової]. К. : НАН України, 2015. 363 с. 88
11. Сорока М. По фронту науки – революційно: неповторний стиль Бориса Патона. URL: [https://www.ukrinform.ua/rubric\\$ociety/2352593\\$po\\$frontu\\$nauki\\$revolucijno\\$nepovtorni\\$j\\$stil\\$borisa\\$patona.html](https://www.ukrinform.ua/rubric$ociety/2352593$po$frontu$nauki$revolucijno$nepovtornijstil$borisa$patona.html). (дата звернення 08.02.2023)

References (transliterated)

1. Anhel Ye, Kulyk A. Yak ukrainska promyslovist dolaie voenni vyklyky. [How Ukrainian industry overcomes military challenges]. URL: <https://zn.ua/ukr/promyshliennost/jak-ukrajinska-promislovist-dolaje-vojenni-vikliki.html> (accessed 20.01.2023)
2. Dii biznes. [Action business]. URL: <https://export.gov.ua/85-statti> (accessed 20.01.2023)
3. Eksport z Ukrainy pid chas veiny: yak zminylas struktura postachan ukrainskoi produktsii za kordon [Exports from Ukraine during the war: how the structure of supplies of Ukrainian products abroad changed]. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/10/24/692959/#:~:text=%D0%A3%202021%20%D1%80%D0%BE%D1%86%D1%96%20%D0%84%D0%A1%20%D1%82%D0%B0%D0%BA%D0%BE%D0%B6,%D0%B7%204%20%D0%B4%D0%BE%203%25%25>. (accessed 20.01.2023)
4. Ukraina rizko narostyla import u lystopadi, perevazhno naftoproduktiv i heneratoriv [Ukraine sharply increased imports in November, mainly oil products and generators]. URL: <https://thepage.ua/ua/news/import-eksport-ukrayini-v-listopadi-2022> (accessed 20.01.2023)
5. Vidbudova ekonomiky: napriamky, vazheli, instytuty [Reconstruction of the economy: directions, levers, institutions]. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/04/25/686208> (accessed 25.01.2023)
6. Ivanov S.V. (2019) Ekonomichne vidnovlennia i rozvytok krain pislia zbroinykh konfliktiv ta voien: nevtracheni mozhlyvosti dlia Ukrainy. [Economic recovery and development of countries after armed conflicts and wars: unmissable opportunities for Ukraine.]. *Ekonomika Ukrainy* [Ukraine economy]. 2019, no 1 (686). pp. 75-89.
7. Khaietska O.P. Analiz dynamiky VVP Ukrainy ta inshykh krain svitu [Analysis of GDP dynamics of Ukraine and other countries of the world], URL: www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/60.pdf [in Ukrainian].
8. Liddel Hart B.H. Strategiya Nepriamykh Deistvii [Strategy: The Indirect Approach], URL: http://militera.lib.ru/science/liddel_hart1/index.html [in Russian].
9. Erhard L. Dobrobut dlya vsikh [Wohlfahrt fur Alle], URL: [http://bibliograph.com.ua/erhard\\$1/index.htm](http://bibliograph.com.ua/erhard$1/index.htm) [in Ukrainian].
10. Libanova E.M., Gorbulin V.P., Pyrozkhov S.I., et al. Polityka Integratsii Ukrains'koho Suspil'stva v Konteksti Vykylykiv ta Zagroz Podii na Donbasi. Nats. dop. [Policy of Integration of Ukrainian Society in the Context of the Challenges and Threats of Events in Donbass. National report]. E.M. Libanova (Ed.). Kyiv, NAS of Ukraine, 2015 [in Ukrainian].
11. Soroka M. Po frontu nauky – revolyutsiino: nepovtorni styl' Borysa Patona [On the front of science – revolutionary: the inimitable style of Boris Paton], URL: [https://www.ukrinform.ua/rubric\\$ociety/2352593\\$po\\$frontu\\$nauki\\$revolucijno\\$nepovtorni\\$j\\$stil\\$borisa\\$patona.html](https://www.ukrinform.ua/rubric$ociety/2352593$po$frontu$nauki$revolucijno$nepovtornijstil$borisa$patona.html) [in Ukrainian].

Надійшла (received) 14.03.2023

Відомості про авторів / About the Authors

Ситак Ірина Леонідівна (Sitak Irina Leonidivna) – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту; тел.: (093) 150-25-01; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1146-5730>; e-mail: Irina.Sitak@khp.edu.ua

Ширяєва Наталія Володимирівна (Shyriaieva Natalia Volodymyrivna) – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», кандидат технічних наук, доцент кафедри менеджменту; тел.: (095) 904-16-13; ORCID: 0000-0002-0837-7238; e-mail: natalia.shyriaieva@khp.edu.ua

Чайкова Олена Ігорівна (Chaikova Olena Igorivna) – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту; тел.: (050) 303-27-28; ORCID: 0000-0002-3696-0623; e-mail: Olena.Chaikova@khp.edu.ua

Г. М. КОПТЄВА, О. М. НАЩЕКІНА
КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Концептуалізація сучасного бачення управління стратегічними змінами на підприємствах є одним із актуальних наукових та практичних завдань. В основі стратегічних змін лежить концепція розвитку підприємства як господарської системи, що діє в певному бізнес-середовищі, до змін якого «повинне» пристосуватися, адаптуватися підприємство. В умовах невизначеності та динамізму підприємства повинні бути спрямовані на усвідомлення необхідності змін та їх постійне, обґрунтоване і злагоджене впровадження. Отже, управління стратегічними змінами стає ключовою складовою усієї системи стратегічного управління. Метою дослідження є розвиток теоретичних положень управління стратегічними змінами на підприємстві та на цій основі обґрунтування концептуальних положень управління стратегічними змінами. Завданнями дослідження є аналіз існуючих концепцій управління стратегічними змінами підприємства, їх основних елементів, а також обґрунтування авторської концепції управління стратегічними змінами. Спираючись на проведене дослідження щодо концепцій управління стратегічними змінами підприємства встановлено, що головною ідеєю побудови концепції є ефективне управління змінами стратегічно орієнтованого підприємства. Обґрунтовано концепцію управління стратегічними змінами підприємства, яка реалізується крізь призму теоретико-методологічної, науково-методичної та прикладної площин. Реалізація даної концепції забезпечує надання достовірної та релевантної інформації для управління змінами та розробку заходів щодо підвищення ефективності стратегічних змін. Сформована концептуальна модель управління стратегічними змінами підприємства базується на сучасних інструментах управління з урахуванням базових – процесного та компетентнісного підходів та підтримуючих – системного, ситуаційного та адаптивного підходів на основі узгодженості їх складових в умовах невизначеності та динамічного середовища. Запропоновані елементи концепції управління стратегічними змінами дозволяють системно розв'язувати завдання забезпечення конкурентоспроможності підприємства в довготривалій перспективі, його стабільності й розвитку.

Ключові слова: концепція управління стратегічними змінами підприємства; концептуальні положення управління стратегічними змінами; управління стратегічними змінами, елементи концепції; теоретико-методологічна площина концепції; науково-методична площина концепції; прикладна площина концепції

Н. М. КОПТІЄВА, О. М. НАШЧЕКІНА
A CONCEPTUAL FRAMEWORK FOR STRATEGIC CHANGE MANAGEMENT AT AN ENTERPRISE

The conceptualization of the modern vision of strategic change management at enterprises is one of the relevant scientific and practical tasks. Strategic changes are based on the concept of the development of an enterprise as an economic system operating in a certain business environment and adapting to the changes in that environment. Under conditions of uncertainty and dynamism, enterprises should build awareness of the need for changes and implement changes in a consistent, well-grounded, and coordinated way. Therefore, strategic change management becomes a key component of the entire strategic management system. The purpose of this research was to develop theoretical principles for strategic change management at an enterprise and, based on them, to create a conceptual framework for strategic change management. The tasks of the research included the analysis of the existing concepts, models and frameworks of strategic change management of the enterprise, their main elements, as well as the development of the authors' own framework for strategic change management. Based on the performed analysis of the concepts and frameworks of strategic change management of the enterprise, it was established that the main idea of the creation of a framework is to ensure the effectiveness of management of changes at a strategically oriented enterprise. A framework for managing strategic changes of the enterprise that includes the theoretical-methodological, scientific-methodical and practical levels, was proposed and substantiated. The implementation of this framework would ensure the provision of reliable and relevant information for change management and the development of measures to improve the effectiveness of strategic changes. The proposed conceptual framework for managing strategic changes of the enterprise is based on modern management tools including the process and competence approaches as basic ones and systems, situational and adaptive approaches as supporting ones, and assumes the coherence of its components under conditions of uncertainty in a quickly changing environment. The combination of the elements of the developed framework for strategic change management makes it possible to systematically solve the task of ensuring the competitiveness of the enterprise in the long term, its stability and development.

Keywords: the concept of managing strategic changes of the enterprise; conceptual frameworks of strategic change management; strategic change management, framework elements; theoretical-methodological basis of the framework; scientific-methodical basis of the framework, practical aspect of the framework

Постановка проблеми. Концептуалізація сучасного бачення управління стратегічними змінами на підприємствах є одним із актуальних наукових та практичних завдань. Це пояснюється тим, що в існуючих динамічних умовах господарювання, яким притаманні стрімкий розвиток цифрових систем і технологій, скорочення періодів життєвого циклу товарів, галузевих і регіональних ринків та конкурентної поведінки, поглиблення глобалізаційних та інтеграційних процесів тощо, підприємства повинні бути спрямовані на усвідомлення необхідності змін та їх постійне, обґрунтоване і злагоджене впровадження. Отже, управління стратегічними змінами стає

ключовою компонентою усієї системи стратегічного управління.

В основі стратегічних змін лежить концепція розвитку підприємства як господарської системи, що діє в активному бізнес-середовищі, причому в контексті управління стратегічними змінами до середовища відноситься сама концепція і, відповідно, базова стратегія змін і пов'язані з ними перетворення, до яких «повинне» пристосуватися, адаптуватися підприємство. Надзвичайно важливим для сучасних підприємств стає забезпечення швидкого перетворення їх управлінських та операційних систем до можливих змін бізнес-середовища. Таким чином, можна актуалізувати необхідність цілеспрямованого

управління стратегічними змінами як особливого класу організаційно-динамічних процесів, що вимагають розробки і використання механізмів реалізації концепції.

Метою дослідження є розвиток теоретичних положень управління стратегічними змінами на підприємстві та на цій основі обґрунтування концептуальних положень управління стратегічними змінами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Концептуальні аспекти управління змінами представлені в працях О. Ю. Гусевої [1], Т. А. Власенко [2], І. П. Отенко, І. А. Буліної [3], І. Б. Запукляк, Г. О. Зелінської, С. А. Побігун [4], Т. С. Пічугіної, С. С. Ткачової, О. П. Ткаченко [5], Н. С. Приймак [6], Д. К. Воронкова [7], В. І. Отенко, О. В. Гронь [8], Н. В. Сабліної [9], Я. В. Лісун, О. М. Міх [10]. Дослідження науковців в основному стосуються саме управління змінами, застосування новітніх методів та моделей управління змінами [1-5], архітектури управління стратегічними змінами [6], підходів до управління стратегічними змінами [3; 9], управління змінами для забезпечення економічної безпеки [3].

Попри велику цінність наукового внеску зарубіжних та вітчизняних учених, у даний час важливим і актуальним залишається питання теоретико-методологічного характеру, пов'язане з формуванням дієвої концепції управління стратегічними змінами, що здатна суттєво доповнити накопичений потенціал знань для підвищення його теоретико-методологічного рівня та практичної цінності.

Виклад основних результатів дослідження. Уміння змінюватися вчасно і адекватно до динамічних умов середовища є одним з вирішальних факторів виживання, функціонування та сталого розвитку підприємства. Управління стратегічними змінами є складним і багатоаспектним явищем, головною метою якого є обґрунтований вибір складових у відповідності з діючими або прогнозованими факторами бізнес-середовища сучасного підприємства.

Концепція є системою поглядів, що визначають основний напрям, задум, стратегію і тактику управління стратегічними змінами підприємства.

Беручи за основу думку авторів [3] та розвиваючи її далі, можна охарактеризувати основні концептуальні положення щодо управління стратегічними змінами підприємства наступним чином.

Положення 1. Концептуальні положення поширюються на підприємства, об'єктами реалізації стратегічних змін яких є бізнес-процеси, техніка та технології, продукція, роботи та послуги, ринкова поведінка, персонал, корпоративна культура (фідуціарна або нефідуціарна), організаційна чи функціональна структура підприємства.

Положення 2. Стратегічні зміни є процесами розвитку підприємства, що супроводжуються

підвищеними ризиками, загрозами та небезпеками для діяльності підприємств певної галузі. Реалізація таких змін передбачає врахування особливостей функціонування таких підприємств у бізнес-середовищі, а також наявність певного ресурсного забезпечення (фінансового, кадрового, інформаційного, нормативного, технологічного, матеріального, нематеріального тощо) для проведення стратегічних змін.

Положення 3. Для досягнення бажаного (запланованого, спрогнозованого) стану стратегічних змін у майбутньому завдання щодо управління такими змінами повинні залежати від їх типів, що виділяються відповідно до їх об'єктів, які розрізняються між собою. Змістовність завдань має визначатись в процесі аналізу теоретичних підходів до управління стратегічними змінами.

Головним завданням процесу управління стратегічними змінами є об'єднання усіх ресурсів (кадрових, матеріальних, нематеріальних, фінансових тощо) в одне ціле для досягнення поставлених цілей та нового бачення в умовах динамізму та невизначеності.

Для обґрунтування змісту та структури теоретико-методологічної площини управління стратегічними змінами необхідно визначитися із її змістовністю та складністю. Одноставності в розумінні змісту теоретико-методологічного базису серед дослідників наразі немає.

На думку О. Гусевої [1, с. 161] структурно-логічна схема концепції управління стратегічними змінами на підприємстві повинна включати емпіричний, теоретичний та методологічний базис управління змінами, де останній об'єднує загальні та специфічні принципи, логіку, представлену технологіями та критеріями, а також методологію, яка об'єднує методи та моделі. Виходячи із роботи Т. А. Власенко [2], методологічний базис управління стратегічними змінами має включати закони, принципи, функції та методи.

Концепція управління стратегічними змінами підприємства, з нашої точки зору, реалізується крізь призму теоретико-методологічної, науково-методичної та прикладної площин; ґрунтується на теоріях стратегічного управління та ризик-менеджменту, загальній теорії управління, теорії життєвого циклу, теорії процесного управління, концепції стейкхолдерів і сталого розвитку (рис. 1).

В основу концепції покладено базовий – процесно-компетентнісний принцип та підтримуючі – принципи системного, ситуаційного та адаптивного підходів. Процесний підхід до управління змінами концентрує увагу на дослідженні змін протікання бізнес-процесів на підприємстві, їх послідовності, швидкості та причинах виникнення подій, прийнятті адекватних змін управлінських рішень та поширенні інформації з метою отримання нового результату. Компетентнісний підхід до управління змінами має

дуже важливе значення, оскільки реалізація управлінських рішень потребує наявності певних компетенцій суб'єктів змін - менеджерів різних рівнів, об'єднаних до робочих груп (команди змін) згідно з функціонуванням обраної сфери (напрямку) управління змінами.

Перший рівень концепції представляє собою сукупність таких елементів як об'єкт, суб'єкт, складові

взаємодії суб'єкту та об'єкту – визначення сутності категорії управління стратегічними змінами, удосконалення системи показників, вибір найбільш раціональних підходів до управління стратегічними змінами підприємств з формуванням їх у систему. Отже, підлягає визначенню об'єкт, предмет, понятійно-категоріальний апарат досліджуваної проблеми та науково-методичне забезпечення.

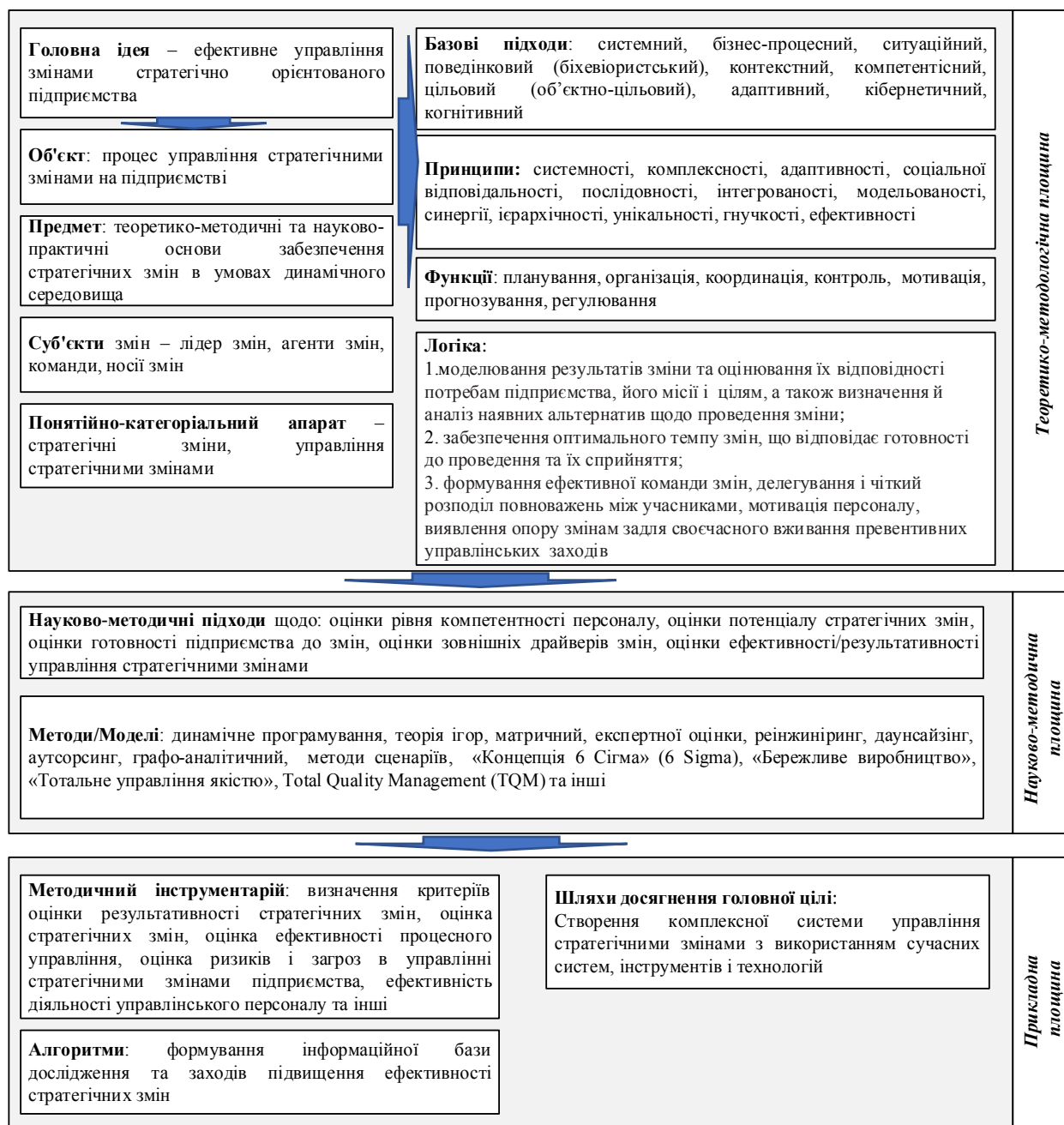


Рисунок 1 - Концептуальні основи управління стратегічними змінами підприємства

Джерело: складено авторами

Наступним блоком теоретико-методологічного базису концепції управління стратегічними змінами є сукупність принципів. В рамках управління

стратегічними змінами під «принципом» варто розуміти основоположне судження, яке описує процеси, умови реалізації зазначених змін, відповідно

до яких досягаються поставлені цілі й управління відбувається належним способом. Традиційно їх розрізняють на загальні та специфічні.

Складовою методологічного базису управління стратегічними змінами виступають функції, представлені прогнозуванням, плануванням, організацією, мотивацією, контролем, координацією, регулюванням та іншими. Підтримуємо точку зору Воронкова Д.К., що універсальних функцій управління стратегічними змінами на підприємстві не існує: в будь-якому разі конкретний склад цих функцій залежить від конкретної ситуації на підприємстві в певний період часу за умов конкретного впливу чинників зовнішнього середовища. [7, с. 10].

До науково-методичної площини віднесено:

1) підходи до управління стратегічними змінами щодо оцінки рівня компетентності персоналу, до оцінки ефективності змін та формування заходів щодо їх підвищення;

2) методи та моделі: динамічне програмування, теорія ігор, матричний, експертної оцінки, реінжиніринг, даунсайзінг, аутсорсинг, графо-аналітичний, методи сценаріїв, «Концепція 6 Сігма» (6 Sigma), «Бережливе виробництво», «Тотальне управління якістю» (Total Quality Management (TQM)) та інші.

Управління стратегічними змінами, як будь-яка відкрита та складна система, вимагає постійного самоаналізу і оновлення, а відтак необхідно проводити оцінювання її основних параметрів для «раннього попередження» негативних процесів з точки зору критеріїв оцінки результативності стратегічних змін. У практиці оцінювання стратегічних змін застосовується множина методичних підходів [1-5; 8]: від загальнонаукових до авторських.

Третій рівень концепції являє собою сукупність засад із практичної реалізації: застосування відповідного науково-методичного інструментарію та заходів впровадження, а також всебічного забезпечення управління стратегічними змінами. До практичної площини концепції управління стратегічними змінами віднесено методичний інструментарій, алгоритми та шляхи досягнення головної цілі.

До методичного інструментарію можна віднести визначення критеріїв оцінки результативності стратегічних змін, оцінка стратегічних змін, оцінка ефективності процесного управління, оцінка ризиків і загроз в управлінні стратегічними змінами підприємства, ефективність діяльності управлінського персоналу та інші. Алгоритмом є формування інформаційної бази дослідження та заходів підвищення ефективності стратегічних змін. Задля досягнення головної цілі - створення комплексної системи управління стратегічними змінами з використанням сучасних систем, інструментів і технологій.

Складовими системи управління стратегічними змінами підприємств є компоненти, які є загальними для всіх систем управління, а саме: підсистема керівництва (керуюча); цільова підсистема; функціональна підсистема; підсистема забезпечення.

Підсистема керівництва (керуюча) включає суб'єкт управління (лідера змін), який керує процесом управління стратегічними змінами. У підсистемі керівництва визначається стиль керівництва, методи, принципи, важелі управління, тип організаційної структури тощо.

Цільова підсистема передбачає реалізацію відповідних управлінських рішень дотримання цілей, зорієнтованих на створення дієвої системи збуту; диверсифікацію напрямів діяльності; формування виробничо-збутових ланцюгів; зміну структури управління; освоєння власних внутрішньо фірмових ринків; зростання стійкості та протидію ризикам та ін. [10, с. 99].

Існування функціональної підсистеми пояснюється необхідністю реалізації поставлених цілей через функції, які виконує система. Підсистема забезпечення є комплексною і складається, у свою чергу, з низки підсистем управління всіх складових управління стратегічними змінами підприємства – тих можливостей підприємства, завдяки яким воно формує, зберігає та підвищує свою конкурентоспроможність та стійкість.

Завдання управління стратегічними змінами полягає у забезпеченні такої взаємодії підприємств із зовнішнім середовищем, яке дасть можливість підтримувати та розвивати потенціал на рівні, необхідному для досягнення їх цілей, і виживати в довгостроковій перспективі. Успішне формування і реалізація стратегії розвитку підприємств вимагає від їхнього менеджменту знання і розуміння специфіки господарської діяльності, досконалого знання чинників впливу внутрішнього і зовнішнього оточення (драйверів), місця підприємства в певній галузі / на певному ринку тощо. При цьому зовнішнє середовище вивчається для того, щоб виявити ризики і небезпеки, а також потенційні можливості, які підприємство повинно врахувати при визначенні і досягненні своїх цілей (бажаного стану). Досягнення цілей та завдань управління стратегічними змінами підприємств забезпечується шляхом виконання заходів, спрямованих на встановлення, забезпечення та підтримання необхідного рівня їх конкурентоспроможності; дослідження факторів внутрішнього й зовнішнього середовища та визначення їх впливу на діяльність підприємств, оцінки потенційного/досягнутого рівня розвитку та його достатності для виходу на конкретний ринок та/або закріплення існуючої ринкової позиції; розробки та реалізації заходів підвищення ефективності діяльності підприємств та ін.

Концепція управління стратегічними змінами є відповіддю сучасної управлінської науки тим запитам і викликам, які існують з боку бізнесу щодо прийняття виважених та обґрунтованих рішень в умовах динамізму та невизначеності. Наведені складові та їх характеристики не вичерпують сутність концепції управління стратегічними змінами, але дають можливість визначити найбільш суттєві з них. Запропонована концепція управління стратегічними змінами підприємства за необхідності може бути уточнена та деталізована з урахуванням особливостей господарської діяльності конкретного підприємства.

Висновки. Таким чином, розроблені елементи концепції управління стратегічними змінами дозволяють системно розв'язувати завдання забезпечення конкурентоспроможності підприємства в довготривалій перспективі, його стабільності й розвитку. Напрямом подальшого наукового пошуку є розвиток методичного обґрунтування та розробка стратегії управління стратегічними змінами підприємства.

Список літератури

1. Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти : Монографія / О. Ю. Гусєва. – Донецьк: Вид-во «Ноулідж», 2014. 395 с.
2. Власенко Т. А. Управління стратегічними змінами в діяльності підприємств: теорія, методологія, практика. – дис... на здобуття наукового ступеня докт. екон. наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). ХНТУСГ імені П. Василенка, Харків, 2019. 446 с.
3. Отенко І. П., Булкина І. А. Економічна безпека підприємств в умовах глобальної трансформації : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 253 с.
4. Запукхляк І. Б., Зелінська Г. О., Побігун С. А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Випуск 23. 2018. С. 204-209.
5. Пічугіна Т. С., Ткачова С. С., Ткаченко О. П. Управління змінами: навч. посібник. Харків.: ХДУХТ, 2017. 226 с.
6. Приймак Н. С. Архітектура управління стратегічними змінами на підприємстві та характеристика її елементів // *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 67, 2019. С. 207-214.
7. Воронков Д. К. Управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства // *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009, № 6, Т. 3. С. 7-11.
8. Отенко В. І., Гронь О. В. Стратегічні зміни на підприємстві: сутність, види, інструментарій // *Бізнес Інформ*. 2011. № 8. С. 204-207.
9. Сабліна Н. В. Концептуальні аспекти управління змінами на підприємствах машинобудування // *Економіка і управління*. 2015. № 1. С. 5-9.
10. Лісун Я. В., Міх О. М. Формування системи управління змінами на підприємстві як чинник стратегічного партнерства // *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2015. Вип. 12. С. 97-100. URL http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2015_12_24. [in Ukrainian].

References (transliterated)

1. Husieva, O. Yu. (2014) *Upravlinnia stratehichnyh zminamy: teoriia i prykladni aspekty* [Strategic Change management: theory and Applied Aspects]. Donetsk: noulidzh. [in Ukrainian].
2. Vlasenko T. A. (2019) *Upravlinnia stratehichnyh zminamy v diialnosti pidpriemstv: teoriia, metodolohiia, praktyka* [Management of strategic changes in enterprise activity: theory, methodology, practice]: dys.. na zdobuttia naukovoho stupenia doktora ekonomichnykh nauk za spetsialnistiu 08.00.04 – ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy (za vydamy ekonomichnoi diialnosti). – KhNTUSH imeni P. Vasylenka, Kharkiv, 446 p. [in Ukrainian].
3. Otenko I. P., Bulkina I. A. (2018) *Ekonomichna bezpeka pidpriemstv v umovakh hlobalnoi transformatsii* [Economic security of enterprises in conditions of global transformation] : monohrafiia. Kharkiv : KhNEU im. S. Kuznetsia. 253 s. [in Ukrainian].
4. Zapukhliak I. B., Zelinska H. O., Pobihun S. A. (2018) *Pidkhody, metody ta instrumenty upravlinnia zminamy v systemi upravlinnia rozvytkom pidpriemstva* [Approaches, methods and tools of change management in the enterprise development management system]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. Vypusk 23. pp. 204-209. [in Ukrainian].
5. Pichuhina T. S., Tkachova S. S., Tkachenko O. P. *Upravlinnia zminamy* [Change management] : navch. posibnyk. Kharkiv : KhDUKHT, 2017. 226 p. [in Ukrainian].
6. Pryimak N. S. (2019) *Arkhitektura upravlinnia stratehichnyh zminamy na pidpriemstvi ta kharakterystyka yii elementiv* [The architecture of strategic change management at the enterprise and the characteristics of its elements] // *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. no 67. pp. 207-214..[in Ukrainian].
7. Voronkov D. K. (2009) *Upravlinnia stratehichnyh zminamy shchodo innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva* [Management of the enterprise] *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu.*, no 6, Vol. 3. pp. 7-11.
8. Otenko V. I., Hron O. V. (2011) *Stratehichni zminy na pidpriemstvi: sutnist, vydy, instrumentarii* [Strategic changes at the enterprise: essence, types, tools]. *Biznes Inform*. no 8. pp. 204-207.
9. Sablina N. V. (2015) *Kontseptualni aspekty upravlinnia zminamy na pidpriemstvakh mashynobuduvannia* [Conceptual aspects of change management at machine-building enterprises] // *Ekonomika i upravlinnia*. no 1. pp. 5-9.
10. Lysun Y. V., Mikh O. M. (2015) *Formuvannia systemy upravlinnia zminamy na pidpriemstvi yak chynnyk stratehichnoho partnerstva* [Formation of the change management system in the enterprise as a factor of strategic partnership] // *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*. Serii : Ekonomika i menedzhment. issue 12. pp. 97-100. URL http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2015_12_24. [in Ukrainian].

Надійшла (received) 15.03.2023

Відомості про авторів / About the Authors

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

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

С. В. ГАРМАШ**ЗНАЧУЩІСТЬ ІНДИКАТОРІВ ОЦІНКИ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ У СИСТЕМІ ІНДИКАТОРІВ ОЦІНКИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

Метою роботи є визначення важливості індикаторів оцінки кадрової безпеки у системі індикаторів оцінки економічної безпеки підприємства. Новизна цього аналізу полягає в тому, що робиться наголос на значенні морального виміру як основи кадрової безпеки (не тільки підприємства). Слід додати, що наведені показники-індикатори економічної безпеки можна розрахувати і дослідити зміни за ними у динаміці, що сприяє прийняттю відповідних та своєчасних рішень. Дослідження моральному виміру вже знаходиться у площині загальнолюдських цінностей, але безпосередньо впливає на усі процеси.

«... перебудова вітчизняними підприємствами своєї діяльності в умовах динамічної невизначеності факторів зовнішнього середовища та пристосування до ринкових умов – безперервний процес, але методи досягнення конкурентних переваг та отримання прибутків вже залежать від «якості» людського ресурсу, який здійснює управління – від його морального виміру» [1, с. 269].

Оскільки персонал є одночасно як об'єктом, так і суб'єктом управління, то цілеспрямоване моральне та інтелектуальне зuboжіння працездатного населення країни є як причиною, так і наслідком занепаду не тільки менеджменту окремих підприємств, а й деградації українського суспільства. Витоки низького рівня управління слід розглядати в аспекті взаємопов'язаних процесів, починаючи ще з навчання у вищому навчальному закладі. Молоде покоління «споживачів з кліповим мисленням» втрачає ціннісні орієнтири, а впровадження принципу «негативної селекції» не тільки у владі, а і в українських інституціях усіх рівнів, непотизм та корупція сприяють подальшій деградації українського суспільства в цілому.

Ключові слова: кадрова безпека; економічна безпека; індикатори оцінки; моральний вимір; кліпове мислення; негативна селекція; непотизм; корупція; деградація суспільства

SERGII GARMASH**SIGNIFICANCE OF PERSONNEL SECURITY ASSESSMENT INDICATORS IN THE SYSTEM OF ENTERPRISE ECONOMIC SECURITY ASSESSMENT INDICATORS**

The purpose of the article is to determine the importance of indicators of personnel security assessment in the system of indicators of economic security assessment of the enterprise. The novelty of this analysis is that it emphasizes the importance of the moral dimension as the basis of personnel security (not only the enterprise). It should be added that the given indicators of economic security can be calculated and changes in their dynamics can be studied, which contributes to the adoption of appropriate and timely decisions. The study of the moral dimension is already in the area of universal human values, but it directly affects all processes.

«... domestic enterprises' restructuring of their activities in conditions of dynamic uncertainty of external environmental factors and adaptation to market conditions is a continuous process, but the methods of achieving competitive advantages and obtaining profits already depend on the "quality" of the human resource that performs management - on its moral dimension» [1, p. 269].

Since the staff is both an object and a subject of management, the purposeful moral and intellectual impoverishment of the working population of the country is both a cause and a consequence of the decline not only of the management of individual enterprises, but also of the degradation of Ukrainian society. The origins of a low level of management should be considered in the aspect of interrelated processes, starting with studies in a higher educational institution. The young generation of "consumers with clip-on thinking" loses its value orientations, and the implementation of the principle of "negative selection" not only in the government, but also in Ukrainian institutions at all levels, nepotism and corruption contribute to the further degradation of Ukrainian society as a whole.

Keywords: personnel security; economic security; assessment indicators; moral dimension; clip-on thinking; negative selection; nepotism; corruption; degradation of society

Вступ. Слід зазначити, що ми живемо у тяжкі часи випробувань, коли відбуваються зміни однополярного устрою світу на багатополарний. Ці зміни стосуються також і ціннісних орієнтирів як окремої людини, так і суспільства в цілому. «... кланово-олігархічна авторитарна модель управління країною, цілеспрямоване знищення економіки корумпованими можновладцями заради власного збагачення, цинічне зовнішнє управління країною в інтересах іноземних кланів та корпорацій є основою корупційного знищення країни, її державності. Надлишок професійної некомпетентності та відвертої дурні «нових облич» без професійного минулого, але з розвиненим хапальним рефлексом тільки прискорюють деградацію влади, менеджменту всіх рівнів та знецінюють ступінь довіри народу до цієї влади. Більшість населення України давно вже зрозуміло, що покладатися у теперішній ситуації залишається тільки на себе, а імітація реформ у країні своєю ціллю має лише перенаправлення фінансових потоків, вивільнення території України від її населення, стрімке збагачення можновладців та цілеспрямоване знищення державності» [2, с. 19].

Мета роботи. Метою роботи є виявлення важливості індикаторів оцінки кадрової безпеки у системі індикаторів оцінки економічної безпеки підприємства. Новизна цього аналізу полягає в тому, що робиться наголос на значенні морального виміру як основи кадрової безпеки (не тільки підприємства).

Аналіз основних методів і літератури. Кадровій безпеці присвячено багато праць науковців. Цьому питанню приділяли увагу: В. А. Панченко, В. Л. Ортинський, І. С. Керницький, З. Б. Живко, І. П. Мігус, В. М. Гесць, М. О. Кизим, Т. С. Клебанова, О. І. Черняк, О. А. Кириченко, М. П. Денисенко, В. С. Сідак, С. М. Лаптев, С. А. Єрохін, О. І. Захаров, П. Я. Пригунов, Б. М. Андрушків, Ю. Я. Вовк, П. Д. Дудкін, Н. Б. Кирич та ін.

Результати дослідження. Розглянемо показники-індикатори оцінки кадрової безпеки у системі індикаторів визначення економічної безпеки підприємства.

«Індикатори економічної безпеки підприємства – це показники оцінки рівня економічної безпеки підприємства, що дозволяють виявити больові точки в

його діяльності, визначити основні напрями і найбільш дієві способи підвищення ефективності роботи підприємства.

До показників-індикаторів рівня економічної безпеки підприємництва можна віднести ті, які кількісно відображають рівень загрози, наділені значним рівнем чутливості та, відповідно, здатністю попереджати про можливість настання небезпеки. Крім того, доцільно використовувати не окремий показник, а систему

індикаторів, за допомогою яких стає можливим визначення рівня забезпечення окремих внутрішніх компонент та/чи функціональних складників економічної безпеки підприємства, а в подальшому – розраховувати її інтегральний (узагальнювальний) показник» [3].

Таблиця 1 – Основні показники оцінки рівня економічної безпеки підприємства [3]

Компонента економічної безпеки	Показники
Фінансова складова	1. Надлишок або нестача: - власних оборотних коштів; - власних оборотних коштів і довгострокових позикових джерел формування запасів; - загальної величини основних джерел формування запасів. 2. Прибутковість. 3. Ділова активність. 4. Фінансова стійкість. 5. Платоспроможність.
Кадрова складова	1. Показник плинності кадрів. 2. Коефіцієнт кваліфікації працівників підприємства. 3. Показник винахідницької активності. 4. Частка доходу підприємства від використання інтелектуальної власності. 5. Рівень дисципліни.
Виробничо-технологічна складова	1. Рівень прогресивності технологій. 2. Рівень прогресивності продукції. 3. Рівень технологічного потенціалу. 4. Фондоозброєність праці. 5. Коефіцієнт вибуття основних засобів. 6. Коефіцієнт оновлення основного капіталу. 7. Коефіцієнт браку. 8. Фондоозброєння основних засобів. 9. Матеріаломісткість. 10. Коефіцієнт зношення основних засобів. 11. Рівень завантаження виробничих потужностей. 12. Енергомісткість. 13. Коефіцієнт інвестицій.
Законодавчо-правова складова	1. Питома вага договорів підприємства, за якими відкрито судові справи, у загальній кількості господарських договорів підприємства. 2. Питома вага одержаних штрафних санкцій у загальній сумі зобов'язань за господарськими договорами підприємства. 3. Питома вага сплачених штрафних санкцій у загальній сумі зобов'язань за господарськими договорами підприємства. 4. Частка витрат на юридичне забезпечення діяльності підприємства в загальній структурі його витрат. 5. Коефіцієнт якості юридичних послуг. 6. Коефіцієнт юридичного менеджменту.
Інформаційно-аналітична складова	1. Коефіцієнт повноти інформації. 2. Коефіцієнт точності інформації. 3. Коефіцієнт суперечливості інформації. 4. Продуктивність інформації. 5. Коефіцієнт інформаційної оснащеності. 6. Коефіцієнт захищеності інформації.
Екологічна складова	1. Коефіцієнт безпечності продукції. 2. Коефіцієнт «екологічного баласту». 3. Коефіцієнт раціонального використання відходів. 4. Рентабельність продукції з відходів. 5. Коефіцієнт забруднення середовища. 6. Ступінь забруднення довкілля. 7. Показник природоохоронної діяльності.
Силова складова	1. Коефіцієнт безпеки транспорту. 2. Коефіцієнт захищеності майна та персоналу.

Звернемо увагу на місце індикаторів оцінки кадрової безпеки у системі оцінки індикаторів економічної безпеки підприємства.

До індикаторів економічної оцінки підприємства слід віднести: Всі наведені у таблиці показники можна розрахувати і дослідити зміни за ними у динаміці.

Слід зауважити, що «... належний рівень економічної безпеки підприємства значною мірою залежить від інтелекту та професіоналізму його кадрів.

За інтелектуальну складову економічної безпеки на підприємстві відповідають кадрова служба і особисто головний інженер.

Кажучи про критерії кадрової безпеки, необхідно зробити короткий екскурс у тему кількісних параметрів економічної безпеки компанії.

За загальним правилом, практична реалізація концепції і стратегії економічної безпеки здійснюється через систему конкретних заходів і механізмів, які, у свою чергу, розробляються на основі аналізу результатів моніторингу якісних критеріїв і їхніх кількісних параметрів. Для цієї мети іноді вдаються до встановлення певних "сигнальних" показників і вказують їхні порогові значення, тобто граничні величини, вихід за які призводить до формування негативних тенденцій в економічній і, зокрема, кадровій безпеці.

Подолання порогових значень – сигнал до дії із запобігання загрози, зниження збитку або припинення зловмисних атак.

Найвищий ступінь безпеки досягається за умови, що весь комплекс показників міститься в межах допустимих меж своїх порогових значень.

Головними групами критеріїв безпосередньо у кадровій безпеці є:

- показники чисельного складу персоналу і його динаміки;
- показники кваліфікації та інтелектуального потенціалу;
- показники ефективності використання персоналу;
- показники якості мотиваційної системи.

Установивши спеціальні критерії і визначивши їхні параметри, служба персоналу, крім того, зобов'язана:

- 1) забезпечити розроблення поточних і планових значень показників кадрової безпеки для цілей стратегічного й оперативного планування;
- 2) здійснювати постійний моніторинг установлених показників у сфері своєї відповідальності;
- 3) надавати з різною періодичністю і в певному обсязі даних звітність за станом «своїх» критеріїв;
- 4) негайно повідомляти в орган управління і службу безпеки при отриманні сигналу про негативне відхилення значення показника або про зміну напрямку тенденцій поза планові величини;
- 5) брати участь у розробленні і реалізації сценаріїв і заходів стабілізації параметрів тощо» [3].

Якщо мова йдеться про інтелектуальну складову та професіоналізм кадрів, то слід визначити внутрішні та зовнішні загрози, які впливають на кадрову складову у системі економічної безпеки підприємства. «Належний рівень економічної безпеки значною мірою залежить від інтелекту і професіоналізму кадрів, що працюють на підприємстві. Негативно впливають на цю складову:

- звільнення провідних висококваліфікованих працівників, що призводить до ослаблення інтелектуального потенціалу;

- зниження частки інженерно-технічних працівників і науковців у загальній чисельності працівників;

- зниження винахідницької та раціоналізаторської активності;

- зниження освітнього рівня працівників.

Склад кадрів безпосередньо впливає на рівень економічної безпеки на підприємстві. Негативний вплив на кадрову складову мають:

Внутрішні загрози:

- невідповідність кваліфікації працівників вимогам до них;

- недостатня кваліфікація працівників;

- слабка організація системи управління персоналом;

- слабка організація системи навчання;

- неефективна система мотивації;

- помилки в плануванні ресурсів персоналу;

- зниження кількості раціоналізаторських пропозицій та ініціатив;

- відхід кваліфікованих працівників;

- працівники зорієнтовані на вирішення внутрішніх тактичних завдань;

- працівники зорієнтовані на дотримання інтересів підрозділу;

- відсутність корпоративної політики або вона "слабка";

- неякісні перевірки кандидатів для приймання на роботу.

Зовнішні загрози:

- умови мотивації у конкурентів кращі (неважко за такого розкладу спрогнозувати перехід фахівців до конкурентів);

- настанова конкурентів на переманювання;

- тиск на працівників ззовні;

- потрапляння працівників у різні види залежності;

- інфляційні процеси (не можна не враховувати під час розрахунку заробітної плати і прогнозувати її динаміку). За цю складову економічної безпеки має відповідати служба з персоналу підприємства» [4].

«Серед основних негативних впливів на економічну безпеку підприємства виокремлюють недостатню кваліфікацію працівників структурних підрозділів, їх небажання або нездатність приносити максимальну користь своїй фірмі. Вони можуть бути зумовлені низьким рівнем управління персоналом, браком коштів на оплату праці окремих категорій працівників підприємства (організації) чи нерациональними витратами» [5, с. 38; 6, с. 38].

Авторами [7, с. 44] було «... складено карту функціонального аналізу економічної безпеки підприємства за інтелектуальною та кадровою складовою економічної безпеки підприємства» [6, с. 38].

«Система індикаторів кадрової безпеки:

1. Показники чисельного складу персоналу та його динаміки.

2. Показники кваліфікації та інтелектуального потенціалу.

3. Показники ефективності використання персоналу.

4. Показники якості мотиваційної системи.

5. Показники роботи кадрової служби» [6, с. 39].

Слід відмітити, що на сьогодні відмічається низький рівень управління багатьма вітчизняними підприємствами у результаті не просто непрофесіоналізму призначених «своїх» управлінців, а у результаті загального занепаду моральних цінностей, що стало ганебним трендом України в останні роки.

«... в пріоритеті більшості менеджменту усіх рівнів є власна кишеня, а доведення до банкрутства і знищення державних підприємств вже стало налагодженою практикою. Таке стало можливим через розповсюдження родинно-кланових відносин у всіх державних інституціях країни. А системна криза стала явищем, притаманним українському суспільству, що відображається на його добробуті і моральному стані» [8, с. 104].

«В такій ситуації зручно списувати все на обставини і зовнішнього ворога, а не на власну некомпетентність та пріоритет індивідуального збагачення. Оскільки в нашій країні поняття «влада», «бізнес» та «кримінал» давно та надовго стали тотожними поняттями, то перш за все, персональну відповідальність повинні нести ті, хто цинічно наживався і продовжує наживатися за рахунок інтересів країни» [9, с. 18]. А оскільки «... кланова система правління глибоко пустила свої деструктивні коріння як у особистість, так і в суспільство в цілому; як по горизонталі, так і по вертикалі...» [10, с. 86] усіх гілок влади, то «... вочевидь що довго ще будуть пхатися різнокаліберні «свинарчуки» до державного ресурсу заради дербану бюджетних коштів, спираючись на мовчазливу і зовсім небезкорисну допомогу силових структур та «кишенькових» судів. Збагачення заради власного збагачення, не зважаючи ні на що та ні на кого, вже давно стало лейтмотивом більшості українського істеблішменту» [11, с. 122].

«А у такій системі відносин професіоналізм та порядність вже не є ключовими орієнтирами» [12, с. 76].

Висновки. Новизна полягає в тому, що у статті підкреслюється значення морального виміру як основи кадрової безпеки (не тільки підприємства). Оскільки персонал є одночасно як об'єктом, так і суб'єктом управління, то цілеспрямоване моральне та інтелектуальне зuboжіння працездатного населення країни є як причиною, так і наслідком занепаду не тільки менеджменту окремих підприємств, а й деградації українського суспільства в цілому. Витоки низького рівня управління слід розглядати в аспекті взаємопов'язаних процесів, починаючи ще з навчання у вищому навчальному закладі.

«Штучна економічна криза, яка стала притаманним явищем для українського суспільства, примушує багатьох студентів працювати паралельно з навчанням. Хтось з них шукає можливість отримувати знання, а хтось – причину виправдовувати свою безпорадну бездіяльність та байдужість до навчального процесу, знаючи, що мінімальний бал вони отримують за будь-яких обставин. Таке стало можливим через те, що викладачі знаходяться під постійним пресингом скорочення штатів через відрахування студентів.

Постійні бюрократичні процедури переобрання з купою паперів, штучні рейтинги, політика непотизму у навчальних закладах країни нівелює увесь навчальний процес, який ще тримається завдяки розумінню багатьма викладачами свого призначення» [13, с. 1458].

Молоде покоління «споживачів з кліповим мисленням» втрачає ціннісні орієнтири. Ці «споживачі» нічого не вміють, нічого не знають, а головне – не хочуть нічому навчатися!

Впровадження принципу «негативної селекції» не тільки у владі, а і в українських інституціях усіх рівнів, непотизм та корупція сприяють подальшій деградації українського суспільства в цілому.

Список літератури

1. Гармаш С. В. Логістичний менеджмент у сфері надання послуг мобільного зв'язку "по-українськи": проблеми та шляхи виходу з кризової ситуації [Електронний ресурс]. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством : матеріали 2-ї Всеукраїнської наук.-практ. інтернет-конф., 23 квітня 2019 р. / Полтав. держ. аграрна акад. – Електрон. текст. дані. Полтава, 2019. Ч. 2. С. 267-269.*
2. 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.*
3. Індикатори економічної безпеки підприємства / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://pidru4niki.com/84414/ekonomika/indikatori_otsinki_ekonomichnoyi_bezpeki_pidpriyemstva
4. Безпека підприємства в інтелектуальній і кадровій сферах / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://pidru4niki.com/1951110551267/ekonomika/bezpeka_pidpriyemstva_intelektualniy_kadroviy_sferah
5. Ортинський В. Л. Економічна безпека підприємств, організацій та установ / В. Л. Ортинський, І. С. Керницький, З. Б. Живко – Київ: Правова єдність, 2009. – 544 с.
6. Кадрова безпека суб'єктів господарської діяльності: менеджмент інсайдерів: Монографія / за ред. проф. Сідака В. С., проф. Мігуса І. П. – Черкаси: ТОВ «МАКЛАУТ» – Черкаси, 2012. – 258 с.
7. Економічна та майнова безпека підприємства і підприємництва. Антирейдерство / Б. М. Андрушків, Ю. Я. Вовк, П. Д. Дудкін, Н. Б. Кирич та ін. – Тернопіль: Вид. Терно-граф, 2008. – 424 с.
8. 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.*
9. Гармаш С. В. Відсутність персональної відповідальності як мотиватор безладдя та беззаконня / С. В. Гармаш // *Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність : тр. 5-ї Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. студ. та молодих вчених, 20 грудня 2014 р. / ред. П. Г. Перерва, Є. М. Строков, О. М. Гуцан. – Харків : НТУ "ХПІ", 2014. – С. 18-19.*
10. 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. – Р. 84-90.*
11. Гармаш С. В. Моральний вимір як основна складова виходу України з системної корупційної кризи / С. В. Гармаш // *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я = Information technologies: science, engineering, technology, education, health : наук. вид. : тези доп. 27-ї міжнар. наук.-практ. конф. MicroCAD–2019, [15-17 травня 2019 р.] : у 4 ч. Ч. 3 / ред. Є. І. Сокол. – Харків : НТУ "ХПІ", 2019. – С. 122.*

12. Гармаш С. В. Професійна некомпетентність як основна проблема українського суспільства в умовах системної штучної кризи. *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.

13. Гармаш С. В. Компетентнісний підхід у навчанні чи планомерне 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.

References (transliterated)

1. Garmash S. V. Logistychnyi menedzhment u sferi nadannya poslug mobilnogo zvyazku "po-ukrayinsky": problemy ta shlyakhy vykhodu z kryzovoyi sytuatsiyi [Logistic management in the field of providing mobile communication services in Ukraine: problems and ways out of the crisis situation] / [Electronic resource]. *Aktualni problemy ta perspektivy rozvytku obliku, analizu ta kontrolyu v sotsialno-orientovanii systemi upravlinnya pidpryemstvom* [Actual problems and prospects for the development of accounting, analysis and control in a socially oriented enterprise management system] : materialy 2-yi Vseukrayinskoyi nauk.-prakt. internet-konf., 23 kvitnya 2019 r. / Poltav. derzh. agrarna akad. – Elektron. tekst. dani. Poltava, Ch. 2, pp. 267-269.

2. Garmash S. V. Destruktyvnyi charakter menedzhmentu ukrains'kogo «reformuvannya» (prychyny, naslidky, porivnyannya) [Destructive factors of Ukrainian "reforming" management (causes, effects, comparisons)] / *Visnyk Natsional'nogo technichnogo universytetu "Kharkiv's'kyi politekhnichnyi instytut" (ekonomichni nauky)* [Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences)] : zb. nauk. pr. – Kharkiv : NTU "KhPI", 2020. – no 3 (5). – pp. 15-20.

3. Indykatory ekonomichnoyi bezpeky pidpryemstva [Indicators of economic security of the enterprise] / [Electronic resource]. – Access mode : https://pidru4niki.com/84414/ekonomika/indikatori_otsinki_ekonomichnoyi_bezpeky_pidpryemstva

4. Bezpeka pidpryemstva v intelektualnii i kadrovii sferakh [Security of the enterprise in the intellectual and personnel spheres] / [Electronic resource]. – Access mode : https://pidru4niki.com/1951110551267/ekonomika/bezpeka_pidpryemstva_intelektualniy_kadrovii_sferah

5. Ortynskyi V. L. Ekonomichna bezpeka pidpryemstv, organizatsii ta ustanov [Economic security of enterprises, organizations and institutions] / V. L. Ortynskyi, I. S. Kernyskyi, Z. B. Zhyvko – Kyiv: Pravova ednist, 2009. – 544 p.

6. Kadrova bezpeka subektiv gospodarskoyi diyalnosti: menedzhment insaideramy: Monografiya [Personnel security of business entities: management by insiders: Monograph] / za red. prof. Sidaka V. S., prof. Migus I. P. – Cherkasy: TOV «MAKLAUT» - Cherkasy, 2012. – 258 p.

7. Ekonomichna ta mainova bezpeka pidpryemstv i pidpryemnytstva. Antyreiderstvo [Economic and property security of the enterprise and entrepreneurship. Anti-raiding] / B. M. Andrushkiv, Yu. Ya. Vovk, P. D. Dudkin, N. B. Kyrych ta insh. – Ternopil: Vyd. Terno-graf, 2008. – 424 p.

8. 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 "Kharkiv's'kyi politekhnichnyi instytut" (ekonomichni nauky)* [Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences)] : zb. nauk. pr. – Kharkiv : NTU "KhPI", 2018. – no 19 (1295). – pp. 104-107.

9. Garmash S. V. Vidsutnist' personal'noi vidpovidal'nosti yak motyvator bezladdya ta bezzakonnya [Lack of personal responsibility as a motivator of disorder and lawlessness] // *Strategii innovatsiinogo rozvytku ekonomiky Ukrainy: problemy, perspektivy, efektyvnist* [Strategies of innovative development of the economy of Ukraine: problems, prospects, efficiency]: tr. 5-I Mizhnar. nauk.-prakt. Internet-konph. stud. ta molodyh vchenykh, 20 grudnya 2014 r. [tr. 5th International science and practice Internet-conf. study and young scientists] / red. P.G. Pererva, E.M. Stokov, O.M. Gutsan. – Kharkiv: NTU "KhPI", 2014. – pp. 18-19.

10. 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.* – New York : Yunona Publishing, 2018. – pp. 84-90.

11. Garmash S. V. Moralniy vymir yak osnovna skladova vykhodu Ukrainy z systemnoyi koruptsiinoyi kryzy [The moral dimension as the main component of Ukraine's exiting from the systemic corruption crisis] / S. V. Garmash // *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я* [Information technologies: science, engineering, technology, education, health] : nauk. vyd. : tezy dop. 27-yi mizhnar. nauk.-prakt. konf. MicroCAD–2019, [15-17 travnya 2019 r.] : u 4 ch. Ch. 3 / red. Ye. I. Sokol. – Kharkiv : NTU "KhPI", 2019. – P. 122.

12. Garmash S. V. Profesiina nekompetentist yak osnovna problema ukrainskogo suspilstva v umovakh systemnoyi shtuchnoyi 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. : tezy 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.

13. Garmash S. V. Kompetentnisnyi pidkhid 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] : zb. nauk. pr. Vseukr. nauk.-prakt. ronf., [27 zhovtnya 2022] / org. kom.: N. Kantsedal [ta insh.] ; Poltav. derzh. agrarniy un-t. – Poltava : PDAU, 2022. – pp. 1457-1459.

Надійшла (received) 16.03.2023

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

О.В. ЗАМУЛА, О.О. ЗАМУЛА, І.В. УГРІМОВА**УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В КОНТЕКСТІ ІНКЛЮЗИВНОГО ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ**

В статті доведено необхідність трансформації підходів до управління персоналом у сучасних умовах, оскільки спостерігається зміна окремих факторів впливу на організаційну поведінку працівників підприємств, а саме: в Україні зростає кількість людей з обмеженими можливостями, відбувається зниження трудового потенціалу соціальної сфери через мобілізацію та вимушену міграцію спеціалістів з різних сфер економічної діяльності.

Доведено, що необхідно також серед іншої роботи з персоналом підприємств на засадах концепції сталого розвитку виділити як окрему складову формування стійкої толерантності до людей з інвалідністю, а також закладання основ інклюзивного працевлаштування при укладанні трудових договорів з ними. Під інклюзивним працевлаштуванням слід розуміти саме процес працевлаштування осіб з інвалідністю.

Державні органи законодавчої та виконавчої влади в Україні опікується працевлаштуванням людей з інвалідністю, але ця ініціатива має бути підтримана підприємництвом і громадськістю. Задача управлінців у цьому напрямі полягає у розробці програм розвитку персоналу, які мають включати не лише інструменти набуття працівниками професійних та спеціалізованих компетенцій. Такі програми мають бути орієнтовані на формування у них цілісного уявлення як про техніко-економічні аспекти взаємодії в процесі реалізації своїх знань і вмінь з метою досягнення цілей організації, так і про соціальні та екологічні наслідки своєї поведінки. Отже, тренування та навчання персоналу має здійснюватися з урахуванням останніх наукових досягнень в сфері сталого розвитку, зокрема, в частині заохочення етичної поведінки персоналу щодо працівників з інвалідністю.

Ключові слова: управління персоналом; сталий розвиток підприємства; інклюзивне працевлаштування; адаптація працівників; організаційна поведінка; робоче місце працівника з інвалідністю

O.V. ZAMULA, O.O. ZAMULA, I.V. UHRIMOVA**ENTERPRISE PERSONNEL MANAGEMENT BASED ON THE CONCEPT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF INCLUSIVE EMPLOYMENT**

The paper proves the need to change approaches to personnel management in modern conditions, since there is a change in certain factors influencing the organizational behavior of employees of enterprises, namely: the number of people with disabilities is increasing in Ukraine, the labor potential of the social sphere is decreasing due to the mobilization and forced migration of specialists from various spheres of economic activity.

It has been proven that it is also necessary, among other work with the personnel of enterprises based on the concept of sustainable development, to highlight as a separate component the formation of sustainable tolerance for people with disabilities, as well as laying the foundations for inclusive employment when concluding employment contracts with them. Inclusive employment should be understood as the process of employment of persons with disabilities.

The executive and legislative power in Ukraine take care of employment of people with disabilities, but this initiative should be supported by business and the public. The objective of managers in this field is to develop staff development programs, which should include not only tools for employees to acquire professional and specialized competencies. Such programs should be aimed at forming a holistic view of both the technical and economic aspects of interaction in the process of realizing their knowledge and skills in order to achieve the goals of the organization, and about the social and environmental consequences of their behavior. Therefore, staff training and education should be carried out taking into account the latest scientific achievements in the field of sustainable development, in particular, in terms of encouraging ethical behavior of staff in relation to employees with disabilities.

Keywords: personnel management; sustainable development of the enterprise; inclusive employment; adaptation of employees; organizational behavior; workplace of an employee with a disability

Постановка проблеми. Здійснення дієвого впливу на працівників та їх організаційну поведінку було у всі часи і залишається сьогодні однією з найважливіших функцій управління у всіх сферах соціальної взаємодії, в тому числі на підприємствах. Менеджери всіх рівнів працюють над оновленням існуючих систем мотивації, удосконаленням процедур в прийнятті стратегічних та оперативних рішень щодо налагодження міжособистісних, міжгрупових та інших видів комунікацій, здійснюють пошук раціональних методів оцінки якості трудового колективу та способів її підвищення, тощо. Разом з цим перед українськими управліннями постають складні питання, пов'язані з наслідками військової агресії російської федерації відносно нашої країни, а саме: зміна персоналу, спричинена мобілізацією, виїздом за кордон великої кількості працівників, поява значного числа дорослих і дітей з інвалідністю, стреси, хвороби, невизначеність, тощо. Зрозуміло, що це ставить виклик перед суспільством, науковцями, підприємцями і державою, що полягає в необхідності розробки дієвих механізмів управління колективами, у складі яких є інваліди.

Метою дослідження є визначення напрямів розвитку управління персоналом підприємств України з урахуванням фактору зростання кількості людей з обмеженими можливостями в нашій країні, а також одночасним зниженням трудового потенціалу соціальної сфери через мобілізацію та вимушену міграцію спеціалістів різних сфер економічної діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження у напрямі розвитку персоналу є достатньо масштабними. Вчені відзначають важливість вивчення поведінки працівників в процесі виконання ними посадових обов'язків та необхідності впливу на неї. П. Г. Перерва, В. А. Кучинський, В. Брич, О. Борисяк, Л. Білоус, Н. Галиш, Ю. Ю. Гурбик, С. С. Біляєв, О. С. Багунц, А. С. Устіловська, Н. Г. Міценко, Г. В. Іванченко, В. А. Боднарюк, Т. І. Лозовий [1-4] та інші автори досліджують проблеми управління персоналом в контексті трансформацій, що відбуваються у сучасному соціально-економічному просторі. Науковці цілком єдині у розумінні важливості розробки обґрунтованого підходу до підбору, адаптації, навчання, стимуляції креативності та інноваційності працівників підприємств. Однак, зазначені наукові праці здебільшого

присвячені управлінню персоналом в умовах сумісної роботи груп середньостатистичних осіб без будь-яких особливостей. Тим не менш є ряд питань, які залишаються поза увагою наукової спільноти, в тому числі незначна увага приділяється проблемам працевлаштування інвалідів та розвитку організаційної поведінки в колективах, що мають у своєму складі працівників з інвалідністю.

Виклад основних результатів дослідження. Інвалідність як соціальне явище властива кожній державі. В Україні проживає понад 2,7 млн. людей з інвалідністю, що становить 6,6% загальної чисельності населення нашої держави [5]. Зазначимо, що з них 80% – це люди працездатного віку. Разом з цим кількість осіб з інвалідністю у нашій країні щороку зростає (табл. 1). Зрозуміло також, що одним із найсумніших наслідків агресії російської федерації проти України буде значне зростання зазначених показників. Багато людей зазнали поранень і травмувань внаслідок вибухів, пожеж, руйнувань, тощо. Отже, ситуація з інвалідністю в нашій країні тільки погіршиться. А відновлення економіки та потенціалу України потребує зусиль великої кількості працівників. Багато організацій зараз відчувають «кадровий голод». В той же час значна кількість людей з інвалідністю не мають роботи. Тому є потреба у розвитку системи управління персоналом підприємств, де є працівники з інвалідністю, спричиненою як різними захворюваннями так і травмуваннями чи пораненнями.

Найпоширенішими хворобами, що призводять до інвалідності, є хвороби системи кровообігу, новоутворення, хвороби кістково-м'язової системи, хвороби очей, ендокринні хвороби, розлади харчування, тощо. Це означає, що більшість людей з інвалідністю здатні виконувати окремі функції, але в деяких випадках вони можуть потребувати більш тривалого відпочинку, часу на здійснення необхідних лікувальних процедур, створення спеціальних умов на робочому місці.

Значну частку у структурі осіб з інвалідністю становлять діти – майже 2% від усього дитячого населення. Серед причин інвалідності у дітей переважають вроджені аномалії, деформації та хромосомні порушення, хвороби центральної нервової системи, а також розлади психіки і поведінки. Сучасні нововведення в сфері інклюзивної освіти допомагають дітям соціалізуватися і перебороти в більшості випадків наслідки вказаних хвороб, втім окремі

порушення залишаються помітними для оточуючих, що негативно може впливати на шанси таких дітей бути працевлаштованими в дорослому віці.

Деякі спроби конкретизації впливу на організаційну поведінку працівників з обмеженими можливостями простежуються в науковій літературі, але проблемам управління людьми з інвалідністю і групами, частиною яких вони є, більшість дослідників не приділяє достатньої уваги. Наприклад, в роботі [2] побудовано генеалогічну структуру людських ресурсів, в основі якої закладено здібнісний підхід до формування персоналу підприємств. Автори монографії зазначають, що врахування ієрархічних рівнів структури людських ресурсів (біологічний, соціальний, економічний) на підприємствах дозволить системно розуміти питання диференційованості кар'єрних очікувань працівників, холістично (цілісно) оцінити потреби і можливості кожного працівника, порівняти їх із бізнес-стратегією, а також сприятиме ефективному відбору оптимізаційних технологій формування персоналу [2; с. 92].

Вчені також наголошують на необхідності імплементації концепції сталого розвитку в систему управління працівниками організацій будь-яких типів [6, 7], яка вимагає збалансованості та системного підходу до трьох складових її частин: економічної, екологічної та соціальної [6]. Зокрема, у роботі [8] визначено основні принципи управління персоналом на основі концепції сталого розвитку: розвиток людських ресурсів із урахуванням довгострокової перспективи, гнучкість, розширення повноважень працівників, справедливі та рівні можливості, зовнішнє партнерство, турбота про співробітників, прибутковість.

Погоджуючись з цими принципами, вважаємо за необхідне також серед іншої роботи з персоналом підприємств на засадах концепції сталого розвитку виділити як окрему складову формування стійкої толерантності до людей з інвалідністю, а також закладання основ інклюзивного працевлаштування при укладанні трудових договорів з ними.

Під інклюзивним працевлаштуванням слід розуміти саме процес працевлаштування осіб з інвалідністю, оскільки в окремих роботах під поняттям «інклюзивність» автори розглядають чи то малозабезпеченість [9] чи то розвиток персоналу [10].

Таблиця 1 - Кількість осіб з інвалідністю (на початок року; тис. осіб)

Кількість осіб з інвалідністю	2020	2021	2022
Всього	2703,0	2724,1	2725,8
I групи	222,3	215,0	207,2
II групи	900,8	897,1	886,7
III групи	1416,0	1449,1	1469,7
діти з інвалідністю	163,9	162,93	162,2
уперше визнаних осіб з інвалідністю	136300	117664	121049

Проблема працевлаштування осіб з інвалідністю полягає насамперед в упередженому ставленні керівників підприємств до можливості виконання такими людьми своїх обов'язків на робочому місці. Також є небезпідставні побоювання щодо їх успішної

адаптації у колективі. Така ситуація пов'язана з недостатньою обізнаністю великої кількості населення про способи взаємодії з інвалідами, небажанням розвивати рівень толерантності до них. Це призводить до формування соціальних бар'єрів, що разом із

недостатнім рівнем забезпеченості технічними засобами, які б мали полегшувати задоволення своїх основних потреб інвалідами, формує окрему численну групу населення, яка майже не є інтегрованою у суспільне життя. В цьому контексті зазначимо, що в країнах Європейського Союзу давно працюють спеціальні правила та норми проектування приміщень, споруд, доріг, тощо, які максимально уможливають пересування людей з різними формами інвалідизації.

Проблеми людей з інвалідністю в нашій країні також супроводжуються їх частим потраплянням у категорію малозабезпечених родин. Частково це також обумовлено розмірами пенсії по інвалідності, яка призначається органами соціального захисту населення: особам з інвалідністю I групи – 100% пенсії за віком; особам з інвалідністю II групи – 90% пенсії за віком; особам з інвалідністю III групи – 50% пенсії за віком [11]. Зазначимо, що розмір мінімальної пенсії за віком в Україні станом на сьогодні складає 2093 грн. Цілком зрозуміло, що вказана сума не є достатньою для забезпечення реалізації навіть базових потреб. Як бачимо, соціальне забезпечення інвалідів в Україні є вкрай неприйнятним.

Отже, виникає ситуація, що люди з обмеженими можливостями не можуть працювати, з одного боку, а з іншого – не мають достатнього рівня соціального захисту. Зважаючи на такі обставини, інтеграція нашого суспільства у європейський соціальний простір буде ускладненим процесом і навіть неможливим без розробки і реалізації виваженої політики щодо розвитку інклюзивного навчання і працевлаштування осіб з інвалідністю, управління організаційною поведінкою персоналу підприємств на засадах толерантності і лояльності. Останній пункт можна реалізувати саме в рамках концепції сталого розвитку.

Слід зауважити, що на рівні держави здійснюється низка заходів, які допомагають людям з обмеженими можливостями знаходити роботу і працювати.

Так, в згідно Закону України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні» [12] роботодавці, в тому числі й приватні підприємці, зобов'язані працевлаштовувати осіб з інвалідністю, якщо чисельність найманих працівників складає 8 і більше осіб. Крім того, встановлений норматив працевлаштування на рівні 4 % середньооблікової кількості штатних працівників облікового складу на рік. Також запроваджено адміністративний штраф за невиконання нормативу працевлаштування осіб з інвалідністю [13]. Зауважимо, що особу з інвалідністю має бути працевлаштовано за основним місцем роботи [12]. Передбачено також вимоги до особливостей організації робочого місця для таких осіб. Суб'єкти господарювання, які працевлаштовують людину з інвалідністю, зобов'язані створювати для них робочі місця з урахуванням індивідуальних програм реабілітації, у тому числі спеціальні робочі місця.

Підбір робочого місця для працівника з інвалідністю здійснюється на підприємстві, де настала інвалідність такого працівника. Це означає, що після встановлення інвалідності працівнику підприємства, першочерговий обов'язок щодо його

працевлаштування покладається на це підприємство [12].

Трудові відносини з особою з інвалідністю теж регулюються державою. Відповідно до ст. 26 Кодексу законів про працю [14] під час прийняття особи з інвалідністю на роботу **забороняється встановлювати випробувальний термін. У разі скорочення чисельності або штату працівників особи з інвалідністю чи ветерани війни, а також учасники бойових дій та прирівняні до них особи мають переважне право залишитися на роботі за рівних з іншими працівниками умов продуктивності праці та кваліфікації.** Крім того, для таких працівників на їх прохання може бути встановлено **неповний робочий день або неповний робочий тиждень** і створено пільгові умови праці, а для осіб з інвалідністю першої та другої груп законодавством встановлено скорочений робочий час тривалістю **6 годин на день**. Працівники з інвалідністю мають право на відпустку більшої тривалості, ніж інші працівники. Особливість надання щорічної відпустки в перший рік роботи працівника з інвалідністю полягає в тому, що такий працівник може отримати відпустку **в будь-який зручний для нього час**.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Робимо висновок, що держава опікується працевлаштуванням осіб з інвалідністю, але ця ініціатива має бути підтримана підприємництвом і громадськістю. Задача управлінців у цьому напрямі полягає у розробці програм розвитку персоналу, які мають включати не лише інструменти набуття працівниками професійних та спеціалізованих компетенцій. Вони мають бути орієнтовані на формування у персоналу цілісного уявлення як про техніко-економічні аспекти взаємодії в процесі реалізації своїх знань і вмінь з метою досягнення цілей організації, так і про соціальні та екологічні наслідки своєї поведінки. Отже, тренування та навчання персоналу має здійснюватися з урахуванням останніх наукових досягнень в сфері сталого розвитку, зокрема, в частині заохочення етичного ставлення до працівників з інвалідністю.

Список літератури

1. Перерва П. Г., Кучинський В. А. Розвиток ринкового потенціалу підприємств на основі ефективного формування і використання людського капіталу. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2019. № 3 (9). С. 101–110.
2. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. *Трансформація системи управління персоналом підприємств: [монографія]*. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.
3. Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багунц О.С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Мукачівський державний університет: Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 17. С. 216–224.
4. Устіловська А. С. Аналітичні дослідження сучасного рівня застосування інноваційних методів управління персоналом на підприємствах транспортної галузі. *Науково-практичний журнал «Економіка та держава»*. 2020. №4. С. 221–231.
5. Соціальний захист населення України у 2021 році: *[статистичний збірник]*. [Електронний ресурс] URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/07/zb_szn_2021.pdf
6. Степаненко Т.О. Теоретичні та методичні засади сталого розвитку підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70). № 6, С. 136–141

7. Міценко Н. Г., Іванченко Г. В., Боднарюк В. А., Лозовий Т. І. Управління персоналом на засадах сталого розвитку як складова організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку підприємства. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2022. № 6. С. 21–26
8. Зайцев В. С. Сталый розвиток персоналу промислових підприємств: проблеми та рішення. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 2. С. 206–214. [Електронний ресурс] URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2019_2_28
9. Дідух С. М. Інклюзивний розвиток агропродовольчих вертикально-інтегрованих компаній України: [монографія]. Одеса: Астропринт, 2020. 335 с.
10. Шматковська Т. О., Сташук О. В. Управління розвитком персоналу підприємства на засадах інклюзивного зростання. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. [Електронний ресурс] URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8111>
11. Закон України «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування» [Електронний ресурс] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1058-15>
12. Закон України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні». [Електронний ресурс] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/875-12>
13. Кодекс України про адміністративні правопорушення. [Електронний ресурс] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10>
14. Кодекс законів про працю. [Електронний ресурс] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
- management at transport undertakings]. *Naukovo-praktychnyi zhurnal «Ekononika ta derzhava»* [Scientific and practical journal «Economy and State»]. 2020, no 4, pp. 221–231
5. *Social Security of Ukraine Population in 2021 [statistical publication]*. Available at: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/07/zb_szn_2021.pdf (accessed 02.02.2023)
6. Stepanenko T.O. Teoretychni ta metodychni zasady staloho rozvytku pidpriemstva [Theoretical and methodical basis of sustainable development of enterprise]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Ekonomika i upravlinnia* [Scholarly notes of TNU named after VI Vernadskyi. Series: Economics and management]. 2020. Vol. 31 (70), no. 6, pp. 136–141
7. Mitsenko N. H., Ivanchenko H. V., Bodnariuk V. A., Lozovi T. I. Upravlinnia personalom na zasadaakh staloho rozvytku yak skladova orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu innovatsiynoho rozvytku pidpriemstva [Personnel management on the basis of sustainable development as a component of the organizational and economic mechanism of innovative development of an enterprise]. *Visnyk LTEU. Ekonomichni nauky* [Bulletin of LTEU. Economic sciences]. 2022, no. 6, pp. 21–26
8. Zaitsev V. S. Stalyi rozvytok personalu promyslovyykh pidpriemstv: problemy ta rishennia [Steady development of personnel of industrial enterprises: problems and decisions]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu* [Economic Herald of the Donbass]. 2019, no. 2, pp. 206–214. Available at: URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2019_2_28 (accessed 02.02.2023)
9. Didukh S. M. *Inklyuzivnyi rozvytok ahroprodovolchyykh vertykalno-intehrovanykh kompanii Ukrainy* [Inclusive development of agro-food vertically integrated companies of Ukraine: [monograph]]. Odessa: Astroprynt, 2020. 335 p.
10. Shmatkovska T.O., Stashchuk O.V. Upravlinnia rozvytkom personalu pidpriemstva na zasadaakh inklyuzivnoho zrostannia [Management of the staff development of the enterprise on the basis of inclusive growth]. *Efektivna ekonomika* [Efficient economy]. 2020, no. 8. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8111> (accessed 02.02.2023)
11. *The Law of Ukraine «On Mandatory State Pension Insurance»* Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1058-15> (accessed 02.02.2023)
12. *The Law of Ukraine «On the Fundamentals of Social Security of the Disabled in Ukraine»*. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/875-12> (accessed 02.02.2023)
13. *The Code of Ukraine on administrative offenses*. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10> (accessed 02.02.2023)
14. *The Labor Code of Ukraine*. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (accessed 02.02.2023)

References (transliterated)

1. Pererva P. H., Kuchynskyi V. A. Rozvytok rynkovoho potentsialu pidpriemstv na osnovi efektyvnoho formuvannia i vykorystannia liudskoho kapitalu [Development of the market potential enterprises on the basis effective formation and use of human capital]. *Ekonomichnyi zhurnal Odeskoho politekhnichnoho universytetu*. 2019 [Economic Journal of Odessa Polytechnic University], no 3 (9), pp. 101–110.
2. Brych V., Borysiak O., Bilous L., Halysh N. *Transformatsiia systemy upravlinnia personalom pidpriemstv* [Transformation of the enterprise personnel management system: [monograph]]. Ternopil: VPTs «Ekonomichna dumka TNEU», 2020. 212 p.
3. Hurbyk Yu.Iu., Biliaiev S.S., Bahunts O.S. Sutnist ta zmist poniattia «upravlinnia personalom» u systemi menedzhmentu orhanizatsii. [Essence and meaning of the concept “human resource management” in an enterprise management system] *Mukachivskiy derzhavnyi universytet: Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy* [Mukachevo State University: Economics and enterprise management]. 2018, no 17, pp. 216–224.
4. Ustilovska A. S. Analizychni doslidzhennia suchasnoho rinvia zastosuvannia innovatsiynykh metodiv upravlinnia personalom na pidpriemstvakh transportnoi haluzi [Analytical researches of the modern level of application of innovative methods of personnel

Надійшло (received) 16.03.2023

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

Угрімова Ірина Володимирівна (Uhrimova Iryna Vladimirovna) – кандидат економічних наук, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри менеджменту; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4641-1051>; e-mail: Iryna.Uhrimova@khpi.edu.ua

*I.O. NOVIK, Y.V. ZHURBA***MECHANISMS OF UKRAINIAN STATE SUPPORT OF INNOVATIONS BEFORE AND AFTER THE WAR**

Today, the national economy is underinvested in the country's investment and innovation sector, which leads to a downturn in production and a reduction in the investment capacity of market participants and the state. Only a scientifically substantiated and highly functional investment policy of the state has the potential to improve the prevailing situation in Ukraine. This article is intended to analyze the mechanisms of state support for innovations in the world and in Ukraine in the past, and to propose the development of possible methodological and scientific-practical recommendations for improving the mechanism of development of state support for innovations in the country in the former peaceful and post-war period. The issue of researching the mechanisms of state support for innovations has always been important and relevant for the country's economy as a whole, as well as for individual enterprises and research institutions. To assist in supporting innovation in the most effective way, the state can use the following mechanisms: providing financial support, creating incubators and accelerators, developing research institutions, creating regulatory incentives, attracting investment, training and supporting young entrepreneurs, funding research, creating technology parks, tax incentives, introducing legislative incentives, and developing international cooperation.

Keywords: the development of investments and innovations; innovations; government support; development

*I.O. НОВІК, Є.В. ЖУРБА***МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ ІННОВАЦІЙ В УКРАЇНІ ДО ТА ПІСЛЯ ВІЙНИ**

Сьогодні національна економіка недоотримує інвестиції в інвестиційно-інноваційну сферу, що призводить до спаду виробництва та зниження інвестиційної спроможності суб'єктів ринку і держави. Лише науково обгрунтована та високофункціональна інвестиційна політика держави здатна покращити ситуацію, що склалася в Україні. Метою даної статті є аналіз механізмів державної підтримки інновацій у світі та в Україні в минулому, а також запропонувати розробку можливих методологічних та науково-практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізму розвитку державної підтримки інновацій в країні в колишній мирний та післявоєнний період. Питання дослідження механізмів державної підтримки інновацій завжди було важливим і актуальним як для економіки країни в цілому, так і для окремих підприємств та науково-дослідних установ. Для того, щоб сприяти підтримці інновацій найефективнішим способом, держава може використати наступні механізми: надання фінансової підтримки, створення інкубаторів і акселераторів, розвиток науково-дослідних інститутів, створення регуляторних пільг, залучення інвестицій, навчання та підтримка молодих підприємців, фінансування наукових досліджень, створення технологічних парків, податкові пільги, введення законодавчих стимулів, розвиток міжнародного співробітництва.

Ключові слова: розвиток інвестицій та інновацій; інновації; державна підтримка; розвиток

Introduction. Innovation support is a set of measures aimed at supporting and developing innovative projects, which in turn are aimed at solving specific problems or meeting market needs. Such measures may include financial support, consulting services, access to necessary resources, development of innovation infrastructure, creation of platforms for cooperation between different participants of the innovation ecosystem, etc. Support for innovation is considered an important factor in economic development, as it helps to create new markets, jobs and increase the country's competitiveness in the global world.

Actuality. The importance of government support for innovation has always been a priority, as innovation is a key driver of economic growth and social progress. Innovative technologies can improve people's quality of life, reduce production costs, increase the competitiveness of companies and provide new opportunities for business development. However, the development and implementation of innovations can be costly, risk financial losses, and require long-term development and implementation. Therefore, the state can play an important role in supporting innovation by providing financial, legal and infrastructure support, which can reduce the costs of developing and implementing innovative technologies, as well as reduce risks for businesses and research organizations.

Literature analysis. Many academic experts and scientists have emphasised the importance of government

and society supporting innovation. For example, Joseph Schumpeter, one of the founders of the theory of economic growth, emphasised the role of innovation in the process of economic and social development.

Also, Steven Johnson, author of «Where Good Ideas Come From», says that innovations often emerge through the interaction of people and means of communication, and that supporting such means, as well as creating an enabling environment for innovation, can stimulate economic and social development [1].

In addition, Michael Porter, renowned economist and professor at Harvard Business School, says that innovation plays an important role in enhancing the competitiveness of companies and countries in the global economy [2].

Thus, many scientists and experts emphasise that supporting innovation can stimulate economic growth, improve the quality of life of people and the development of society as a whole.

Problem statement. There are several obstacles to supporting invention in Ukraine. One of the main problems is inadequate fiscal support from the state. Most invention systems bear significant investment, and the government doesn't always give enough finances for this. In addition, Ukraine has an inadequate number of good specialists in the field of invention, as well as an underdeveloped structure that would help support invention development [3].

In addition, Ukraine doesn't always effectively use scientific achievements and technologies, which may reduce the competitiveness of Ukrainian enterprises. In addition, legislation can occasionally be unclear regarding innovative systems, which complicates their perpetration. Overall, a comprehensive state support for invention that takes into account all these aspects is demanded to ameliorate the situation in Ukraine.

Main part. Due to the rapid-fire pace of technological development, government support for invention is getting decreasingly important in a broadly competitive terrain. Innovation is a crucial factor in profitable growth and sustainable development, as it creates new openings and transforms traditional business areas.

One of the crucial rudiments of supporting invention is the development of the country's scientific and technological eventuality. The state can give fiscal support for exploration and development, as well as support educational programs in specialized lores to insure the vacuity of good labor force. In addition, the state can encourage enterprises to develop new products and technologies by furnishing impulses and increased investment in the assiduity.

Supporting invention is also important for sustainable development and reducing environmental impact. Innovative technologies can be aimed at creating energy-efficient and environmentally friendly products, helping to reduce the negative impact of products on the environment.

Eventually, support for invention can give new openings for the development of the socio- profitable sphere, similar as bettered medical diagnostics and treatment, tourism development, bettered social services, and other sectors.

So, there are many different mechanisms that the state can use to support innovation. Here are some of the most common ones.

1. Providing financial support: the government can provide grants, subsidies, tax credits or other financial benefits for innovative companies.
2. Creation of incubators and accelerators: these are organizations that provide innovative companies with assistance in developing technologies and business strategies, as well as access to mentoring and financial resources.
3. Development of research institutes: the state can invest in research institutes, which allows to increase the number of research and development projects and create favourable conditions for scientific breakthroughs.
4. Creating regulatory incentives: the state can provide regulatory and licensing incentives to reduce the costs of creating and developing innovative products.
5. Attracting investment: the government can create favourable conditions for foreign investors to raise funds for the development of innovative companies.
6. Training and support for young entrepreneurs: the state can provide support to young entrepreneurs to ensure that their innovative projects are properly trained and financed.
7. Also, a great decision would be creation of technology parks: Ukraine has several technology parks that bring together companies and startups from a particular industry that can receive support from the state.
8. The government can provide tax breaks and tax discounts for innovative companies, which helps them develop and accelerate their growth.
9. The government can enact legislation to help support the development of innovation, including creating favorable conditions for attracting investment and accelerating technology development.
10. Ukraine can cooperate with other countries and international organizations to share knowledge and experience, as well as to attract financial support for innovative projects.

Also, the problem of brain drain, or the emigration of highly skilled or educated individuals from a country, can be separately identified because it can have negative effects on the economy and development of the country. So we can identify some strategies that governments can use to prevent brain drain.

First one, is to provide competitive salaries and benefits, specifically, government can offer competitive salaries and benefits to highly skilled professionals, which can incentivize them to stay in the country rather than seeking employment abroad.

Second one, is to create a favorable work environment, which can help retain highly skilled workers. This can include offering opportunities for professional growth, providing adequate resources for research and development, and promoting a healthy work-life balance.

Third one, is to provide funding for research and development. So government can invest in research and development to create new job opportunities and encourage highly skilled professionals to stay in the country.

Another one strategy is to offer incentives for returning home. That means that government can offer incentives for highly skilled professionals who have emigrated to return home, such as tax breaks or funding for starting their own business.

Also, it is important to strengthen education and training programs to ensure that there is a pipeline of highly skilled professionals for the future.

Last but not least is to create partnerships with other countries to share knowledge and resources, which can help retain highly skilled professionals in the country.

By implementing these strategies, governments can help prevent brain drain and retain highly skilled professionals in the country.

As for the ways of supporting innovations that have already been put in place, we can say that Ukraine is actively developing its innovation infrastructure and implementing various mechanisms to support innovations.

Program "An Effective State Instrument for Supporting Small and Medium-Sized Businesses and Stimulating Entrepreneurship Development in Ukraine". This program provides support to small and medium-sized businesses by

financing projects that promote the development of innovative technologies and the introduction of innovations [4].

Ukrainian Capital Investment Fund. This fund finances projects with high potential and can provide not only financial support, but also advice on the implementation of innovative technologies.

Program "Ukraine-Germany: Innovation and Partnership" program. This program promotes cooperation between Ukraine and Germany in the field of innovations and provides support for projects aimed at introducing innovative technologies.

In Ukraine was created the national project Diia.Business. This is a broad-based Ukrainian project to develop entrepreneurship and exports, which was initiated by the Ministry of Digital Transformation of Ukraine in February 2020. Since May 2021, the project has been implemented by the Ministry of Digital Transformation of Ukraine together with the Office for Entrepreneurship and Export Development, a government agency responsible for the development and support of Ukrainian entrepreneurship in domestic and foreign markets.

Entrepreneur support centres have been opened not only in some Ukrainian cities, but also a consulting centre for Ukrainians Diia.Business in Warsaw. This program provides assistance in establishing cooperation and partnership between Ukrainian and foreign businesses, promotes Ukrainian goods and services abroad, develops export competencies of Ukrainian business [5].

Ukrainian Startup Fund (USF) is to promote the creation and growth of technology startups in Ukraine at an early stage of development in order to increase their global competitiveness. USF with its partners finance startups to participate in a training program of national and international accelerators. It also offers new financial and non-financial opportunities for startups [6].

As for possible ways of improving support for innovation in the post-war period, the following can be mentioned: Partnerships with international organizations such as the World Bank or the European Union can be essential for supporting innovation in Ukraine. These organizations can provide funding, expertise, and technical assistance to help Ukraine build the necessary infrastructure and institutions for innovation.

For example, the World Bank has a number of programs and initiatives that focus on promoting innovation and entrepreneurship in developing countries. One of these is the World Bank Group's Innovation and Entrepreneurship Program, which aims to support innovation ecosystems in developing countries by providing funding, technical assistance, and policy advice.

Similarly, the European Union has several programs that support innovation in its member states, such as the European Regional Development Fund and the Horizon Europe program. These programs provide funding for research and innovation projects and support initiatives to promote innovation in different sectors.

In addition to providing funding, international organizations can also provide technical assistance and expertise in areas such as intellectual property protection, regulatory reform, and entrepreneurship development. This can help Ukraine build the necessary institutional capacity to support innovation and create an environment that is conducive to innovation and entrepreneurship.

Overall, partnerships with international organizations can play a critical role in supporting innovation in Ukraine. By working together, Ukraine and its international partners can build a strong innovation ecosystem that supports economic growth and development.

Collaboration between different sectors of the economy, such as academia, industry, and government, is essential for supporting innovation in Ukraine. Each sector brings unique resources and capabilities that are necessary for developing new technologies and bringing them to market.

Academic institutions can provide expertise in research and development, as well as access to specialized equipment and facilities. Industry, on the other hand, can provide funding, technical expertise, and access to markets. Government can play a critical role in creating the necessary regulatory environment and providing funding for research and development. Collaboration between these sectors can take many forms, such as public-private partnerships, industry-academic collaborations, and government-industry collaborations.

In Ukraine, collaboration between these sectors has been somewhat limited in the past, but there is significant potential for collaboration to support innovation in the future. For example, Ukraine has a strong base of academic institutions that can provide expertise and research capabilities. However, these institutions often lack the necessary funding and access to industry partners to bring their ideas to market. By collaborating with industry and government, academic institutions can develop new technologies and products that can benefit the economy. Similarly, industry in Ukraine can benefit from collaborating with academic institutions and government to develop new technologies and products.

By partnering with academic institutions, industry can access new ideas and research capabilities, while government can provide funding and incentives for industry to invest in research and development. Overall, collaboration between different sectors of the economy is essential for supporting innovation in Ukraine. By working together, these sectors can create a strong innovation ecosystem that supports economic growth and development.

Conclusion. As international economists, we believe that innovation is essential for sustainable economic growth and development. However, innovation can be particularly challenging in post-war economies where infrastructure and institutions have been damaged. Ukraine, like many other post-conflict countries, needs to

take specific measures to support innovation if it wants to recover and thrive.

The government can invest in education and research to develop a skilled workforce and support the development of new technologies. This can include funding research institutions and universities, as well as promoting partnerships between academia and industry. Also, it can provide tax incentives or grants to businesses that invest in research and development, which can encourage innovation. It can also offer support to startups, such as mentorship, training, and access to funding. The government can strengthen laws and regulations on intellectual property to encourage companies to invest in innovation without the risk of losing their ideas and inventions. The government can encourage international partnerships to support innovation, such as joint research programs or partnerships with foreign firms that have experience in innovation. To support innovation, the government needs to invest in modern infrastructure, such as high-speed internet, transportation, and energy, to support new technologies and make it easier for businesses to innovate.

Список літератури

1. B. (2018, June 4). The key lessons from "Where Good Ideas Come From" by Steven Johnson. Medium. <https://medium.com/key-lessons-from-books/the-key-lessons-from-where-good-ideas-come-from-by-steven-johnson-1798e11becdb>
2. Innovation & Innovative Capacity - Institute For Strategy And Competitiveness - Harvard Business School. (n.d.-b). Retrieved February 17, 2023, from <https://www.isc.hbs.edu/research-areas/Pages/innovation-and-innovative-capacity.aspx>
3. Nikitenko, L. O. (2019). «Відтік мізків» та його наслідки для України. Правове забезпечення інтеграції України в європейський політичний, економічний, безпековий, інтелектуальний простір, 245-249.
4. Інформація про реформу розвитку підприємництва | Міністерство економіки України. (n.d.). Міністерство Економіки України. Retrieved February 19, 2023, from <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=31f9c075-3504-4113-b42d-48c2de248b76&title=InformatsiiaProReformuRozvitokPidprimnitstva&isSpecial=true>
5. Про національний проєкт Дія.Бізнес. (n.d.). Дія.Бізнес. Retrieved February 16, 2023, from <https://business.diaa.gov.ua/>
6. Український фонд стартапів. (n.d.). Український фонд стартапів. Retrieved January 6, 2023, from <https://usf.com.ua/#usf-sc-3>

References (transliterated)

1. B. (2018, June 4). The key lessons from "Where Good Ideas Come From" by Steven Johnson. Medium. <https://medium.com/key-lessons-from-books/the-key-lessons-from-where-good-ideas-come-from-by-steven-johnson-1798e11becdb>
2. Innovation & Innovative Capacity - Institute For Strategy And Competitiveness - Harvard Business School. (n.d.-b). Retrieved February 17, 2023, from <https://www.isc.hbs.edu/research-areas/Pages/innovation-and-innovative-capacity.aspx>
3. Nikitenko, L. O. (2019). "Brain drain" and its consequences for Ukraine. Legal support of Ukraine's integration into the European political, economic, security, intellectual space, 245-249.
4. Information on the reform of entrepreneurship development | Ministry of Economy of Ukraine. (n.d.). Ministry of Economy of Ukraine. Retrieved February 19, 2023, from <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=31f9c075-3504-4113-b42d-48c2de248b76&title=InformatsiiaProReformuRozvitokPidprimnitstva&isSpecial=true>
5. About the national project Diia.Biznes (n.d.). Diia.Biznes. Retrieved February 16, 2023, from <https://business.diaa.gov.ua/>
6. Ukrainian Startup Fund. (n.d.). Ukrainian Startup Fund. Retrieved January 6, 2023, from <https://usf.com.ua/#usf-sc-3>

Надійшла (received) 20.03.2023

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

Журба Євгенія Валентинівна (Zhurba Yevheniia Valentynivna) – студентка, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», студентка міжнародних економічних відносин; м. Харків, Україна; e-mail: ievheniia.zhurba@emmb.khpi.edu.ua

А.В. КОСЕНКО, М.І. КЛИМЕНКО**СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО БЕЗКОНФЛІКТНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Давно відомо, що колектив - щось більше, ніж просте логічне впорядкування працівників, що виконують взаємозв'язані задачі. Теоретики і практики управління зрозуміли, що організація є також і соціальною системою, де взаємодіють окремі особи і формальні і неформальні групи. І від психологічного клімату, від настрою кожного працівника залежить і продуктивність праці, і здоров'я працівників і багато що інше. При правильній розстановці людських ресурсів в організації, при вірній обробці конфліктних ситуацій виникає якийсь прорив, синергетичний ефект. Організація стає чимось більшим, ніж сума компонентів. Ця нова система стає значно стійкішою до дій ззовні, але легко руйнується, якщо не підтримувати цю єдність елементів. "Організм" організації необхідно забезпечити механізмом, який би забезпечував постійну регенерацію загублених цілей, задач і функцій, визначав би всі нові і нові очікування працівників. В управлінській науці існують досить досконалі соціально-психологічні методи, за допомогою яких можна добитися потрібного ефекту. Під соціально-психологічними методами управління розуміють конкретні прийоми і способи дії на процес формування і розвитку самого колективу і окремих працівників. Розділяють два методи: соціальні (направлені на колектив в цілому), і психологічні (направлені на окремих осіб усередині колективу). Ці методи мають на увазі впровадження різних соціологічних і психологічних процедур в практику управління. Якість соціально-психологічного клімату в колективі визначає відношення керівника до суспільства в цілому, до своєї організації і до кожної людини окремо. Якщо в його розумінні людина представляється як ресурс, сировина і виробнича база, то такий підхід не дасть належного результату, в процесі управління виникне перебік і недолік або перерахунок ресурсів для виконання конкретної задачі. Дії людей завжди частково засновані на припущеннях, які вони роблять, і це особливо торкається управління людськими ресурсами. Найважливіші припущення, які ми робимо (чи можна довіряти цим людям, чи люблять вони роботу, чи можуть вони бути творчими, чому вони поведуться так, а не інакше і як з ними необхідно звертатися), складають нашу філософію управління людськими ресурсами. Будь-які пов'язані з персоналом рішення, які ми приймаємо (про людей, яких наймати, про забезпечення навчання, про пільги які Ви пропонуєте), відображають (погано або добре) основи цієї філософії.

Ключові слова: психологія управління; персонал; безконфліктне управління; людські ресурси; психологічний клімат; колектив; ефект; концепція

A. KOSENKO M. KLYMENKO**SELF-MARKETING AS AN INNOVATIVE METHOD OF LABOR MARKET RESEARCH**

It has long been known that a team is something more than a simple logical arrangement of employees performing interconnected tasks. Management theorists and practitioners understood that the organization is also a social system where individuals and formal and informal groups interact. And the productivity of work, the health of employees and many other things depend on the psychological climate, on the mood of each employee. With the correct arrangement of human resources in the organization, with the correct handling of conflict situations, a breakthrough, a synergistic effect occurs. An organization becomes something more than the sum of its components. This new system becomes much more resistant to external actions, but is easily destroyed if this unity of elements is not maintained. The "organism" of the organization must be provided with a mechanism that would ensure the constant regeneration of lost goals, tasks and functions, would determine all new and new expectations of employees. In management science, there are quite sophisticated socio-psychological methods that can be used to achieve the desired effect. Socio-psychological methods of management mean specific techniques and methods of action on the process of formation and development of the team itself and individual employees. There are two methods: social (aimed at the team as a whole) and psychological (aimed at individuals within the team). These methods imply the introduction of various sociological and psychological procedures into management practice. The quality of the social and psychological climate in the team determines the leader's attitude to society as a whole, to his organization and to each person individually. If, in his understanding, a person is presented as a resource, raw material and production base, then such an approach will not give the proper result, in the management process there will be a skew and a lack or recalculation of resources to perform a specific task. People's actions are always partly based on the assumptions they make, and this is especially true of human resource management. The most important assumptions we make (whether these people can be trusted, whether they like their work, whether they can be creative, why they behave the way they do and how they should be treated) make up our human resource management philosophy. Any HR decisions we make (about the people we hire, the training we provide, the benefits you offer) reflect (for better or worse) the fundamentals of this philosophy.

Keywords: management psychology; personnel; conflict-free management; human resources; psychological climate; collective; effect; concept

Вступ. Наскільки важливо, яким персонал був у минулому, настільки ж важливо як персонал прогресуватиме в майбутньому. Це відбувається тому, що сьогодні в оточенні управління персоналом, відбуваються зміни, які вимагають, щоб персонал грав ще більш критичну роль в організаціях.

Управління людьми, як головна задача менеджменту в організаціях, завжди ґрунтується на сукупності основоположних початкових теоретичних і емпіричних передумов, що формують парадигму, на базі якої будується система управління людиною в організації. Люди справи і навіть дослідники (як герой Мольєра, який не знав, що говорить прозою) часто не замислюються про те, що свої конкретні задачі вони вирішують, спираючись на ту або іншу парадигму. В теорії і практиці управління відбулася радикальна зміна парадигм і, як представляється, намітилися ознаки нового революційного повороту в цій області. При цьому можна виділити чотири концепції

кадрової функції в організаціях, які розвивалися в рамках трьох парадигм (і, відповідно, систем).

Викладення основного матеріалу дослідження. Дії людей завжди частково засновані на припущеннях, які вони роблять, і це особливо торкається управління людськими ресурсами. Найважливіші припущення, які ми робимо (чи можна довіряти цим людям, чи люблять вони роботу, чи можуть вони бути творчими, чому вони поведуться так, а не інакше і як з ними необхідно звертатися), складають нашу філософію управління людськими ресурсами. Будь-які пов'язані з персоналом рішення, які ми приймаємо (про людей, яких наймати, про забезпечення навчання, про пільги які Ви пропонуєте), відображають (погано або добре) основи цієї філософії.

В той час, як філософія вищого керівництва може бути, а може і не бути обнародована, вона звичайно пов'язана зі всіма діями і проникає на всі рівні і у всі відділи організації.

Дуглас Мак Грегор розрізняє два можливі відношення,

класифікуючи їх як Теорію Х і Теорію У. Він говорить:

Теорія Х припускає:

1. Середня людина спочатку не любить працювати і прагне уникнути роботи будь-яким способом.

2. Через те, що люди не люблять працювати, більшість з них потрібно контролювати, коректувати, направляти і лякати покараннями для щоб вони докладали до роботи всі зусилля.

3. Середня людина вважає за краще, щоб його направляли і прагне уникати відповідальності.

Інші менеджери вважають за краще будувати свої дії, ґрунтуючись на теорії У, яка припускає:

1. Середня людина спочатку любить працювати.

2. Постійний контроль і страхання покараннями не є єдиною можливим способом направити всі зусилля працівників на досягнення цілей організації.

3. Людей більше стимулюють задоволення їх першочергових потреб, пошана і самореалізація.

4. Середня людина, навчена у відповідних умовах, не тільки не уникає, а прагне нести яку-небудь відповідальність.

5. Виконання роботи залежить від високого ступеня уваги, винахідливості і творчого підходу до рішення проблеми.

На додаток до таких чинників, як філософія вищого керівництва і наша власна філософія і відношення до роботи, існує і щось інше - потреба сформулювати відчуття відповідальності у ваших працівників.

Керівництво колективом - це поєднання науки і мистецтва. З погляду американського менеджменту, суть керівництва полягає в тому, щоб виконувати роботу не своїми, а чужими руками. Насправді ще складніша задача - примусити працювати не тільки чужі руки, але і чужі голови. Тому безрозсудно сподіватися тільки на себе, вважаючи себе всезнаючим і все уміючим. Ніколи не слід робити самому те, що можуть і повинні виконувати підлегли (виключаючи випадки особистого прикладу). Виконання кожного завдання слідує обов'язково контролювати і оцінювати (форми контролю не повинні бути тоталітарними); відсутність контролю може навести працівника на думку про непотрібність виконуваної їм роботи. Не потрібно перетворювати контроль на дрібязкову опіку. Якщо запропоноване співробітником самостійне рішення проблеми не суперечить у принципі точці зору керівництва, немає потреби сковувати ініціативу працівника і вести суперечки по дрібницях.

Кожне досягнення працівника і його ініціативу потрібно негайно відзначити. Можна дякувати підлеглому у присутності інших співробітників. Людину підбадьорює позитивна оцінка його дій і засмучує, якщо не помічають і не цінують успіхів в роботі. Коли працівник опиняється в чомусь більш талановитим і успішнішим за свого керівника, цього не є чимось негативним; хороша репутація підлеглих є похвала керівнику і ставиться йому в заслугу. Не ніжно робити підлеглому, вчинив незначну провину, зауваження у присутності інших осіб, співробітників або підлеглих; приниження людини - не кращий спосіб виховання. Немає значення критикувати людей. Більш конструктивно буде критика їх помилок з вказівкою, від яких недоліків можуть відбуватися подібні помилки. І вже тим більше не потрібно указувати на ці недоліки в людині - він повинен зробити всі висновки сам. В конфліктній ситуації згубним буде

вживання різких, образливих слів (якщо ситуація може бути дозволена без них). Дуже важливо: іскра пошани і тим більше симпатії, заронена керівником в душу підлеглому здатна зарядити його на творчу самовіддану роботу, не вважаючись з часом.

Точне формулювання своїх думок: в манері говорити виявляється професійна письменність, управлінська компетентність, загальна культура. Легко обкреслена і сформульована думка розташовує до спілкування, позбавляє від потенційної можливості конфлікту, викликаного нерозумінням. Правильно зроблене зауваження виключає зайве роздратування. Іноді корисно вказувати зауваження у формі питання: Чи не "вважаєте ви, що тут допущена помилка?" або "Як по-вашому?". Уміння керівника відстоювати інтереси всього колективу і кожного з підлеглих - хороший засіб завоювання авторитету і об'єднання працівників в єдину групу.

Довірливість і недовірливість - ця найважливіша якість особи, від якої залежить соціально-психологічний клімат в колективі. Зайва, надмірна довірливість відрізняє недосвідчених, легко уразливих людей. Їм важко бути хорошими керівниками. Але гірше всього підозрілість до всіх. Недовірливість керівника майже завжди породжує недовірливість підлеглих. Проявляючи недовіру до людей, людина майже завжди обмежує можливість взаєморозуміння, а значить, і ефективність колективної діяльності.

Делегування повноважень стимулює розкриття здібностей, ініціативи, самостійності і компетенції підлеглих. Делегування часто позитивно впливає на мотивацію праці співробітників, на задоволеність роботою.

Лідерство - це здатність впливати на групи людей, що б спонукати їх працювати для досягнення поставлених цілей. Управління - це процес дій на колективи людей з метою ефективної координації їх дій у виробництві. Таким чином, управління носить загальний характер, воно існує завжди і скрізь, а лідерство - це вершина управління, коли необхідно забезпечити найефективніше досягнення цілей.

Лідерство не замінює управління і не існує зовні нього, а доповнює управління в тих випадках, коли традиційні методи управління не дають високих результатів і не дозволяють ефективно досягати поставленої мети.

Лідерство - це частина управління, заснована на виняткових здібностях лідера впливати на групи людей в цілях ефективного досягнення поставлених цілей. Ефективне лідерство є найбажанішим типом відносин управління з самими високими можливостями участі працівників в управлінні і досягненні кінцевої мети.

Слід зупинитися на відмінностях між лідером і менеджером. Ефективний менеджер не обов'язково є ефективним лідером і навпаки. Їх основні характеристики як би знаходяться в різних вимірюваннях.

Менеджер - це людина, яка направляє роботу інших і несе персональну відповідальність за її результати. Хороший менеджер вносить порядок і послідовність у виконувану роботу. Свою взаємодію з підлеглими він будує на фактичній інформації, нормативних документах, традиціях організації і в рамках встановлених цілей. Лідер надихає людей і вселяє ентузіазм в працівників, передаючи їм своє бачення майбутнього, допомагаючи їм адаптуватися до нового і пройти етап змін.

Менеджери мають тенденцію займати пасивну позицію по відношенню до цілей. Частіше за все вони з потреби орієнтуються на кимось встановлені цілі і практично не використовують їх для проведення змін. Лідери самі встановлюють цілі і використовують їх для зміни відношення людей до справи.

Очевидно, що на практиці не спостерігається ідеального дотримання цих двох типів відносин управління. Дослідження показують, що значна група менеджерів багато в чому володіють лідерськими якостями. Проте зворотний варіант зустрічається в житті рідше.

Трудовий колектив - це живий організм, тому що він складається з людей, і йому також властиві нездужання і навіть хвороби, властиві живим людям. Можна лікувати сліdstва хвороби, для цього лікарі приписують ліки, уколи, дієти, у гіршому випадку - хірургічні операції, ефективність такого лікування часто непередбачувана, краще лікувати причини хвороби, але виявити причину захворювання дуже важко, особливо якщо хвороба запущена.

Для трудового колективу, як для будь-якого живого організму, переважно профілактика, ніж лікування, мудрі і досвідчені керівники зрозуміли це давно.

У разі, коли хвора одна людина, ми набираємо «03». А що робити, якщо хворий трудовий колектив?

В капіталістичних країнах дуже розвинена мережа різних консультаційних і психологічних служб. Вони «виховують» трудовий колектив з пелюшок. Ми тільки недавно «зачали» щось подібне, проте наші консультанти вже працюють на достатньо високому професійному рівні.

Отже, давайте проаналізуємо перший етап розвитку трудового колективу.

Умовно назвемо його «сімейно-приятельський»

Типові помилки цього етапу:

1. На роботу, як правило, запрошують родичів і знайомих. Новоявлений директор упевнений, що цих людей він знає добре (вони не обдурять, не вкрадуть, не «наведуть»). Ми часто знаємо людей в повсякденному житті, але не маємо уявлення про їх ділові якості, а це найголовніше в бізнесі. Важливо пам'ятати про те, що «хороший хлопець» - ще не професія.

2. У фірмі немає чіткого розподілу обов'язків між співробітниками; кожний береться виконувати ту роботу, яку йому хочеться або ту, яка підвертається під руку. Але відомо, що «коли в товаришах згоди нема, на лад їх справа не йде»

3. Під дахом фірми збираються люди з діаметрально протилежними поглядами на бізнес. Одні шукають вживання своїм нереалізованим здібностям, для них часто навіть байдуже, в якій області працювати - космонавтиці, торгівлі, медицині. Інших привертає велика платня, третім хочеться просто десь скоротати залишок тлінного життя і краще це зробити в приємній компанії. На стадії організації і перших самостійних кроків новоспеченого трудового колективу проблеми носять симптоматичний характер, тому, якщо їх вчасно помітити, то рішення проблем буде не дуже складним.

По-перше, слід уточнити цілі і задачі, що стоять перед самою фірмою і трудовим колективом. Підходи до формування команди і тренування людей на взаємодію залежать від того, що потрібне у результаті - група

слухняних і відповідальних виконавців або креативна бригада, яка розробляє нові напрями діяльності або працює над маркетинговою політикою. Девіз такої бригади: «ми різні і тому разом можемо зробити більше, ніж кожен окремо».

По-друге, при підборі кадрів доцільно користуватися послугами психологів-психоаналітиків або спеціалізованих кадрових агентств. Річ у тому, що кожна людина схильна вибирати суспільство собі подібних, наприклад, по світогляду, освіті, інтересам і т.д. Керівник неусвідомлено виділяє тих, хто схожий на нього. І якщо шеф - людина імпульсна і терпіння не може педантичних і скрупульозних людей, то хорошого головбуха він може і не помітити.

По-третє, потрібно, щоб в трудовому колективі відбулося розділення ролей і відповідальності, з'явилася готовність виконувати свій об'єм роботи. Але не експериментуйте з ролевими іграми: це краще доручити професіоналам.

На другому етапі життя трудового колективу відбуваються кадрові перестановки, що спричиняють за собою зміну традицій і звичаїв, що встояли.

Фінансове положення фірми стабілізується, з'являються службові автомобілі, оргтехніка і охорона. Всі співробітники приходять в офіс у встановлений час, але тепер рідко хто засиджується допізна. Працює принцип: «якщо ти не встигаєш зробити свою роботу в робочий час, то ти поганий працівник». В колективі неначебто обговорюються плани на майбутнє, зовні всі прагнуть змін для загального блага, але це тільки зовні. Всі конфлікти заховані глибоко. Дії співробітників направлені на те, щоб довести шефу: з нашим відділом все гаразд, а винуваті інші підрозділи.

Дисципліна - це певний порядок поведінки людей відповідно до норм права і моралі, що склались у суспільстві чи організації, а поведінка - це сукупність дій та вчинків особистості, спосіб її життя. У поведінці проявляються особливості характеру, темперамент, потреби й уподобання.

Проблема дисципліни включає ряд як наукових, так і практичних проблем. Комплексність проблем дисципліни передбачає необхідність залучення до її вивчення різних наук - права, економіки, соціології, менеджменту, кібернетики, соціальної психології.

Дисципліна - це рівень дотримання норм в організації, суспільстві. Родовою ознакою дисципліни є порядок - сукупність правил поведінки, дотримання яких вимагається від людини.

В дисципліні виділяють дві сторони:

- об'єктивну - порядок, без якого не може існувати організація;

- су'єктивну - виконання обов'язків, дотримання прав.

За способом підлеглості дисципліна класифікується на примусову і добровільну, за видами - економічну, політичну, фінансову, трудову і технологічну.

Управління трудовою дисципліною.

Забезпечення трудової дисципліни праці є обов'язковою умовою кооперації й організації виробництва. Щоб спільна діяльність здійснювалась успішно, потрібно чітко визначити місце кожного працівника в структурі виробничого процесу.

Рівень і стан трудової дисципліни залежить від

багатьох факторів:

- організації праці та виробництва;
- системи матеріального і морального заохочення;
- рівня механізації, комп'ютеризації виробничих процесів;
- виховної роботи;
- стилю керівництва;
- свідомості членів трудового колективу.

Дисципліна – це складне соціальне явище, і її вимоги є об'єктивними, оскільки диктуються розвитком виробництва, і суб'єктивними, бо виконуються людьми. Типовою помилкою керівників є те, що вони не усвідомлюють цього зв'язку і хочуть налагодити дисципліну адміністративними методами, а не удосконаленням організаційної та економічної сторін.

Основними порушеннями трудової дисципліни є: запізнення на роботу; прогули; поява на роботі у нетверезому стані; несвочасне чи не в повній мірі виконання своїх трудових обов'язків, неповне і нерациональне використання робочого часу.

Створення сприятливого психологічного клімату не в останню чергу залежить і від того, наскільки добре менеджер засвоїв і застосовує при обслуговуванні клієнта постулати корпоративної культури туристської фірми. Саме за рахунок застосування досвіду зарубіжних фахівців в області розробки корпоративної культури багато туристських фірм починали набагато якісніше обслуговувати клієнтів і в результаті вибивалися в лідери. Сильна корпоративна культура є одним із способів стимулювання роботи менеджерів туристських фірм. В цілому ефективну корпоративну культуру відрізняють наступні принципи:

- злагодженість, взаємодія, те, що називається *team spirit* (командний дух);
- задоволення роботою і гордість за її результати;
- відданість організації і готовність відповідати її високим стандартам;
- висока вимогливість до якості праці;
- готовність до змін, викликаним прогресом і конкурентною боротьбою.

Якщо цього не буде, то менеджер навряд чи стане докладати цілеспрямовані зусилля для створення сприятливого психологічного клімату.

Висновки. Ще багато керівників у наш час не усвідомили всієї важливості стану соціально-психологічного клімату в колективі. Як невімілі і безграмотні батьки починають тьопати і нестримно кричати на своїх чад, так і "боси" тут же намагаються подавити конфлікт, не замислюючись карають тих, що провинилися, поведуться пригнічуючий і зухвало. Але все частіше на чолі компаній і організацій виявляються керівники нового типу, що не жаліють засобів на "виховання" повноцінних виконавців і творчих

працівників. Такі компанії відрізняються завидною злагодженістю роботи, єдністю усередині колективу, вражаючими результатами своєї роботи. Працівники таких фірм завжди привітні і життєрадісні, у них багато цікавих ідей і планів, що далеко йдуть. В іноземній і вітчизняній літературі, присвяченій проблемі управління, простежуються наступні ідеї і практичні поради:

1. Конфлікт має на увазі незгоду сторін, при якій одна сторона намагається добитися ухвалення своїх поглядів і перешкодити іншій стороні зробити те ж саме. Конфлікт може мати місце між індивідуумами, між індивідуумами і групами і між групами.

2. Часто конфлікт не є шкідливим для колективу, а іноді представляється єдиним шляхом подальшого просування. Під час конфлікту висловлюються нові ідеї, і визначається характер і потенційні можливості індивідуумів і груп.

3. Структурні методи дозволу конфліктів включають уточнення виробничих очікувань, механізми координування і інтеграції, поставку більш високих по рівню завдань і систему винагород.

Список літератури

1. Кайлюк Є.М. *Психологія управління*: навч. посіб. – 2-ге вид., виправл. й доповн. / Є.М. Кайлюк, Г.Г. Фесенко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – 2-ге вид. перероб. та доп. – Х.: ХНАМГ, 2012. – 202 с.
2. Лозниця В.С. *«Психологія менеджменту. Теорія і практика»*, К. 2000
3. Дейл Карнегі *Як завойовувати друзів та впливати на людей*. – Харків: Промін, 2001. – 560 с.
4. Левчук Л. Т. *Психоаналіз: історія, теорія, мистецька практика*. – К.: Либідь, 2002. – 255 с.
5. Бандурка А.М., Друзь В.А. *Конфліктологія*; Навч. посіб. для вузів. – Харків, 1997.
6. Джелалі В. О. *Психологія вирішення конфліктів*: Навчальний посібник. – Харків-Київ: Р. І. Ф., 2006. – 320 с.
7. Дуткевич Т.В. *Конфліктологія з основами психології управління*. – К., 2005.

References (transliterated)

1. Kajlyuk Ye.M. *Psichologiya upravlinnya*: navch. posib [Psychology of management: teaching. manual]. – 2-ge vid., vipravl. j dopovn. / Ye.M. Kajlyuk, G.G. Fesenko; Hark. nac. akad. misk. gosp-va. – 2-ge vid. pererob. ta dop. – Kharkiv: HNAMEG, 2012. – 202 p.
2. Loznitsya V.S. *«Psichologiya menedzhmentu. Teoriya i praktika»* [The psychology of management. Theory and practice], Kiev. 2000
3. Dejl Karnegi *Yak zavojovuvati druziv ta vplivati na lyudej* [How to win friends and influence people]. – Kharkiv: Promin, 2001. – 560 p.
4. Levchuk L. T. *Psihoanaliz: istoriya, teoriya, mistecka praktika* [Psychoanalysis: history, theory, artistic practice]. – Kiev: Libid, 2002. – 255 p.
5. Bandurka A.M., Druz V.A. *Konfliktologiya*; Navch. posib. dlya vuziv [Conflictology; Education manual for universities]. - Kharkiv, 1997.
6. Dzhelali V. O. *Psichologiya virishennya konfliktiv*: Navchalnij posibnik [Psychology of conflict resolution: Training manual]. – Kharkiv-Kiev: R. I. F., 2006. – 320 p.
7. Dutkevich T.V. *Konfliktologiya z osnovami psichologiyi upravlinnya* [Conflictology with the basics of management psychology]. - Kiev, 2005.

Надійшла (received) 20.03.2023

Відомості про авторів / About the Authors

Косенко Андрій Васильович (Kosenko Andriy Vasyliovych) – кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», професор кафедри економіки бізнесу та міжнародних економічних відносин; e-mail: Andriy.Kosenko@khp.edu.ua

Клименко Мілена Ігорівна (Klymenko Milena Ihorivna) – студентка, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; e-mail: Milena.Klymenko@khp.edu.ua

О.І. МАСЛАК, Н.Є. ГРИШКО, Я.Ю. ЯКОВЕНКО, Б.В. ГЛАДЕНЬКИЙ, В.В. МАРЧЕНКО
СТРАТЕГІЯ СМАРТ-СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ ЯК ІННОВАЦІЙНА ОСНОВА ГЛОБАЛЬНОГО
ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД

Стратегія смарт-спеціалізації справедливо слугує ключовим орієнтиром для економічного розвитку і окремих галузей, і регіонів. Дане дослідження спрямоване на аналіз європейського досвіду в застосуванні стратегії смарт-спеціалізації як інноваційної основи глобального економічного розвитку. Стає все більш очевидним, що стратегія смарт-спеціалізації може кардинально змінити правила для багатьох галузей. У дослідженні акцентовано увагу на тому, що, зосереджуючись на конкретних сферах знань і розвиваючи цільові можливості, підприємства і організації можуть знайти для себе унікальні ніші та отримати конкурентну перевагу. Зазначається, що стратегія смарт-спеціалізації також має недоліки, оскільки вимагає глибокого розуміння галузі та бажання інвестувати в спеціальні навички та ресурси, або може знадобитися відійти від ширших, загальніших стратегій, щоб досягти розумної спеціалізації. Однак, наголошується, що переваги розумної спеціалізації очевидні, коли потрібно виділитися на переповненому ринку, побудувати глибші стосунки з клієнтами та, зрештою, стимулювати зростання. Оскільки галузі продовжують розвиватися та ускладнюватися, стратегія смарт-спеціалізації не втрачає своєї актуальності, а європейський досвід її імплементації буде корисним для України.

Ключові слова: інновації; смарт-спеціалізація; євроінтеграція; глобалізація; економічний розвиток

O.I. MASLAK, N.YE. GRISHKO, YA. YU. YAKOVENKO, B.V. HLADENKYI, V.V. MARCHENKO
SMART SPECIALIZATION STRATEGY AS AN INNOVATIVE BASIS OF GLOBAL ECONOMIC
DEVELOPMENT: EUROPEAN EXPERIENCE

The strategy of smart specialization rightly serves as a key reference point for the economic development of individual industries and regions. This study is aimed at analyzing the European experience in applying the strategy of smart specialization as an innovative basis of global economic development. It is becoming increasingly clear that the strategy of smart specialization can fundamentally change the rules for many industries. The research focuses on the fact that by focusing on specific areas of knowledge and developing targeted capabilities, businesses and organizations can find unique niches and gain a competitive advantage. The smart specialization strategy also has drawbacks, as it requires a deep understanding of the industry and a willingness to invest in specialized skills and resources, or may need to move away from broader, more general strategies to achieve smart specialization. However, it is emphasized that the benefits of smart specialization are clear when it comes to standing out in a crowded marketplace, building deeper relationships with customers, and ultimately driving growth. As industries continue to develop and become more complex, the strategy of smart specialization does not lose its relevance, and the European experience of its implementation will be useful for Ukraine.

Keywords: innovations; smart specialization; European integration; globalization; economic development

Актуальність дослідження. Стратегія смарт-спеціалізації стала геймчейнджером для багатьох галузей. За своєю сутністю вона передбачає визначення унікальних характеристик і активів регіону, а потім їх використання для впровадження нових методів управління через співпрацю між регіональними та національними органами влади, підприємцями, університетами, дослідницькими установами та громадянським суспільством. Ідея полягає в тому, щоб створити синергію науки, бізнесу, державних інституцій та місцевого самоврядування, за допомогою якої можна впроваджувати інновації, використовувати сучасні наукові розробки, застосовувати SWOT-аналіз проєктів, створювати нові конкурентні види діяльності.

Стратегія розумної спеціалізації є відносно новим підходом до економічного розвитку, який набув популярності в останні роки. Європейський Союз (ЄС) був в авангарді цієї стратегії, яка базується на передумові, що кожен регіон повинен спеціалізуватися в кількох ключових сферах економічної діяльності, де він має порівняльну перевагу. Варто зазначити, що ця концепція була розроблена в 2008 році, і з тих пір застосована в 120 стратегіях смарт-спеціалізації у всьому регіоні. Ці стратегії дозволяють розробити ефективні заходи щодо вирішення соціальних проблем регіону, що є передумовою економічного зростання та джерелом створення робочих місць.

Аналіз останніх досліджень та публікацій свідчить,

що стратегія смарт-спеціалізації була реалізована в ЄС у 2014 році для сприяння регіональному економічному розвитку через інновації. Проте, як зазначають дослідники [2-3, 8] вплив економічної спеціалізації на економічне зростання неоднозначний і неоднаковий по регіонах. Водночас вчені підкреслюють, що дана стратегія спрямована на створення сприятливого середовища для сталого та скоординованого розвитку, використовуючи соціальні інновації та спіральні моделі [5], а реалізація стратегії спирається на такі політичні заходи, як підтримка кластерів, удосконалення процедур відкриття бізнесу, державні закупівлі та фінансова допомога [6, 10]. Однак аналіз стратегії, здійснений Дж.Екліндер-Фрік та Д. Рігбі [4] показує, що їй бракує глибшого розуміння взаємозв'язків між різними кластерами та того, як об'єднуються й активуються ресурси. Загалом стратегія смарт-спеціалізації в ЄС зосереджена на сприянні інноваціям та економічному розвитку, але її ефективність і вплив відрізняються в різних регіонах і галузях.

Основний виклад матеріалу. Однією з головних переваг використання підходу смарт-спеціалізації є те, що він сприяє інклюзивному та сталому розвитку. Мета смарт-спеціалізації корелює з досягненням 17 Глобальних цілей людства та є драйвером регіонального економічного зростання. Це також сприяє ефективності місцевих громад, підкреслюючи регіональні конкурентні переваги, зміцнює місцеві

можливості та прискорює інноваційні перетворення.

Загалом, стратегії смарт-спеціалізації виявилися дуже практичним інструментом економічного розвитку. Об'єднуючи державні організації, місцеві органи влади, науково-дослідні установи, підприємства, асоціації, громадські установи та МСП на регіональному рівні, вони сприяють співпраці, щоб створити сильнішу економіку, яка принесе користь усім.

«Стратегія розумної спеціалізації» означає національні або регіональні інноваційні стратегії, які встановлюють пріоритети для створення конкурентної переваги шляхом розвитку та узгодження власних сильних сторін досліджень та інновацій з потребами бізнесу, щоб узгоджено використовувати нові можливості та розвиток ринку, уникаючи дублювання і фрагментація зусиль. Національні/регіональні дослідницькі та інноваційні стратегії розумної спеціалізації (стратегії RIS3) — це інтегровані програми економічних перетворень, які здійснюють п'ять важливих речей:

- зосереджують політичну підтримку та інвестиції на ключових національних/регіональних пріоритетах, викликах і потребах у розвитку, заснованому на знаннях;
- базуються на сильних сторонах, конкурентних перевагах і потенціалі досконалості кожної країни/регіону;
- підтримують технологічні та практичні інновації та спрямовані на стимулювання інвестицій приватного сектора;
- повністю залучають зацікавлених сторін і заохочують інновації та експерименти;
- ґрунтуються на фактичних даних і включають надійні системи моніторингу та оцінки.

Смарт-спеціалізації також є складовою стратегії зростання ЄС на наступне десятиліття. У світі, що змінюється, економіка ЄС, як це задекларовано у стратегії сталого розвитку «Європа 2030», прагне залишатися розумною, стійкою та інклюзивною економікою. Ці три взаємодоповнювальні пріоритети мають допомогти ЄС і державам-членам забезпечити високий рівень зайнятості, продуктивності та соціальної згуртованості. ЄС поставив п'ять амбітних цілей — щодо зайнятості, інновацій, освіти, соціальної інтеграції та клімату/енергетики — яких має бути досягнуто до 2030 року. Кожна держава-член ухвалила власні національні цілі в кожній із цих сфер. Основою стратегії є конкретні дії на рівні ЄС і на національному рівні. Національні та регіональні органи влади по всій Європі повинні розробити розумні стратегії спеціалізації в процесі відкриття підприємницької діяльності, щоб Європейські структурні інвестиційні фонди (ESIF) могли використовуватися ефективніше, а синергія між різними країнами ЄС, національними та регіональними політиками, а також державними та приватними інвестиціями могла бути збільшеною. Зокрема, ЄФРР зосереджує свої інвестиції на кількох ключових пріоритетних напрямках. Така політика відома як «тематична концентрація» і включає такі складові: інновації та дослідження; цифровий порядок

денний; підтримка МСП; низьковуглецева економіка. Ресурси ЄФРР, виділені на ці пріоритети, залежать від категорії регіону. У більш розвинених регіонах принаймні 80% коштів мають бути спрямовані принаймні на два з цих пріоритетів; у регіонах з перехідною економікою виділяється 60 % коштів; 50% - у менш розвинених регіонах.

Як зазначалося раніше, стратегія смарт-спеціалізації є ключовим інструментом для досягнення інноваційного розвитку в рамках глобальної економіки. Оскільки цей підхід активно впроваджується в Європейському Союзі та інших країнах з метою підвищення конкурентоспроможності та стимулювання стійкого економічного зростання, важливо розуміти ключові аспекти стратегії смарт-спеціалізації (див. рис.1).



Рис. 1 - Ключові аспекти стратегії смарт-спеціалізації та її значення для глобального економічного розвитку

Джерело: узагальнено авторами на основі [1, 5-7, 9]

Важливо наголосити, що стратегія розумної спеціалізації у ЄС розглядається як інноваційний підхід до економічного розвитку, оскільки вона прагне визначити та використати сильні сторони кожного регіону, а не нав'язувати універсальний підхід, або як спосіб сприяння сталому зростанню, зосереджуючись на сферах, які, ймовірно, принесуть довгострокові економічні вигоди.

На практиці стратегія розумної спеціалізації передбачає процес консультацій і співпраці між місцевими зацікавленими сторонами, включаючи підприємства, університети, дослідницькі установи та місцеву владу. Мета полягає в тому, щоб визначити найбільш перспективні сфери розвитку на основі ретельного аналізу сильних і слабких сторін регіону, а також можливостей і загроз, які представляє світова економіка.

Однак стратегія розумної спеціалізації не позбавлена проблем. Однією з головних проблем є забезпечення того, щоб стратегія була реалізована таким чином, щоб вона була інклюзивною та приносила користь усім членам суспільства. Також існує ризик того, що стратегія може призвести до концентрації економічної діяльності в певних регіонах, що може посилити регіональну нерівність. Інша проблема полягає в тому, що інтелектуальна спеціалізація іноді може призвести до вузького фокусування на конкретних галузях чи технологіях. Це може бути проблематичним, якщо ці галузі чи технології з часом стануть менш актуальними чи конкурентними.

Загалом, існує кілька ключових компонентів стратегії розумної спеціалізації. По-перше, це визначення сильних сторін і активів регіону, включно з його науково-дослідними можливостями, існуючими галузями промисловості та місцевими ресурсами. Це робиться через процес залучення зацікавлених сторін, аналіз даних і консультації з експертами.

Після визначення сильних сторін і активів регіону наступним кроком є розробка конкретної стратегії спеціалізації, спрямованої на ці сфери. Це передбачає встановлення чітких цілей і завдань, визначення необхідних ресурсів та інвестицій, а також розробку дорожньої карти реалізації.

Впровадження розумної спеціалізації мало значний вплив на конкурентоспроможність європейських галузей промисловості та бізнесу. Розумна спеціалізація – це політичний підхід, спрямований на сприяння регіональному економічному розвитку шляхом зосередження на певному наборі сильних сторін і активів. Цей підхід був прийнятий багатьма європейськими країнами як спосіб підвищити свою конкурентоспроможність і стимулювати зростання.

Ще одна перевага розумної спеціалізації полягає в тому, що вона сприяє розвитку нових технологій і галузей. Зосереджуючись на конкретних сильних сферах, регіони можуть залучати інвестиції та таланти, які можуть сприяти розвитку інновацій і створювати нові підприємства.

Одним із критичних факторів, який може вплинути на успіх розумної спеціалізації, є державна політика. Уряди відіграють значну роль у просуванні інтелектуальної спеціалізації, створюючи належні

умови для інновацій та інвестицій. Наприклад, політика, яка підтримує освіту та навчання, дослідження та розробки, а також підприємництво, може допомогти розвинути навички та ресурси, необхідні для розумної спеціалізації.

Крім того, державна політика також може допомогти залучити інвестиції та створити інфраструктуру, необхідну для підтримки розумної спеціалізації. Наприклад, політика, яка заохочує бізнес інвестувати в такі ключові сектори, як технології, може допомогти створити нові робочі місця та стимулювати економічне зростання.

Однак державна політика має бути ретельно розроблена та реалізована, щоб забезпечити досягнення намічених цілей. У деяких випадках недосконала політика може фактично перешкоджати розвитку розумної спеціалізації. Наприклад, політика, яка забезпечує надмірний захист існуючих галузей, може пригнічувати інновації та перешкоджати появі нових секторів.

Однією з головних проблем, з якими зіткнулися під час впровадження інтелектуальної спеціалізації, був брак відповідних даних та інформації. Щоб розробити стратегію розумної спеціалізації, уряди повинні чітко розуміти сильні та слабкі сторони регіону, а також потенційні можливості для зростання. Однак у багатьох випадках дані є неповними або застарілими, що ускладнює визначення найкращих сфер для інвестицій. Щоб вирішити цю проблему, уряди країн ЄС інвестували кошти в збір і аналіз даних, що допомогло отримати точнішу картину економічного потенціалу регіону.

Щоб ефективно сприяти розумній спеціалізації, уряди повинні прийняти цілісний підхід, який враховує всі аспекти економіки. Цей підхід має передбачати тісну співпрацю з галузевими зацікавленими сторонами, включаючи підприємства, університети та дослідницькі установи.

Іншим важливим елементом є розвиток сприятливої екосистеми, яка заохочує інновації та підприємництво. Це включає такі заходи, як фінансування досліджень і розробок, податкові пільги для стартапів і доступ до капіталу.

Нарешті, розумна спеціалізація вимагає довгострокової перспективи та відданості постійному вдосконаленню та адаптації. Це не одноразове завдання, а радше процес постійного аналізу та коригування, щоб гарантувати, що регіон залишається конкурентоспроможним та інноваційним.

Загалом стратегія розумної спеціалізації є інноваційним підходом до економічного розвитку, який має потенціал для сприяння сталому зростанню та конкурентоспроможності. Однак, для того, щоб повністю реалізувати свій потенціал, це потребуватиме ретельного планування та реалізації, а також відданості інклюзивності та регіональній співпраці.

Висновки. Таким чином, європейський досвід показує, що стратегія смарт-спеціалізації може стати важливим кроком у розвитку інноваційної економіки та сприяти сталому глобальному економічному розвитку. Вона дозволяє країнам і регіонам використовувати свої унікальні можливості та ресурси для досягнення

конкурентних переваг і забезпечення стабільного економічного зростання. Важливо зазначити, що розумна спеціалізація не є універсальним підходом і має бути пристосована до конкретного контексту та потреб кожної економіки. Однак є деякі загальні принципи та найкращі практики, які можна застосувати і в Україні: принципи смарт-спеціалізації являють собою багатообіцяючий підхід для сприяння економічному зростанню та розвитку. Визначаючи ключові сильні сторони та галузі спеціалізації, розвиваючи сприятливу екосистему та зберігаючи довгострокову перспективу, можна ефективніше сприяти інноваціям, створювати робочі місця та залучати інвестиції.

Список літератури

1. Маслак О. І., Гришко Н.Є., Глазунова О.О., Гришко Б.В. (2020). Промислові інновації: механізм управління з урахуванням стадій їх життєвого циклу. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Економічні науки. Харків. № 5, 2020. С. 68-71.
2. Audretsch, D.B., Cunningham, J.A., Kuratko, D.F., Lehmann, E.E. & Menter, M. (2019). Entrepreneurial ecosystems: Economic, technological, and societal impacts. J. Technol. Transf., 44, 313–325. <https://doi.org/10.1007/s10961-018-9690-4>.
3. Christophe, Feder. (2019). Smart Specialization Strategies and Universities: Searching for New Theoretical Foundations. doi: 10.4018/978-1-5225-6152-1.CH002
4. Eklinder-Frick, J. O., Perna, A., & Waluszewski, A. (2020). What's smart about smart specialization—a new EU innovation strategy or more of the same?. Journal of business & industrial marketing, 35(12), 1997-2010. <https://doi.org/10.1108/JBIM-05-2019-0203>.
5. Gianelle, C., Guzzo, F., & Mieszkowski, K. (2019). Smart Specialisation: what gets lost in translation from concept to practice?. Regional Studies, 54(10), 1377-1388. <https://doi.org/10.1080/00343404.2019.1607970>.
6. Giedre, Dzemydaitė. (2021). The Impact of Economic Specialization on Regional Economic Development in the European Union: Insights for Formation of Smart Specialization Strategy. Economies, 9(2):76-. doi: 10.3390/ECONOMIES9020076
7. Kasych A., Yakovenko Y. and Tarasenko I., "Optimization of Business Processes with the use of Industrial Digitalization," 2019 IEEE International Conference on Modern Electrical and Energy Systems (MEES), 2019, pp. 522-525, doi: 10.1109/MEES.2019.8896531.
8. Marrocu, E., Paci, R., Rigby, D., & Usai, S. (2022). Evaluating the implementation of Smart Specialisation policy. Regional Studies, 1-17. <https://doi.org/10.1080/00343404.2022.2047915>.
9. Maslak, O. I. Maslak, M. V. Grishko, N. Y. Hlazunova O. O., Pererva, P. G. and Yakovenko, Y. Y. "Artificial Intelligence as a Key Driver of Business Operations Transformation in the Conditions of the Digital Economy," (2021). IEEE International Conference on Modern Electrical and Energy Systems (MEES), 2021, pp. 1-5, doi: 10.1109/MEES52427.2021.9598744.
10. Storonyanska, I., Melnyk, M., Leshchukh, I., Shchelyuk, S., & Medynska, T. (2021). The Efficiency of Financing the Regional Smart-Specialization Strategies' Implementation from the EU Structural Funds. European Journal of Sustainable Development, 10(2), 241. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2021.v10n2p241>.

References (transliterated)

1. Maslak O. I., Gryshko N. Ye., Hlazunova O.O., Gryshko B.V. (2020). Promyslovi innovatsii: mekhanizm upravlinnia z urakhuvanniam stadii yikh zhyttievoho tsyклу [Industrial innovations: a management mechanism based on the stages of their life cycle]. Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «KhPI». Ekonomichni nauky. Kharkiv. № 5, 2020. pp. 68-71.
2. Audretsch, D.B., Cunningham, J.A., Kuratko, D.F., Lehmann, E.E. & Menter, M. (2019). Entrepreneurial ecosystems: Economic, technological, and societal impacts. J. Technol. Transf., 44, 313–325. <https://doi.org/10.1007/s10961-018-9690-4>.
3. Christophe, Feder. (2019). Smart Specialization Strategies and Universities: Searching for New Theoretical Foundations. doi: 10.4018/978-1-5225-6152-1.CH002
4. Eklinder-Frick, J. O., Perna, A., & Waluszewski, A. (2020). What's smart about smart specialization—a new EU innovation strategy or more of the same?. Journal of business & industrial marketing, 35(12), 1997-2010. <https://doi.org/10.1108/JBIM-05-2019-0203>.
5. Gianelle, C., Guzzo, F., & Mieszkowski, K. (2019). Smart Specialisation: what gets lost in translation from concept to practice?. Regional Studies, 54(10), 1377-1388. <https://doi.org/10.1080/00343404.2019.1607970>.
6. Giedre, Dzemydaitė. (2021). The Impact of Economic Specialization on Regional Economic Development in the European Union: Insights for Formation of Smart Specialization Strategy. Economies, 9(2):76-. doi: 10.3390/ECONOMIES9020076
7. Kasych A., Yakovenko Y. and Tarasenko I., "Optimization of Business Processes with the use of Industrial Digitalization," 2019 IEEE International Conference on Modern Electrical and Energy Systems (MEES), 2019, pp. 522-525, doi: 10.1109/MEES.2019.8896531.
8. Marrocu, E., Paci, R., Rigby, D., & Usai, S. (2022). Evaluating the implementation of Smart Specialisation policy. Regional Studies, 1-17. <https://doi.org/10.1080/00343404.2022.2047915>.
9. Maslak, O. I. Maslak, M. V. Grishko, N. Y. Hlazunova O. O., Pererva, P. G. and Yakovenko, Y. Y. "Artificial Intelligence as a Key Driver of Business Operations Transformation in the Conditions of the Digital Economy," (2021). IEEE International Conference on Modern Electrical and Energy Systems (MEES), 2021, pp. 1-5, doi: 10.1109/MEES52427.2021.9598744.
10. Storonyanska, I., Melnyk, M., Leshchukh, I., Shchelyuk, S., & Medynska, T. (2021). The Efficiency of Financing the Regional Smart-Specialization Strategies' Implementation from the EU Structural Funds. European Journal of Sustainable Development, 10(2), 241. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2021.v10n2p241>.

Надійшла (received) 21.03.2023

Відомості про авторів / About the Authors

Маслак Ольга Іванівна (Maslak Olga Ivanivna) – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри економіки Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського; м. Кременчук, Україна; ORCID:0000-0001-6793-4367; e-mail: oimaslak2017@gmail.com

Гришко Наталія Євгенівна (Gryshko Natalia Yevheniivna) – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського; м. Кременчук, Україна; ORCID:0000-0003-1644-3861; e-mail: 2nata.grishko@gmail.com

Яковенко Ярослава Юрійівна (Yakovenko Yaroslava Yuriivna) – PhD з економіки, Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського, старший викладач кафедри економіки; м. Кременчук, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5042-2701>; e-mail: yaroslavayakovenko@gmail.com

Гладенький Богдан Вікторович (Hladenkyi Bohdan Viktorovych) – аспірант кафедри економіки, Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського; м. Кременчук, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-5218-5459>; e-mail: books2016@ukr.net

Марченко Віталій Валерійович (Marchenko Vitaliy Valeriyovych) – аспірант кафедри економіки, Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського; м. Кременчук, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-2182-0496>; e-mail: economics2021@ukr.net

М.В.МАСЛАК**ДОСЛІДЖЕННЯ ІСНУЮЧИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЮ
ВЛАСНІСТЮ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

У статті розглянуто питання управління інтелектуальною власністю на основі використання системного, інноваційного, інформаційно-відтворювального, процесного та функціонального підходів. Визначено специфічні риси кожного методичного підходу до управління, виділено взаємозв'язок запропонованих підходів до управління та позначено стратегію розвитку сучасних підприємств на основі ефективного використання результатів інноваційної діяльності та інтелектуальної власності. Доведено, що найбільш широкого використання в цей час має процесний підхід до управління інтелектуальною власністю на промисловому підприємстві, який проявляється через взаємозв'язок і взаємозалежність управлінських функцій при виконанні бізнес-процесів. Визначено, що ефективність функціонального підходу до управління інтелектуальною власністю, на наш погляд, залежатиме від належної взаємодії з менеджментом і працівниками підприємства. Тому вже на етапі створення функціонального підрозділу по управлінню інтелектуальною власністю необхідно переконувати топ-менеджмент підприємства до того, що він повинен надати такий функціональній структурі певні повноваження. Системно-інформаційний підхід до управління інтелектуальною власністю концентрує увагу на значущості інформації на всьому відтворювальному циклі, що передбачає необхідність інформаційних взаємозв'язків між елементами системи управління ІВ, які забезпечують умови для безперервного відтворювального процесу. Інноваційний підхід до управління полягає в активізації інноваційної діяльності промислового підприємства за рахунок використання об'єктів інтелектуальної власності, які в результаті введення їх в господарський обіг на своєму підприємстві або на інших підприємствах (на ліцензійних засадах) дозволять забезпечити підприємству на своєму цільовому ринку конкурентні переваги та сталий розвиток на основі свого інтелектуально-інноваційного розвитку у ринкових умовах. Поняття стратегічного підходу до управління ІВ включає в себе плани та напрямки виробничих дій, послідовність прийнятих рішень та методи, що дозволяють оцінити, провести аналіз і розробити ефективну систему для сфери інтелектуальної власності з метою ефективної реалізації стратегії підприємства. Детальний аналіз організаційно-економічних підходів до управління ІВ на промисловому підприємстві дозволяє зробити висновок про найбільшу ефективність таких методів управління інтелектуальною власністю як системний та процесний, які надають підприємству особливу ефективність при належному маркетинговому забезпеченні.

Ключові слова: інтелектуальна власність, управління, методичні підходи, системний підхід, інноваційний підхід, інформаційно-відтворювальний підхід, процесний підхід, функціональний підхід.

M. V. MALAK**STUDY OF EXISTING APPROACHES TO INTELLECTUAL PROPERTY MANAGEMENT IN
INDUSTRIAL ENTERPRISES**

The article examines the issue of intellectual property management based on the use of systemic, innovative, informational and reproductive, process and functional approaches. The specific features of each methodical approach to management are defined, the interrelationship of the proposed approaches to management is highlighted, and the development strategy of modern enterprises based on the effective use of the results of innovative activity and intellectual property is indicated. It has been proven that the process approach to the management of intellectual property at an industrial enterprise is the most widely used at this time, which is manifested through the interrelationship and interdependence of management functions in the execution of business processes. It was determined that the effectiveness of the functional approach to intellectual property management, in our opinion, will depend on proper interaction with the management and employees of the enterprise. Therefore, already at the stage of creating a functional division for intellectual property management, it is necessary to convince the top management of the enterprise that it should grant certain powers to such a functional structure. The system-informational approach to intellectual property management focuses attention on the importance of information throughout the reproduction cycle, which implies the need for informational relationships between the elements of the IP management system, which provide conditions for a continuous reproduction process. An innovative approach to management consists in intensifying the innovative activity of an industrial enterprise through the use of intellectual property objects, which, as a result of their introduction into economic circulation at one's enterprise or at other enterprises (on a licensing basis), will allow the enterprise to provide competitive advantages in its target market and sustainable development based on its intellectual and innovative development in market conditions. The concept of a strategic approach to IP management includes plans and directions of production actions, the sequence of decisions and methods that allow to evaluate, analyze and develop an effective system for the field of intellectual property in order to effectively implement the company's strategy. A detailed analysis of the organizational and economic approaches to the management of IP at an industrial enterprise allows us to draw a conclusion about the greatest effectiveness of such intellectual property management methods as system and process, which provide the enterprise with special efficiency with proper marketing support.

Keywords: intellectual property, management, methodical approaches, system approach, innovative approach, informational and reproductive approach, process approach, functional approach.

Вступ. Поточне століття – це ера економіки знань, а інтелектуальна власність, інтелектуальні інновації, промислова конкурентоспроможність та міжнародна конкурентоспроможність будуть вічними темами цієї епохи. На даному етапі багато проблем, що стоять перед розвитком національних підприємств, пов'язані з відсутністю системи управління інтелектуальною власністю (ІВ), що серйозно обмежує підвищення конкурентоспроможності та стратегічних переваг підприємств. Тому вкрай необхідним є слідування тенденції розвитку економіки знань та створення і вдосконалення системи управління ІВ підприємства. Надійна система управління ІВ підприємства вимагає не

тільки вдосконалення внутрішньої системи управління підприємством, а й посилення державою управління правами ІВ підприємств та захисту прав ІВ суспільством.

У сучасний період економічного розвитку важливим інструментом конкурентної боротьби стає правильно певна стратегія розвитку підприємства, заснована на зіставленні власного ресурсного потенціалу із зовнішнім оточенням, у якому воно діє. Правильно обрана стратегія дозволяє зберігати конкурентоспроможність підприємства в довгостроковій перспективі. Тому виникає необхідність проведення цілеспрямованої політики розвитку підприємств, спрямованої на створення, використання та комерціалізацію об'єктів ІВ,

а також активізацію інноваційного процесу. Підвищення значущості інтелектуальної власності як фактора підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах інноваційної економіки визначає необхідність якісного та кваліфікованого управління ІВ.

Управління інтелектуальною власністю має здійснюватися відповідно до основних наукових підходів до управління, які формують загальне уявлення про систему управління та деталізують внутрішні процеси, що відбуваються в ній.

Підприємство може досягнути комерційного успіху лише тоді, коли воно має чітко виражені цілі свого інноваційного розвитку та згуртовану команду менеджерів. Інновації можна визначати як завдання наділення людських і матеріальних ресурсів новими більш сильними та більш ефективними можливостями для покращення бізнес-результатів, а менеджери повинні перетворити потреби суспільства в прибуткові можливості для підприємства. Концепція управління ІВ підприємства відноситься до керівної ідеології та основних принципів його діяльності, необхідних для створення, вдосконалення та постійного розвитку всієї системи управління. Загалом, система управління ІВ підприємства служить його бізнес-цілям, а система управління ІВ підприємства повинна бути уніфікована зі стратегічним мисленням топ-менеджменту підприємства. Тільки обслуговуючи комерційні цілі підприємства, система управління ІВ може не втратити свої стратегічні цілі, а підприємство може отримати економічні вигоди від управління ІВ, що, у свою чергу, сприяє безперервному розвитку ІВ.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління ІВ на промислових підприємствах вже тривалий час перебуває в центрі уваги

багатьох теоретиків та практиків [1-17]. Ці питання викладено в більшості наукових публікацій, підручників та навчальних посібників, виданих за авторством визнаних учених О.А.Біловодської, О.Б.Бутнік-Сіверського, В.В.Вірченко, О.Д.Витвицької, В.Г.Дюжева, Н.С.Ілляшенко, С.М.Ілляшенко, С.В.Князя, С.В.Ковальчук, О.П.Косенко, А.В.Косенко, Т.О.Кобелевої, М.А.Окландера, П.Г.Перерви, Д.В.Райко, А.В.Череп, П.М.Цибульова, Ю.С.Шипуліної та ін. В цілому вчені розглядають організацію економічного аналізу діяльності суб'єктів господарювання з використанням або структурного підходу, в основі якого – створення форми (архітектури зв'язків) управління організаційною структурою аналітичної служби, або ж технологічного підходу, що передбачає розгляд змісту аналітичної роботи (топології зв'язків аналітичних завдань) на різних технологічних етапах обробки інформації.

Постановка завдання. Метою дослідження є аналіз існуючих науково-методичних положень, практичних рекомендацій та невирішених питань щодо забезпечення ефективного управління ІВ на промислових підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Технологічна основа управління інтелектуальною власністю промислового підприємства, на нашу думку, базується на сукупності методичних підходів до управління (рис. 1), дослідження яких дозволяє, по перше, більш ефективно здійснювати управлінські процеси в інтелектуально-інноваційній сфері діяльності, по друге формувати пропозиції по вдосконаленню існуючих та формуванню принципово нових підходів до управління ІВ підприємства.

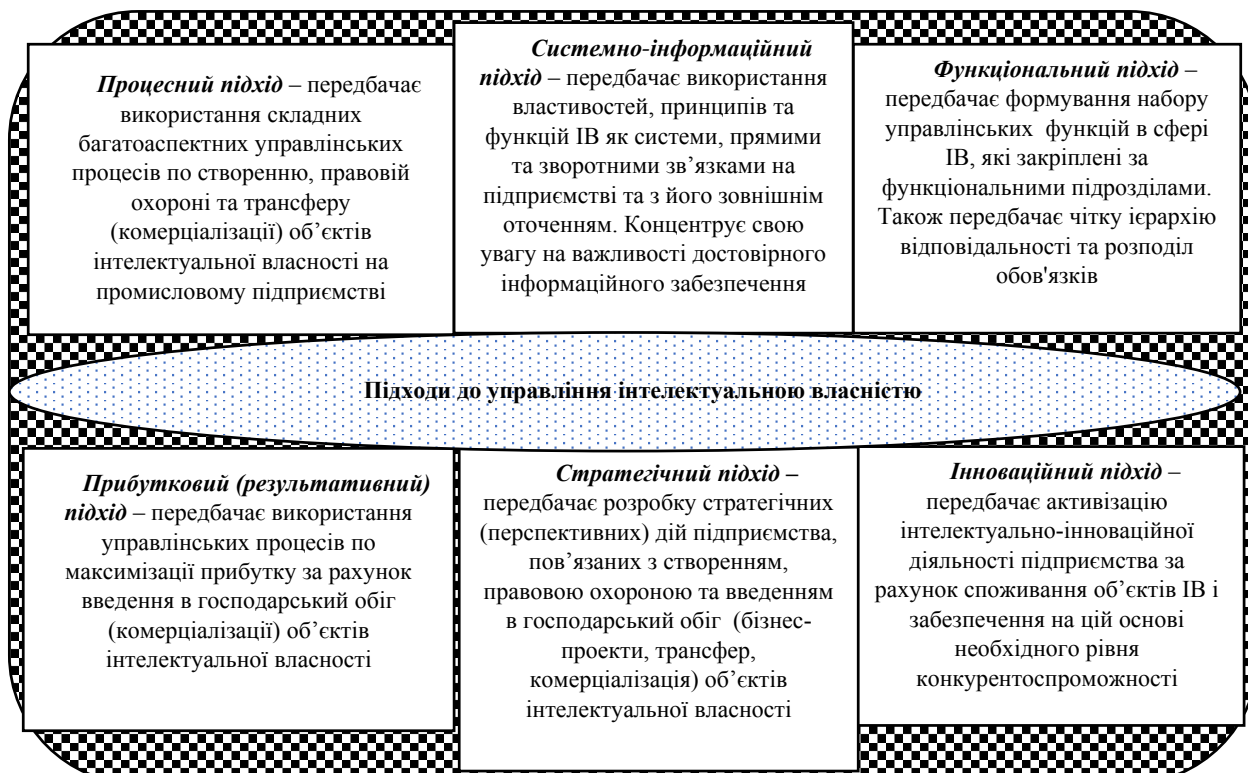


Рисунок 1 – Існуючі підходи до управління інтелектуальною власністю на промисловому підприємстві
Джерело: власна розробка

Найбільш широкого використання в цей час має процесний підхід до управління ІВ на промисловому підприємстві, який проявляється через взаємозв'язок і взаємозалежність управлінських функцій при виконанні бізнес-процесів. Прихильники використання процесного підходу до управління ІВ вважають, що створення та використання ІВ у виробничо-комерційній діяльності підприємства є взаємозалежним процесом і необхідно враховувати всі його етапи.

При цьому функціонування системи на всіх рівнях (макро-, макро-, мезо) розглядається з позицій часткових бізнес-процесів, які прямо або опосередковано пов'язані з системою управління ІВ [1, 3, 8]. Дослідження існуючої практики розробки, дистрибуції та споживання об'єктів ІВ на промислових підприємствах нашої країни наглядно демонструє факти органічної взаємодії та взаємозалежності низки дуже важливих для успішного менеджменту процесів. Звертаємо увагу на те, що в моделі управління ІВ на основі процесного підходу безпосередньо до процесу управління відносяться тільки організаційні та ринкові процеси. Якраз ці складові і представляють основну частину підходу, що аналізується. Інші дві складові цієї моделі також є важливими, так як забезпечують ефективну реалізацію власне процесу управління ІВ. До їх особливостей слід віднести такий факт, що вони здійснюються паралельно з базовим процесом та виконують прямий контроль його доцільності та ефективності.

Управління ІВ на промисловому підприємстві на основі функціонального підходу передбачає введення в організаційну структуру базового підприємства (або його філіалу) спеціального структурного підрозділу (центру управління ІВ), в функції якого закласти задачу, яка в прямому сенсі відтворює функції управління ІВ на даному промисловому підприємстві. Принципово такий підхід, на наш погляд, не повинен визнавати заперечень, проте є ціла низка проблем які по відношенню до підприємств промислового профілю потребують свого уточнення та більш детального наукового доопрацювання.

Центр управління ІВ контролюється підприємством, його керівник функціонально підпорядковується топ-менеджменту підприємства, а по статусу може бути і заступником директора). В своїй діяльності він керується внутрішніми правилами і загальною інноваційною політикою підприємства. Це є важливою перевагою функціонального підходу до управління ІВ. При використанні функціонального підходу рівень первинних витрат на створення та функціонування такого центру не дуже великий.

Разом з тим, функціональний підхід до управління ІВ має деякі недоліки. На наш погляд, до них слід віднести:

а) відсутність у працівників підрозділу необхідного досвіду і компетенцій;

б) в більшості випадків притаманний низький рівень первинного фінансування для початку повноцінної роботи такого функціонального підрозділу, що не сприяє його ефективній роботі;

в) організаційно використовувати функціональний підхід до управління ІВ під сили тільки фінансово сильним підприємствам (великим корпораціям).

Також виникає логічне питання про те, яким чином створення відділу (центру) управління ІВ відіб'ється на вже існуючих на підприємстві структурних підрозділах, які частково вже виконують частину управлінських функцій в сфері ІВ (науково-інформаційний відділ, патентний відділ, відділ маркетингу, відділ перекладів, і юридичний відділ і так ін.).

Ефективність функціонального підходу до управління ІВ, на наш погляд, залежатиме від належної взаємодії з менеджментом і працівниками підприємства. Тому вже на етапі створення функціонального підрозділу по управлінню ІВ необхідно переконувати топ-менеджмент підприємства до того, що він повинен надати такий функціональній структурі певні повноваження.

Системно-інформаційний підхід до управління ІВ концентрує увагу на значущості інформації на всьому відтворювальному циклі, що передбачає необхідність інформаційних взаємозв'язків між елементами системи управління ІВ, які забезпечують умови для безперервного відтворювального процесу. Спотворення, недостатність та несвочасність інформації призводить до зниження ефективності управління, до збільшення ризиків у діяльності підприємницьких структур, до погіршення економічних та фінансових показників. Чим точнішим і достовірнішим, повнішим і кориснішим буде ця інформація, тим ефективнішим буде управління. Налагоджена система інформатизації управління дозволяє найбільш повно та достовірно характеризувати зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства, їх зміну, прийняти оптимальне для кожної конкретної ситуації управлінське рішення. Усе це усуває стан невизначеності, знижує ризики діяльності підприємств, забезпечує їх стійкий розвиток. Прихильники системно-інформаційного підходу до управління ІВ вважають, що в сучасному світі чільну роль займає унікальна інформація та обмін відомостями, отже, успіх управління ІВ залежить від грамотного використання актуальних інформаційних ресурсів. При цьому надзвичайно важливим є забезпечення режиму комерційної таємниці для підприємства.

Практична реалізація системно-інформаційного підходу до управління ІВ у виробничо-комерційній діяльності промислових підприємств здійснюється в першу чергу на основі застосування системного аналізу, який є комплексом методів і засобів дослідження та конструювання складних об'єктів як соціально економічних і технічних систем. Розглядаючи управління інтелектуальною власністю з позиції системного аналізу, дослідники виявили, що на вхід системи управління надходять матеріальні та інтелектуальні ресурси, які перетворюються в процесі управління з урахуванням впливу зовнішнього середовища та реалізуються у вигляді інноваційного продукту або комерціалізованого об'єкта

інтелектуальної власності, що досягається у вигляді зворотного зв'язку основних елементів системи.

В більшості випадків представлений в системно-інформаційному підході блок «Управління інтелектуальною власністю» є невизначеним і в певній мірі незрозумілим, так як не відображає внутрішні взаємодії у процесі здійснення управлінської діяльності, а лише визначає обмежені зовнішні ресурси та цільові орієнтири системи. З метою визначення частин та елементів системи, взаємозв'язок та взаємодія яких призводить до перетворення зовнішніх ресурсів у результат діяльності системи, потрібна побудова структурної моделі системи управління інтелектуальною власністю.

Дослідники визначають, що здійснення діяльності суб'єкта управління при інформаційно-системному підході ґрунтується на певному наборі методів, функцій, законів та принципів впливу, з урахуванням специфічних властивостей та характеристик об'єкта управління, та орієнтоване на досягнення оптимальних результатів функціонування системи. Об'єктами управління у межах цього підходу є такі категорії: інноваційні продукти, інноваційні процеси, інноваційна діяльність, інтелектуальна власність, об'єкти інтелектуальної власності. Управлінські впливи суб'єкта на об'єкт у системі управління передбачають різноманітні методи, такі як організаційні, адміністративні, економіко-правові, соціально-психологічні.

В основі інноваційного підходу до управління ІВ лежить твердження про те, що конкурентну перевагу можна досягти лише в результаті винахідницької активності та постійного впровадження нових технологій, тому управління слід здійснювати з урахуванням першорядності новаторського елемента. Основним джерелом видатків у цьому випадку стане фінансування інновацій.

Інноваційний підхід до управління полягає в активізації інноваційної діяльності промислового підприємства за рахунок використання об'єктів інтелектуальної власності, які в результаті введення їх в господарський обіг на своєму підприємстві або на інших підприємствах (на ліцензійних засадах) дозволять забезпечити підприємству на своєму цільовому ринку конкурентні переваги та сталий розвиток на основі свого інтелектуально-інноваційного розвитку у ринкових умовах [1, 3, 14, 16].

На наш погляд, теоретико-методична сутність інноваційного підходу в повній мірі відтворюється в принципах його формування, впровадження та використання. До основних принципів реалізації інноваційного підходу до управління інтелектуальною власністю на промисловому підприємстві, на наш погляд, слід віднести наступні:

- пріоритет якості продукції, яка виробляється на підприємстві, у всіх ланках виробничо-комерційного процесу;
- постійний пошук інноваційних напрямів розвитку та вдосконалення техніко-економічних показників та характеристик продукції;

- створення спеціалізованого підрозділу з управління результатами інноваційної діяльності та інтелектуальною власністю підприємства;

- оптимізація управлінського процесу на інноваційних засадах;

- забезпечення потреб підприємства кваліфікованими кадрами, здатними до творчої та дослідницької діяльності, на основі впровадження системи організаційного навчання;

- формування системи стимулів та інструментів мотивації до активної участі персоналу підприємства в інноваційному процесі;

- забезпечення своєчасною та повною інформацією структурних підрозділів і таке ін.

Як свідчать результати проведених досліджень, інноваційний підхід в сфері управління промисловими підприємствами не обов'язково пов'язаний з інтелектуальною власністю. На переважній більшості малих та середніх підприємств відсутні наукові підрозділи, в їх роботі не використовуються винаходи, корисні моделі та інші об'єкти ІВ, але попри такого стану воно активно використовують інноваційний підхід в своїй діяльності, активно залучаючи своїх співробітників до раціоналізаторської діяльності, вносячи прогресивні зміни і в організацію виробничого процесу і в результати його практичного здійснення.

Стратегічний підхід до управління ІВ прогнозує бачення стратегічного шляху розвитку промислового підприємства, розуміння принципів та закономірностей його ефективного розвитку на всіх рівнях, знання цілей (місії) діяльності. Поєднує в собі низку найбільш важливих під систем, ефективна дія яких і забезпечує підприємству відповідність базовим принципам стратегічного управління. Для практичної реалізації стратегічного підходу до управління ІВ необхідно використовувати всі найпрогресивніші досягнення науки і психології, що дозволяє у процесі управління вирішувати всі можливі проблеми, сформувати більш зрілі партнерські взаємовідносини між стейкхолдерами, які сприятимуть досягненню цілей і виконанню місії підприємства.

Поняття стратегічного підходу до управління ІВ включає в себе плани та напрямки виробничих дій, послідовність прийнятих рішень та методи, що дозволяють оцінити, провести аналіз і розробити ефективну систему для сфери інтелектуальної власності з метою ефективної реалізації стратегії підприємства.

Самостійне використання стратегічного підходу до управління ІВ, на наш погляд, не зможе забезпечити виконання всіх поточних завдань, які стоять перед підприємством в сфері інтелектуально-інноваційної діяльності. Звісно, що завжди слід планувати розвиток підприємства в майбутньому, але такого роду розвиток завжди базується на поточних результатах діяльності.

Прибутковий або результативний підхід до управління ІВ орієнтований на досягнення кінцевого результату виробничо-комерційної діяльності промислового підприємства, в якості якого частіше всього визначають отримані доходи (прибутки).

Характеризуючи цей підхід, можемо зазначити, що він всіляко підтримує діяльність, спрямовану на

отримання кінцевого результату – прибутку або іншої користі завдяки створенню та використанню об'єктів права інтелектуальної власності в усіх напрямках виробничо-комерційної діяльності промислового підприємства [6, 8, 11]. Складно вказувати на недоліки такого прагнення, але все ж відмітимо той факт, що такий підхід притаманний всім системам, методам та моделям управління. Немає жодного підприємства, яке б на прапорах своєї місії заперечувало б важливість та необхідність отримання прибутку від своєї виробничо-комерційної діяльності. Такого роду загальність цього підходу не дозволяє виділити специфічні риси об'єкту управління (інтелектуальної власності), що в певній мірі впливає і на ефективність процесів створення, дистрибуції та використання об'єктів ІВ.

Висновки та напрямки подальших досліджень.

Таким чином, розглянуті підходи до управління інтелектуальною власністю знаходяться в безпосередньому взаємозв'язку. Дані підходи дозволяють виявити основні елементи системи, визначити їх зв'язки та залежності (системний підхід), цілі та напрямки інноваційного розвитку системи (інноваційний підхід), розглянути бізнес-процеси системи, що дозволяють ефективно здійснювати управління інтелектуальною власністю (процесний підхід), а також сформувати стратегію розвитку підприємства на основі інтелектуальної власності відповідно до потреб потенційних споживачів (маркетинговий підхід) та адекватним інформаційним забезпеченням процесу управління інтелектуальною власністю (інформаційно-відтворювальний підхід). Комплексний розгляд процесу управління ІВ надає позитивний вплив на функціонування підприємства у зовнішньому середовищі, дозволяє виявити екзогенні та ендогенні фактори і знизити їх негативний вплив на об'єкт управління.

Ефективна система управління ІВ є надзвичайно важливим елементом в системі формування інтелектуальних активів промислового підприємства. Але на сьогодні на вітчизняних підприємствах, на наш погляд, відсутня в достатній мірі ефективна концепція управління вказаними процесами. Для її створення необхідно в максимальній мірі враховувати існуючі недоліки наявних підходів до управління ІВ, визначених в попередньому підрозділі дисертації.

Детальний аналіз організаційно-економічних підходів до управління ІВ на промисловому підприємстві дозволяє зробити висновок про найбільшу ефективність таких методів управління інтелектуальною власністю як системний та процесний, які надають підприємству особливу ефективність при належному маркетинговому забезпеченні. Подібне твердження ґрунтується на тому, що при застосуванні інших варіантів управління ІВ в центрі управлінського процесу знаходиться якийсь один фактор (інноваційний, інформаційний чи споживчий), що, на наш погляд, є не в достатній мірі ефективним. Тому, виходячи з викладених вище посилок, можемо стверджувати, що поєднання в одній системі (підході) до управління ІВ переваг системного та процесного підходу може забезпечити найбільший рівень ефективності в управлінні ІВ. При цьому значно більше

уваги слід приділити і маркетинговому забезпеченню цього процесу, так як без достовірних ринкових факторів процеси створення, дистрибуції та споживання об'єктів ІВ не зможуть в повній мірі задовільнити потреби та надії правовласників. Виходячи з вказаних посилок, пропонуємо до практичного використання в якості напрямку подальших досліджень теоретико-методичні положення системно-процесового підходу до управління інтелектуальною власністю промислового підприємства з посиленням маркетинговим забезпеченням.

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-Принт, 2019. 1002 с. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/415723>.
2. Kocziszky G., Veres Somosi M., Kobielieva T.O. Compliance risk in the enterprise // *Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність* "Форвард-2017": тр. 8-ї Міжнар. наук.-практ. Internet-конф. студ. та молод. вчених (Харків, 27 грудня 2017 р). Харків : НТУ «ХПІ», 2017. С. 54-57. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/34528>
3. Бутнік-Сіверський О.Б. Методологія оцінки вартості майнових прав інтелектуальної власності та практичні аспекти її застосування: *monograph*. Київ: Інтерсервіс, 2020. 344 р. URL: http://ndiv.org.ua/Files2/vydannia_2020/method.evaluation.pdf
4. Pererva P.G., Kocziszky G., Szakaly D., Veres Somosi M. (2012) Technology transfer / P.G.Pererva, Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.
5. Витвицька О.Д., Кобелева Т.О., Перерва П.Г., Ковальчук С.В. Стратегічне управління розвитком підприємства на засадах інтелектуальної власності // *Вісник НТУ "ХПІ" (економічні науки)* : зб. наук. пр. Харків : НТУ "ХПІ", 2022. № 1. С. 52-57. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/60492>
6. Кобелева Т.О., Перерва П.Г. Формування системи економічної стійкості та комплекс захисту машинобудівного підприємства // *Економіка: реалії часу*. 2018. № 1 (35). С. 98-106. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2018/No1/98.pdf>
7. Перерва П., Маслак О., Кобелева Т., Кучинський В., Ілляшенко С. (2021). Ефективність інформаційних технологій в управлінні інтелектуальною власністю промислового підприємства. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*, (1), 53–58. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2021.1.53>
8. Вірченко В.В. Інтелектуальна власність: теоретичні витoki та економічні імперативи розвитку. Київ: Видавництво Ліра-К, 2018. 488 с. URL: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://lira-k.com.ua/preview/12568.pdf4>.
9. Кобелева Т.О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи: монографія. Харків: Планета-Принт, 2020. 354 с. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/54748>
10. Pererva P.G., Kocziszky G., Somosi Veres M., Kobielieva T.A. Compliance program: tutorial. Kharkov-Miskolc : LTD «Planeta-prynt», 2019. 689 p.
11. Ткачова Н.П. Перерва П.Г., Кобелева Т.О., Формування інноваційної та інвестиційної політики промислового підприємства на засадах збалансованої системи показників // *Вісник НТУ "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва*. Харків : НТУ "ХПІ", 2015. № 59 (1168). С. 96-100. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/20638>
12. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: Знання, 2009. 1070 с.
13. Перерва П.Г., Кобелева Т.О. Маркетингові підходи до моніторингу кон'юнктури товарного ринку промислового підприємства // *Екон. вісник НТУУ «КПІ»* : зб. наук. пр. Київ : НТУУ "КПІ", 2017. № 14. С. 468-477. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/108749>
14. Кобелева Т.А., Перерва П.Г. Коррупция как составляющая комплаєнс-программы // *Стратегічні перспективи розвитку економічних суб'єктів в нестабільному економічному*

- середовищі: зб. тез наук. робіт 2-ї Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. з міжнар. участю, 28-30 листопада 2017 р. – Кременчук, 2017. С. 135-139. URL: <https://drive.google.com/file/d/1VfD6Q-JxttC6E07GewolQyWXXc1jhzY8/view>.
15. Кобелева Т.О. Сутність та визначення комплаєнс-ризиків. Вісник НТУ «ХП»: зб. наук. пр. Екон.науки. Харків: НТУ «ХП», 2020. № 1 (3). С. 116-121.
 16. Kosenko A.P., Kobieliava T.O., Tkachova N.P. The definition of industry park electrical products // Scientific bulletin of Polissia. Part 2. № 3 (11). 2017. P. 4350.
 17. Kosenko A.P., Kobieliava T.O., Tkachova N.P. Forecasting industry park electrical products // Scientific bulletin of Polissia. 2017. Part 2. № 4 (12). P. 106111.
- References (transliterated)**
1. Pererva P.G. (2019) Intelektualna vlasnist: mahisterskyy kurs: pidruchnyk [Intellectual property: masters course: textbook] / red.: P.G.Pererva, V.I.Borzenko, T.O.Kobieliava; Nats. tekhn. un-t "Kharkiv. politekhn. in-t". –Kharkiv: Planeta-Print. 2019. 1002 s. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/415723>.
 2. Kocziszky G., Veres Somosi M., Kobieliava T.O. (2017) Compliance risk in the enterprise // *Stratehiyi innovatsiynoho rozvytku ekonomiky Ukrainy: problemy, perspektyvy, efektyvnist "Forvard-2017"*: tr. 8-yi Mizhnar. nauk.-prakt. Internet-konf. stud. ta molod. vchenykh, 27 hrudnya 2017. [Strategies of innovative development of the economy of Ukraine: problems, prospects, efficiency "Forward-2017": tr. 8th International. scientific-practical Internet conf. stud. and young. scientists, December 27, 2017]. Kharkiv: NTU "KhPI". S. 54-57. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/34528>
 3. Butnik-Siverskyi O.B. (2020) Metodolohiya otsinky vartosti maynovykh prav intelektualnoyi vlasnosti ta praktychni aspekty yiyi zastosuvannya [Methodology for assessing the value of intellectual property rights and practical aspects of its application]: monograph. Kiev: Interservis, 344 p. URL: http://ndiiv.org.ua/Files2/vydannia_2020/method.evaluation.pdf
 4. Pererva P.G., Kocziszky G., Szakaly D., Veres Somosi M. (2012) Technology transfer / P.G.Pererva, Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.
 5. Vytvytska O.D., Kobieliava T.O., Pererva P.G., Kovalchuk S.V. Stratehichne upravlinnia rozvytkom pidpriemstva na zasadakh intelektualnoi vlasnosti [Strategic management of the development of the enterprise on the basis of intellectual property] // Bulletin of NTU "KhPI" (Economic Sciences): coll. of science pr. Kharkiv: NTU "KhPI", 2022. № 1. S. 52-57. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/60492>
 6. Kobieliava T.O., Pererva P.G. Formuvannia systemy ekonomichnoi stiikosti ta komplaens zakhystu mashynobudivnoho pidpriemstva [Formation of the system of economic stability and compliance of the protection of the machine-building enterprise] // Economics: realities of time. 2018. №1 (35). S. 98-106. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2018/No1/98.pdf>
 7. Pererva P., Maslak O., Kobieliava T., Kuchynskyi V. & Illiashenko S. (2021). Efektyvnist informatsiinykh tekhnolohii v upravlinni intelektualnoiu vlasnistiu promyslovoho pidpriemstva [The effectiveness of information technologies in the management of intellectual property of an industrial enterprise]. Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (economic sciences), (1), 53–58. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2021.1.53>
 8. Virchenko V. (2013) Evolyutsiya pidkhodiv do klasyfikatsiyi obyektiv 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
 9. Kobyelyeva T.O. Komplayens-bezpeka promyslovoho pidpriemstva: teoriya ta metody: monohrafiya [Compliance-safety of an industrial enterprise: theory and methods: monograph]. Kharkiv: Planeta-Prynt, 2020. 354 s. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/54748>
 10. Pererva P.G., Kocziszky G., Somosi Veres M., Kobieliava T.A. Compliance program: tutorial. Kharkov-Miskolc : LTD «Planeta-prynt», 2019. 689 p.
 11. Tkachova N.P., Pererva P.G., Kobieliava T.O. Formuvannia innovatsiynoi ta investytsiynoi polityky promyslovoho pidpriemstva na zasadakh zbalansovanoi systemy pokaznykiv [Formation of the innovative and investment policy of an industrial enterprise on the basis of a balanced system of indicators] // Bulletin of NTU "KhPI": coll. of science pr. Topic. issue : Technical progress and production efficiency. Kharkiv: NTU "KhPI", 2015. № 59 (1168). S. 96-100. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/20638>
 12. Starostina A.O. Marketynh: teoriya, svitovyy dosvid, ukraiyinska praktyka: pidruch [Marketing: theory, world experience, Ukrainian practice: under the leadership]. K.: Znanntya, 2009. 1070 s.
 13. Pererva P.H., Kobieliava T.O. Marketynhovi pidkhody do monitorynhu koniunktury tovarnoho rynku promyslovoho pidpriemstva [Marketing approaches to monitoring the commodity market situation of an industrial enterprise] // Ekon. gazetteer of NTUU "KPI": coll. of science pr. Kyiv: NTUU "KPI", 2017. № 14. S. 468-477. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/108749>
 14. Kobieliava T.A., Pererva P.G. Korruptsiya kak sostavlyayushchaya komplaens-programmi [Corruption as a component of the compliance program] // Strategic prospects for the development of economic entities in an unstable economic environment: sb. thesis of sciences. robit 2-i All-Ukr. sci.-pract. Internet conf. from international I will participate, 28-30 leaf fall 2017 - Kremenichuk, 2017. S. 135-139. URL: <https://drive.google.com/file/d/1VfD6Q-JxttC6E07GewolQyWXXc1jhzY8/view>.
 15. Kobieliava T.O. Sutnist ta vyznachennia komplaens-ryzyku [The essence and definition of compliance risk]. Bulletin of NTU "KhPI": coll. of science Ave. of Economic Sciences. Kharkiv: NTU "KhPI", 2020. № 1(3). S.116-121.
 16. Kosenko A.P., Kobieliava T.O., Tkachova N.P. The definition of industry park electrical products // Scientific bulletin of Polissia. Part 2. № 3 (11). 2017. P. 4350.
 17. Kosenko A.P., Kobieliava T.O., Tkachova N.P. Forecasting industry park electrical products // Scientific bulletin of Polissia. 2017. Part 2. № 4 (12). P. 106111.

Надійшла (received) 21.03.2023

Відомості про авторів / About the Authors

Маслак Марія Володимирівна (Maslak Mariya) - кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки бізнесу і 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

Н.М. ВОЛОСНИКОВА**ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ МОНІТОРИНГУ ЛОГІСТИЧНИХ ПОТОКІВ**

Стаття присвячена дослідженню методів та інструментів для ефективного аналізу та контролю за рухом товарів у сучасних системах логістики. Звернено увагу на ключові аспекти діагностики, такі як визначення ефективності, виявлення можливих проблем та оптимізація процесів моніторингу. Зосереджено увагу на вивченні методів діагностики, спрямованих на визначення ефективності та виявлення можливих відхилень у русі товарів. Розглянуто використання інноваційних технологій та аналітичних інструментів для підвищення точності та оперативності діагностики логістичних систем. Розглядається вплив взаємодії між різними компонентами системи моніторингу на ефективність логістичних процесів та можливі підходи до оптимізації взаємодії та комунікації в логістичних мережах для досягнення максимальної продуктивності. Додатково, у статті досліджується взаємодія різних елементів системи моніторингу та їх вплив на загальну ефективність логістичних процесів. Висвітлюються можливі шляхи оптимізації цієї взаємодії для досягнення найвищої продуктивності та використання ресурсів.

Отримані результати статті можуть бути корисними для фахівців у галузі логістики, дослідників, які цікавляться вдосконаленням систем моніторингу логістичних потоків, а також для практиків, які прагнуть впроваджувати нові технології в управління логістикою в своїх організаціях.

Ключові слова: логістика; моніторинг; логістичні потоки; ефективність; управління; діагностика; комплексний підхід; оптимізація

N.M. VOLOSNIKOVA**DIAGNOSTICS OF THE LOGISTICS FLOWS MONITORING SYSTEM**

The article delves into an in-depth examination of methods and tools designed to facilitate the efficient analysis and control of goods movement within contemporary logistics systems. It places a particular emphasis on critical diagnostic aspects, including the determination of efficiency, identification of potential issues, and the optimization of monitoring processes. The study focuses on exploring diagnostic methods tailored to assess efficiency levels and identify deviations that may occur in the course of goods flow.

A comprehensive analysis is conducted on the utilization of innovative technologies and advanced analytical tools to elevate the precision and operational efficiency of logistics system diagnostics. The article explores the intricate dynamics of the interaction among different components of the monitoring system, shedding light on their collective impact on the efficiency of logistics processes. Moreover, potential strategies for optimizing interaction and communication within expansive logistics networks are considered, aiming to achieve the pinnacle of productivity.

Beyond this, the article extends its inquiry to the interplay among various elements within the monitoring system, probing into their influence on the holistic efficiency of logistics processes. The exploration encompasses a discussion of viable pathways for optimizing this interaction, ultimately striving for the attainment of not only the highest productivity but also the most judicious utilization of resources.

The insights derived from the article are poised to offer significant utility to logistics professionals seeking to enhance the monitoring systems governing logistic flows. Researchers with an interest in advancing logistics monitoring systems will find valuable perspectives, and practitioners eager to integrate cutting-edge technologies into their logistics management strategies stand to gain practical guidance from the article's findings.

Keywords: logistics; monitoring; logistics flows; efficiency; management; diagnostics; integrated approach; optimization

Вступ. У сучасному динамічному бізнес-середовищі, де швидкість та ефективність є визначальними чинниками конкурентоспроможності, логістичні системи виявляються вельми важливим елементом успіху. Здатність ефективно моніторити та управляти логістичними потоками є ключовою ланкою для забезпечення не лише оптимального функціонування підприємства, але й для реагування на різноманітні виклики, які можуть виникнути в ході глобальних операцій.

В цьому контексті, діагностика системи моніторингу логістичних потоків набуває особливого значення. Оптимізація цієї системи вимагає глибокого розуміння та точної діагностики, щоб виявити можливі недоліки, удосконалити функціонал та забезпечити безперебійне виконання логістичних процесів.

Аналіз останніх досліджень та літератури.

На сучасному етапі розвитку логістики та управління ланцюгом постачання, діагностика систем моніторингу логістичних потоків привертає значну увагу науковців та практиків. Останні дослідження та літературні роботи акцентують на різноманітних аспектах цієї проблематики, вдосконаленні методів діагностики та їхньому впливі на логістичну ефективність. Ця проблематика розглядається такими авторами, як: М. А. Окландер, Є. В. Крикавський, А. М. Гаджинський, В. І. Сергєєв, А. Г. Кальченко, Ю. В.

Пономарьова, О. В. Горбенко, Р. Б. Івуть, С. А. Нарушевич, Дж. Л. Кавінато, М. Крістофер, Д. Дж. Бауерсокс, Д. Дж. Клосс, Дж. Шапіро, М. К. Купер, Д. М. Ламберт, Дж. Д. Паф та ін.

Загальний висновок з літературного аналізу полягає в тому, що діагностика систем моніторингу логістичних потоків стає критично важливою у сучасному бізнес-середовищі. Розвиток новітніх технологій та методів дозволяє підвищити точність, ефективність та адаптивність таких систем, роблячи їх ключовим інструментом для досягнення високого рівня логістичної ефективності в умовах глобальних небезпек. Водночас існує об'єктивна необхідність проведення подальших досліджень щодо визначення сутності логістики, уточнення змісту логістичної концепції, оскільки наявні публікації мають дуже часто суперечливий характер.

Метою статті є дослідження важливих аспектів діагностики системи моніторингу логістичних потоків, сучасних методів та інструментів, які дозволяють виявити ефективність та недоліки в цій системі. Розгляд діагностики системи моніторингу логістичних потоків є необхідним кроком для підвищення адаптивності, точності та реакційності у сучасному логістичному середовищі.

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.

Логістика – це комплексна система управління, яка включає в себе планування, координацію та контроль всіх етапів потоку матеріальних, інформаційних та фінансових ресурсів від точки виробництва до кінцевого споживача. Основною метою логістики є забезпечення ефективного руху товарів та послуг з місця їх виробництва до місця споживання з мінімізацією витрат та оптимізацією процесів. Логістика дозволяє управляти всіма етапами постачання товарів та послуг, забезпечуючи ефективний рух матеріалів від постачальників до виробників та до кінцевих споживачів. Крім того, ефективне управління логістикою дозволяє знижувати витрати на транспортування, зберігання та обробку товарів, що підвищує конкурентоспроможність підприємства. Логістика грає ключову роль у забезпеченні швидкої та якісної доставки товарів до споживачів, що позитивно впливає на задоволеність клієнтів та дозволяє ефективно управляти запасами, уникати надлишковості та нестачі товарів на складах, що сприяє оптимізації фінансових ресурсів підприємства [1, с. 251-263; 2].

Таким чином, у сучасному світі логістика відіграє важливу роль у підтримці глобальних ланцюгів постачання та управлінні міжнародними транспортними потоками.

Перегляд сучасних тенденцій у логістиці та моніторингу логістичних процесів наведено на рис. 1 [3,4].

Таким чином, інтеграція моніторингу в сучасні тенденції логістики дозволяє забезпечити більш ефективний контроль та управління логістичними процесами у реальному часі.

Серед існуючих систем моніторингу логістичних потоків варто відзначити SAP Integrated Business Planning (IBP), яка використовує аналітику, прогнозування та оптимізацію для управління потоками. Ця система забезпечує інтеграцію даних, прозорість та автоматизацію процесів, а також виконує функції прогнозування попиту, планування запасів та маршрутизації. Ще однією значущою системою є Oracle Transportation Management (OTM), яка пропонує комплексний підхід до моніторингу та управління транспортними потоками, включаючи функції маршрутизації та оптимізації. У той час як ці системи мають свої переваги, такі як розширені можливості управління, вони також можуть потребувати великих витрат на впровадження та обслуговування, і у деяких випадках вимагають значної кількості даних для точних прогнозів [5, 6].

Вибір конкретних методів діагностики системи моніторингу логістичних потоків обґрунтовується стратегічною потребою в точних та ефективних засобах аналізу та контролю. Враховуючи динамічність логістичних процесів та необхідність оперативної реакції на зміни, вибір орієнтується на використання цифрових технологій, таких як системи

відстеження в реальному часі та аналітика даних. Це дозволяє отримувати актуальну інформацію про стан логістичних потоків, реалізовувати прогнозування та оптимізацію за допомогою штучного інтелекту, що сприяє ефективному управлінню ланцюгами постачання. Також враховується значення гнучких логістичних рішень та блокчейн-технологій для забезпечення прозорості та безпеки даних. Цей комплексний підхід враховує високий ступінь конкуренції та необхідність інновацій у логістичному секторі.

Ключові параметри, які підлягають моніторингу в логістичних системах, визначаються основними аспектами управління ланцюгами постачання. Серед них важливість приділяється параметрам, які визначають ефективність та надійність логістичних потоків, такі як час доставки, рівень запасів, точність прогнозів попиту та стан транспортних засобів. Також важливими є параметри, пов'язані з екологічністю, такі як оптимізація маршрутів для зменшення впливу на довкілля. Прозорість ланцюга постачання визначається моніторингом стану запасів, роботи складів та точністю інформації в реальному часі. У контексті сучасних технологій, моніторинг блокчейн-транзакцій доповнюють перелік ключових параметрів для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності логістичних систем [7; 8. с. 141-143].

Розробка системи діагностичних показників для ефективного визначення стану логістичних потоків базується на комплексному підході до аспектів ланцюга постачання. Ключові параметри включають час доставки, рівень запасів, точність прогнозів попиту, вартість транспортування, стан транспортних засобів, екологічну ефективність, прозорість та безпеку ланцюга постачання. Ці показники дозволяють не лише визначати ефективність логістичних процесів, але й забезпечують засоби оперативного управління, мінімізації ризиків та оптимізації усього ланцюга постачання.

Ця система діагностичних показників створює невід'ємну основу для вдосконалення стратегій управління, спрямованих на підвищення продуктивності та конкурентоспроможності. Враховуючи аспекти, такі як точність прогнозування, оптимізація маршрутів та контроль над рівнем запасів, система дозволяє оперативно реагувати на зміни в умовах ринку та вимоги споживачів. Застосування принципів екологічної ефективності та безпеки в ланцюгу постачання сприяє не лише оптимізації витрат, але й відповідальному підходу до природних ресурсів [9, с. 278-281; 10, с. 178-181].

Крім того, система прозорості та аналізу даних допомагає забезпечити оперативність в управлінні, завдяки швидкому доступу до відомостей та високій якості обробки інформації в режимі реального часу. Це є важливим елементом стратегічного планування та вирішення завдань логістичного управління, спрямованого на досягнення оптимальної ефективності та відповіді на зростаючі виклики глобального логістичного середовища.

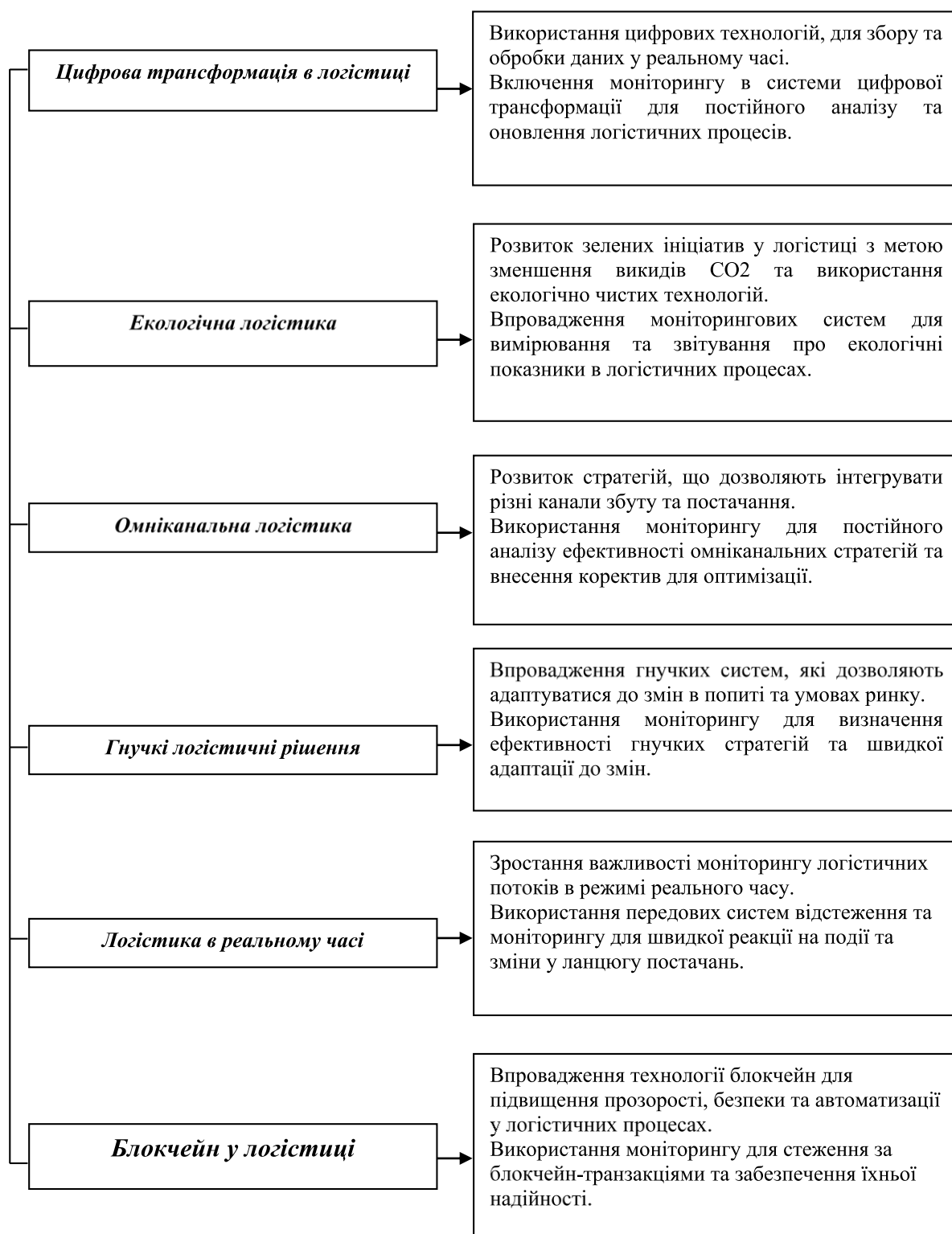


Рисунок 1 - Сучасних тенденцій у логістиці та моніторингу логістичних процесів

Висновки. У даній науковій статті було проведено детальний аналіз та обґрунтування методів діагностики системи моніторингу логістичних потоків. Розглянуті параметри дозволяють ефективно визначати стан ланцюга постачань та розробляти стратегії управління для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності. Розгляд методів моніторингу логістичних потоків свідчить про

важливість систематичного впровадження технологічних інновацій у логістичний сектор. Розвиток цих систем дозволяє підприємствам не лише реагувати на зміни у реальному часі, але і активно прогнозувати та оптимізувати свою діяльність. Важливим аспектом є також розвиток стандартів та нормативів для впровадження та оцінки ефективності систем моніторингу логістичних потоків. Створення

уніфікованих критеріїв дозволить підприємствам різних галузей здійснювати порівняльний аналіз та вдосконалення своїх логістичних систем.

Далі дослідження в цьому напрямку може включати розвиток та впровадження нових технологій для підвищення точності та швидкості діагностики. Дослідження в області розширення системи моніторингу та аналізу великих обсягів даних також може сприяти більш глибокому розумінню динаміки логістичних потоків. Загальною перспективою є постійна адаптація та вдосконалення систем діагностики моніторингу логістичних потоків відповідно до розвитку цифрових технологій та змін у вимогах ринку, щоб забезпечити ефективність та стійкість управління логістичними процесами у сучасному бізнес-середовищі.

Усе зазначене свідчить про постійний розвиток логістичних технологій та необхідність подальших досліджень у напрямку вдосконалення та оптимізації систем діагностики моніторингу логістичних потоків для ефективного управління ланцюгами постачань.

Список літератури

1. Чухрай Н.І. Оцінювання функціонування ланцюга поставок : сутність та концептуальні підходи. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. - 2009. - № 647. - С. 276–285.
2. Григорак М.Ю. Інтелектуалізація ринку логістичних послуг: концепція, методологія, компетентність: монографія. К.: Сік Груп Україна, 2017. - 513 с.
3. Logistics & Supply Chain Strategies: What is 1PL, 2PL, 3PL, 4PL, 5PL, 6PL, 7PL, 8PL, 9PL and 10PL!? : DIZA Logistics web-site. URL: <https://dizalogistics.wordpress.com/2017/08/24/diza-blogs/>
4. 1PL 2PL 3PL 4PL 5PL 6PL – The Advancement of Party Logistics : AK Logistics and Supply Chain – A. Kennedy web-site. URL: <https://aklogisticsandsupplychain.com/2020/03/02/1pl-2pl-3pl-4pl-5pl-6pl-theadvancement-of-party-logistics/>
5. 1PL to 10PL – Understanding the Various Models of Logistics Service Providers : Shiprocket website. URL: https://www.shiprocket.in/blog/1pl-to-10pl-understanding-logistics-serviceproviders/#3PL_Logistics_Service_Provider
6. Гапчак Т.Г., Мельник О.М. Розвиток сучасних форм логістичних операторів. Бъдещето въпроси от света на науката : *Материали за 7-а международна научна практична конференция* (София, 17-25 декември, 2011). София: «Бял ГРАД-БГ», 2011. Том 12 «Икономики». ID 4191. URL: <http://repository.vsaau.org/getfile.php/4191.pdf>.
7. 3PL, 4PL, and 5PL Explained : Red Stag Fulfillment web-site. URL: <https://redstagfulfillment.com/3pl4pl-5pl-explained/>
8. Hertz S., Alfredsson M. Strategic development of third party logistics providers. *Industrial Marketing Management*. - 2003. - 32(2). - P. 139–149.
9. Волоснікова Н.М. Особливості системного підходу стратегії системи корпоративного убезпечення промислового

підприємства / Н.М. Волоснікова // *Бізнес Інформ*. – 2021. – № 6 – С. 276–282.

10. Сергієнко О. Концепція управління фінансовими потоками системи корпоративної безпеки підприємства / Волоснікова Н., Решетняк Н., Машенко М., Баранова В. // *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice* – 2022. – № 3(44), С. 176–188.

References (transliterated)

1. Chukhrai N.I. Otsiniuvannia funktsionuvannia lantsiuh postavok : sutnist ta kontseptualni pidkhody [Evaluation of supply chain functioning: essence and conceptual approaches]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika»: Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku* [Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic": Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and problems of development]. - 2009. - no 647. - pp. 276–285.
2. Hryhorak M.Iu. *Intelektualizatsiia rynku lohistychnykh posluh: kontseptsii, metodolohiia, kompetentnist: monohrafiia* [Intellectualization of the logistics services market: concept, methodology, competence: monograph]. Kiev: Sik Hrup Ukraina, 2017. - 513 p.
3. Logistics & Supply Chain Strategies: What is 1PL, 2PL, 3PL, 4PL, 5PL, 6PL, 7PL, 8PL, 9PL and 10PL!? : DIZA Logistics web-site. URL: <https://dizalogistics.wordpress.com/2017/08/24/diza-blogs/>
4. 1PL 2PL 3PL 4PL 5PL 6PL – The Advancement of Party Logistics : AK Logistics and Supply Chain – A. Kennedy web-site. URL: <https://aklogisticsandsupplychain.com/2020/03/02/1pl-2pl-3pl-4pl-5pl-6pl-theadvancement-of-party-logistics/>
5. 1PL to 10PL – Understanding the Various Models of Logistics Service Providers : Shiprocket website. URL: https://www.shiprocket.in/blog/1pl-to-10pl-understanding-logistics-serviceproviders/#3PL_Logistics_Service_Provider
6. Hapchak T.H., Melnyk O.M. Rozvytok suchasnykh form lohistychnykh operatoriv [Development of modern forms of logistics operators]. *Бъдещето въпроси от света на науката : Материали за 7-а международна научна практична конференция* (Sofia, 17-25 dekemvry, 2011). Sofia: «Bial HRAD-BH», 2011. vol 12 «Ykonomiky». ID 4191. URL: <http://repository.vsaau.org/getfile.php/4191.pdf>.
7. 3PL, 4PL, and 5PL Explained : Red Stag Fulfillment web-site. URL: <https://redstagfulfillment.com/3pl4pl-5pl-explained/>
8. Hertz S., Alfredsson M. Strategic development of third party logistics providers. *Industrial Marketing Management*. - 2003. - 32(2). - pp. 139–149.
9. Volosnikova N.M. Osoblyvosti systemnoho pidkhotu stratehii systemy korporatyvnoho 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.
10. Serhiienko O. *Kontseptsiiia upravlinnia finansovymy potokamy systemy korporatyvnoi 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) 21.03.2023

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”: (066)6546909, Nataliia.Volosnikova@khp.edu.ua

В.А. КУЧИНСЬКИЙ, С.М. ПОГОРЕЛОВ**ВИКОРИСТАННЯ ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНИХ МОДЕЛЕЙ ДЛЯ ПРИЙНЯТТЯ ЕФЕКТИВНИХ РІШЕНЬ В СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Визначено роль використання економіко-математичних моделей для прийняття ефективних управлінських рішень як в процесі управління соціально-економічними системами в цілому, так і у сфері управління персоналом. Розглядається моделювання як основний специфічний метод науки, що застосовується для аналізу та синтезу систем управління, а також особливий пізнавальний спосіб, коли суб'єкт дослідження замість безпосереднього досліджуваного об'єкта пізнання обирає чи створює подібний до нього допоміжний об'єкт – образ чи модель, досліджує його, а отримані нові знання переносить на об'єкт оригінал. Економіко-математичні моделі дозволяють об'єднати складні, а іноді й нечітко визначені фактори, пов'язані з проблемою прийняття рішень, у логічно чітку схему, яку можна детально проаналізувати. Такий аналіз дозволяє одержати й оцінити альтернативні можливості функціонування економічної системи та передбачити наслідки управлінських рішень. З метою забезпечення ефективності процесів управління персоналом на основі використання економіко-математичних моделей для прийняття управлінських рішень були визначені: класифікація економіко-математичних моделей за призначенням і метою застосування, оптимізаційний характер більшості економіко-математичних моделей, процедуру побудови моделі та підготовку управлінського рішення на основі економіко-математичних методів, узагальнений вигляд задачі економіко-математичного програмування та типові управлінські задачі з управління персоналом, що розв'язуються з допомогою економіко-математичних моделей.

Ключові слова: моделювання; бізнес-процеси; економіко-математичні моделі; управління персоналом; оптимізація; ефективність

V.A. KUCHYNSKYI, S.M. POHORIELOV**USE OF ECONOMIC AND MATHEMATICAL MODELS TO MAKE EFFECTIVE DECISIONS IN THE FIELD OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT**

The role of using economic-mathematical models for making effective management decisions both in the process of managing socio-economic systems as a whole and in the field of personnel management is defined. Modeling is considered as the main specific method of science, which is used for the analysis and synthesis of control systems, as well as a special cognitive method, when the research subject instead of the directly studied object of knowledge chooses or creates an auxiliary object similar to it - an image or model, examines it, and transfers the acquired new knowledge to the original object. Economic-mathematical models allow combining complex and sometimes vaguely defined factors related to a decision-making problem into a logically clear scheme that can be analyzed in detail. Such an analysis allows obtaining and evaluating alternative possibilities for the functioning of the economic system and predicting the consequences of management decisions. In order to ensure the effectiveness of personnel management processes based on the use of economic-mathematical models for management decision-making, the following were defined: classification of economic-mathematical models by purpose and purpose of application, optimization nature of most economic-mathematical models, model building procedure and preparation of a management decision based on economic -mathematical methods, a generalized view of the problem of economic-mathematical programming and typical managerial problems of personnel management, which are solved with the help of economic-mathematical models.

Keywords: modeling; business processes; economic and mathematical models; HR; optimization; efficiency

Вступ. Сучасна економічна наука у своїх дослідженнях широко використовує наявний інструментарій математичних методів для формалізованого опису існуючих стійких кількісних характеристик та закономірностей розвитку соціально-економічних систем. Під соціально-економічною системою розуміємо складну імовірнісну динамічну систему, яка містить певні бізнес-процеси. Її відносять до класу кібернетичних, тобто керованих систем [1, с. 8].

У ринкових умовах господарювання економіко-математичні методи стають важливим інструментом отримання більш глибоких і повних знань про кількісні та якісні сторони економічного механізму тих чи інших процесів і явищ при прийнятті управлінських рішень [1, с. 12].

У ринкових умовах не можна сподіватися на те, що все буде добре, тому що так бажає особа яка приймає рішення. Управлінські рішення необхідно приймати не інтуїтивно, а на підставі всебічного статистичного аналізу та математичних розрахунків. І не випадково, саме в наш час, відзначається посилений інтерес до використання математичних методів у дослідженнях. Замість того, щоб навчатися на помилках в реальних умовах, аналітики віддають перевагу робити це з допомогою економіко-математичних моделей.

Аналіз стану питання. Економіка як наука про об'єктивні причини розвитку суспільства ще з ранніх часів у своїх діяльності користується різноманітними кількісними характеристиками, і тому вона акумулювала в собі велике число математичних методів. Більш того, активність економічних досліджень стає рушійною силою для математиків у подальшому розвитку математичного інструментарію. Сьогодні в економічній науці на перший план ставиться математична модель як дієвий інструмент дослідження та прогнозування розвитку економічних процесів і явищ [1, с. 3].

Завдяки використанню економіко-математичних моделей в управлінні бізнес-процесами підвищується ефективність їх аналізу та оптимізації, прискорюється і підвищується точність прогнозування їх розвитку, полегшується процес обґрунтування прийняття ефективних управлінських рішень стосовно кожного з них.

Моделювання є важливим компонентом процесу управління соціально-економічними системами в цілому, а також управлінні персоналом.

У цих умовах важливою складовою підвищення економічної ефективності прийняття управлінських рішень в сфері управління персоналом є використання економіко-математичних моделей.

Аналіз основних досягнень і літератури. Питання використання економіко-математичних моделей для

прийняття ефективних управлінських рішень досліджували багато вчених, зокрема Івашук О.Т. [1], Юрчук Н.П. [2], Мочаліна З.М. [3], Петруня Ю.Є. [4], Говоруха В.Б. [4], Літовченко Б.В. [4], Грабовецкий Б.Є. [5], Вітлінський В.В. [6], Мацкул В.М. [7] та інші. Ними розкрито окремі аспекти використання економіко-математичних моделей для розвитку підвищення економічної ефективності соціально-економічних систем в сучасних умовах.

Разом з тим, питання використання економіко-математичних моделей для прийняття ефективних управлінських рішень в сфері управління персоналом у науковій літературі висвітлені недостатньо. Зазначене й зумовило вибір теми даного дослідження.

Мета дослідження. Метою статті є висвітлення особливостей використання економіко-математичних моделей для прийняття ефективних рішень в сфері управління персоналом.

Викладення основного матеріалу дослідження.

Моделювання – це основний специфічний метод науки, що застосовується для аналізу та синтезу систем управління, а також особливий пізнавальний спосіб, коли суб'єкт дослідження замість безпосереднього досліджуваного об'єкта пізнання обирає чи створює подібний до нього допоміжний об'єкт – образ чи модель, досліджує його, а отримані нові знання переносить на об'єкт оригінал. Завдяки активній ролі суб'єкта сам процес моделювання має творчий, активний характер [2, с. 29].

Основою моделювання є необхідність відносного спрощення реальної життєвої ситуації або події, разом з тим це спрощення не повинне порушувати основних закономірностей функціонування системи, яка вивчається. Моделюванням називається створення деякого образу з оригіналу, названого моделлю, що у певних умовах може замінити сам об'єкт-оригінал, відтворюючи властивості, які цікавлять дослідника і характеристики оригіналу, одночасно забезпечуючи наочність, видимість, можливість випробовування, легкість оперування та інші переваги [3, с. 32].

Модель – це умовне зображення об'єкта, що відображає його найістотніші характеристики, які необхідні для проведення дослідження. Математичну модель можна розробляти стосовно конкретного об'єкта в цілому або окремих його складових елементів. З її допомогою можна відображати або існуючі властивості, функції певних явищ та процесів, або їх розвиток на перспективу. Виділяють статичні (модель прив'язується до певного проміжку часу) і динамічні (з'ясовується зв'язок між показниками різних періодів) моделі [2, с. 29].

Модель має цільовий характер, тобто вона відображає не сам по собі оригінал, а формується, виходячи з поставленої мети відображення цілком конкретних властивостей об'єкта моделювання [3, с. 33].

Існує ряд причин, котрі зумовлюють використання моделі [4, с. 45]:

- складність реальних об'єктів управління (існує велика кількість факторів, що впливають на процеси в системі та їх динамічність);

- неможливість експериментування (є чимало управлінських ситуацій, коли потрібно прийняти рішення, але не можна поставити експеримент);

- орієнтація управління на майбутнє (неможливо спостерігати й безпосередньо досліджувати явище, що не обов'язково відбудеться).

Процес моделювання включає три системоутворювальні елементи [2, с. 29]:

- суб'єкт дослідження (системний аналітик);
- об'єкт дослідження;
- модель, яка опосередковує відносини між об'єктом, який вивчається, та суб'єктом, який пізнає (системним аналітиком).

Процес побудови моделей показано на рисунку.

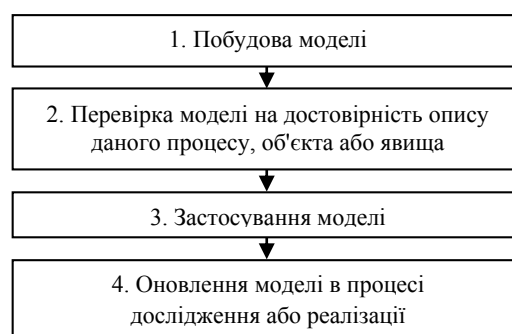


Рисунок – Процес побудови математичних моделей

Економіко-математична модель описує взаємозв'язок окремих параметрів явищ і процесів економічного життя. Задача побудови економічних моделей є не щось інше, як переклад з "мови економіки" на "мову математики". Будь-яка модель виконує в першу чергу прогностичну функцію, без якої побудова її була б недоцільною для теорії і тим більше для практичного використання [2, с. 29].

Економіко-математична модель не є дзеркальним відображенням реальної дійсності. Модель повинна відображати найбільш істотні, найбільш характерні риси, основні властивості, відношення реального життя. Найважливіша вимога до економіко-математичної моделі полягає в її можливості адекватного відображення економічних процесів. Проте потрібен компроміс між складністю моделі і можливістю її реалізації для практичного застосування [2, с. 29].

Економіко-математична модель має відповідати певним вимогам [5]:

- формується на основі положень економічної теорії;

- адекватно відображати реальну економічну дійсність;

- враховувати найбільш важливі чинники, які визначають рівень досліджуваних показників;

- відповідати встановленим критеріям;

- дозволяти отримати такі знання, які до її реалізації були невідомими;

- бути достатньо абстрактною, щоб допустити варіювання великим числом змінних, але не настільки, щоб виникли сумніви в її надійності і практичній корисності отриманих результатів;

➤ задовольняти умови, які обмежують строк розв'язування задачі;

➤ дозволяти реалізувати її існуючими засобами.

Математичне моделювання економічних процесів – вираження мовою математики основних властивостей економічних явищ і процесів у їх взаємозв'язку і функціональній залежності. Суттєвими у математичному моделюванні є кількісні характеристики економічних процесів у їх поєднанні з якісними. Математична модель повинна відображати найбільш глибинні, суттєві, причинно-наслідкові зв'язки і закономірності розвитку економічних явищ та процесів. Практичними завданнями моделювання є: аналіз економічних об'єктів і процесів; економічне прогнозування, передбачення розвитку економічних процесів; розробка управлінських рішень на всіх рівнях господарської ієрархії управління [2, с. 29].

Тобто, економіко-математичне моделювання – це опис економічних систем математичними засобами. Економіко-математична модель дозволяє об'єднати складні, а іноді й нечітко визначені фактори, пов'язані з проблемою прийняття рішень, у логічно чітку схему, яку можна детально проаналізувати. Такий аналіз дозволяє одержати й оцінити альтернативні можливості функціонування економічної системи та передбачити наслідки управлінських рішень [4, с. 45].

Розмірність та багатокomпонентність соціально-економічних систем може значно ускладнити процес відображення мети та обмежень в аналітичному вигляді. Незважаючи на велике число змінних і обмежень, які на перший погляд слід враховувати в процесі аналізу реальних ситуацій, лише невелика їх частина виявляється суттєвою для опису поведінки досліджуваних систем. Тому при виконанні процедури спрощення опису реальних систем, на основі якої буде побудована модель, насамперед необхідно ідентифікувати домінуючі змінні, параметри та обмеження [1, с. 8].

Економічним системам притаманна низка властивостей, які необхідно враховувати в їх моделюванні. Серед цих властивостей зазначимо такі [4, с. 45]:

- цілісність системи;
- динамічність економічних процесів;
- невизначеність щодо розвитку економічних явищ;
- неможливість ізолювати економічну систему від зовнішнього середовища.

Економіко-математичне моделювання є одним із ефективних методів опису функціонування складних соціально-економічних об'єктів та процесів у вигляді математичних моделей, об'єднуючи тим самим в єдине економіку та математику [1, с. 20].

У прикладних дослідженнях економічних процесів і явищ використовуються різні типи моделей, які відрізняються цільовим призначенням моделі, характером задачі, ступенем адекватності, математичним апаратом та іншим. Побудова єдиної математичної моделі функціонування будь-якої економічної системи або її складових практично не представляється можливим без розробки допоміжних моделей, тобто певного комплексу моделей. Вид і

характер економіко-математичних моделей визначається взаємозв'язками та взаємозалежностями економічних систем. Взаємозв'язки одних систем можна описати на основі лінійних рівнянь і нерівностей, других – на основі рівнянь і нерівностей більш високих порядків, третіх – на основі кореляційного аналізу, четвертих – на основі теорії ймовірності і т.д. [1, с. 20-21].

Класифікація економіко-математичних моделей за основними ознаками представлена в табл. 1.

Таблиця 1 – Класифікація економіко-математичних моделей за основними ознаками

Кваліфікаційна ознака	Види економіко-математичних моделей
1. За цільовим призначенням	теоретико-аналітичні та прикладні моделі
2. За ступенем агрегування об'єктів	макроекономічні та мікроекономічні моделі
3. За конкретним призначенням	балансові, трендові, оптимізаційні, імітаційні моделі
4. За типом інформації, використаної в моделі	аналітичні та ідентифіковані моделі
5. За врахуванням фактора невизначеності	детерміновані та стохастичні моделі
6. За характером математичного апарату	матричні моделі, моделі лінійного та нелінійного програмування, кореляційно-регресійні моделі, моделі теорії масового обслуговування, моделі сіткового планування та керування, моделі теорії ігор і т.п.
7. За типом підходу до систем, які досліджуються	дескриптивні (описові) моделі (наприклад, балансові та трендові моделі) та нормативні моделі (оптимізаційні та моделі рівня життя)
8. За структурою моделей та характером їх складових	одно- та багатofакторні моделі, статичні та динамічні моделі, моделі простої та складної структури
9. За часовими характеристиками	довготермінові, середньотермінові та короткотермінові моделі

При економіко-математичному моделюванні часто виникає ситуація, коли досліджувана економічна система має занадто складну структуру, не розроблені математичні методи, схеми, які б охоплювали всі основні особливості та зв'язки цієї системи. Такою економічною системою, наприклад, є економіка підприємства в цілому, у її динаміці, розвитку. Виникає необхідність спрощення досліджуваного

об'єкта, виключення та аналізу деяких його другорядних особливостей для того, щоб підвести цю спрощену систему під клас уже відомих структур, які піддаються математичному опису та аналізу. При цьому ступінь спрощення повинна бути такою, щоб всі істотні для даного економічного об'єкта риси відповідно до мети дослідження були включені в модель [2, с. 29].

Класифікація економіко-математичних моделей за призначенням і метою застосування представлена в табл. 2.

Таблиця 2 – Класифікація економіко-математичних моделей за призначенням і метою застосування

Тип моделей	Призначення, мета застосування
Балансові	Економічні розрахунки, засновані на принципі балансу наявності, надходження/виробництва та вибуття/витрати різних видів ресурсів: матеріальних, енергетичних, машинних, грошових та ін.
Трендові	Прогнозування розвитку економічної системи, що моделюється, на основі трендів (тривалих тенденцій зміни) її основних показників
Оптимізаційні	Вибір найкращого з наявних варіантів виробництва, розподілу чи споживання продукції, розміщення об'єктів інфраструктури, маршрутів руху тощо.
Статистичні	Вивчення взаємозв'язків виробничо-економічних показників моделі, що моделюється в умовах впливу випадкових факторів: кореляційно-регресійний аналіз, факторний аналіз, аналіз чутливості тощо.
Імітаційні	Імітація (як правило, на ЕОМ) процесу функціонування об'єкта, що вивчається, в часі

Важливою характеристикою раціонального управління бізнесом та його складниками є оптимальність, тобто вибір із множини можливих варіантів економічного розвитку такого, який дає можливість найефективніше використовувати наявні виробничі, фінансові та інші ресурси.

З позиції оптимального планування та управління, підприємство або структурний підрозділ розглядається як система, в якій комплексно відображаються технологічні, економічні та організаційні взаємозв'язки керованого об'єкта, а також його складників. Завдання оптимального планування – найбільш ефективне використання виробничих, фінансових та інших ресурсів при дотриманні певних обмежень і вимог.

Концепція оптимального управління народним господарством бере свій початок у наукових працях академіків Л.В. Канторовича, В.В. Новожилова, В.С. Немчинова та інших. За висловом Л.В. Канторовича, оптимальний розрахунок – це третя компонента, яка дає можливість отримати додатковий ефект при тих самих ресурсах, але за короткий час. Таким чином, оптимальний – це такий план, який забезпечує виконання окремої виробничої програми при мінімальних виробничих витратах або максимальний виробничий ефект при заданому обсязі ресурсів [1, с. 12-13].

З оптимальним планом безпосередньо взаємодіє поняття економіко-математичної моделі, яка є концентрованим виразом існуючих взаємозв'язків і закономірностей процесу функціонування економічної системи в математичній формі і складається із сукупності пов'язаних між собою математичних залежностей у вигляді формул, рівнянь, нерівностей, логічних умов та факторних величин, всі або частина яких має економічний зміст [1, с. 13].

Економіко-математичні моделі, в основному оптимізаційні, базуються на гіпотезі про те, що людина діє раціонально (оптимально), якщо вона аналізує всі варіанти дій та вибирає найкращий з них, здійснюючи це холоднокровно навіть в умовах стресових ситуацій. Передбачається, що на його рішення негативного не впливають ні емоційні процеси, ні принципи і забобони, що догматично розуміються. Класичні оптимізаційні моделі прийняття рішень побудовані таким чином, щоб можна було використати математичний алгоритм та отримати оптимальну практичну рекомендацію.

Недоліки економіко-математичних моделей полягають у вимушеному спрощенні дійсності, оскільки визначення параметрів моделі має бути орієнтоване на забезпечення можливості вироблення рішень. Отримані у такий спосіб рекомендації можуть бути неточними і втрачати практичну цінність. Водночас оптимізаційні моделі мають значні переваги:

- не допускають логічних помилок;
- не містять нічого зайвого та зводять проблему до її суті;
- сприяють вираженню основних взаємозв'язків та засобів.

Використання економіко-математичних моделей для прийняття ефективних управлінських рішень, відбувається з врахуванням особливостей функціонування систем, для яких вони застосовуються. Будь-яка соціально-економічна система динамічно розвивається і має наступні характеристики:

- є кінцева мета функціонування системи;
- існують кілька способів досягнення мети, що допускають кількісне зіставлення результатів;
- ресурси, необхідні для функціонування системи, обмежені, а ефективність їх використання за напрямками різна;
- функціонування системи можливе за різних комбінаціях ресурсів;
- існує критерій оцінки можливих шляхів досягнення цілей.

Усі названі чинники зумовлюють наявність найкращого варіанта досягнення поставленої мети, тобто найкращого поєднання наявних ресурсів, необхідних для

її реалізації. Звідси процес прийняття рішень у системі «людина – людина» і «людина – машина» завжди пов'язані з пошуком найкращого рішення і можна описати функцією з обмеженнями, які є допустимі при пошуку найкращої альтернативи. Тим самим процес прийняття рішення зводиться до знаходження екстремального значення функції, у якому це значення досягається. Знаходження такої функції називається оптимізацією, а знайдене рішення оптимальним.

Існування оптимального рішення є властивістю будь-якої системи. Для соціально-економічних систем це має особливе значення, бо в умовах обмеженості ресурсів пошук найкращого управлінського рішення пов'язаний з економією тих ресурсів, які можуть бути використані для підвищення ефективності функціонування системи і тим самим для найкращого досягнення цілей.

Однією з основних і найважливіших питань теорії прийняття оптимальних рішень є опис умов, які мають бути виконані, щоб рішення було оптимальним, тобто формулювання постулатів, що стосуються оптимальності, і тому званих постулатами оптимальності. Найбільше визнання одержали два наступні постулати оптимальності:

- постулат послідовності, який свідчить, що для прийняття оптимального рішення слід упорядкувати сукупність альтернатив, яким віддають перевагу особи, які приймають рішення;

- постулат максимізації, який стверджує, що остаточною умовою раціонального рішення є використання максимізації, тобто вибір особи, яка приймає рішення, такої дії, яка максимізує цільову функцію, або прийняття тієї альтернативи, яка у певному сенсі є для нього найкращою у послідовності кроків до максимізації.

Постулат, який передбачає вибір дій, кращих з погляду реалізації цілей цієї особистості, узгоджується з інтуїтивним розумінням раціональності.

Слід виділити три найважливіші моменти, які враховуються під час побудови будь-яких моделей управлінських рішень:

1. Моделі прийняття рішень можуть лише обмежено відображати дійсність, причому не стільки через брак даних чи недосконалість теорій, скільки через величезну різноманітність явищ і зв'язків реальної дійсності.

2. Моделі повинні враховувати об'єктивні обмеження можливостей особи, яка приймає рішення, у широкому колі інтелектуальних завдань, насамперед під час виконання складних операцій із перетворення отриманої інформації.

3. Моделі повинні враховувати особистісні особливості особи, яка приймає рішення.

Стосовно стратегічних рішень ці моделі грають переважно обмежену роль. Точніше, вони необхідні тих етапах, де перевіряється можлива здійсненість знайдених рішень. Стосовно тактичних рішень та добре структурованих проблем економіко-математичні моделі мають вирішальне значення для вибору найкращого рішення.

Практичні завдання економіко-математичного моделювання містять: аналіз економічних об'єктів і процесів; прогнозування розвитку економічних процесів;

прийняття управлінських рішень на всіх рівнях ієрархії управління.

Процедуру побудови моделі та підготовку управлінського рішення на основі економіко-математичних методів можна представити з допомогою ряду взаємозв'язаних етапів [1, с. 28-30]:

1. Постановка задачі та формулювання мети дослідження.

Описуваному етапу передують виникнення проблемних ситуацій, усвідомлення яких призводить до необхідності їх узагальнення або вирішення для майбутнього досягнення певного ефекту (корисності).

Основа етапу складає комплексний аналіз функціонування об'єкта дослідження, виявлення його проблемних місць. Далі йде опис найбільш характерних властивостей об'єкта, вивчення його структури та взаємозв'язків. Тут важливим моментом є формулювання гіпотез щодо поведінки та розвитку об'єкта.

Завершується досліджуваний етап описом поставлених завдань у вигляді задачі та сформульованої мети дослідження з допомогою критерію чи критеріїв ефективності.

2. Побудова концептуальної (формалізованої) моделі.

Базовою основою для побудови моделі об'єкта є його концептуальна модель. Під концептуальною моделлю об'єкта розуміємо сукупність якісних залежностей критеріїв оптимальності і різного роду обмежень від факторів, суттєвих для адекватного відображення функціональних характеристик об'єкта. На другому етапі відбувається формалізація існуючої економічної проблеми, яка полягає у вираженні її з допомогою математичної символіки через відповідні залежності та відношення. Як результат, на завершення етапу отримуємо математичну задачу, яка має цільову функцію та відповідну систему обмежень.

Концептуальна модель відображає основні елементи:

- умови функціонування об'єкта, визначені характером взаємодії між об'єктом і його оточенням, а також між елементами об'єкта;

- мету дослідження об'єкта та напрямок покращення його функціонування;

- можливості керування об'єктом, визначення складу керованих змінних об'єкта.

У процесі формулювання концептуальної моделі об'єкта можуть виникати такі проблеми:

- побудова спрощеного і в той же час адекватного поставленим меті дослідження сценарію функціонування об'єкта;

- формулювання та уточнення мети дослідження;

- формалізація мети в критерії оптимальності;

- формалізація зовнішніх та внутрішніх обмежень;

- вибір факторів, які описують об'єкт і його оточення, котрі повинні бути враховані при дослідженні і, відповідно, включені в математичну модель;

- класифікація факторів і вибір серед них в першу чергу керованих змінних.

Побудова концептуальної моделі є важливим етапом моделювання, оскільки він визначає напрямки, цілі та область дослідження. Завершальним кроком побудови концептуальної моделі є оцінка в майбутньому її адекватності моделюючій ситуації.

3. Формування інформаційної бази моделі.

Третій етап є найбільш трудомістким, оскільки він представляє собою не тільки простий статистичний збір інформації. Тут висуваються досить високі вимоги до якості та достовірності підготовленої інформації.

При формуванні інформаційного забезпечення використовується математичний інструментарій теорії ймовірностей, економетричного моделювання. Тут має місце неперервність процесу формування необхідної інформації, який полягає в тому, що вихідні параметри однієї моделі можуть служити вхідними показниками для іншої.

4. Побудова числової економіко-математичної моделі.

На даному етапі на основі концептуальної моделі здійснюється формування числової математичної моделі об'єкта. Головна проблема етапу – визначення кількісних математичних співвідношень, які формалізують якісні залежності концептуальної моделі. Навіть за наявності повністю розробленого сценарію ці співвідношення можуть бути неочевидними. У зв'язку з цим часто виникає необхідність у виконанні проміжного етапу між побудовою концептуальної і математичної моделей об'єкта, тобто перетворення сценарію в алгоритм, який моделює взаємодію елементів між собою та оточенням в динаміці.

Для реалізації математичної моделі на персональних комп'ютерах вона має бути представлена в числовій формі, тобто задані числові значення констант, границі зміни невизначених факторів та керованих змінних, закони розподілу випадкових величин. Завершальним кроком формування математичної моделі є оцінка її адекватності стосовно до концептуальної моделі.

5. Числове розв'язання задачі.

Етап дослідження числової математичної моделі розпочинається з її аналізу (відношення до певного класу моделей), вибору відповідного методу її розв'язання та програмного забезпечення. Головна проблема цього етапу – розробка алгоритму оптимального або найкращого в заданих умовах розв'язання певної задачі.

Враховуючи вид числової економіко-математичної моделі, приймаються відповідні рішення стосовно подальших дій. Якщо отримана модель задачі має стандартний вид, для неї існують відомі алгоритми, а також програмні продукти знаходження розв'язків, то тут відбувається все дуже просто. В протилежному випадку доводиться розробляти алгоритм розв'язання та формувати відповідне програмне забезпечення. Отримані числові розв'язки далі піддаються суттєвому кількісному аналізу.

6. Аналіз числових результатів і прийняття рішень.

На цьому етапі вирішується важливе питання відносно правильності та повноти результатів моделювання, і, як результат, розробляються рекомендації для практичного використання при прийнятті вигідних рішень або для удосконалення моделі.

Завершальним кроком процедури побудови економіко-математичної моделі є оцінка точності одержаних розрахунків та вироблення на їх основі ефективних прикладних рішень.

Ефективність прийняття рішень у великій мірі залежить від рівня досягнутої мети дослідження, яка в свою чергу визначається цільовою функцією.

У загальному вигляді задача економіко-математичного програмування формулюється так: знайти такі значення змінних $X=(x_1, x_2, \dots, x_n)$, щоб функція $z=f(X)$ набувала екстремального (максимального чи мінімального) значення за умов $X \in D$, де D – множина допустимих значень.

Функцію $z=f(X)$, аргументами якої є прийняті варіанти рішень, а значеннями – числа, що відбивають міру досягнення мети, називають цільовою функцією, або критерієм якості управлінського рішення.

Умови $X \in D$ називаються обмеженнями задачі. Вони описують внутрішні технологічні та економічні процеси функціонування й розвитку системи, а також процеси зовнішнього середовища, які впливають на результат діяльності системи.

Будь-який набір змінних $X=(x_1, x_2, \dots, x_n)$, що задовольняє обмеження задачі, утворює множину допустимих альтернативних управлінських рішень, яку називають допустимим планом, або планом. Очевидно, що кожний допустимий план є відповідною стратегією системи, програмою дій.

План X^* , за якого цільова функція набуває екстремального значення $\text{extr}_{X \in D} f(X) = f(X^*)$, називається оптимальним.

Розв'язати задачу математичного програмування означає відшукати таке з альтернативних рішень, яке було б найкращим з погляду значення цільової функції.

Постановки типових управлінських задач з управління персоналом, що розв'язуються з допомогою економіко-математичних моделей:

1. Задача планування ефективного використання персоналу.

Припустимо, що існує m категорій працівників: $S_1, \dots, S_m$, з яким треба виробити n видів продукції: $P_1, \dots, P_n$. Відомий ефективний час роботи зазначених працівників: $b_1, \dots, b_m$ і задано вектор $C=(c_1, \dots, c_n)$, де c_j – прибуток від продажу одиниці j -го виду продукції, та матрицю $A=(a_{ij})_{m \times n}$, де a_{ij} – кількість нормованого часу i -го типу, що йде на виготовлення одиниці j -го виду продукції. Дано також верхні межі кількості випуску кожного виду продукції: $d_1, \dots, d_n$. Треба так організувати виготовлення продукції з наявними працівниками, щоб максимізувати прибуток від її продажу. Для математичної постановки задачі введемо змінну x_j – кількість випуску продукції j -го виду. Тоді математична модель задачі має вигляд:

$$\begin{aligned} z &= \sum_{j=1}^n c_j x_j \rightarrow \max; \\ \left\{ \begin{aligned} \sum_{i=1}^m a_{ij} x_j &\leq b_i, \quad i = \overline{1, m}; \\ 0 \leq x_j &\leq d_j, \quad j = \overline{1, n}. \end{aligned} \right. \end{aligned} \quad (1)$$

2. Задача структурної оптимізації.

Припустимо, що для підвищення продуктивності праці певних працівників використовується n різних видів заходів, в які вкладаються кошти: $P_1, \dots, P_n$. Ці заходи формують m різних варіантів впливу на результативність праці працівників. Мінімальна норма

- [Електронний ресурс] / В. А. Кучинський ; [наук. керівник Мехович С. А.] ; Харківський політехнічний ін-т, нац. техн. ун-т. Харків, 2009. 21 с.
11. Крамської Д.Ю., Кучинський В.А., Гуцан О.М. Методичний підхід до проведення якісного аналізу узгодженості проекту та об'єкту інвестування // *Вісник національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*. – Харків : НТУ «ХПІ». 2020. № 3 (2020). С. 58-66.
 12. Кучинський В. А., Гайдукова А. Д. Управління інноваційним потенціалом підприємства // *Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ» : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва*. – Харків : НТУ «ХПІ». 2015. № 60 (1169). С. 17-22.
 6. *Ekonomiko-matematychne modeliuвання: Navch. Posibnyk* [Economic and mathematical modeling: Education. manual] / Za red. V. V. Vitlinskoho. Kyiv: KNEU, 2008. 536 p.
 7. *Ekonomiko-matematychni metody ta modeli: Navchalnyi posibnyk* [Economic and mathematical methods and models: Study guide] / Za red. V.M. Matskul. Odesa: ONEU, 2018. 404 p.
 8. Pohorielov S. M., Kuchynskyi V. A. Suchasni pidkhody do formuvannya vyrobnychoi prohramy pidpriemstva [Modern approaches to the formation of the company's production program] // *Visnyk NTU «KhPI»*. 2009. № 5. pp. 170-176.
 9. *Upravlinnia personalom : pidruchnyk* [Human resource management: a textbook] / [V. M. Daniuk, A. M. Kolot, H. S. Sukov ta in.] ; za zah. ta nauk. red. k.e.n., prof. V. M. Daniuka. Kyiv: KNEU; Kramatorsk : NKMZ, 2013. 666 p.
 10. Kuchynskyi V.A. *Efektivnist orhanizatsii system remontno-tekhnichnoho obsluhovuvannya obladnannia mashynobudivnykh pidpriemstv* [Effectiveness of the organization of repair and maintenance systems of equipment of machine-building enterprises] : avtoref. dys. ... kand. ekon. Nauk: spets. 08.00.04 [Elektronnyi resurs] / V. A. Kuchynskyi ; [nauk. kerivnyk Mekhovych S. A.] ; Kharkivskyi politekhnichnyi in-t, nats. tekhn. un-t. Kharkiv, 2009. 21 p.
 11. Kramskoi D.Yu., Kuchynskyi V.A., Hutsan O.M. Metodichnyi pidkhid do provedennia yakisnoho analizu uzghodzhennosti proektu ta ob'ektu investuvannia [A methodical approach to conducting a qualitative analysis of the coherence of the project and the investment object] // *Visnyk natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "Kharkivskyi politekhnichnyi instytut" (ekonomichni nauky)*. – Kharkiv : NTU «KhPI». 2020. № 3 (2020). pp. 58-66.
 12. Kuchynskyi V. A., Haidukova A. D. Upravlinnia innovatsiinym potentsialom pidpriemstva [Management of the innovative potential of the enterprise] // *Visnyk Nats. tekhn. un-tu «KhPI» : zb. nauk. pr. Temat. vyp. : Tekhnichnyi prohres ta efektyvnist vyrobnytstva*. – Kharkiv : NTU «KhPI». 2015. № 60 (1169). pp. 17-22.

References (transliterated)

1. *Ekonomiko-matematychne modeliuвання: Navchalnyi posibnyk* [Economic and mathematical modeling: Study guide] / Za red. O. T. Ivashchuka. Ternopil: TNEU «Ekonomichna dumka», 2008. 704 p.
2. Yurchuk N. P. Vykorystannia ekonomiko-matematychnykh metodiv v upravlinni innovatsiinym rozvytkom ekonomichnykh system [The use of economic and mathematical methods in the management of innovative development of economic systems] // *Investysii: praktyka ta dosvid*. – 2015. – № 18. – pp. 28-32. – Rezhym dostupu: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2015_18_7.
3. *Navchalno-metodychnyi posibnyk dlia samostiinoho vyvchennia dysypliny „Modeli i metody pryiniattia rishen v analizi ta audyti” (dlia studentiv spetsialnosti „Oblik i audyt”)* [Educational and methodological manual for independent study of the discipline "Models and methods of decision-making in analysis and audit" (for students of the "Accounting and Audit" specialty)] / Ukl. Z.M. Mochalina Kharkiv: KhNAMH, 2005. 182 p.
4. *Pryiniattia upravlinnykh rishen: navchalnyi posibnyk* [Making managerial decisions: a study guide] / [Petrunia Yu. Ye., Hovorukha V. B., Litovchenko B. V. ta in.] ; za red. Yu. Ye. Petruni. Dnipropetrovsk : AMSU, 2015. 189 p.
5. Hrabovetskyi B.Ye. *Osnovy ekonomichnoho prohnozuvannia: Navchalnyi posibnyk*. [Basics of economic forecasting: Study guide.] Vinnytsia: VF TANH, 2000. 209 p.

Надійшла (received) 21.03.2023

Відомості про авторів / About the Authors

Кучинський Володимир Анатолійович (Kuchynskyi Volodymyr Anatoliyovych) – кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6058-3709>; e-mail: Volodymyr.Kuchynskyi@khti.edu.ua.

Погорелов Сергій Миколайович (Pohorielov Serhii Mykolaiovych) – кандидат економічних наук, доцент, Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут», професор кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0868-2002>; e-mail: Serhii.Pohorielov@khti.edu.ua.

ЗМІСТ

Ткачова Надія, Косенко Софія ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНА СУТНІСТЬ МАРКЕТИНГУ ВЗАЄМОВІДНОСИН.....	3
Ткачов Максим ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМ ПРАВОВОЇ ОХОРОНИ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ В УКРАЇНІ.....	10
Шматько Наталія, Пантелєєва Ірина, Кармінська-Белоброва Марина КОНЦЕПЦІЇ СТІЙКОГО ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ВЕЛИКОМАСШТАБНИХ ЕКОНОМІКО-ВИРОБНИЧИХ СИСТЕМ	17
Єршова Наталя, Грінько Алла ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ ФІНАНСОВИХ РІШЕНЬ ПРИ УПРАВЛІННІ ПЛАТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	23
Якименко-Терещенко Наталія, Александрова Вікторія, Стригуль Лариса ФОРМУВАННЯ МЕТОДІВ ЕФЕКТИВНОГО ВІДБОРУ УСТАТКУВАННЯ ДЛЯ ЗАКЛАДІВ ТУРИЗМУ ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	31
Волоснікова Наталія, Решетняк Наталя, Абрамов Федір УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПІДПРИЄМСТВА У СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	37
Гуцан Олександр ФУНКЦІОНАЛЬНО-ІНФОРМАЦІЙНЕ РОЗУМІННЯ HR ТА МОТИВАЦІЙНОГО АНАЛІЗУ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА ТА У БІЗНЕС-ДІАГНОСТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	41
П'ятак Тетяна ВПЛИВ АСОРИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ НА ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ.....	45
Більовська Ольга, Майстро Руслана ОСОБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ	50
Ленко Іван УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	55
Романчик Тетяна, Васильцова Світлана МАРКЕТИНГОВИЙ АУДИТ РЕКЛАМНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ	59
Ходирєва Оксана НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ РЕКРУТИНГУ З ВИКОРИСТАННЯМ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ УКРАЇНСЬКОГО ІТ-БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	63
Сітак Ірина, Ширяєва Наталя, Чайкова Олена СУЧАСНИЙ СТАН ТА ШЛЯХИ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	67
Коптєва Ганна, Нащекіна Ольга КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	73
Гармаш Сергій ЗНАЧУЩІСТЬ ІНДИКАТОРІВ ОЦІНКИ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ У СИСТЕМІ ІНДИКАТОРІВ ОЦІНКИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	78

Замула Олена, Замула Олексій, Угрімова Ірина УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В КОНТЕКСТІ ІНКЛЮЗИВНОГО ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ	83
Новік Ірина, Журба Євгенія МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ ІННОВАЦІЙ В УКРАЇНІ ДО ТА ПІСЛЯ ВІЙНИ.....	87
Косенко Андрій, Клименко Мілена СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО БЕЗКОНФЛІКТНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	91
Маслак Ольга, Гришко Наталя, Яковенко Ярослава, Гладенький Богдан, Марченко Віталій СТРАТЕГІЯ СМАРТ-СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ ЯК ІННОВАЦІЙНА ОСНОВА ГЛОБАЛЬНОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД.....	95
Маслак Марія ДОСЛІДЖЕННЯ ІСНУЮЧИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЮ ВЛАСНІСТЮ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....	99
Волоснікова Наталія ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ МОНІТОРИНГУ ЛОГІСТИЧНИХ ПОТОКІВ	105
Кучинський Володимир, Погорєлов Сергій ВИКОРИСТАННЯ ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНИХ МОДЕЛЕЙ ДЛЯ ПРИЙНЯТТЯ ЕФЕКТИВНИХ РІШЕНЬ В СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	109

CONTENT

<i>Tkachova Nadezhda, Kosenko Sofiya</i> THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ESSENCE OF RELATIONSHIP MARKETING	3
<i>Tkachov Maxim</i> STUDY OF PROBLEMS OF LEGAL PROTECTION OF INTELLECTUAL PROPERTY IN UKRAINE	10
<i>Shmatko Nataliia, Pantelieieva Iryna, Karminska-Bielobrova Maryna</i> CONCEPTS OF SUSTAINABLE ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT OF LARGE-SCALE ECONOMIC PRODUCTION SYSTEMS.....	17
<i>Iershova Natalia, Grinko Alla</i> ACCOUNTING AND ANALYTICAL SUPPORT FOR MAKING FINANCIAL DECISIONS IN THE SOLVENCY MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE	23
<i>Yakymenko-Tereshchenko Nataliia, Aleksandrova Viktoriia, Strygul Larysa</i> DEVELOPMENT OF METHODS FOR EFFECTIVE SELECTION OF EQUIPMENT FOR TOURISM AND HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS	31
<i>Volosnikova Nataliia, Reshetniak Natalia, Abramov Fedir</i> MANAGEMENT OF THE FINANCIAL SECURITY OF THE ENTERPRISE IN MODERN CONDITIONS.....	37
<i>Hutsan Oleksandr</i> FUNCTIONAL AND INFORMATIONAL UNDERSTANDING OF HR AND MOTIVATIONAL.....	41
<i>Piatak Tetianaail</i> INFLUENCE OF THE ASSORTMENT POLICY ON THE FORMATION OF THE FINANCIAL RESULTS OF THE ENTERPRISE	45
<i>Bilovska Olha, Maistro Ruslana</i> FEATURES OF BUSINESS ACTIVITY UNDER THE CONDITIONS OF MARTIAL LAW IN UKRAINE	50
<i>Lenko Ivan</i> IMPROVEMENT OF RISK MANAGEMENT SYSTEMS OF TOURISM ENTERPRISES.....	55
<i>Romanchik Tatiana, Vasytsova Svitlana</i> MARKETING AUDIT OF ADVERTISING ACTIVITIES ON THE FOREIGN MARKET	59
<i>Khodyrieva Oksana</i> DIRECTIONS FOR IMPROVING THE EFFICIENCY OF THE RECRUITMENT PROCESS WITH THE USE OF DIGITAL TECHNOLOGIES FOR UKRAINIAN IT-BUSINESS IN THE CONDITIONS OF MARITAL STATE	63
<i>Sitak Irina, Shyriaieva Natalia, Chaikova Olena</i> CURRENT STATE AND WAYS OF RECOVERY OF UKRAINE'S ECONOMY	67
<i>Koptieva Hanna, Nashchekina Olga</i> A CONCEPTUAL FRAMEWORK FOR STRATEGIC CHANGE MANAGEMENT AT AN ENTERPRISE	73
<i>Garmash Sergii</i> SIGNIFICANCE OF PERSONNEL SECURITY ASSESSMENT INDICATORS IN THE SYSTEM OF ENTERPRISE ECONOMIC SECURITY ASSESSMENT INDICATORS.....	78
<i>Zamula Olena, Zamula Oleksii, Uhrimova Iryna</i> ENTERPRISE PERSONNEL MANAGEMENT BASED ON THE CONCEPT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF INCLUSIVE EMPLOYMENT	83

Novik Iryna, Zhurba Yevheniia MECHANISMS OF UKRAINIAN STATE SUPPORT OF INNOVATIONS BEFORE AND AFTER THE WAR.....	87
Kosenko Andriy, Klymenko Milena SELF-MARKETING AS AN INNOVATIVE METHOD OF LABOR MARKET RESEARCH.....	91
Maslak Olga, Gryshko Natalia, Yakovenko Yaroslava, Hladenkyi Bohdan, Marchenko Vitaliy SMART SPECIALIZATION STRATEGY AS AN INNOVATIVE BASIS OF GLOBAL ECONOMIC DEVELOPMENT: EUROPEAN EXPERIENCE	95
Maslak Mariya STUDY OF EXISTING APPROACHES TO INTELLECTUAL PROPERTY MANAGEMENT IN INDUSTRIAL ENTERPRISES.....	99
Volosnikova Nataliia DIAGNOSTICS OF THE LOGISTICS FLOWS MONITORING SYSTEM.....	105
Kuchynskyi Volodymyr, Pohorielov Serhii USE OF ECONOMIC AND MATHEMATICAL MODELS TO MAKE EFFECTIVE DECISIONS IN THE FIELD OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT	109

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

ВІСНИК

НАЦІОНАЛЬНОГО ТЕХНІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»

(економічні науки)

Збірник наукових праць

№ 2 '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: tper_bulletin@ukr.net*

*Друк-ФОП Шейніна О.В.,
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру видавців, виготовників
і розповсюджувачів видавничої продукції
ДК № 2779 від 15.09.2007 р.
вул. Славянская, 3 оф.5, Харків, 61052, Україна.*

*Підп. до друку 31.03.2023 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. № 11. Ціна договірна.*