

the Principle of Who and What Really Counts". *Academy of Management Review*, vol. 22, no. 4 (1997): 853-886. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105>

Morgunova, R. V. "Mekhanizm upravleniya vzaimootnosheniyami so steykholderami krupnykh mashinostroitelnykh predpriyatiy" [Mechanism for Managing Relationships with Stakeholders of Large Machine-building Enterprises]. *Biznes v zakone. Ekonomiko-yuridicheskiy zhurnal*, no. 5 (2009): 344-348.

Newbould, G., and Luffman, G. *Successful Business Politics*. Farnborough: Gower Press, 1989.

Nikitina, L. M. "Klassifikatsiya steykholderov v protsesse formirovaniya sotsialno otvetstvennogo povedeniya kompanii" [Classification of Stakeholders in the Formation of Socially Responsible Company Behavior]. *Vestnik Severo-Kavkazskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta*, no. 2 (2010): 157-162.

Petrov, M. A. "Teoriya zainteresovannykh storon: puti prakticheskogo primeneniya" [Stakeholder Theory: Ways of Practical Application]. *Vestnik SPbGU. Series 8*, is. 2 (2004): 51-68. <http://www.vestnikmanagement.spbu.ru/archive/pdf/111.pdf>

Taraniuk, L. M., Ilnatchenko, V. M., and Makarenko, T. Yu. "Ekonomichniy instrumentarii faz upravlinnia napriamiv reinzhynirynhu biznes-protseviv promyslovykh pidpriemstv" [Economic Instruments Phases Management of Directions of Business Processes Reengineering of Industrial Enterprises]. *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky*, no. 3 (2017): 47-54. https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/68502/1/Taraniuk_Economic_Instruments.pdf

Zub, A. T. *Strategicheskyy menedzhment: teoriya i praktika* [Strategic Management: Theory and Practice]. Moscow: Aspekt Press, 2002.

УДК 338.242
JEL: D92; E22

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

©2021 КОНДРАТЕНКО Н. О., ТРАГНЮК О. Я.

УДК 338.242
JEL: D92; E22

Кондратенко Н. О., Трагнюк О. Я. Удосконалення механізму управління інвестиційною діяльністю суб'єктів господарювання

У статті вдосконалено механізм управління інвестиційною діяльністю суб'єктів господарювання на основі узгодження інтересів усіх учасників інвестиційного процесу шляхом використання адекватних інструментів менеджменту. З'ясовано, що управління інвестиційною діяльністю є складним, багаторівневим процесом, що передбачає управлінські рішення не лише на рівні суб'єктів господарювання – інвесторів та учасників інвестиційної діяльності, але й на рівні держави та регіону. Відзначено, що система управління підприємства має бути гнучкою та вчасно реагувати на зміни в сучасній економічній системі. Важливим аспектом при здійсненні інвестиційної діяльності має бути процес як залучення, так і використання інвестиційних ресурсів, що в майбутньому забезпечить зростання вартості підприємства. Запропоновано вдосконалений механізм управління інвестиційною діяльністю підприємства, який включає: послідовність і спосіб управління; послідовність процесів і стадій, відповідних процедур та інструментів; сукупність інституціональних та організаційних структур і комплекс використовуваних ними форм і методів; послідовність застосування різноманітних способів. Практична реалізація такого механізму можлива за рахунок узгодження інтересів усіх учасників інвестиційного процесу шляхом використання адекватних інструментів управління. Зроблено висновок, що підвищення ефективності управління інвестиційною діяльністю підприємства може бути досягнуто лише після врахування всіх факторів, що впливають на його рівень як на макро- та мезорівні (тобто з боку держави, регіону та галузі), так і на мікрорівні (з боку самого підприємства). Тільки поєднання зусиль держави й окремих підприємств на різних рівнях дозволить українській економіці перебороти низку наявних проблем і здійснити залучення необхідного обсягу коштів для економічного розвитку та прибуткової діяльності суб'єктів господарювання. Активізація інвестиційних процесів в Україні можлива за умов розробки відповідних механізмів управління інвестиційною привабливістю суб'єктів господарювання.

Ключові слова: інвестиційна діяльність, управління, механізм, суб'єкт господарювання, управлінське рішення, оцінка.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-3-194-201>

Рис.: 3. Табл.: 1. Бібл.: 13.

Кондратенко Наталія Олегівна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту і публічного адміністрування, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002, Україна)

E-mail: 2123kondratenko@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-3305-9570>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/1770332/nataliia-kondratenko/>

Трагнюк Олеся Янівна – кандидат юридичних наук, професор, доцент кафедри права Європейського Союзу, Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого (вул. Пушкінська, 77, Харків, 61024, Україна)

E-mail: o.ya.tragnyuk@niu.edu.ua

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-4505-8105>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/3757854/olesia-tragnyuk/>

Kondratenko N. O., Tragniuk O. Ya. Improving the Mechanism of Management of Investment Activity of Economic Entities

The article improves the mechanism of management of investment activities of economic entities on the basis of coordination of the interests of all participants in the investment process through the use of adequate management instruments. It is found out that the management of investment activity is a complex, multilevel process that involves managerial decisions not only at the level of economic entities – investors and participants in investment activities, but also at the State and region levels. It is noted that the enterprise management system should be flexible and respond in time to changes in the modern economic system. An important aspect in the implementation of investment activity should be the process of both attracting and using investment resources, which in the future will ensure an increase in the value of the enterprise. An improved mechanism of management of investment activity of enterprise is proposed, which includes: consistency and method of management; a sequence of processes and stages, appropriate procedures and instruments; a set of institutional and organizational structures and a complex of forms and methods used by them; a sequence of application of various methods. The practical implementation of such a mechanism is possible by aligning the interests of all participants in the investment process through the use of adequate management instruments. It is concluded that the improvement of the efficiency of management of investment activity of enterprise can be achieved only after taking into account all the factors affecting its level both macro and meso (that is, on the part of the State, region and industry sector), and also at the micro level (on the part of the enterprise itself). Only the combination of efforts both by the State and by individual enterprises at different levels will allow the Ukrainian economy to overcome a number of existing problems and attract the necessary amount of funds for economic development and profitable activities of economic entities. Activation of investment processes in Ukraine is possible under the conditions of development of appropriate mechanisms of management of investment attractiveness of economic entities.

Keywords: investment activity, management, mechanism, economic entity, managerial decision, assessment.

Fig.: 3. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 13.

Kondratenko Natalia O. – D. Sc. (Economics), Professor, Professor of the Department of Management and Public Administration, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv (17 Marshala Bazhanova Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: 2123kondratenko@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-3305-9570>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/1770332/natalia-kondratenko/>

Tragniuk Olesia Ya. – PhD (Law), Professor, Associate Professor of the Department of Law of the European Union, Yaroslav Mudryi National Law University (77 Pushkinska Str., Kharkiv, 61024, Ukraine)

E-mail: o.ya.tragnyuk@niu.edu.ua

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-4505-8105>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/3757854/olesia-tragniuk/>

Українські промислові підприємства у швидкоплинних умовах функціонування, з одного боку, готові швидко реагувати на зміни, що відбуваються у сфері регулювання інвестиційної діяльності; з іншого – в силу браку доступних фінансових ресурсів, зниження довіри зовнішніх і внутрішніх інвесторів до ймовірності стабілізації економічної та політичної ситуації в країні, потребують додаткових інструментів підтримки своєї виробничої діяльності.

Ефективне управління інвестиційною діяльністю має забезпечувати реалізацію обраної стратегії розвитку вітчизняних підприємств за рахунок залучення внутрішнього та зовнішнього капіталу, покращувати платоспроможність і ліквідність підприємства, здійснюватися в умовах оптимального ризику, враховувати наявні та потенційні ресурси підприємства, особливості його функціонування тощо.

Проблемам управління інвестиційною діяльністю підприємств України присвячені наукові праці багатьох вітчизняних авторів. Серед них: В. Андрієць [1], Д. Аранчій, С. Гончаренко [2], Л. Бушовська [3], М. Кондратюк [4], Л. Сибирка, А. Корівчак [5], О. Феєр [6] та ін.

Але ряд питань, пов'язаних із використанням сучасних механізмів управління інвестиційною діяльністю, неопрацьовано достатньою мірою та потребують детального дослідження.

Метою статті є вдосконалення механізму управління інвестиційною діяльністю суб'єктів гос-

подарування на основі узгодження інтересів усіх учасників інвестиційного процесу шляхом використання адекватних інструментів менеджменту.

Законодавство України трактує поняття «інвестиції» як «всі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності, у результаті якої створюється прибуток (дохід) або досягається соціальний ефект» [7].

Безумовно, життєздатність і процвітання будь-якого підприємства, організації, будь-якої соціально-економічної системи значною мірою залежить від раціональної інвестиційної діяльності. Ця діяльність затратна та ризикована за визначенням. Іншими словами, по-перше, інвестицій не буває без витрат – спочатку необхідно вкласти кошти, тобто витратитися, і лише надалі, якщо розрахунки були вірні, витрати окупляться; по-друге, неможливо передбачити всі обставини, чекаючи інвестора в майбутньому, – завжди існує ненульова вірогідність того, що інвестиції будуть повністю або частково втрачені.

Управління інвестиційною діяльністю є складним, багаторівневим процесом, що передбачає управлінські рішення не лише на рівні суб'єктів господарювання – інвесторів та учасників інвестиційної діяльності, але й на рівні держави та регіону. Відповідно, слід виокремити три рівні управління інвестиційною діяльністю підприємства: *макрорівень* (включає пев-

ні регулятивні заходи з боку держави); *мезорівень* (управління на рівні регіону); *мікрорівень* (управління на рівні підприємств – інвесторів та учасників інвестиційної діяльності).

Очевидно, що різним рівням управління відповідають різні цілі. Зокрема, метою управління на макро- та мезорівнях є сприятливі умови здійснення інвестиційної діяльності різних суб'єктів у відповідному регіоні (державна або конкретний район, територія, громада), тоді як на мікрорівні основною метою є максимізація ефективності інвестиційної діяльності окремого підприємства. Водночас можна стверджувати про взаємозв'язок зазначених цілей управління, адже регулювання інвестиційної діяльності на державному та регіональному рівнях є зовнішнім чинником, що визначає ефективність інвестиційної діяльності на рівні конкретного суб'єкта господарювання. І навпаки, за умови досягнення цілей інвестиційного управління на мікрорівні створюються передумови досягнення бажаного ефекту макроекономічного регулювання.

Відповідно до мети, управління інвестиційною діяльністю в державних масштабах (державна, галузь, регіон) передбачає регулювання, контроль, стимулювання та підтримку інвестиційної діяльності, як правило, нормативно-правовими методами [8].

Здійснення інвестиційної діяльності на підприємстві потребує визначення стану справ із наявністю інвестиційних ресурсів і співвідношенням різних форм інвестування на всіх етапах розвитку. Аналіз можливих джерел інвестиційних ресурсів і форм фінансування та їх оптимальне співвідношення дадуть змогу забезпечити ефективність інвестиційної політики підприємства. Зона господарювання є самостійним сегментом у межах діяльності підприємства, яке функціонує у відповідній галузі, регіоні, державі (країні).

Очевидно, що в підвищенні ефективності інвестиційної діяльності вітчизняних підприємств зацікавлені різноманітні учасники ринку: керівництво, інвестори, персонал, клієнти, постачальники та підприємники, державні органи, місцеві органи самоврядування, суспільство в цілому (табл. 1) [9].

Таким чином, у своїй діяльності всі господарюючі суб'єкти повинні орієнтуватися на задоволення інтересів зацікавлених сторін. Проте часто виникає необхідність визначати пріоритети при реалізації своїх стратегій, досягнення цілей яких не завжди дозволяє узгодити інтереси всіх зацікавлених суб'єктів.

Основні чинники інвестиційної діяльності можна умовно розділити на дві групи (рис. 1): ті, що формують інвестиційний клімат країни, та ті, що зумовлюють доступ до різних джерел фінансування інвестиційної діяльності підприємств [10].

У зв'язку з циклічним розвитком економіки та постійними змінами на інвестиційному ринку необхідно систематично вивчати стан його кон'юнктури

для формування ефективної інвестиційної політики та прийняття економічно обґрунтованих інвестиційних рішень. Постійне спостереження й аналіз кон'юнктури інвестиційного ринку на основі системи показників і виявлення тенденцій змін дадуть змогу спрогнозувати його розвиток на перспективу.

Послідовність вивчення інвестиційного ринку й окремих його сегментів дозволяє отримати надійну інформацію для розробки стратегії інвестиційної діяльності та формування ефективного інвестиційного портфеля.

Слід зазначити, що сучасні підходи до управління інвестиційною діяльністю передбачають насамперед використання лінійного способу її організації (рис. 2) [11].

За лінійним способом організації інвестиційного процесу контроль за ходом його реалізації після стадій оцінки та вибору інвестиційного проекту здійснюється на оперативному рівні. Відповідно, і різного роду неочікувані ситуації, зумовлені змінами внутрішнього та зовнішнього середовища, вирішуються оперативними інвестиційними керівниками, і тому найчастіше відсутній ґрунтовний аналіз змін, їх впливу на проект і доцільності подальшої реалізації проекту в затвердженому первинному вигляді.

Управління інвестиційною діяльністю на підприємстві має ґрунтуватися на таких принципах [6]:

- ✦ розвитку та постійного вдосконалення процесу управління;
- ✦ узгодженості досягнення цілей у часі;
- ✦ наукової обґрунтованості при прийнятті управлінських рішень;
- ✦ адекватності;
- ✦ єдності процесу розробки, виконання та контролювання в процесі використання інвестицій;
- ✦ цільового розподілу інвестиційних ресурсів.

Загалом діючі економічні механізми не забезпечують відновлення нормальних інвестиційних та інноваційних циклів у галузях економіки. Залишається також проблема поліпшення інвестиційного клімату, пошуку нетрадиційних джерел фінансування та розвитку існуючих схем постачання інвестиційного капіталу, зокрема кредитування, залучення акціонерного капіталу, використання лізингових механізмів [12].

Система управління підприємства має бути гнучкою та вчасно реагувати на зміни в сучасній економічній системі. Важливим аспектом при здійсненні інвестиційної діяльності має бути як процес залучення, так і використання інвестиційних ресурсів, що в майбутньому забезпечить зростання вартості підприємства. Тому на підприємстві має бути сформований відповідний інвестиційний механізм, тобто сукупність взаємопов'язаних елементів, етапів, процесів, розташованих у певній послідовності, що визначають порядок здійснення інвестиційної діяльності.

Суб'єкти, зацікавлені в результатах інвестиційної діяльності підприємства

Перелік	Внесок	Очікування
Керівництво на всіх рівнях управління	Новітні знання, ідеї, досвід роботи, вміння, компетентність, відданість підприємству	Забезпечення інноваційного розвитку підприємства, активізація інноваційної діяльності підприємства
Державні органи	Підтримка інноваційної та інвестиційної діяльності, надання пільг і дотацій, правове поле діяльності	Податки, внески та збори, наповнення державного та місцевих бюджетів, використання природоохоронних технологій, створення робочих місць
Інвестори (кредитори)	Позиковий капітал, умови кредитування	Відсотки за кредит, своєчасне повернення кредиту, участь у прибутках
Персонал	Знання, ідеї, досвід роботи, кваліфікація, професійна підготовка, права інтелектуальної власності, відданість підприємству	Високий рівень оплати праці, умови праці, участь у розподілі прибутку, забезпечення соціального пакета, підвищення кваліфікації за новітніми технологіями
Клієнти	Лояльність до підприємства	Вимоги до якості та інноваційності продукції, умов продажу та оплати, системи знижок, доброзичливого ставлення, рівня післяпродажного обслуговування
Постачальники та підрядники	Необхідні активи, нові технологічні процеси, прогресивні процесні інновації, своєчасне виконання замовлень, гнучкі ціни, умови закупки і оплати	Повна та своєчасна оплата поставок, довгострокові контракти
Суспільство	Імідж у засобах масової інформації, висококваліфіковані місцеві фахівці	Робочі місця для місцевих жителів, економічний і соціальний розвиток регіону, інвестиції в місцеву інфраструктуру, меценатство, благодійні заходи, охорона навколишнього середовища

Джерело: узагальнено авторами.

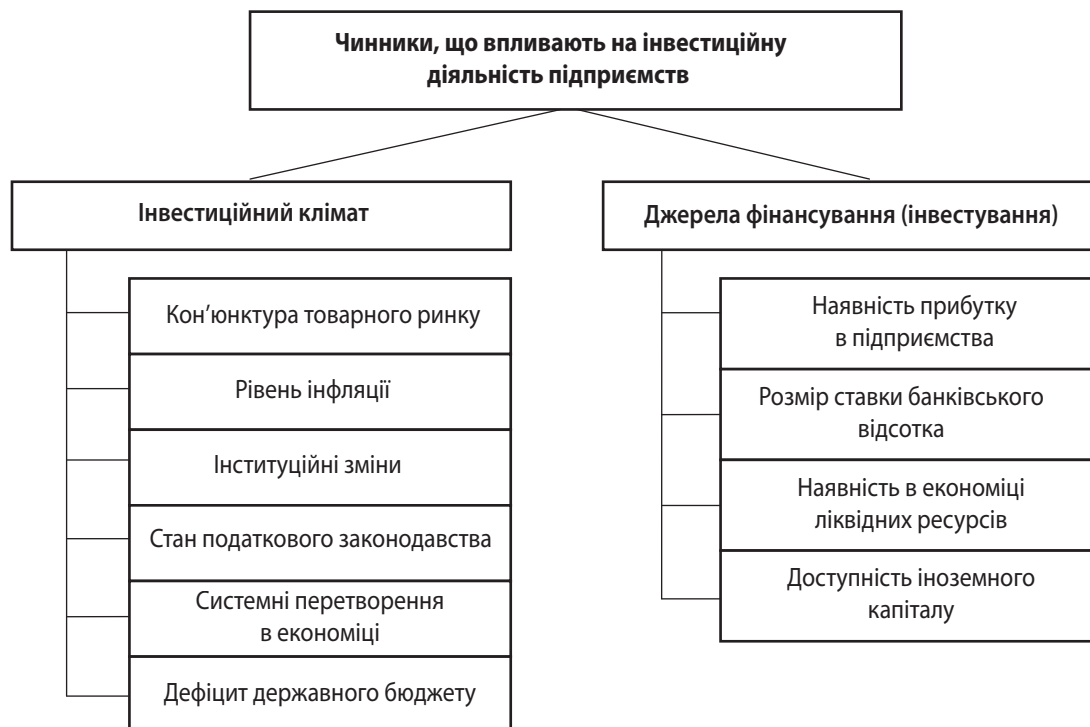


Рис. 1. Чинники, які зумовлюють реалізацію інвестиційної діяльності підприємства

Джерело: узагальнено авторами.

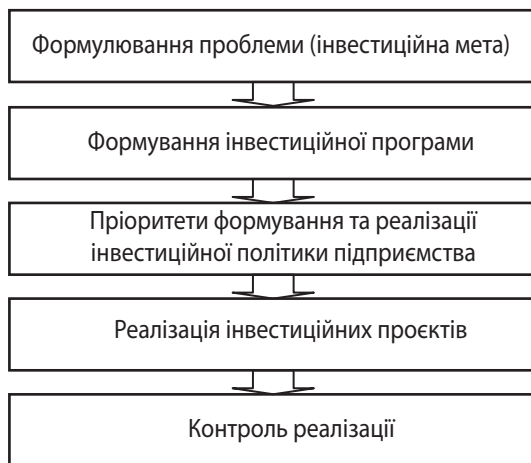


Рис. 2. Стадії організації інвестиційного процесу за лінійним способом [11]

Отже, механізм управління інвестиційною діяльністю підприємства включає: послідовність і спосіб управління; послідовність процесів і стадій, відповідних процедур та інструментів; сукупність інституціональних та організаційних структур і комплекс використовуваних ними форм і методів; послідовність застосування різноманітних способів (рис. 3).

Практична реалізація такого механізму можлива за рахунок узгодження інтересів усіх учасників інвестиційного процесу шляхом використання адекватних інструментів управління [6].

Механізм управління інвестиціями реалізується в таких формах [13]:

- ✦ управління термінами інвестиційної діяльності;
- ✦ якісне перетворення змісту інвестиційної діяльності;
- ✦ кількісне перетворення змісту інвестиційної діяльності;
- ✦ зміцнення довіри учасників інвестиційної діяльності.

Запропонований механізм управління інвестиційною діяльністю підприємства включає: послідовність і спосіб управління; послідовність процесів і стадій, відповідних процедур та інструментів; сукупність інституціональних та організаційних структур і комплекс використовуваних ними форм і методів; послідовність застосування різноманітних способів.

Багато уваги завжди приділялося оцінці інвестиційної привабливості господарюючого суб'єкта або проєкту. Основними етапами проведення аналізу в економічній літературі є експрес-аналіз і поглиблений аналіз діяльності підприємства. Проте такі напрями аналізу можуть забезпечити лише внутрішнє прийняття рішення: у потребі в інвестиціях, визначенні виду інвестицій (реальних чи фінансових), методах залучення інвестицій (шляхом авансування кош-

тів у капітал підприємства чи залучення кредитів). Але для інвесторів дані показники є недостатніми, оскільки методика визначення доцільності вкладення інвестицій в підприємство буде різнитися через те, що інвесторів цікавлять, значною мірою, показники прибутків, доходів, витрат, капіталу, кількості акцій і динаміка активів, зобов'язань, доходів і витрат. Кредитори ж завжди більше зацікавлені в результатах показників платоспроможності, ліквідності, стійкості.

Основними напрямками з підвищення ефективності управління інвестиційною діяльністю підприємства можуть бути:

- ✦ створення сукупності внутрішніх структурних підрозділів, які забезпечують розробку та прийняття управлінських рішень за певними аспектами інвестиційної діяльності підприємства та відповідають за прийняті рішення;
- ✦ вирішення завдань з організації аналізу інвестиційної кон'юнктури, що сприятиме узгодженню інвестиційних потреб і можливостей підприємства при розробці та реалізації інвестиційних проєктів та програм;
- ✦ формування ефективного варіанта інвестиційної програми для досягнення цілей інвестиційної діяльності за рахунок налагодження системи стратегічного та оперативного планування інвестиційної діяльності.

Треба відмітити, що на цей час більшість вітчизняних підприємств не мають достатніх ресурсів для самостійного вирішення завдання з виходу на рівень господарювання вище рентабельного. Доступні на сьогодні вітчизняним підприємствам джерела фінансування в умовах збиткового виробництва ще більш ускладнять їх становище.

ВИСНОВКИ

Проведений аналіз дозволяє визначити, що підвищення ефективності управління інвестиційною діяльністю підприємства може бути досягнуто лише після врахування всіх факторів, що впливають на його рівень як на макро- і мезорівні (тобто з боку держави, регіону та галузі), так і на мікрорівні (з боку самого підприємства). Тільки поєднання зусиль держави й окремих підприємств на різних рівнях дозволить українській економіці перебороти низку наявних проблем і здійснити залучення необхідного обсягу коштів для економічного розвитку та прибуткової діяльності суб'єктів господарювання. Активізація інвестиційних процесів в Україні можлива за умови розробки відповідних механізмів управління інвестиційною привабливістю суб'єктів господарювання.

Перспективою подальших досліджень є розробка економіко-математичної моделі управління інвестиційною діяльністю господарюючих суб'єктів України. ■

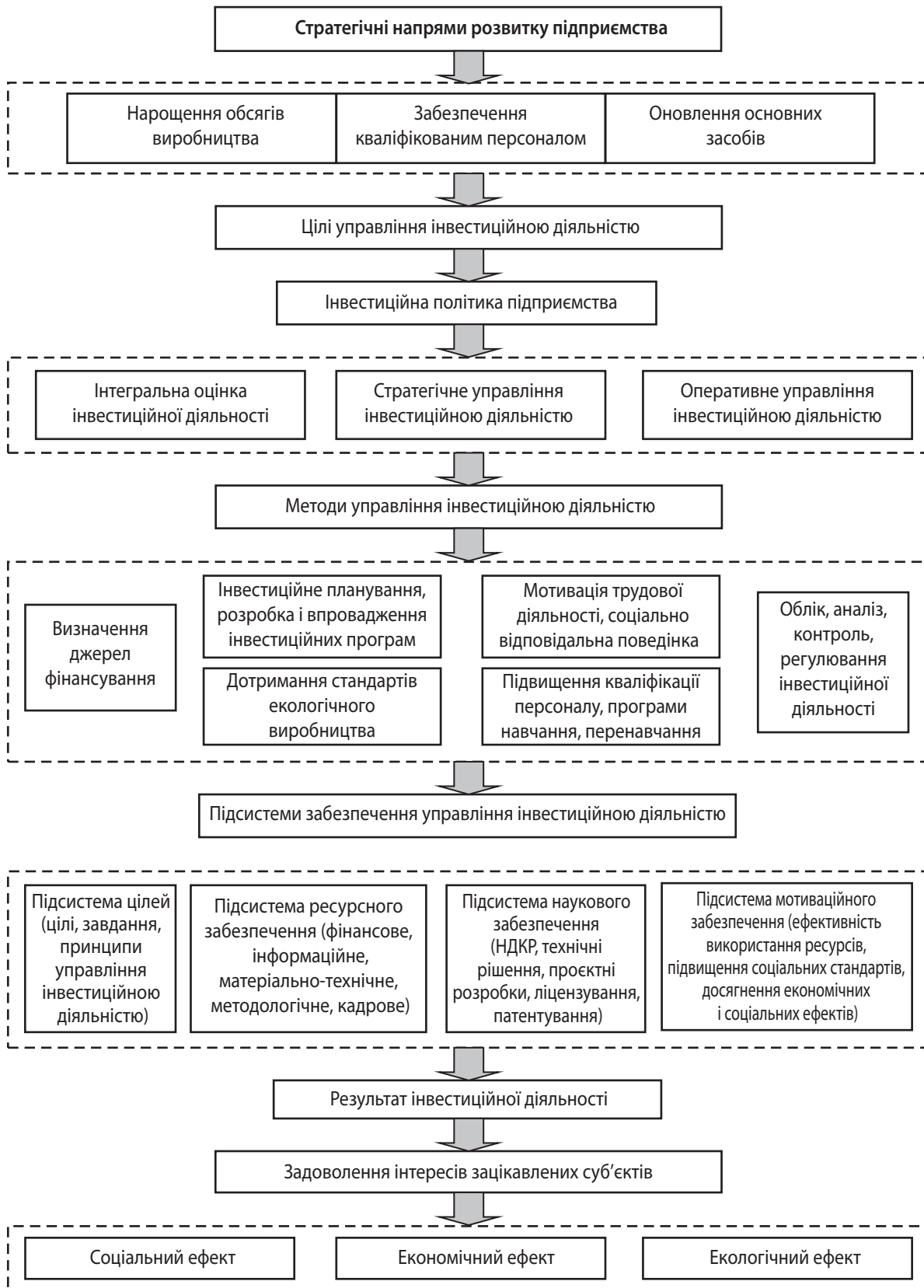


Рис. 3. Механізм управління інвестиційною діяльністю підприємства

Джерело: авторська розробка.

ЛІТЕРАТУРА

1. Андрієць В. С. Економічна сутність поняття «інвестиційна привабливість підприємства». *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 16. С. 20–22. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/16_2014/6.pdf
2. Аранчій Д. С., Гончаренко С. А. Інвестиційна привабливість підприємств: сутність, фактори впливу та оцінка існуючих методик аналізу. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. 2011. Вип. 3. Т. 2. С. 59–64. URL: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/3.2/59.pdf>
3. Бушовська Л. Б. Управління інвестиційною діяльністю машинобудівних підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Хмельницький, 2016. 246 с.
4. Кондратюк М. В., Лактіонова К. С. Шляхи удосконалення процесу управління інвестиційною діяльністю підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. Вип. 48. С. 172–174.
5. Сибирка Л. А., Корівчак А. М. Управління інвестиційною діяльністю українських підприємств в умовах глобальної економічної турбулентності. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2016. Вип. 7. Ч. 3. С. 82–85. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/7_3_2016ua/22.pdf
6. Феєр О. В. Управління інвестиціями як складова інвестиційного механізму підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. № 5. С. 256–259. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/5_ukr/46.pdf
7. Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 18.09.1991 р. № 1560- XII (із зм. і доп.). URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text>
8. Замятіна Н. В. Теоретико-методичні засади управління інвестиційною діяльністю підприємства. *Фінансовий простір*. 2013. № 3. С. 138–142. URL: <https://fp.cibs.ubs.edu.ua/index.php/fp/article/view/198/198>
9. Денисенко М. П., Голубєва Т. С., Колос І. В. Інформаційне забезпечення інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2009. № 647 : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. С. 43–49. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/2713/1/08.pdf>
10. Кравчук С. Й. Проблемні аспекти інвестиційної діяльності у підприємства України та заходи з їх вирішення // Актуальні проблеми та пріоритетні напрями підвищення якості підготовки фахівців у галузі економіки в умовах сталого економічного розвитку регіонів : збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Хмельницький, 20–21 жовтня 2011 р.). Хмельницький : ХНУ, 2011. С. 186–189.
11. Казак О. О. Концептуальні основи механізму управління інвестиційною діяльністю підприємства. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2013. № 5–6. С. 116–121. URL: [http://zt.knteu.kiev.ua/files/2013/5-6\(70-71\)/uazt_2013_5-6_20.pdf](http://zt.knteu.kiev.ua/files/2013/5-6(70-71)/uazt_2013_5-6_20.pdf)
12. Носова О. В. Інвестиційна привабливість підприємства. *Стратегічні пріоритети*. 2007. № 1. С. 120–126.
13. Просович О. М. Формування інвестиційного механізму підприємств. *Вісник Національного університе-*

ту «Львівська політехніка». 2003. № 484 : Проблеми економіки та управління. С. 159–165. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/9604/1/25.pdf>

REFERENCES

- Andriets, V. S. "Ekonomichna sutnist poniattia «investytsiina pryvablyvist pidpriemstva»" [The Economical Essence of "Enterprise Investment Attractiveness"]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 16 (2014): 20-22. http://www.investplan.com.ua/pdf/16_2014/6.pdf
- Aranchii, D. S., and Honcharenko, S. A. "Investytsiina pryvablyvist pidpriemstv: sutnist, faktory vplyvu ta otsinka isnuuychkh metodyk analizu" [Investment Attractiveness of Enterprises: Essence, Factors of Influence and Evaluation of Existing Methods of Analysis]. *Naukovi pratsi Poltavskoi derzhavnoi aharnoi akademii*, is. 3, vol. 2 (2011): 59-64. <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/3.2/59.pdf>
- Bushovska, L. B. "Upravlinnia investytsiinoiu diialnistiu mashynobudivnykh pidpriemstv" [Management of Investment Activity of Machine-building Enterprises]: *dys. ... kand. ekon. nauk : 08.00.04*, 2016.
- Denysenko, M. P., Holubieva, T. S., and Kolos, I. V. "Informatsiine zabezpechennia innovatsiino-investytsiinoi diialnosti pidpriemstva" [Information Support of Innovation and Investment Activities of the Enterprise]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika»*, no. 647 (2009): 43-49. <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/2713/1/08.pdf>
- Feier, O. V. "Upravlinnia investytsiinyu yak skladova investytsiinoho mekhanizmu pidpriemstva" [Investment Management as Part of the Investment Mechanism of Enterprise]. *Ekonomika i suspilstvo*, no. 5 (2016): 256-259. https://economyandsociety.in.ua/journals/5_ukr/46.pdf
- Kazak, O. O. "Kontseptualni osnovy mekhanizmu upravlinnia investytsiinoiu diialnistiu pidpriemstva" [Conceptual Bases of the Mechanism of Management of Investment Activity of the Enterprise]. *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo*, no. 5-6 (2013): 116-121. [http://zt.knteu.kiev.ua/files/2013/5-6\(70-71\)/uazt_2013_5-6_20.pdf](http://zt.knteu.kiev.ua/files/2013/5-6(70-71)/uazt_2013_5-6_20.pdf)
- Kondratiuk, M. V., and Laktionova, K. S. "Shliakhy udoskonalennia protsesu upravlinnia investytsiinoiu diialnistiu pidpriemstva" [Ways of Improvement of Process of Management Investment Activity of Enterprise]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 48 (2014): 172-174.
- Kravchuk, S. I. "Problemni aspekty investytsiinoi diialnosti u pidpriemstva Ukrainy ta zakhody z yikh vyrishennia" [Problematic Aspects of Investment Activity in Ukrainian Enterprises and Measures to Solve Them]. *Aktualni problemy ta priorytetni napriamy pidvyshchennia yakosti pidhotovky fakhivtsiv u haluzi ekonomiky v umovakh staloho ekonomichnoho rozvytku rehioniv*. Khmelnytskyi: KhNU, 2011. 186-189.
- [Legal Act of Ukraine] (1991). <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text>
- Nosova, O. V. "Investytsiina pryvablyvist pidpriemstva" [Investment Attractiveness of the Enterprise]. *Stratehichni priorytety*, no. 1 (2007): 120-126.

Prosovych, O. M. "Formuvannya investytsiinoho mekhanizmu pidpriemstv" [Formation of the Investment Mechanism of Enterprises]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika»*, no. 484 (2003): 159-165. <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/9604/1/25.pdf>

Sybyrka, L. A., and Korivchak, A. M. "Upravlinnia investytsiinoiu diialnistiu ukrainskykh pidpriemstv v umovakh hlobalnoi ekonomichnoi turbulentnosti" [Investment Activity Management of Ukrainian Enterprises in the Global Economic Turbulence Conditions]. *Naukovyi vis-*

nyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya «Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo», is. 7, part 3 (2016): 82-85. http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/7_3_2016ua/22.pdf

Zamiatina, N. V. "Teoretyko-metodychni zasady upravlinnia investytsiinoiu diialnistiu pidpriemstva" [Theoretical and Methodological Principles of Investment Management of the Enterprise]. *Finansovy prostrir*, no. 3 (2013): 138-142. <https://fp.cibs.ubs.edu.ua/index.php/fp/article/view/198/198>

УДК 334.02
JEL: D81; M11; M29

МОДЕЛЬ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ СИСТЕМИ КОМПЛАЄНС-КОНТРОЛЮ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО БЕЗПЕКИ

©2021 ТЮТЧЕНКО С. М.

УДК 334.02
JEL: D81; M11; M29

Тютченко С. М. Модель організації на підприємстві системи комплаєнс-контролю як інструменту підвищення його безпеки

У статті обґрунтовано актуальність впровадження на підприємствах нової моделі управління ризиками – системи комплаєнс-контролю, особливість якої полягає в тому, що управління ризиками набуває всебічного характеру та координується в рамках усієї компанії. Метою статті є розробка та обґрунтування моделі організації на підприємстві системи комплаєнс-контролю, яка заснована на розмежуванні зон ризику. Проаналізовано методологічні наукові підходи до визначення поняття та функцій комплаєнс-контролю за функціональним, процесним, системним і результативним підходом. Запропоновано модель організації на підприємстві системи комплаєнс-контролю, яка, на відміну від існуючих, заснована на чіткому розмежуванні зони прийнятної ризику (максимального рівня залишкового ризику, який може прийняти на себе підприємство без загрози для його існування), що включає ризик-апетит і толерантність до ризику (додаткову величину залишкового ризику, яку компанія готова прийняти за умови вжиття заходів із мінімізації ризику), та зони неприйнятної ризику, яка починається із перевищення комплаєнс-ціни над втратами від комплаєнс-ризиків. Для прийняття рішень щодо зменшення ризиків на підприємстві запропоновано методіку формування та запровадження системи комплаєнс-контролю. Розроблені стратегії щодо кожного етапу впровадження комплаєнс-контролю є дієвими та можуть бути використані на будь-якому підприємстві з метою зменшення ризиків і підвищення його економічної безпеки.

Ключові слова: ризик, комплаєнс-контроль, економічна безпека, підприємство, зони ризику.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-3-201-206>

Рис.: 2. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 8.

Тютченко Світлана Миколаївна – кандидат економічних наук, старший викладач кафедри економічної та інформаційної безпеки, Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ (просп. Гагаріна, 26, Дніпро, 49005, Україна)

E-mail: tiutchenkosvetlana@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-8480-6519>

UDC 334.02
JEL: D81; M11; M29

Тютченко С. М. The Model of Organizing of the Compliance Control System at the Enterprise as the Instrument for Improving its Security

The article substantiates the relevance of the introduction of a new risk management model at enterprises – a compliance control system, the peculiarity of which is that risk management becomes comprehensive and coordinated within the whole company. The article is aimed at developing and substantiating the model of organization of the compliance control system at the enterprise, which is based on the division of risk zones. Methodological scientific approaches to definition of concept and functions of compliance control according to the functional, process, system and effective approaches are analyzed. The model of organization of the compliance control system at the enterprise is proposed, which, unlike existing ones, is based on a clear division of the acceptable risk zone (the maximum level of residual risk that an enterprise can take on without a threat to its existence), which includes risk appetite and risk tolerance (an additional amount of residual risk that the company is ready to take if measures are taken to minimize risk), and an unacceptable risk zone that begins with exceeding the compliance price over compliance losses. In order to make decisions on mitigation of risks at the enterprise, it is proposed a methodology for the formation and implementation of a compliance control system. The developed strategies for each stage of compliance control implementation are effective and can be used at any enterprise in order to reduce risks and increase economic security.

Keywords: risk, compliance control, economic security, enterprise, risk zones.

Fig.: 2. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 8.

Тютченко Світлана М. – PhD (Economics), Senior Lecturer of the Department of Economic and Information Security, Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs (26 Haharina Ave., Dnipro, 49005, Ukraine)

E-mail: tiutchenkosvetlana@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-8480-6519>