

3. Котлер Ф., Лі Н. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства / Ф. Котлер, Н. Лі // Ж.: Изд-во А. Капусты, 2005. – 302 с.

4. Лозовський О.М., Дрончак І.В. [Електронний ресурс] / О.М. Лозовський, І.В. Дрончак – Режим доступу: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/1/23.pdf> – Назва з екрану.

5. Пасько М. І. Характеристика та особливості іміджу підприємства / М. І. Пасько // Економіка розвитку. – 2018. – № 1 (85). – С. 58–65.

6. Семенчук Т.Б., Гера О.Г. Сучасна модель формування іміджу організації / Т.Б. Семенчук, О.Г. Гера // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – №7 (3). – С. 178-181.

7. Сизоненко В.О. Сучасне підприємництво: довідник / В.О. Сизоненко // К.: Знання-Прес, 2007. – 440 с.

REFERENCES

1. Ghrynjko T., Timar I. *Imidzh pidpryjemstv sfery poslugh: sutnistj ponjattja ta osoblyvosti formuvannja* [Imidzh pidpriemstv spheraya poslug: sutnist ponyattya that particular shape]. Available at:

<http://ven.chdtu.edu.ua/article/viewFile/84534/80074>.

2. Kostjuk Gh. V. Storozhuk V.V. (2014) Formuvannja pozytyvnogho imidzhu pidpryjemstva [Formation of a positive image of the enterprise]. *KNUTD Bulletin*. No. 1, pp. 176-181.

3. Kotler F., Li N. (2005) *Korporatyvna socialjna vidpovidaljnistj. Jak zrobyty jakomogha biljshe dobra dlja vashoji kompaniji ta suspiljstva* [Corporate Social Responsibility. How to do as much good as possible for your company and society]. Zh.: Izdvo A.

4. Lozovsjkyj O.M., Dronchak I.V. Available at: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/1/23.pdf>

5. Pasjko M. I. (2018) *Kharakterystyka ta osoblyvosti imidzhu pidpryjemstva* [Characteristics and features of the company's image]. *Development Economics*. No 1(85), pp. 58–65.

6. Semenчук Т.Б., Gera O.Gh. (2014) *Suchasna modelj formuvannja imidzhu orghanizaciji* [Modern model of organization's image formation]. *Scientific Herald of Kherson State University*. No 7 (3), pp. 178-181.

7. Syzonenko V.O. (2007) *Suchasne pidpryjemnyctvo: dovidnyk*. [Contemporary entrepreneurship: a guide]. К.: Knowledge-Press (in Ukrainian)

УДК 330.322(477)

DOI 10.18664/338.47:338.45.v0vi65i.159591

АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

Яремко А.Д., аспірант (УІПА)

Розроблена модель процесу формування та реалізації інвестиційної політики підприємства в межах системи адаптивного управління дозволяє сформувати на підприємстві власні регламенти її реалізації. Планування, реалізація і контроль всієї сукупності інвестиційних рішень підприємства в межах системи адаптивного управління дозволяє на постійній основі відстежувати і регулювати ефективність використання всього капіталу підприємства і підвищити його антикризовий потенціал.

Ключові слова: адаптивне управління, інвестиційний процес, інвестиційна політика, моніторинг, інвестиційний потенціал, розвиток, ефективність

АДАПТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПОЛИТИКОЙ ПРЕДПРИЯТИЯ

Яремко А.Д., аспирант (УИПА)

Разработана модель процесса формирования и реализации инвестиционной политики предприятия в рамках системы адаптивного управления позволяет сформировать на предприятии собственные регламенты реализации. Планирование, реализация и контроль всей совокупности инвестиционных решений предприятия в рамках системы адаптивного управления позволяет на постоянной основе отслеживать и регулировать эффективность использования всего капитала предприятия и повысить его антикризисный потенциал.

Ключевые слова: адаптивное управление, инвестиционный процесс, инвестиционная политика, мониторинг, инвестиционный потенциал, развитие, эффективность

ADAPTIVE ADMINISTRATION OF INVESTMENT POLICY OF THE ENTERPRISE

Yaremko A.D., graduate student (Ukrainian Engineering Pedagogical Academy)

The methodological basis of the research is a combination of theoretical and scientific methods: analysis, synthesis, systematization and comparison, theoretical and logical generalization.

Results. Revealed that one of the directions of increasing the level of use of productive resources in the model of the mechanism of implementation of the strategy of forming the anti-crisis potential of the enterprise within the system of adaptive control is the implementation of investment policy of enterprises. Reflected that the production component in this context is largely determined by the investment policy adopted at the enterprise, because it involves making managerial decisions on the renewal of fixed assets, the choice of depreciation policy, the need for the introduction of new technologies, and the improvement of the competences of workers. Substantiated that initiation of investment policy within the system of adaptive management involves the definition of goals, objectives and policy rules, as well as approval of the consolidated investment budget in accordance with the planned cash flows and possible sources of financing of selected investment projects. Established that the formation of enterprise investment policy within the framework of adaptive management system provides for the development of a system of goals and tasks based on retrospective data, parameters of the current and future investment portfolio of the enterprise, based on its own ability to generate investment resources and maintaining its basic indicators such as profitability, liquidity, risk according to a set of financial instruments. Substantiated that in the process of realization of investment policy on the basis of parameters determined in the budget the attraction of necessary amount of financial resources and investments of capital is carried out. Noted that the final stage of the process of formation and implementation of the investment policy of the enterprise within the system of adaptive management is the monitoring of implementation and assessment of the effectiveness of investment policy.

Originality. The developed model of the process of formation and realization of the investment policy of the enterprise within the system of adaptive management allows us to formulate in the enterprise its own regulations for its implementation. The composition of the model functions ensures that the responsibility for achieving the goals and objectives of the investment policy, which are integral and dependent on the effectiveness of financial policy, labor management policies.

Practical significance. Planning, implementation and control of the whole set of investment decisions of the enterprise within the system of adaptive management allows to continuously monitor and regulate the efficiency of using the entire capital of the enterprise and increase its anti-crisis potential.

Key words: adaptive management, investment process, investment policy, monitoring, investment potential, development, efficiency

Постановка проблеми. Для сучасного етапу розвитку інвестиційних процесів у вітчизняному промисловому секторі характерний пошук нових форм і методів управління підприємствами створює умови для підвищення рівня його конкурентоспроможності та подальшого розвитку. У зв'язку із цим актуальним є вдосконалення адаптивного управління інвестиційним потенціалом підприємств, яке враховує визначення процесу формування, реалізації та моніторингу ефективності інвестиційної політики що дозволяє активізувати інвестиційну діяльність шляхом формування інвестиційного потенціалу та ефективного використання наявних інвестиційних ресурсів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання адаптивного управління відображено у працях таких науковців, як Агафонова М. С. [2], Алексеев С.Б. [3], Галушко Є.С., Галушко С.А. [7], Грунін О.А., Куприн А.А. [8], Коритько Т. Ю. [11], Кравченко О. [12], Кудлаєнко С.В. [14], Орлова К.Є. [15], Харитоновна А.В. [18] та інших.

Проблеми інвестиційної діяльності, інвестиційної активності та розвитку розкрито в працях таких науковців, як Ареф'єва О.В., Пілецька С.Т., Ареф'єв С.О. [1], Бондар М.І. [4], Войнаренко М.П. [5], Кірдіна О.Г. [10]. Окремі аспекти інвестиційної політики досліджували Чорна М. В. [19], Руденко В. В. [16], Сокурєнко П. І. [17], Крейдич І.М. [13], Ендовицкий Д.А.

[9], Воробйова О.І. [6] та інші. Аналіз наявних досліджень дає можливість стверджувати про актуальність даної проблеми, а тому потребує подальшого розгляду.

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Незважаючи на інтенсивний науковий пошук з окреслених питань, існує необхідність розробки моделі процесу формування та реалізації інвестиційної політики підприємства в межах системи адаптивного управління, що дасть змогу підвищити ефективність використання капіталу підприємства та його антикризовий потенціал.

Метою статті є розроблення моделі процесу формування та реалізації інвестиційної політики підприємства в межах системи адаптивного управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Одним із напрямків підвищення рівня використання виробничих ресурсів запропоновано реалізація інвестиційної політики підприємств в моделі механізму реалізації стратегії формування антикризового потенціалу підприємства в межах системи адаптивного управління (рис. 1). Саме виробнича складова в даному контексті здебільшого визначається інвестиційною політикою, що прийнята на підприємстві, оскільки вона включає прийняття управлінських рішень щодо оновлення основних фондів, вибору амортизаційної політики, необхідності впровадження нових технологій, удосконалення компетенцій робітників.

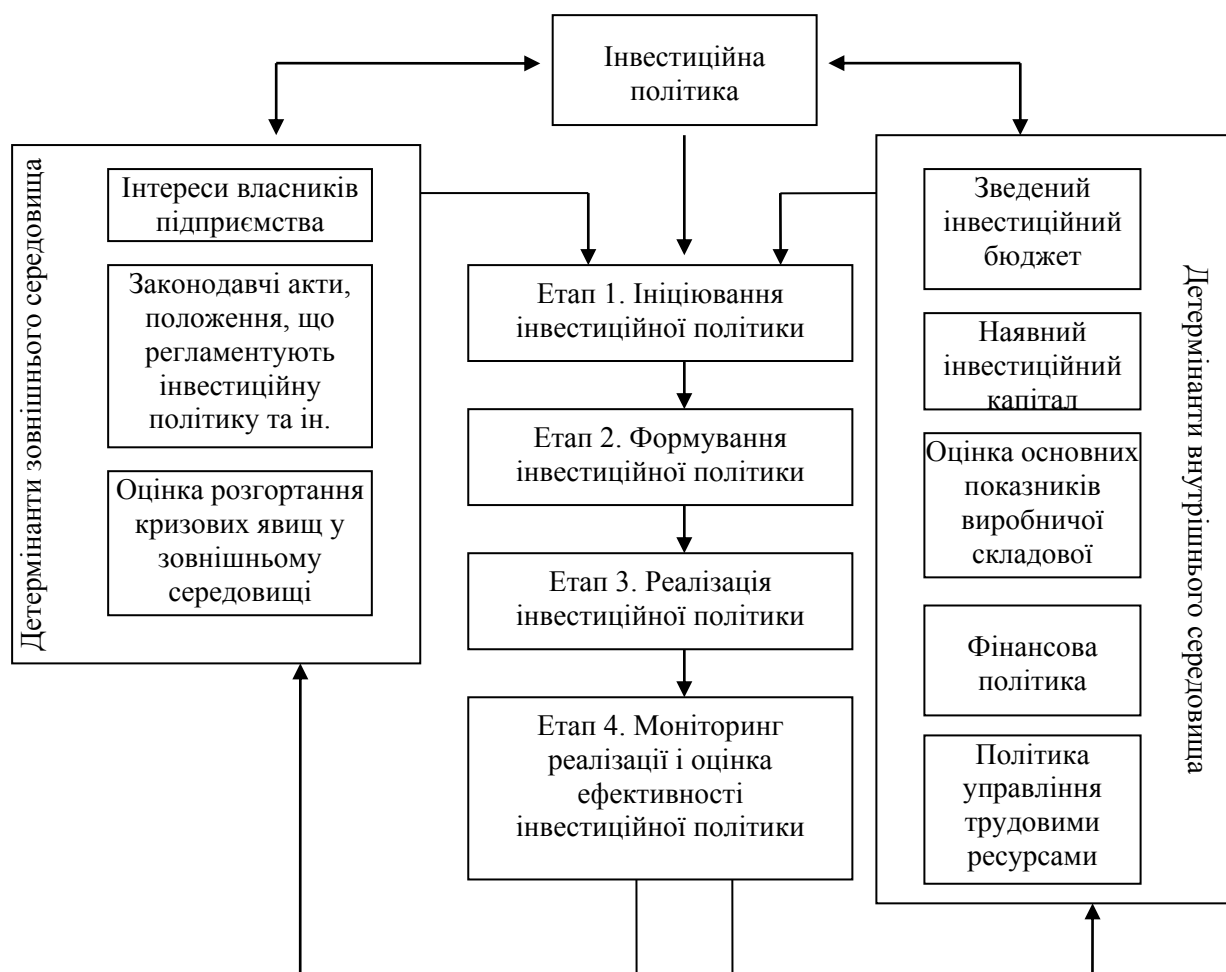


Рис. 1. Модель процесу формування та реалізації інвестиційної політики підприємства в межах системи адаптивного управління

Серед факторів зовнішнього середовища, що впливають на інвестиційну політику підприємства слід виділити вплив кризових процесів, що розгортаються у зовнішньому середовищі функціонування, інтереси власників підприємства, законодавчі акти, положення, що регламентують інвестиційну політику та ін. До найбільш важливих показників внутрішнього протистояння впливу кризи слід виділити наявні виробничі ресурси, оцінювання яких здійснюється за основними показниками виробничої складової антикризового потенціалу підприємства. На інвестиційну політику також впливає фінансова політика підприємства, яка визначає фінансовий потенціал

підприємства та політика управління трудовими ресурсами.

Етап ініціювання інвестиційної політики в межах системи адаптивного управління передбачає визначення цілей, завдань (ініціювання стратегічних проєктів) і правил (інвестиційні пріоритети, необхідна прибутковість капіталу) політики, а також затвердження зведеного інвестиційного бюджету у відповідності до запланованих грошових потоків та можливих джерел фінансування обраних інвестиційних проєктів (рис. 2). При визначенні цілей інвестиційної політики затверджуються контрольні-планові показники і їх цільові значення, узгоджуються із загальною стратегією формування антикризового потенціалу підприємства та необхідного ринкового

сегменту, здатного підвищити його конкурентний статус. Цілі визначають ключові параметри моделі процесу формування та реалізації інвестиційної політики підприємства та критерії прийняття управлінських рішень, що дозволяє оцінити ефективність інвестиційної діяльності, сформувані прийнятій інвестиційний портфель з урахуванням різних обмежень, а саме: наявних ресурсів, кризових явищ, прийнятний рівень ризику, витрати на удосконалення компетенцій персоналу, прогнозування напрямів

зовнішньоекономічної діяльності. На етапі ініціювання інвестиційної політики підприємства здійснюється балансування цілей і оцінка їх можливості бути реалізованими з урахуванням кризових явищ, що розгортаються у зовнішньому та внутрішньому середовищі функціонування. Результати моніторингу та прогноз ефективності на даному етапі дозволяють прийняти обґрунтовані ефективні рішення в межах системи адаптивного управління щодо цілей інвестиційної політики.

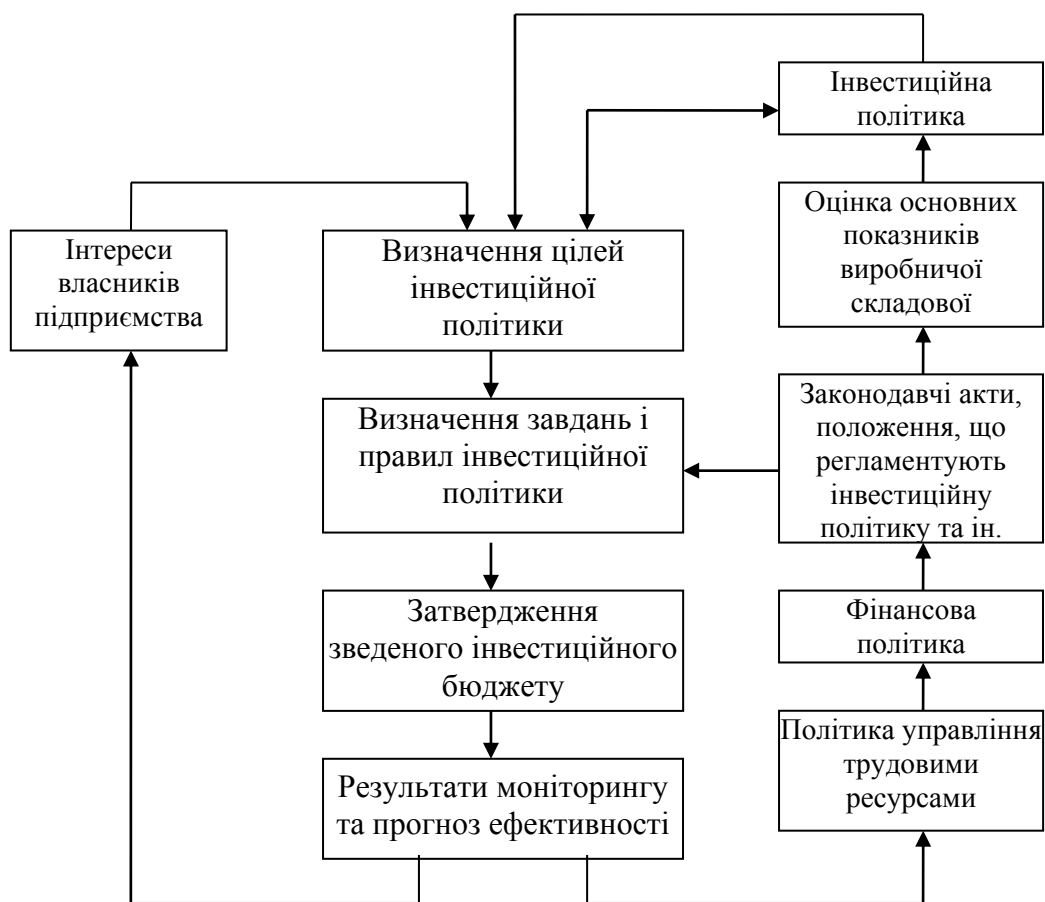


Рис. 2. Процес ініціювання інвестиційної політики підприємства

Процеси етапу формування підприємства, ґрунтуючись на власній інвестиційної політики підприємства в межах системи адаптивного управління (рис. 3) передбачають розробку системи цілей і завдань на основі ретроспективних даних, параметрів поточного і перспективного інвестиційного портфеля

здатності до генерування інвестиційних ресурсів та підтримуючи в ньому базові показники, такі як дохідність, ліквідність, ризик відповідно до набору фінансових інструментів.

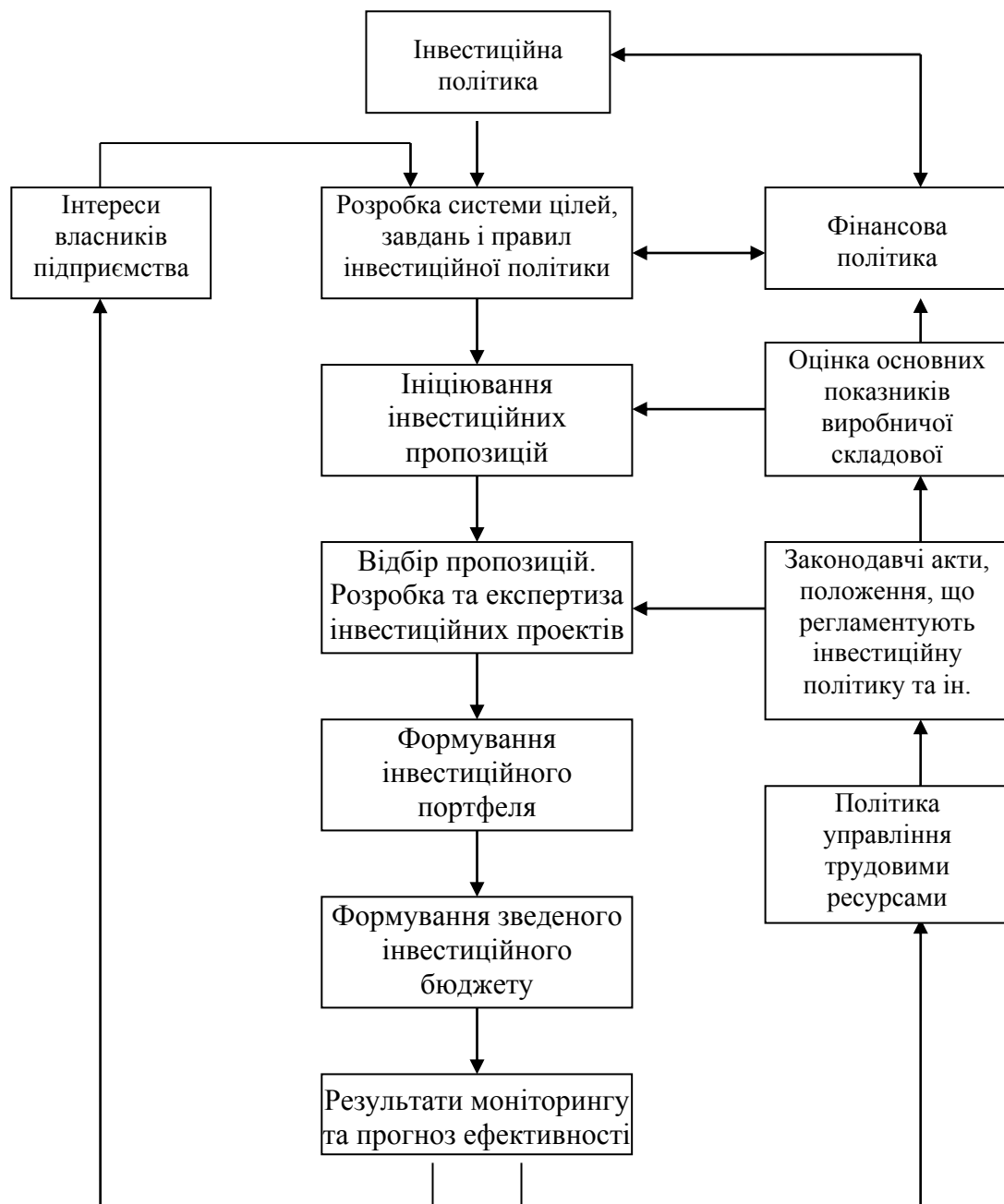


Рис. 3. Процес формування інвестиційної політики підприємства

Для реалізації цілей і завдань інвестиційного бюджету передбачає визначаються планово-контрольні розгляд проектів, які дозволять підвищити показники, відповідальність за досягнення виробничий потенціал, що позитивно яких закріплюється у відповідній впливає на його антикризовий потенціал. документації, що включає також і Результати моніторингу та прогноз мотиваційні механізми їх досягнення. ефективності на даному етапі дозволяють Ініціювання інвестиційних пропозицій та прийняти обґрунтовані рішення в межах їх відбір, розробка та експертиза системи адаптивного управління щодо інвестиційних проектів, формування запропонованих до розгляду інвестиційного портфеля та зведеного інвестиційних пропозицій та

спрогнозувати ефективність відібраних проектів.

Наступним етапом процесу формування та реалізації інвестиційної політики підприємства в межах системи адаптивного управління є її реалізація

(рис. 4). В процесі реалізації інвестиційної політики на основі визначених у бюджеті параметрів здійснюються залучення необхідного обсягу фінансових ресурсів та вкладення капіталу.



Рис. 4. Процес реалізації інвестиційної політики підприємства

На досягнення показників ефективності інвестиційної політики впливають як показники витрат на залучення капіталу, так і операційні показники його використання. Завданням даного етапу є побудова такої системи показників ефективності інвестиційної політики, яка дозволяє підвищити виробничий потенціал підприємства, що в

свою чергу позитивно вплине на його антикризовий потенціал. Результатом інвестиційної політики є отримання і виплата інвестиційного доходу - відсотки за позиковими коштами, дивіденди і зростання вартості акцій для власників. Здійснення пошуку інвесторів, заходів щодо оптимізації витрат на капітал і інших функцій, прямо впливають на

реалізацію і ефективність інвестиційної політики підприємства в межах системи політики в межах системи адаптивного управління, виконують фахівці з моніторинг реалізації та оцінка управління взаємовідносинами з ефективності інвестиційної політики інвесторами. (рис. 5).

Завершальним етапом процесу формування та реалізації інвестиційної

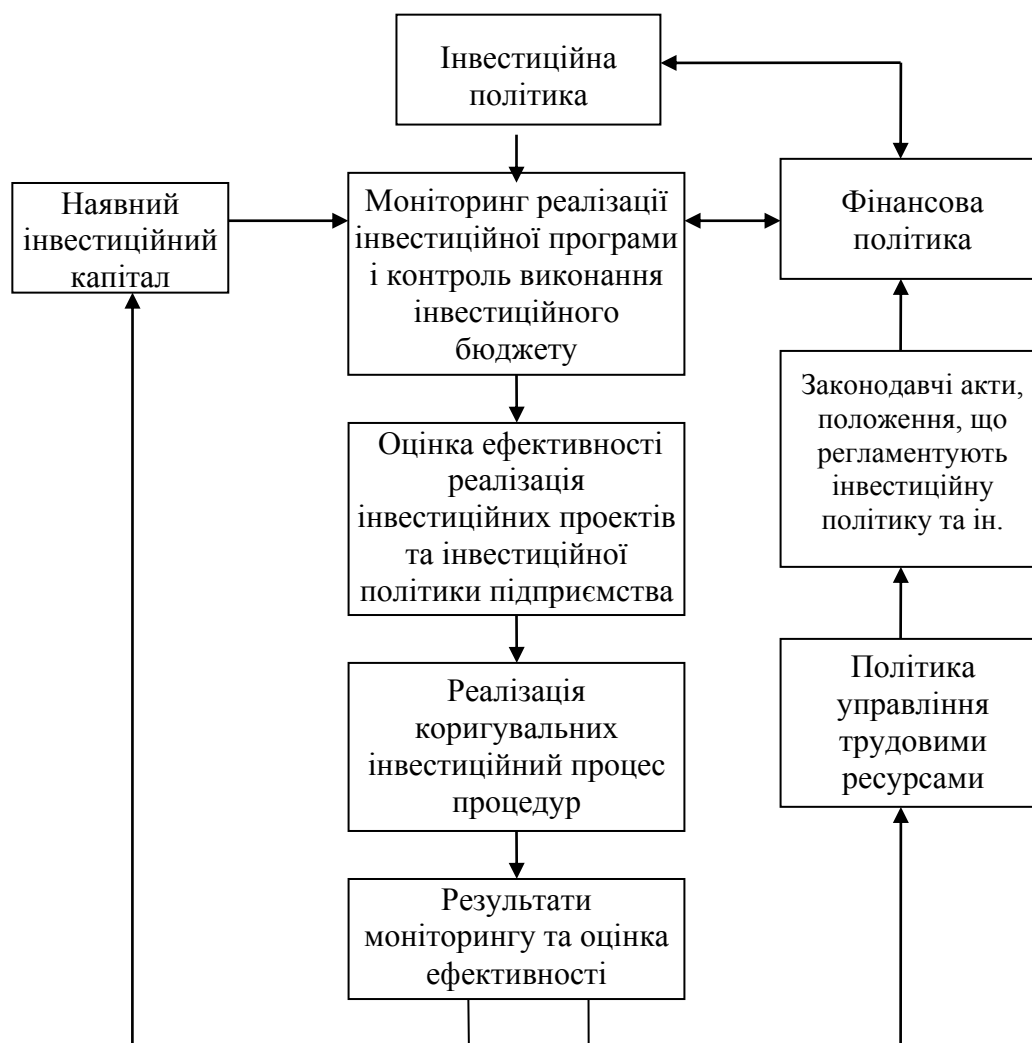


Рис. 5 Процес моніторингу реалізації та оцінки ефективності інвестиційної політики підприємства

Завданням першого процесу даного етапу є виявлення відхилень встановлених параметрів від планових значень (операційних показників ефективності, термінів будівництва і введення в експлуатацію, порядку фінансування та ін.). Другий процес дозволяє здійснювати контроль поточної ефективності інвестиційних проектів і політики

підприємства в цілому, а також її прогноз. Результати процесів є основою для реалізації коригувальних впливів за допомогою прийняття рішень: про зміну параметрів проектів і політики в цілому (коригування показників ефективності, нормативів, термінів реалізації, обсягів фінансування); реалізації мотиваційних механізмів або їх зміни; про виправлення

відхилень і помилок (узгодження і прискорення прийняття рішень, підвищення відповідальності); припинення або виході з проектів.

Висновок. Розроблена модель процесу формування та реалізації інвестиційної політики підприємства в межах системи адаптивного управління дозволяє сформулювати на підприємстві власні регламенти її реалізації. Склад функцій моделі забезпечує закріплення відповідальності за досягнення цілей і завдань інвестиційної політики, що носять інтегральний характер і залежних від ефективності фінансової політики, політики управління трудовими ресурсами. Планування, реалізація і контроль всієї сукупності інвестиційних рішень підприємства в межах системи адаптивного управління дозволяє на постійній основі відстежувати і регулювати ефективність використання всього капіталу підприємства і підвищити його антикризовий потенціал.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Arefieva O., Piletska S., Arefiev S. The innovative activity of enterprises as a prerequisite for sustainable economic development / *Baltic Journal of Economic Studies*, Volume 4 Number 1. Riga: Publishing House "Baltija Publishing", 2018, p. 1-8.
2. Агафонова М. С. Развитие механизма управления адаптацией промышленного предприятия / М. С. Агафонова // *Успехи современного естествознания*. – 2011. – № 11. – С. 71-72.
3. Алексеев С.Б. Адаптивное управление конкурентоспособностью предприятия: Монография. - Донецк: ДонНУЭТ, 2007. – 170 с
4. Бондар М.І. Інвестиційна діяльність: методика та організація обміну і контролю : моногр. / М.І. Бондар. – К.: КНЕУ, 2008. – 252 с.
5. Войнаренко М.П. Управління інвестиційною діяльністю промислових підприємств: монографія / М.П. Войнаренко, І.Ю. Єпіфанова. – Вінниця: ВНТУ, 2011. – 188 с.
6. Воробйова О.І. Інвестиційна політика суб'єктів малого бізнесу / О.І. Воробйова // *Формування ринкових відносин в Україні*. – 2012. – № 3. – С. 54-58.
7. Галушко Є.С., Галушко С.А. Обоснование организационно-экономического механизма адаптации предприятия / *Вісник СевНТУ: зб. наук. пр.* Вип. 130/2012. Серія: Економіка і фінанси. – Севастополь, 2012. – С. 43–47.
8. Грунін О.А., Куприн А.А. Формування адаптивності систем управління організацією підприємницького типу. – СПб: «Астеріон», 2010. – 188 с.
9. Ендовицкий Д.А. Анализ и оценка инвестиционной политики коммерческих организаций: методология и методика / Под ред. Л.Т. Гиляровой. – Воронеж: Изд-во Воронежского госуниверситета, 1998. – 386 с.
10. Кірдіна О.Г. Методолгічні аспекти інвестиційно-інноваційного розвитку залізничного комплексу України: монографія [Текст] / О.Г. Кірдіна. – Харків: УкрДАЗТ, 2011. – 312 с.
11. Коритько Т. Ю. Економічний механізм адаптації підприємства. Зб. наук. праць Донецького державного університету управління. 2013. - Том 14 С. 90-97.
12. Кравченко О. Принципи побудови адаптивної системи управління підприємства в умовах нестабільності економіки / Збірник наукових праць ДЕТУТ. Скрія «Економіка і управління», 2010. Випуск 15. – С. 213–218.
13. Крейдич І.М. Інвестиційна політика підприємства: монографія / І.М. Крейдич. – К.: ДКС центр, 2010. – 294 с.
14. Кудлаєнко С.В. Теоретичні основи поняття «адаптація підприємств» / С.В. Кудлаєнко // *Вісник ХНУ*, 2009. – № 5. – С. 172-174.

15. Орлова К.Є. Визначення механізму адаптації підприємств до умов зовнішнього середовища / К.Є. Орлова // Інноваційна економіка: Всеукраїнський науково-виробничий журнал. – 2011. – № 5. – С.174–178.

16. Руденко В. В. Методичні підходи до розробки інвестиційної політики підприємств / В. В. Руденко // Наука й економіка: Наук.-теорет. ж-л. – Хмельницький : ХЕУ, 2010. – № 2 (18) – С. 187-197.

17. Сокурєнко П. І. Інвестиційна політика як ефективна форма управління ухваленням інвестиційних рішень [Електронний ресурс] / П. І. Сокурєнко, О. Ф. Кришан // Європейський вектор економічного розвитку – 2010 – № 1 (8) – Режим доступу: http://edutexts.org/tw_files/2/urls_3/51/d-50152/7z-docs/21.pdf.

18. Харитоновна А.В. Основные направления механизма адаптации на металлургическом предприятии. – Режим доступу:http://teoria-practica.ru/rus/files/arhiv_zhurnala/2011/7/ekonomika/haritonova.pdf

19. Чорна М. В. Формування ефективної інвестиційної політики підприємства : монографія / М. В. Чорна, С. В. Глухова. – Х.: ФО-П Шейніна О.В., 2010. – 210 с.

REFERENCES

1. Arefieva O., Piletska S., Arefiev S. (2018) The innovative activity of enterprises as a prerequisite for sustainable economic development. *Baltic Journal of Economic Studies*, Vol. 4, No. 1. Riga: Publishing House “Baltija Publishing”, p. 1-8.

2. Agafonova M. S. (2011) Razvitie mekhanizma upravleniya adaptatsiey promyshlennogo predpriyatiya [Development of the mechanism for managing the adaptation of an industrial enterprise]. *Successes of modern science*. No. 11, pp. 71-72.

3. Alekseev S.B. (2007) *Adaptivnoe upravlenie konkurentosposobnost'yu*

predpriyatiya: Monografiya [Adaptive Management of Enterprise Competitiveness: Monograph]. Donetsk: DonNUET. (in Ukrainian)

4. Bondar M.I. (2008) *Investycijna dijajlnistj: metodyka ta orghanizacija obminu i kontrolju: monoghr.* [Investment behavior: methods and organization of control and control: monogr.]. K. : KNEU (in Ukrainian)

5. Voynarenko M.P., Yepifanova I.Yu. (2001) *Upravlinnja investycijnoju dijajlnistju promyslovykh pidpryjemstv: monoghracija* [Management of investment activity of industrial enterprises: monograph]. Vinnitsa: VNTU. (in Ukrainian)

6. Vorobyova O.I. (2012) Investycijna polityka sub'ektiv malogho biznesu [Investment Policy of Small Business Subjects]. *Formation of market relations in Ukraine*. No 3, pp. 54-58.

7. Ghalushko Je.S., Ghalushko S.A. (2012) Obosnovanye orghanizacyonno-ekonomycheskogho mekhanizma adaptacyu predpryjatyja [Justification of the organizational and economic mechanism of adaptation of the enterprise]. *Visnyk SevNTU. Series: Economics and Finance*. Vol. 130, pp. 43–47.

8. Grunin O.A., Kuprin A.A. (2010) *Formuvannja adaptyvnosti system upravlinnja orghanizacijeju pidpryjemnyckogho typu* [Formation of adaptability of management systems by enterprise type]. St. Petersburg: "Asterion" (in Ukrainian)

9. Endovitsky D.A. (1998) *Analiz i otsenka investitsionnoy politiki kommercheskikh organizatsiy: metodologiya i metodika* [Analysis and evaluation of the investment policy of commercial organizations: methodology and methodology]. Voronezh: Voronezh State University Publishing House (in Russian)

10. Kirdina O.Gh. (2011) *Metodolghichni aspekty investycijno-innovacijnogho rozvytku zaliznychnogho kompleksu Ukrajinu: monoghracija* [Methodological aspects of investment and innovation development of a social complex

of Ukraine: monograph]. Kharkiv: Ukrainian State University of Transport Transport (in Ukrainian)

11. Korytko T. Yu. (2013) Ekonomichnyj mekhanizm adaptaciji pidpryjemstva [Economic mechanism of adaptation of the enterprise]. *Collection of scientific works of the Donetsk State University of Management*. No. 14, pp. 90-97.

12. Kravchenko O. (2010) Pryncypy pobudovy adaptivnoji systemy upravlinnja pidpryjemstva v umovakh nestabilnosti ekonomiky [Principles of constructing an adaptive enterprise management system in the conditions of the instability of the economy]. *Collection of scientific works DETUT. Series "Economics and Management"*. Vol. 15, pp. 213-218.

13. Krejdych I.M. (2010) *Investycyjna polityka pidpryjemstva: monohrafija* [Investment Policy of the Enterprise: Monograph]. K. : DKS center (in Ukrainian)

14. Kudlaenko S.V. (2009) *Teoretychni osnovy ponjattja «adaptacija pidpryjemstv»* [Theoretical basis of the concept of "adaptation of enterprises"]. *Vestnik KhNU*. No. 5, pp. 172-174.

15. Orlova K.Je. (2011) Vyznachennja mekhanizmu adaptaciji pidpryjemstv do umov zovnishnjogho seredovyshha [Determination of the mechanism of adaptation of enterprises to the conditions of the environment]. *Innovative economy: All-*

Ukrainian scientific and production magazine. No. 5, pp. 174-178.

16. Rudenko V. V. (2010) Metodychni pidkhody do rozrobky investycyjnoji polityky pidpryjemstv [Methodical approaches to the development of enterprise investment policy]. *Science and Economics: Scientific and Theoretical Journal*. No. 2 (18), pp. 187-197.

17. Sokurenko P. I., Krishan O. F. (2010) Investycyjna polityka jak efektyvna forma upravlinnja ukhvalennjam investycyjnykh rishenj [Investment Policy as an Effective Form of Management of Investment Decision Making]. *European vector of economic development*. No. 1 (8). Available at: http://edutexts.org/tw_files2/urls_3/51/d-50152/7z-docs/21.pdf.

18. Kharitonova A.V. Osnovnye napravleniya mekhanizma adaptatsii na metallurgicheskom predpriyatii [The main directions of the mechanism of adaptation at the metallurgical enterprise]. Available at: http://teoria-practica.ru/rus/files/arhiv_zhurnala/2011/7/ekonomika/kharitonova.pdf

19. Chorna M. V., Ghlukhova S. V. (2010) Formuvannja efektyvnoji investycyjnoji polityky pidpryjemstva : monohrafi [Formation of an effective investment policy of the enterprise: a monograph]. Kh: FO-P Shainina O.V. (in Ukrainian)