

УДК 339.97

DOI 10.33244/2617-5940.1-2.2020.114-126

Каниур І.Г., Нізельська М.А.

РЕФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В КОНТЕКСТІ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

Проведено аналіз особливостей трансформації ринку управління бізнесом та запропоновано практичні рекомендації щодо підвищення операційної ефективності на макро-, мезо- та мікрорівнях. Визначено роль знань та інформації як джерела підвищення ефективності корпоративного управління на різних функціональних рівнях міжнародного бізнесу. Запропоновано теоретичні методи, спрямовані на характеристику трансформації ринку управління бізнесом, які можуть бути використані як основа практичних пропозицій щодо встановлення його ефективних функцій. Доведено, що підвищення ефективності управління міжнародними комерційними підприємствами та спосіб позбавлення від економічних системних криз залежать від раціональних відносин між підприємствами, країнами та міжнародною спільнотою. Запропоновані в роботі теоретичні методи вирішення особливостей реформи управління міжнародними комерційними підприємствами можуть бути покладені в основу практичних пропозицій щодо встановлення ефективних функцій на макро- та мікрорівнях.

Ключові слова: *менеджмент підприємства, міжнародний менеджмент, інверсійний тип, міжнародний бізнес, макро- мезо- і мікрорівень.*

Каниур І.Г., Нізельська М.А.

РЕФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В КОНТЕКСТЕ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА

Проведен анализ особенностей трансформации рынка управления бизнесом и предложено практические рекомендации по повышению

операционной эффективности на макро-, мезо- и микроуровнях. Определена роль знаний и информации как источника повышения эффективности корпоративного управления на разных функциональных уровнях международного бизнеса. Предложены теоретические методы, направленные на характеристику трансформации рынка управления бизнесом, которые могут быть использованы в качестве основы практических предложений по установлению его эффективных функций. Доказано, что повышение эффективности управления международными коммерческими предприятиями и способ избавления от экономических системных кризисов зависят от рациональных отношений между предприятиями, странами и международным сообществом. Предложенные в работе теоретические методы решения особенностей реформы управления международными коммерческими предприятиями могут быть положены в основу практических предложений по установлению эффективных функций на макро- и микроуровне.

Ключевые слова: *менеджмент предприятия, международный менеджмент, инверсионный тип, международный бизнес, макро- мезо- и микроуровень.*

Kantsur I.G., Nizelska M.A.

REFORM OF CORPORATE MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF INTERNATIONAL BUSINESS

The analysis of the features of the transformation of the business management of the market and to propose practical recommendations to improve operational efficiency at the macro-, meso- and micro-levels. The role of knowledge and information as sources of growth of efficiency of enterprise management at all levels of functioning in international business is defined. The proposed theoretical approaches to the peculiarities of the market transformation of enterprise management can form the basis of practical recommendations for establishing their effective functioning. It is proved that the increase in the efficiency of management of enterprises of international business, the way out of

the systemic crisis of the economy, as a whole, depends on the rational relations between enterprises, the state and the world community. In an economy of inversion type, where recombined property is dominant, this principle is not realized. Today, the state can not establish full control over the enterprise, and the enterprise has no real economic autonomy. The theoretical approaches to the peculiarities of the transformation of management of international business enterprises proposed in the work can form the basis of practical recommendations for establishing their effective functioning at the macro- meso- and micro-levels.

Keywords: *enterprise management, international management, inversion type, international business, macro-meso- and micro-level.*

Постановка проблеми. У теоретичній концепції, згідно з якою економічний розвиток постіндустріального суспільства базується на широкому використанні наукових знань, роль інноваційної особистості та інтелектуальних ресурсів в управлінні бізнесом набуває все більшого значення. Це підтверджується масштабними змінами у розвитку науки і техніки, які зробили революційний вплив на управління та всю економічну систему; виникненням нових галузей матеріального виробництва та послуг, які проявляються в зміні їх пропорцій у міжнародному бізнесі, структурі зайнятості, технологічних процесах та формах організації виробництва. Слід звернути увагу, що для створення соціального багатства, знання та інформація стають важливішими за матеріальні фактори. Використання цих факторів покращує ефективність управління виробництвом та збільшує суспільні продукти в міжнародному бізнесі. У структурі суспільного виробництва збільшилася частка високотехнологічного сектору. Разом із процесом дематеріалізації виробництва головним фактором є технічний рівень, а основним ресурсом – креативність та інтелектуальний потенціал працівників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Такі відомі науковці як Квачук Я. О.

[1], Комшук О. І. [2], Антоненко К. В. [3], Маляр Д. В. [4], Печенка О.І. [5], Косенко В.І. [5], Димченко Н. С. [6], Лук'яненко Д. Г. [7] та інші присвятили велику кількість теоретичних, методологічних, методичних та практичних розробок у сфері менеджменту підприємства міжнародного бізнесу в умовах трансформації ринків.

Досягнення вчених у вивченні цих питань дуже важливі. У той же час, незважаючи на важливість цієї проблеми та зростаючу увагу багатьох провідних дослідників, вона не була повністю вивчена в деяких аспектах. Тому необхідно дослідити особливості трансформації менеджменту для тих компаній, що працюють у глобальному просторі. Все це призвело до вибору та актуальності теми дослідження.

Мета статті. Основна мета дослідження - з'ясувати напрямок трансформації менеджменту компаній, визначити принципи функціонування всередині та за межами підприємства; систематизувати зміст основних напрямків пристосування підприємства до глобального простору та його взаємодії з іншими учасниками в умовах економічних перетворень.

Теоретичною та методологічною основою цього дослідження є вивчення економічних питань, основних нормативних актів управління бізнесом, міжнародного бізнесу, систематизованих методів досліджень та розробок провідними вченими в країні і за кордоном.

Виклад основного матеріалу. В сучасних умовах глобалізації неухильно зростає роль кожної країни в міжнародних економічних відносинах, що потребує розроблення нової концептуальної моделі управління міжнародним бізнесом з урахуванням сучасних міжнародних потреб. У міжнародних економічних відносинах міжнародний бізнес – це форма взаємодії суб'єктів міжнародної економічної діяльності, що спрямована на отримання вигоди від транскордонного співробітництва. Суб'єктами міжнародного бізнесу можуть бути як окремі особи, так і складні соціально-економічні системи, яким притаманні внутрішні мотиви, цілі й здатність до їх реалізації в міжнародній економічній діяльності [8].

Динамічна трансформація структури суспільних потреб передбачає зміну традиційних ринків сучасними, інтенсивний розвиток науково-технічного прогресу впливає на процеси інтернаціоналізації, зміна суспільної свідомості формує цілком нове бачення економічної діяльності та нових соціальних стереотипів, форм і зв'язків у бізнес-процесах. Глобалізація економічних відносин різних рівнів суттєво змінює характер функціонування національних економік, об'єднань, компаній, надаючи їм нові можливості й генеруючи нові ризики [9].

Трансформаційні зміни економічного і соціального характеру формують нове розуміння міжнародного бізнесу, який характеризується такими факторами:

1) глобалізація – універсалізація, об'єднання, становлення єдиних світових структур, зв'язків і відносин між соціально-економічними системами;

2) інтернаціоналізація господарського життя – підвищення взаємозалежності економік країн шляхом збільшення руху капіталів, товарів, робочої сили;

3) вплив НТП – глобалізація нових технологій, вплив інформатизації на економічні процеси, інтернаціоналізація науково-дослідних розробок;

4) формування нового бачення товару, зростаюча тенденція до вирівнювання умов попиту і стилю споживання в різних країнах, вплив соціокультурних параметрів на споживання;

5) вплив конкурентної боротьби на світових ринках, що відображає стан ресурсно-технологічної, просторової, інституційної, соціально-когнітивної й інформаційної складових системи міжнародної економічної діяльності соціально-економічних систем [10].

Таким чином, управління міжнародним бізнесом потребує значно більших масштабів якісної інформації про економічний, політичний, демографічний, соціальний та культурний розвиток країн світу. Саме тому, для системного підходу вирішення цієї проблеми застосовується

міжнародний менеджмент як механізм спеціальної системи управління, що робить вплив на розвиток міжнародного бізнесу і забезпечує його безперебійне функціонування.

Враховуючи зазначене, міжнародний менеджмент характеризує необхідність прийняття рішень у глобальному масштабі з урахуванням локальних економічних інтересів, саме тому він спрямовується на формування балансу бізнесу різного рівня з урахуванням обмежень інтернаціонального і національного характеру. Функції управління розширюються, ускладнюються і диференціюються, що пов'язано з глобалізацією й інтернаціоналізацією. Дослідження функцій міжнародного менеджменту й формування відповідного організаційного апарату міжнародної компанії є актуальним завданням, одночасно трудомістким і суперечливим.

Взаємозв'язок між факторами, що формують систему управління підприємством, особливо її внутрішнім середовищем та ринковою структурою, взаємозв'язок між зовнішнім середовищем підприємства, втілюється в організаційній формі підприємства. Коли традиційна форма підприємства знищена, сучасний рівень продуктивності праці, особливо рівень комп'ютеризації, утворює унікальне явище.

У деяких сферах попит на постійну робочу силу зникає, оскільки окремі компанії не мають працівників, і тому їм доводиться відновлювати роботу «вдома», саме тому на перший план виходять компетенції підприємства та його організаційний капітал.

На основі сучасної моделі розвитку, що вирішує проблему між масштабами виробництва та контролем витрат, розробляються нові корпоративні організаційні форми. Слід зазначити, що ця модель виражається як «децентралізація» підприємства в процесі функціональної екстерналізації, що перешкоджає розвитку основних можливостей підприємства.

За рахунок розвитку системних факторів економічної трансформації сучасні організаційні форми на підприємствах (підприємства «в часі», підприємства світового класу, мережеві підприємства, альянси, «віртуальні» підприємства, горизонтальні підприємства) стають все більш поширеними в економіці.

Зрозуміло, що зростання ефективності управління підприємством та вихід із системної кризи економіки, загалом, залежить від раціональних взаємовідносин між підприємствами, державою та світовим співтовариством. Їх передумовою є визначені права, пов'язані з повною відповідальністю майном за взяті зобов'язання. В інвертованій економіці, де домінуючим є конверсійне право власності, цей принцип не може бути реалізований. Держава не може встановити ефективний контроль над підприємствами, а підприємства не мають реальної економічної незалежності.

У той же час відомо, що перехід до ринкової економіки означає принципову зміну характеру відносин між підприємствами. Фактором, що протистоїть встановленню нових відносин між ними, є нерозвиненість ринкової інфраструктури (виробничої, інформаційної тощо), недостатнє засвоєння методів маркетингової політики, повільне прийняття арбітражних рішень щодо економічних суперечок, низька ефективність виконання, фінансові труднощі для багатьох компаній і, загалом, кризовий характер перехідної економіки.

Слід зазначити, що при початковому переході через інертність, перевагу довіри в умовах економічної невизначеності, відсутність необхідної інформації, сувору опору на минулий технологічний «ланцюг» та недостатню кількість коштів для зміни корпоративного іміджу, співпраці, існуючі економічні відносини між партнерами відіграють важливу роль. Надалі головним критерієм вибору партнерів є розумна оцінка ринку. Водночас економічна нестабільність та нерозвиненість ринкової інфраструктури призвели до хаотичного встановлення економічних відносин та частих змін контрактів.

Існує два шляхи пристосування підприємств до існуючих умов. Пасивна продуктивність - це зменшення потужності та зменшення діапазону виробничої продукції. Активні форми включають пошук нових постачальників, організацію виробництва сировини на власному підприємстві та вкладення коштів у розвиток постачальників. Сучасні тенденції та реальні перспективи розвитку бізнесу пов'язані з прийняттям активних заходів.

На перехідному етапі економіки регіональні фактори розвитку підприємств стають особливо важливими. Їх використання може бути здійснено за допомогою різних теоретичних моделей.

В сучасних умовах найефективнішим їх розвитком є кластерна модель, яка визначає конкретні взаємозв'язки, що існують на підприємствах регіону, доповнюючи одне одного, використовує конкурентні переваги регіону та забезпечує їх вищу конкурентоспроможність. Економіка регіону повинна розвиватися на основі теорії кластерів, з акцентом на регіони та галузі з успішними компаніями, оскільки сучасна конкуренція залежить від ефективності, а не від наявності ресурсів або розміру окремих компаній. Ефективність залежить від того, як конкурують компанії, а не від галузей, в яких вони конкурують. Для реалізації кластерної моделі необхідні об'єктивні та суб'єктивні передумови. В Україні в багатьох сферах та регіонах вони досить часто практикуються.

Кластери за багатьма критеріями є кращими, ніж галузі. Вони охоплюють зв'язки між підприємствами, їх взаємодоповнюють, забезпечуючи більш швидкими технологіями, навичками, інформацією та ринковими комунікаціями, допомагаючи краще зрозуміти потреби клієнтів. Поєднання компанії та організації як кластера може знайти сприятливі можливості для координації та вдосконалення одна одної у сферах, що становлять спільний інтерес, не завдаючи шкоди та не обмежуючи жорсткої конкуренції.

Державні та приватні інвестиції, спрямовані на поліпшення умов роботи кластерів, приносять користь багатьом компаніям і не дозволяють лобіювати на користь галузі чи групи компаній. Цей метод може забезпечити наукову основу для формування національної промислової політики.

Узагальнюючи вищезазначене, слід надати декілька пропозицій щодо встановлення корпоративного управління на макро-, мезо- та мікрорівнях.

Перш за все, на макрорівні це принципова зміна виробничої системи, під час якої слід змінити структуру та форму підприємства. Варто зауважити, що потрібно спрямовувати діяльність підприємств у короткостроковій перспективі, щоб зменшити витрати та змінити організаційну структуру. Створити нове незалежне підприємство, яке може залучати інвестиції. Мова йдеться не про модернізацію існуючих підприємств, а про перетворення їх на нові, які відповідають вимогам ринку та можливостям фінансування. Трансформацію українських великих підприємств у новітніх галузях економіки необхідно здійснювати, виходячи з теорії стратегічної трансформації, яка передбачає реінжиніринг виробничих процесів, застосування інформаційних технологій, нові методи вимірювання результатів. На цій основі має бути сформована інформаційна компанія, головною перевагою якої є професійні здібності працівників, та чітко визначений напрямок розвитку компанії. Вибір між внутрішнім та зовнішнім зростанням залежить від типу бізнесу, деталей ділової діяльності та стратегій. Малі та середні підприємства повинні надавати пріоритет внутрішньому зростанню та стратегіям, пов'язаним із горизонтальним розширенням, економією від масштабів виробництва та збільшенням частки ринку. Великі підприємства та групи підприємств повинні базуватися на зовнішньому зростанні та стратегіях, пов'язаних із вертикальним розширенням, інтеграцією поставок, збуту та контролем галузі. Наприкінці реструктуризації економіки зовнішнє зростання має поступитися місцем внутрішньому, оскільки внутрішнє дозволяє компанії зберегти власну ідентичність, уникнути труднощів інтеграції придбань, а головне,

підтримувати та вдосконалювати досвід та знання, які є полюсами корпоративних можливостей.

Встановивши розумні відносини між державою та підприємствами, варто суттєво прискорити реорганізацію підприємств та запровадити нові організаційні форми, які повинні формуватися на основі чітко визначених майнових прав. У той же час необхідно зменшити трансакційні витрати. У ринковій економіці трансакційні витрати несуть суб'єкти господарювання. Це призводить до того, що в процесі трансформації державних активів в акціонерні активи не можливо виявити ефективних власників.

Щоб змінити цю ситуацію, слід: створити інформаційний ринок, скасувати монополію на ринку нерухомості та усунути структурні дисбаланси; сформувати культуру укладання та дотримання угод. Значне зниження податкових ставок у країні та велика дерегуляція повинні забезпечити підтримку новостворених компаній країни. Застарілі компанії слід реформувати, змінивши ділове середовище. Також підприємства повинні бути звільнені від витрат на утримання соціального сектору.

Компанії повинні бути розміщені таким чином, щоб зробити їх вигідними для прийняття ефективних рішень щодо використання суспільних благ.

По-друге, на мезорівні конкурентоспроможність регіону можна забезпечити використовуючи кластерну модель розвитку підприємств. Кластерна модель базується на об'єктивних та реальних зв'язках підприємств регіону.

По-третє, на мікрорівні визначена можливість прийняття нових організаційних форм та сучасних організаційних структур українських підприємств. Деякі з цих трансформацій можуть знайти своє застосування.

Наприклад, в текстильній промисловості, що має значні конкурентні переваги (відносно великі основні фонди, наближені до західноєвропейського ринку, з вищими кваліфікаціями та нижчою заробітною платою), може бути використана прогресивна форма

підприємства «точно в строк». Цьому сприяє і зовнішнє середовище текстильних підприємств. У хімічній промисловості, оскільки немає замкнутого циклу, що призводить до високих транспортних та трансакційних витрат та знижує конкурентоспроможність, слід створити відкриту структуру («віртуальне» підприємство) або союз, особливо з компаніями, що постачають сировину та напівфабрикати. Для адаптації до ринкових умов підприємства вугільної промисловості повинні створювати справді незалежні підприємства. Інвестиційні кошти слід розподіляти на рівні холдингової компанії, її завдання полягає також у розвитку альтернативних видів економічної діяльності (захист оточуючого середовища, перекваліфікація працівників, переробка відходів, створення підприємств для надання соціальних послуг тощо) невід'ємним елементом якого є підприємство, теорія та практика його функціонування.

Висновки. Запропоновані в роботі підходи до управління міжнародними комерційними підприємствами, можуть бути використані як основа для вироблення практичних рекомендацій щодо ефективного функціонування на макро-, мезо- та мікрорівнях. Подальші дослідження в цьому напрямку повинні зосередитись, головним чином, на визначенні інституційних передумов відновлення принципів економічної ефективності та соціальної справедливості.

Список використаних джерел

1. Квачук Я.О. Корпоративні стратегії розвитку транснаціональних корпорацій. *Ефективна економіка*. № 8, 2013. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=22832>. (дата звернення: 20.10.2020)
2. Комшук О. І. Трансформація системи управління ТНК в умовах глобальної конкуренції та посилення ролі науково-технічного прогресу: *Формування ринкової економіки*. ч. 1. 2012. URL: <http://ir.kneu.edu.ua:8080/bitstream/2010/4465/1/Komshuk.pdf> (дата звернення: 20.10.2020)
3. Антоненко К. В. Сучасні інвестиційні стратегії транснаціональних корпорацій. *Ефективна економіка*. №10, 2014. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3451> (дата звернення: 20.10.2020)

4. Маляр Д. В. Глобалізація та її вплив на розвиток корпоративного управління. *Вісник Академії митної служби України. Сер. : Економіка.* № 2, 2013 URL: http://www.irbisnbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=vamsue_2013_2_13 (дата звернення: 20.10.2020)

5. Печенка О.І., Косенко В.І. Аналіз стратегій діяльності американських ТНК на ринку України. *Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки.* № 5, 2014. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exeI21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=eui_2014_1_84 (дата звернення: 20.10.2020)

6. Димченко Н. С. Інноваційна поведінка менеджера та її роль в управлінській діяльності. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту.* 2014. Випуск 1(16). 80-87 с.

7. Лук'яненко Д. Г. Імперативи глобального корпоративного менеджменту. *Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право).* 2011. № 1. 44-47 с.

8. Дурицька Г.В. Сучасні підходи до ризик-менеджменту міжнародних інвестиційних проектів. *Регіональна економіка.* 2016. № 2. 129-138 с.

9. Вихор М.В. Міжнародний менеджмент. Навчальний посібник, 2011. 487 с.

10. Ревенко Д.С. Формування стратегій міжнародної конкурентоспроможності машинобудівних підприємств. *Причорноморські економічні студії.* 2016. № 5. 35-38 с.

References

1. Kvachuk Y. O.(2013) Korporatyvni strateghiji rozvytku transnacionaljnykh korporacij [Corporate strategies of development of transnational corporations.] *Electronic scientific professional edition "Effective economy".* № 8. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=22832> (accessed 20 October 2020).

2. Komshuk O.I.(2012) Transformacija systemy upravlinnja TNK v umovakh globaljnoji konkurenciji ta posylennja roli naukovo-tekhnichnogho proghresu [Transformation of the management system of TNCs in the conditions of global competition and strengthening of the role of scientific and technical progress.] *Formation of a market economy.* Available at: <http://ir.kneu.edu.ua:8080/bitstream/2010/4465/1/Komshuk.pdf> (accessed 20 October 2020).

3. Antonenko K.V.(2014) Suchasni investycijni strateghiji transnacionaljnykh korporacij [Modern investment strategies of transnational corporations.] *Electronic scientific professional publication "Effective Economy".* № 10. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3451> (accessed 20 October 2020).

4. Malyar D.V.(2013) Ghlobalizacija ta jji vplyv na rozvytok korporatyvnogho upravlinnja [Globalization and its impact on the development of corporate governance] *Journal of the Academy of Customs Service of Ukraine. Series: Economics.* № 2. Available at: http://www.irbisnbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=AS (accessed 20 October 2020).
5. Pechenko O.I., Kosenko V.I.(2014) Analiz strateghij dijajnosti amerykansjkykh TNK na rynku Ukrajinj [Analysis of strategies of American TNCs in the Ukrainian market] *Economy. Management. Innovations. Series: Economic Sciences* .№ 5. Available at: http://www.irbisnbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STF=1&S21STN=1&S21STN=C&S&2_S21P03=FILEA=&2_S21STR=eui_2014_1_84 (accessed 20 October 2020).
6. Dymchenko N.S.(2014) Innovacijna povedinka menedzhera ta jji rolj v upravlinjskij dijajnosti [Innovative managerial behavior and its role in management] *Bulletin of the Eastern European University of Economics and Management.* № 1 (16). 80-87 p.
7. Lukyanenko D.G.(2011) Imperatyvy ghlobaljnogho korporatyvnogho menedzhmentu [Imperatives of global corporate management] *Development strategy of Ukraine (economics, sociology, law).* № 1. 44-47 p.
8. Duritskaya G.V.(2016) Suchasni pidkhody do ryzyk-menedzhmentu mizhnarodnykh investycijnykh proektiv. [Modern approaches to risk management of international investment projects.] *Regional Economy.* № 2. 129–138 p.
9. Wyhor M.V. (2011) *Mizhnarodnyj menedzhment: Navchalnyj posibnyk.* [International management. Textbook]. 487 p.
10. Revenco D.S.(2016) Formuvannja strateghiji mizhnarodnoji konkurentospromozhnosti mashynobudivnykh pidpryjemstv. [Formation of the strategy of international competitiveness of machine-building enterprises.] *Black Sea Economic Studies.* № 5. 35–38 p.

Канцур Інна Григорівна (ORCID ID 0000-0002-3642-1670) – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту Університету державної фіскальної служби України (м. Ірпінь).

Нізельська Марія Анатоліївна – здобувач II (магістерського) рівня вищої освіти Університету державної фіскальної служби України (м. Ірпінь).