

ISSN 2413-0117

Ministry of Education and Science  
of Ukraine

Міністерство освіти і науки  
України

**BULLETIN**

**ВІСНИК**

of the Kyiv National  
University of Technologies  
and Design

Київського національного  
університету технологій  
та дизайну



№ 4 (113), 2017



Журнал розміщено в міжнародних наукометричних базах даних, репозитаріях та пошукових системах:



Ulrich's Periodicals Directory, EBSCOhost, WorldCat, РИНЦ, Index Copernicus, Research Bible, PBN, JIF, OAJI, InfoBase Index, ISI, UIF, CiteFactor, Google Scholar

## **Шановні колеги!**

**Презентуємо підручник для студентів вищих навчальних закладів  
"Підприємницький бізнес"**



*У підручнику висвітлюється важливість економічної освіти в сучасних умовах. Мета видання – систематизація знань про функціонування й розвиток бізнес-середовища, ознайомлення з особливостями заснування й здійснення власної справи, основами підприємницької, комерційної та посередницької діяльності, сутністю теоретичних і практичних питань, пов'язаних із веденням успішного бізнесу та можливостями його ефективної оптимізації. Видання спрямоване на професійний розвиток здібностей і здатностей молоді та формування в тих, хто навчається, необхідних професійних підприємницьких компетентностей.*

**Для зацікавлених:**

тел.: +38 (050) 102-64-64,  
01011, м. Київ, вул. Немировича-Данченка, 2,  
корп. 1, видавничий відділ навчально-  
методичних матеріалів, Василенко І.Ю.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

# **ВІСНИК**

**КИЇВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ  
ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ**

**№4 (113), 2017**

**Серія «Економічні науки»**

**Наукове фахове видання**

**Періодичність виходу: 6 разів на рік**

**Дата заснування: грудень 1999 р.**

*Київ 2017*

Засновником журналу «ВІСНИК Київського національного університету технологій та дизайну» є

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ**

Науковий фаховий журнал є правонаступником видання «Известия высших учебных заведений. Технология легкой промышленности», який видавався з березня 1958 року у Київському технологічному інституті легкої промисловості (СРСР).

**№4 (113), 2017**

Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації: серія КВ №19330–9130 ПР від 08.08.2012р.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи: ДК № 993 від 24.07.2002 р.

**Журнал входить до переліку наукових фахових видань.**

**Наказ МОН України від 13.07.2015 № 747 (додаток 17, рішення щодо подовження) – фаховість із технічних та економічних наук.**

Індекс журналу в каталозі передплатних видань України – 91443

---

<b>ISSN 2413-0117</b>	Журнал зареєстровано в Міжнародному центрі періодичних видань (ISSN International Centre, Париж, Франція) 22.12.2004 р. Журнал реферується та індексується у наступних міжнародних базах даних: Ulrich's Periodicals Directory, EBSCOhost, WorldCat, РИНЦ, Index Copernicus, Research Bible, PBN, JIF, OAJ, InfoBase Index, ISI, UIF, CiteFactor, Google Scholar
<b>Засновник і видавець:</b>	Київський національний університет технологій та дизайну Україна, 01011, м. Київ, вул. Немировича-Данченка, 2
<b>Головний редактор:</b>	<b>Грищенко І.М.</b> , доктор економічних наук, професор, академік Національної академії педагогічних наук України, Заслужений працівник освіти України, лауреат Державної премії України в галузі науки та техніки.
<b>Заступник головного редактора:</b>	<b>Ганущак-Єфіменко Л.М.</b> , д.е.н., професор, декан факультету підприємництва та права

---

Видання орієнтоване на науковців, викладачів, аспірантів, студентів, а також науково-практичних працівників і фахівців відповідних галузей промисловості.

**АДРЕСА РЕДАКЦІЇ:**

01011, м. Київ, вул. Немировича-Данченка, 2, корп. 1, к. 252

тел./факс: +38 (044) 256-29-86

e-mail: [econ-vistnyk@knu.edu.ua](mailto:econ-vistnyk@knu.edu.ua); <http://econ-vistnyk.knu.edu.ua>

---

**Рекомендовано до друку Вченою радою Київського національного університету технологій та дизайну, протокол № 11 від 29.06.2017 р.**

---

Матеріали друкуються мовою оригіналу. Відповідальність за переклад, достовірність фактів, цитат, власних імен, географічних назв, назв підприємств, організацій, установ та іншої інформації несуть автори статей. Передруки та переклади статей дозволяються лише за згодою автора (-ів) та редакції.

© **Київський національний університет технологій та дизайну, 2017**

**The owner of «BULLETIN of the Kyiv National University of Technologies and Design» is  
KYIV NATIONAL UNIVERSITY OF TECHNOLOGIES AND DESIGN**

This Scientific Specialized Journal is the successor of the edition «Proceedings of Higher educational establishments. Technology of the light industry», which was published by Kiev Technological Institute of Light Industry from March, 1958 (USSR)

**№4 (113), 2017** The state registration of print media is KB № 19330-9130 ПП, originating date 08.08.2012  
License for publishing activity is ДК №993, originating date 24.07.2002  
**The journal is listed & reregistered in Higher Attestation Commission of Ukraine:**  
**№ 747, originating date 13.07.2015. Fields: technological, economical.**  
The journal is in the Catalogue of subscription editions of Ukraine – 91443

---

**ISSN 2413-0117** The journal is registered in ISSN International Centre, Paris, originating date is 22.12.2004  
The journal is abstracted and indexed by Ulrich's Periodicals Directory, EBSCOhost, WorldCat, ПИИЦ, Index Copernicus, Research Bible, PBN, JIF, OAJI, InfoBase Index, ISI, UIF, CiteFactor, Google Scholar

---

**Owner and Publisher:** Kyiv National University of Technologies and Design  
Ukraine, 01011, Kyiv, 2, Nemyrovych-Danchenka, Str.

---

**Editor-in-Chief:** **Ivan M. Gryshchenko** – Dr., professor, academician National Academy of Pedagogical Sciences Ukraine, Honored Worker of Education of Ukraine, Laureate of the State Prize of Ukraine in science and technology.

---

**Deputy Editor:** **Liudmyla M. Ganushchak-Yefimenko** – Dr., professor

---

Economics & Business Management. Higher Education: progress, problems and prospects.

The journal is aimed at a wide range of researchers, professors, students, and graduate students and to bring the results of scientific research carried out under a variety of intellectual traditions and organizations of procedures to the attention of a specialized readership.

**EDITORIAL OFFICE:**

01011, Ukraine, Kyiv, 2, Nemyrovych-Danchenka, Str., office 1-252

Tel./fax: +38 (044) 256-29-86

e-mail: [econ-vistnyk@knuvd.edu.ua](mailto:econ-vistnyk@knuvd.edu.ua); <http://econ-vistnyk.knuvd.edu.ua>

---

**Recommendations from Science Council of Kyiv National University of Technologies and Design, Protocol № 11 of 29.06.2017**

---

Articles are published in the original language. The authors are responsible for the translation, authenticity of facts, quotations, proper names, geographic names, names of enterprises and other information.

The Editorial Office and author's consent needed prior to republishing or translating the articles.

© Kyiv National University of  
Technologies and Design, 2017

**ВІДОМОСТІ ПРО ЧЛЕНІВ РЕДАКЦІЙНОЇ КОЛЕГІЇ**  
**наукового фахового журналу**  
**«Вісник Київського національного університету технологій та дизайну,**  
**Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design»**  
**СЕРІЯ «ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ»**

**Грищенко Іван Михайлович** – головний редактор, доктор економічних наук, професор, академік Національної академії педагогічних наук України, Заслужений працівник освіти України, лауреат Державної премії України в галузі науки та техніки.

**Ганущак-Єфіменко Людмила Михайлівна** – заступник головного редактора, доктор економічних наук, професор, декан факультету підприємництва та права

**Члени редакційної колегії**

**Денисенко Микола Павлович** – доктор економічних наук, професор.

**Куклін Олег Володимирович** - доктор економічних наук, професор.

**Крахмальова Ніна Анатоліївна** - кандидат економічних наук, доцент.

**Матюх Сергій Анатолійович** – кандидат економічних наук, доцент.

**Георгій Гавтадзе** – Повний професор Державного університету Акакія Церетелі, Повний професор Кутаїського університету економіки та права (Грузія).

**Ольшанська Олександра Володимирівна**– доктор економічних наук, професор.

**Чубукова Ольга Юріївна** – доктор економічних наук, професор.

**Щербак Валерія Геннадіївна** – доктор економічних наук, професор.

**Музиченко Анатолій Степанович** – доктор економічних наук, професор.

**Герасимчук Наталія Андріївна** – доктор економічних наук, доцент

**Denis Ushakov** - PhD, професор (Бангкок).

**Dietmar Vahs** – PhD, професор (Німеччина).

**Hendrik S. Doss** – PhD, професор (Німеччина).

**Grzegorz Ostasz** - DSc, PhD Vice-Rector for International Relations Rzeszow University of Technology (Poland).

**William H. Meyers** – Emeritus Professor of Agricultural & Applied Economics Food and Agricultural Policy Research Institute (USA)

**Кривонос Олена Олександрівна** – відповідальний секретар редакційної колегії.

**АДРЕСА РЕДАКЦІЇ:**

01011, м. Київ, вул. Немировича-Данченка, 2, корп. 1, к. 252

тел./факс: +38 (044) 256-29-86

e-mail: [econ-vistnyk@knu.edu.ua](mailto:econ-vistnyk@knu.edu.ua); <http://econ-vistnyk.knu.edu.ua>

## Зміст

### МОДЕРНІЗАЦІЯ ОСВІТИ

- 1 **Кулак Н. В., Сміян А. С.**  
Інструменти інноваційного маркетингу у вищому навчальному закладі 7
- 2 **Чмутова І. М., Андрійченко Ж. О.**  
Аналіз світових моделей управління вищою освітою у контексті забезпечення автономії ВНЗ 14
- 3 **Шевченко О. О.**  
Аналіз ефективності менеджменту та оцінка управлінських ресурсів в контексті розвитку конкурентоспроможності вищого навчального закладу 24
- 4 **Щербак В. Г.**  
Розвиток інтелектуального підприємництва вищого навчального закладу 34

### ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ

- 1 **Білак Ю. Ю., Легеза А. В., Лях І. М.**  
Інформаційна безпека як елемент підвищення ефективності інноваційного розвитку України 44

### СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ

- 1 **Ганущак-Єфіменко Л. М.**  
CRM-система як ефективний інструмент розвитку готельного бізнесу в Україні 51
- 2 **Геселева Н. В., Степанов В. Г.**  
Сучасні підходи до зниження кредитних ризиків 57
- 3 **Крахмальова Н. А.**  
Особливості створення та використання мобільних додатків в електронній комерції 64
- 4 **Кулиняк І. Я., Мавріна А. О.**  
Теоретичні аспекти трактування поняття «економічна активність підприємства» 69
- 5 **Пілецька С. Т., Мягких І. М., Прищепя Н. П.**  
Методологічні підходи до управління реструктуризацією підприємств 80

---

---

## TABLE OF CONTENTS

### MODERNIZATION OF EDUCATION

- 1 **Kulak N. V., Smiiian A. S.**  
Innovative marketing tools for higher education institutions 7
- 2 **Chmutova I. M., Zh. Andriichenko O.**  
Analysis of world models of higher education governance in the context  
of ensuring autonomy of higher education institutions 14
- 3 **Shevchenko O. O.**  
Analysis of management effectiveness and managerial resources  
evaluation in the context of enhancing a higher education institution  
competitiveness 24
- 4 **Shcherbak V. G.**  
Development of intellectual entrepreneurship at higher education  
institutions 34

### PROBLEMS OF DEVELOPMENT OF ECONOMY

- 1 **Bilak Yu.Yu., Leheza A. V., Liakh I. M.**  
Information security as an element to increase efficiency of Ukraine's  
innovative development 44

### MODERN TENDENCIES AND MANAGEMENT PROBLEMS

- 1 **Ganushchak-Yefimenko L. M.**  
CRM system as an effective tool in hotel business development in Ukraine 51
- 2 **Geseleva N. V., Stepanov V. G.**  
Modern approaches to credit risk reduction 57
- 3 **Krakhmalova N. A.**  
Specific features of e-commerce mobile applications development and use 64
- 4 **Kulyniak I. Ya., Mavrina A. O.**  
Theoretical aspects of an enterprise economic activity concept  
interpretation 69
- 5 **Piletska S. T., Miahkykh I. M., Pryshchepa N. P.**  
Methodological approaches to enterprise restructuring management 80

УДК 378.046

**Наталія В. Кулак, Артем С. Сміян**  
*Київський національний університет технологій та дизайну*  
**ІНСТРУМЕНТИ ІННОВАЦІЙНОГО МАРКЕТИНГУ  
У ВИЩОМУ НАВЧАЛЬНОМУ ЗАКЛАДІ**

*Статтю присвячено обґрунтуванню інструментів інноваційного маркетингу у вищому навчальному закладі. Окреслено головні особливості формування позитивного іміджу в мережі Інтернет із застосуванням інструментів Інтернет-маркетингу.*

**Ключові слова:** інноваційний маркетинг, вищий навчальний заклад, комунікаційні технології, Інтернет-маркетинг.

**Наталія В. Кулак, Артем С. Сміян**  
*Киевский национальный университет технологий и дизайна*  
**ИНСТРУМЕНТЫ ИННОВАЦИОННОГО МАРКЕТИНГА  
В ВЫСШЕМ УЧЕБНОМ ЗАВЕДЕНИИ**

*Статья посвящена обоснованию инструментов инновационного маркетинга в высшем учебном заведении. Определены главные особенности формирования положительного имиджа в сети Интернет с применением инструментов Интернет-маркетинга.*

**Ключевые слова:** инновационный маркетинг, высшее учебное заведение, коммуникационные технологии, Интернет-маркетинг.

**Nataliia V. Kulak, Artem S. Smiian**  
*Kyiv National University of Technologies and Design*  
**INNOVATIVE MARKETING TOOLS  
FOR HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS**

*The article seeks to provide reasons for the choice of innovative marketing tools at higher education institutions. The key steps to building a positive online image through the use of Internet marketing tools are identified.*

**Keywords:** innovative marketing, higher education institution, communication technologies, Internet marketing.

**Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Процес пристосування вищих навчальних закладів до ринкової економіки доволі складний та довготривалий. На нього впливають стереотипи минулих років, постійні зміни у законодавстві, а загальна економічна ситуація, яка має безліч проблем та недоліків гальмує роботу та розвиток усіх державних та приватних навчальних закладів. Світова практика засвідчує, що існують певні механізми до швидкої реакції на зміни зовнішніх чинників та акумулюванню власних коштів на у відповідності до потреб, що виникають у певних верств населення. Одним із цих механізмів є впровадження інноваційних маркетингових інструментів у діяльності вищого навчального закладу на ринку освітніх послуг.

**Аналіз останніх публікацій по проблемі.** Проблематика формування та впровадження інструментів інноваційного маркетингу та менеджменту займалися такі вітчизняні вчені-економісти як: Н.С. Ілляшенко [2], І.М. Грищенко та Н.А. Крахмальова [1], Л.М. Ганушак-Єфіменко та В.Г. Щербак [9], А.О. Касич [4], О.М. Ніфатова [10], О.О. Шевченко [11], Н.І. Чухрай [8] та ін. Проведення маркетингових досліджень має велике

значення, в тому числі, і для університетів, особливо у контексті підвищення рівня їх економічної безпеки, на чому наголошено у роботі [5].

**Метою дослідження** є обґрунтування інструментів інноваційного маркетингу у вищому навчальному закладі

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування.** Застосування інноваційного маркетингу у вищих навчальних закладах необхідно поєднувати із використанням новітніх інформаційних технологій та системою організації інформаційних потоків. Крім того, актуальним є використання різних засобів реклами. При здійсненні маркетингової інноваційної діяльності у ВНЗ потрібно враховувати наступні аспекти [1]:

- спрямованість інновацій на потреби споживачів, нівелюючи досягнення технічної переваги як самоцілі;
- супровід інновації необхідною інформацією щодо доцільності вибору споживачем саме інноваційного продукту;
- попереднє проведення маркетингового аналізу;
- висвітлення конкурентних переваг.

Теоретичну основу організації маркетингових досліджень на ринку освітніх послуг сформовано в працях [3, 7]. Важливою характеристикою діяльності ВНЗ є якість освітніх послуг, сутність якої досліджено у роботі [6]. Саме цей складний предмет дослідження і потребує застосування інноваційних підходів. На ринку освітніх послуг інструменти інноваційного маркетингу необхідно застосовувати, на сам перед, для залучення абітурієнтів за допомогою нових технологій комунікацій, які дозволяють ширше охопити цільову аудиторію. На сьогоднішній день таким інструментом є Інтернет-маркетинг, який представлений великим різноманіттям методів просування послуг закладів освіти у мережі Інтернет.

Сучасна система освіти працює в таких умовах, де функціонують різні типи ВНЗ різних форм власності, які здійснюють підготовку фахівців за різними напрямками та спеціальностями, технологіями і формами навчання. На сьогоднішній день вища освіта перебуває в умовах кризи: демографічної та економічної. Зменшення кількості студентів для ВНЗ означає скорочення фінансових надходжень, в тому числі зменшення коштів за надання платних освітніх послуг за рахунок фізичних та юридичних осіб, а також скорочення фінансування державою. Це призводить до більш жорстокої боротьби за споживача освітніх послуг. В таких умовах на конкурентному ринку залишаться тільки ті ВНЗ, які переорієнтують свою діяльність на науково-інноваційну, зможуть добре заробляти на виконанні науково-дослідницьких розробках, а також застосовувати інноваційні технології в процесі освіти.

Розвиток ринку освітніх послуг формує необхідність використовувати маркетингові інструменти в науково-інноваційній та управлінській діяльності закладів освіти.

Перші теоретичні обґрунтування необхідності використання інструментів маркетингу в діяльності вищих навчальних закладів містяться у роботах вітчизняних та іноземних економістів.

На сьогоднішній день маркетинг вищої освіти займає вагомe місце на ринку освітніх послуг. Проте, потенціал, який надає комплекс маркетингу, використовується не повною мірою. В першу чергу це пов'язано з тим, що в управлінській структурі ВНЗ відсутні необхідні фахівці з освітнього маркетингу. Водночас із цим традиційні маркетингові підходи не завжди працюють належним чином. Для підвищення ефективності діяльності на ринку освітніх послуг, навчальні заклади повинні використовувати набір нових методів та інструментів, що дозволять створити та просувати на ринок послуги освіти. Для цього необхідно підтримувати креативні та творчі підходи до маркетингової діяльності, що

наддадуть змогу ВНЗ виділятися серед конкурентів, а також розробляти та реалізовувати нові інноваційні стратегії маркетингу, щоб потенціальні споживачі (абітурієнти та їхні батьки) зацікавилися споживанням їх послуг.

Класичні методи маркетингу можуть не принести бажаного результату, але нестандартні творчі підходи до формування маркетингової діяльності можуть принести для ВНЗ високі результати. В той самий час, творчі і сучасні маркетингові ідеї потребують значно менші ресурси на реалізацію, ніж, наприклад, звичайна рекламна кампанія. А інноваційний підхід може сприяти перетворенню популярного ВНЗ у певний бренд.

На ринку освітніх послуг інструменти інноваційного маркетингу необхідно застосовувати, на сам перед, для залучення абітурієнтів за допомогою новітніх комунікаційних технологій, які дозволяють ширше охопити цільову аудиторію. На сьогоднішній день таким інструментом є Інтернет-маркетинг, який представлений великим різноманіттям методів просування послуг закладів освіти у мережі Інтернет. Кінцева мета застосування методів Інтернет-маркетингу є залучення на сайт ВНЗ відвідувачів, та їх активна участь (регулярне відвідування, реєстрація та в майбутньому перетворення на споживачів освітніх послуг). Стандартна модель формування продажів в мережі Інтернет зображена на рис. 1.



*Рис. 1. Формування продажів через мережу Інтернет із застосуванням інструментів Інтернет-маркетингу*

Основна складова Інтернет-комунікацій – це хороший сайт. Оцінка ефективності сайту проводиться за наступними критеріями:

- відвідуваність сайту;
- перегляд сторінок;
- середній час перебування на сайті та середня кількість переглянутих сторінок;
- сторінка виходу;

- канали залучення відвідувачів;
- показник конверсії;
- показник повернення відвідувачів.

Відвідуваність сайту – вимірюється відвідуваність сайту в розрізі денної, тижневої та місячної аудиторії. Це дозволяє оцінити зростання та падіння відвідуваності, виявити їх причини.

Перегляд сторінок – аналізуються найбільш та найменш відвідувані сторінки на сайті. Цей показник дає змогу оцінити, які сторінки більше чи менше відвідують, зрозуміти логіку відвідувачів та оптимізувати легкість навігації сайту.

Середній час перебування на сайті – корисний показник, який дозволяє визначити, наскільки контент є цікавим та корисним для користувача. Також цей показник дає змогу проаналізувати швидкість завантаження сайту, адже більшість користувачів можуть одразу піти зі сторінки, якщо швидкість завантаження буде низькою.

Сторінки виходу – дають змогу проаналізувати на якій сторінці сайту користувач завершує перегляд порталу. Цей показник дозволяє краще зрозуміти причини низької конверсії та розробити кроки щодо оптимізації Веб-сайту.

Канали залучення відвідувачів – відстеження джерел залучення відвідувачів на сайт. Існує багато джерел, через які можуть відбуватися переходи на сайт:

- пошукові мережі (Google, Яндекс, Bing);
- соціальні мережі (Facebook, VK, Twitter, Однокласники тощо);
- контекстна реклама;
- прямі посилання.

Дуже важливо не просто вимірювати кількість переходів з того чи іншого джерела, а проаналізувати найбільш конверсійні з них, щоб перерозподілити ресурси, які витрачаються на підтримку цих чи інших джерел залучення відвідувачів.

Показник конверсії – оцінюється результативність використання джерел переходів на сайт.

Показник повернення відвідувачів – аналізування показника повернення колишніх відвідувачів на сайт. Повертати колишніх відвідувачів значно легше, ніж залучати нових, тому дуже важливо опрацювати інформацію про кількість відмов, сторінки, які покидають користувачі.

Одними із ключових джерел, з яких відбувається перехід на сайт, це пошукові системи.

Пошукова система (ПС) – це онлайн-база упорядкованої інформації у мережі Інтернет, що дає змогу здійснювати пошук у всесвітній мережі.

Для того щоб певний сайт індексувався пошуковою системою необхідно систематично та безперервно здійснювати оптимізацію сайту – SEO.

SEO (Search Engine Optimization) – оптимізація HTML-коду, структури та зовнішніх факторів сайту для підняття його видачі у ПС. SEO підвищує рейтинг ВНЗ у ПС через ключові слова та видає у пошуку найрелевантніші запити. В даному випадку необхідно враховувати ключові слова та фрази, популярність посилань і зміст сторінок, а також варто застосовувати такі методи роботи з сайтом, які сприятимуть підвищенню позиції у рейтинговому списку.

Соціальні мережі – це сучасний інструмент комунікації у мережі Інтернет з цільовою аудиторією. Він дозволяє забезпечити автоматизацію управління та накопиченню соціальним капіталом – зв'язками між людьми. Можливості соціальних мереж повинні використовувати і освітні заклади. ВНЗ повинні знаходитися біля своєї цільової аудиторії. Саме в соціальні медіа знаходиться лівова частка потенційних та існуючих споживачів освітніх послуг. Таким

чином соціальні мережі стають новим ефективним каналом маркетингових комунікацій. Як і у приватному бізнесі, навчальним закладам варто використовувати індивідуальний підхід звернення до споживача, адже соціальні мережі та сайти дають таку можливість службам маркетингу. У соціальних мережах можливим стає вибудова лояльності до певного ВНЗ. Потенційні клієнти реєструються в соціальних мережах з метою спілкування з друзями. Часто темами для спілкування є навчання в університетах, перспективи вступу та інші теми, пов'язані з освітою. Маркетингова служба ВНЗ повинна приймати участь в обговоренні таких тем, з метою створення та формування позитивного іміджу ВНЗ. Отже, соціальні мережі стають привабливим плацдармом для висвітлення позитивної та привабливої інформації, що, в свою чергу, сприятиме зацікавленню потенційних абітурієнтів.

До планування заходів з точки зору маркетингового інструменту необхідно підходити серйозно та сумлінно. При плануванні мова йде, насамперед про наступне:

- питання, що виходить з мети «для чого проводити захід?»;
- визначення окремих цілей «що повинно вийти?»;
- питання, на основі якого плануються всі дії «що необхідно для цього зробити?»;
- визначення, хто буде виступати і що буде відбуватися «хто, що, де і коли робить?»;
- підготовка до події задається наступним питанням «що для цього необхідно».

Детальна схема планування події зображена на рис. 2.

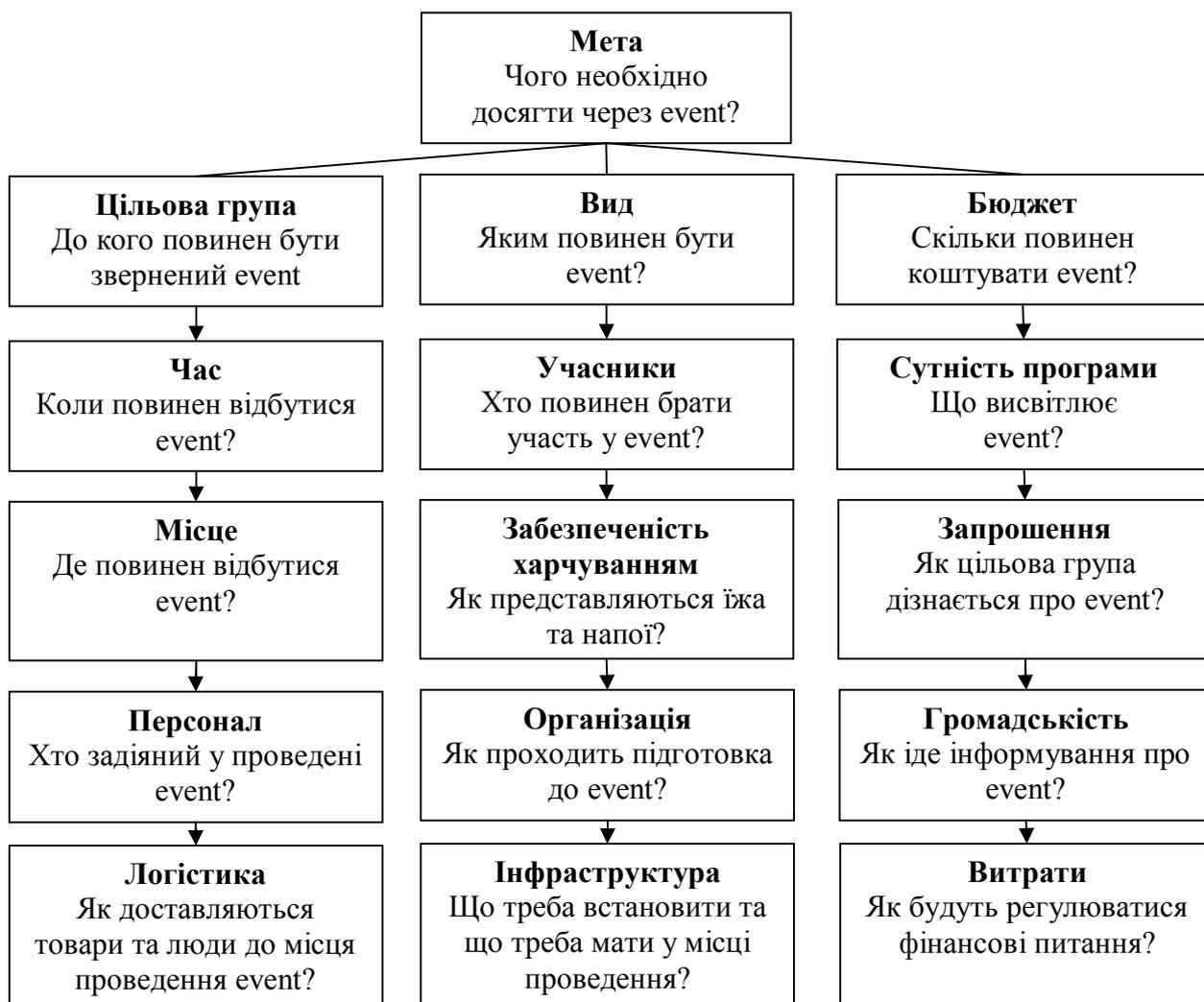


Рис. 2. Зміст планування у маркетингу подій

**Висновки.** Сучасна вища школа як об'єкт господарської діяльності на ринку освітніх послуг, повинен відповідати вимогам часу та втілювати інструменти інноваційного маркетингу у свою діяльність.

До першочергових дій можна віднести використання сучасних каналів комунікацій в мережі Інтернет. Це дасть змогу оперативно реагувати на виклики та зменшити видатки на окремі види комунікаційної діяльності. Також треба приділити особливу увагу сайту університету. Він повинен бути гнучким, сучасним та інтерактивним.

### References

### Література

1. Gryshchenko, I.M., Krakhmalova, N.A. (2012). Instrumenty ta formy marketynhovoї komunikatsii na rynku osvitykh posluh [Tools and forms of marketing communication in the market of educational services]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnologii ta dizainu – Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design, Thematic issue 4: Efektyvnist orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu innovatsiinoho rozvytku vyshchoi osvity Ukrainy*, Pp. 298–307 [in Ukrainian].
1. Грищенко І.М. Інструменти та форми маркетингової комунікації на ринку освітніх послуг / І.М. Грищенко, Н.А. Крахмальова // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. – 2012. – Тем. вип. 4: Ефективність організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку вищої освіти України. – С. 298–307.
2. Illiashenko, N.S. (2011). Orhanizatsiino-ekonomichni zasady innovatsiinoho marketynhu promyslovykh pidpriemstv: monohrafiia [Organizational and economic bases of innovative marketing of industrial enterprises: a monograph]. Sumy: Sumy State University. 192 p. [in Ukrainian].
2. Ілляшенко Н.С. Організаційно-економічні засади інноваційного маркетингу промислових підприємств: монографія / Н.С. Ілляшенко. – Суми: Вид-во СумДУ, 2011. – 192 с.
3. Illiashenko, S.M. (2010). Innovatsiinyi menedzhment: pidruchnyk [Innovation Management: Textbook]. Sumy: Universytetska knyha. 334 p. [in Ukrainian].
3. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент: підручник / С.М. Ілляшенко. – Суми: Університетська книга, 2010. – 334 с.
4. Kasych, A.O., Nazarova, M.V., Klymovych, T.A. (2008). Innovatsiina produktsiia yak osnova pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv Ukrainy [Innovative products as the basis for increasing the competitiveness of Ukrainian enterprises]. *Derzhava ta rehiony – State and Regions*, No. 2, Pp. 66–69 [in Ukrainian].
4. Касич А.О. Інноваційна продукція як основа підвищення конкурентоспроможності підприємств України / А.О. Касич, М.В. Назарова, Т.А. Климович // Держава та регіони: науково-виробничий журнал. – 2008. – № 2. – С. 66–69.
5. Kasych, A.O. (2017). Sutnist ta kharakterystyky poniattia «ekonomichna bezpeka vyshchykh navchalnykh zakladiv» [The essence and characteristics of the concept of "economic security of higher educational institutions"]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnologii ta dizainu – Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design*, Vol. 109, No. 2, Pp. 22–28 [in Ukrainian].
5. Касич А.О. Сутність та характеристики поняття «економічна безпека вищих навчальних закладів» / А.О. Касич // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. – 2017. – № 2 (109). – С. 22–28.
6. Honcharov, Yu.V., Kasych, A.O. (2016). Yakist osvity yak kliuchovyi chynnyk ekonomichnoho rozvytku krainy [Quality of education as a key factor in the country's economic development]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnologii ta*
6. Гончаров Ю.В. Якість освіти як ключовий чинник економічного розвитку країни / Ю.В. Гончаров, А.О. Касич // Вісник Київського національного університету технологій

- dyzainu – Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design, Spetsvypusk: Efektyvnist orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu innovatsiinoho rozvytku vyshchoi osvity Ukrainy, Pp. 37–44 [in Ukrainian].
7. Orlov, P.A., Lysytsia, N.M., Kholodnyi, H.O. et al. (2015). Suchasnyi marketynh: analiz ta perspektyvy rozvytku: monohrafiia [Modern marketing: analysis and development perspectives: monograph]. Kharkiv: Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics. 220 p. [in Ukrainian].
8. Chukhrai, N.I. (2011). Marketynh innovatsii: pidruchnyk [Marketing Innovation: A Tutorial]. Lviv: Lviv Polytechnic. 256 p. [in Ukrainian].
9. Ganushchak-Yefimenko, L.M., Shcherbak, V.H. (2017). Benchmarkinh yak zasib pidvyshchennia rivnia konkurentnykh perevah vyshchoho navchalnoho zakladu na rynku osvitnikh posluh [Benchmarking as a tool for raising the competitive edge of a higher education institution in the market of educational services]. Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnolohii ta dyzainu – Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design, Spetsvypusk: Efektyvnist orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu innovatsiinoho rozvytku vyshchoi osvity Ukrainy, Pp. 299–311 [in Ukrainian].
10. Nifatova, O.M. (2017). Brendynh ukrainskykh VNZ yak systemoutvoriuiuchy chynnyk pidpriemnytskoi paradyhmy vyshchoi osvity [Branding of Ukrainian universities as a system-creating factor of entrepreneurial paradigm of higher education]. Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnolohii ta dyzainu – Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design, Spetsvypusk: Efektyvnist orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu innovatsiinoho rozvytku vyshchoi osvity Ukrainy, Pp. 312–321 [in Ukrainian].
11. Shevchenko, O. (2017). Analysis of management efficiency and assessment of management resources in the context of the competitiveness of higher educational institutions development. Menedzhment – Management, Issue 25, Pp. 68–79.
- та дизайну. – 2016. – Спецвипуск: Ефективність організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку вищої освіти України. – С. 37–44.
7. Сучасний маркетинг: аналіз та перспективи розвитку: монографія / П.А. Орлов, Н.М. Лисиця, Г.О. Холодний та ін. – Харків: Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. – 220 с.
8. Чухрай Н.І. Маркетинг інновацій: підручник / Н.І. Чухрай. – Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2011. – 256 с.
9. Ганущак-Єфіменко Л.М. Бенчмаркінг як засіб підвищення рівня конкурентних переваг вищого навчального закладу на ринку освітніх послуг / Л.М. Ганущак-Єфіменко, В.Г. Щербак // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. – 2017. – Спецвипуск: Ефективність організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку вищої освіти України. – С. 299–311.
10. Ніфатова О.М. Брендінг українських ВНЗ як системоутворюючий чинник підприємницької парадигми вищої освіти / О.М. Ніфатова // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. – 2017. – Спецвипуск: Ефективність організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку вищої освіти України. – С. 312–321.
11. Shevchenko O. Analysis of management efficiency and assessment of management resources in the context of the competitiveness of higher educational institutions development / O. Shevchenko // Менеджмент – Management. – 2017. – Вип. 25. – С. 68–79.

УДК 378.14:37.07

**Ірина М. Чмутова, Жанна О. Андрійченко**  
*Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця*  
**АНАЛІЗ СВІТОВИХ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ ВИЩОЮ ОСВІТОЮ  
В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АВТОНОМІЇ ВНЗ**

*У статті систематизовано міжнародний досвід використання моделей зовнішнього управління у вищій освіті, узагальнено їх переваги та обмеження, а також розроблено рекомендації щодо української моделі управління. Охарактеризовано державну, самоврядну та ринкову моделі управління вищою освітою на основі трьох основних рис: взаємодії ринкових сил, держави та академічної олігархії. Відстежено зв'язок між моделями зовнішнього управління вищою освітою та рівнями організаційної автономії ВНЗ у країнах Європи. З огляду на необхідність посилення автономії ВНЗ України та забезпечення балансу між інституційними свободами та наглядом у сфері вищої освіти, запропоновано доповнити існуючу державну модель параметрами моделі самоврядування, яка передбачає наявність окремого органу з питань фінансування вищої освіти, та створити незалежний орган для здійснення планування і бюджетування.*

**Ключові слова:** вища освіта, зовнішнє управління, внутрішнє управління, вищий навчальний заклад (ВНЗ), автономія.

**Ірина Н. Чмутова, Жанна О. Андрейченко**  
*Харьковский национальный экономический университет имени Семена Кузнеця*  
**АНАЛИЗ МИРОВЫХ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ ВЫСШИМ ОБРАЗОВАНИЕМ В  
КОНТЕКСТЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ АВТОНОМИИ ВУЗОВ**

*В статье систематизирован международный опыт использования моделей внешнего управления в высшем образовании, обобщены их преимущества и ограничения, а также разработаны рекомендации относительно украинской модели управления. Охарактеризованы государственная, саморегулируемая и рыночная модели управления высшим образованием на основе трех основных черт: взаимодействия рыночных сил, государства и академической олигархии. Отслежена связь между моделями внешнего управления высшим образованием и уровнями организационной автономии вузов в странах Европы. С учетом необходимости усиления автономии вузов Украины и обеспечения баланса между институциональными свободами и надзором в сфере высшего образования, предложено дополнить существующую государственную модель параметрами модели самоуправления, которая предусматривает наличие отдельного органа по вопросам финансирования высшего образования, и создать независимый орган для осуществления планирования и бюджетирования.*

**Ключевые слова:** высшее образование, внешнее управление, внутреннее управление, высшее учебное заведение (ВУЗ), автономия.

**Iryna M. Chmutova, Zhanna O. Andriichenko**  
*Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*  
**ANALYSIS OF WORLD MODELS OF HIGHER EDUCATION GOVERNANCE IN THE  
CONTEXT OF ENSURING AUTONOMY OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS**

*The article systematizes the world experience of implementing external governance models in higher education, summarizes their advantages and limitations, and develops recommendations for the Ukrainian governance model. The state, self-regulating and market models of higher education governance have been characterized by the three main features: interaction between market forces, the state and academic oligarchy. The relationship between models of higher*

*education external governance and levels of organizational autonomy of higher education institutions in European countries was tracked. Taking into account the need to strengthen the autonomy of Ukrainian universities and ensure a balance between institutional freedom and supervision in the field of higher education, it was proposed to supplement the existing state model with features of self-regulating model that provides for a separate body for higher education financing and create an independent body for planning and budgeting.*

**Keywords:** higher education, external governance, internal governance, higher education institution (university), autonomy.

**Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Найважливішими питаннями у сфері управління вищою освітою як у теоретичному, так і в практичному плані є досягнення балансу між державним регулюванням і автономією вищих навчальних закладів, їх управління та фінансування.

Проблема університетської автономії й академічних свобод виникла зі створенням перших університетів. Це одна з найбільш складних проблем, з якою стикалися університети, учені, органи управління освітою протягом усієї історії їх розвитку. Останні два століття вона перебуває в центрі дискусій про напрями розвитку ВНЗ, його зв'язки з навколишнім світом, державою й суспільством у цілому.

Найбільш значущою тенденцією в управлінні вищою освітою країн Європи є розширення автономії ВНЗ. Автономія університетів розглядається як ключова передумова та основа врядування у вищій освіті [1, с. 73].

Зміна відносин між державою та ВНЗ у країнах Європи, у т.ч. забезпечення інституційної автономії університетів, були досягнуті за рахунок значних законодавчих реформ. У багатьох європейських країнах були прийняті нові національні закони про вищу освіту.

В Україні також відбулися зміни у напрямі автономізації ВНЗ з прийняттям нового Закону «Про вищу освіту» [2], який визначає автономію ВНЗ як самостійність, незалежність і відповідальність ВНЗ у прийнятті рішень стосовно розвитку академічних свобод, організації освітнього процесу, наукових досліджень, внутрішнього управління, економічної та іншої діяльності, самостійного добору і розстановки кадрів у межах, встановлених цим Законом.

Разом із цим, існують проблеми управління вищою освітою, що потребують розв'язання в Україні, а саме: невідповідність задекларованої у законодавстві автономії її реальному стану; надмірний контроль процесів внутрішнього управління ВНЗ з боку держави; обмежена можливість ВНЗ стосовно управління фінансовими ресурсами. З огляду на це актуальності набувають питання створення реальних механізмів автономізації українських ВНЗ з урахуванням міжнародного досвіду управління вищою освітою.

**Аналіз останніх публікацій із означеної проблеми.** Питання управління вищою освітою висвітлено у працях таких учених, як С.А. Калашнікова [1], А.Й. Кезар, П.Д. Еккел [3], О.М. Коваленко, В.І. Луговий, Ж.В. Таланова [4], Л. Пеннок, Г.А. Джоунс, Дж.М. Леклерк, С.Х. Лі [5], Дж. Роландс [6] та ін. Проте вони обговорювалися у науковій літературі переважно з точки зору внутрішніх управлінських аспектів з метою оцінки найкращих практик внутрішнього управління академічних установ, відстеження тенденцій становлення та розвитку врядування у вищій освіті, формування внутрішнього документального супроводу управління.

**Невирішені частини дослідження.** Проте внутрішнє управління нерозривно пов'язане з характером та структурою зовнішнього управління, що визначає зміст взаємозв'язку між державою, ринковими механізмами та академічними інститутами [7], і

таким чином фактично визначає ступінь автономії для структури внутрішнього управління. Отже, з позиції адаптації зарубіжного досвіду в Україні доцільним є узагальнення положень та практик зовнішнього управління вищою освітою, особливо зважаючи на незначну кількість досліджень у цьому напрямку [8, 9].

**Мета дослідження** – систематизація використовуваних у світі моделей зовнішнього управління у вищій освіті, узагальнення їхніх переваг та обмежень та розроблення рекомендацій щодо української моделі управління.

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування.** Управління у сфері вищої освіти відноситься до правового розподілу повноважень щодо прийняття рішень у межах університетів між різними структурами управління (факультетами, академічними комітетами, сенатами та радами) та адміністративними структурами (департаментами, програмами, президентами та віце-президентами). Крім того, управління стосується розподілу відповідальності та підвітності щодо повноважень для прийняття рішень [10].

Зовнішнє управління відноситься до системного управління та передбачає формування інституційних механізмів на макрорівні (правила та положення, джерела фінансування, оцінка якості). Внутрішнє управління відноситься до управління на мікрорівні (внутрішньофірмовий менеджмент) і передбачає визначення процедур самими вищими навчальними закладами (процес прийняття рішень, фінансування, заповнення посад, межі повноважень). Ці два аспекти у їх поєднанні та узгодженні формують структуру управління вищою освітою [11]. Складовими цієї структури є правила, положення та політики, які визначають права та обов'язки різних суб'єктів та характер їх взаємовідносин.

У загальному вигляді моделі управління вищою освітою можна охарактеризувати на основі трьох основних рис відповідно до трикутника Б. Кларка [12], який описує політику у вищій освіті як взаємодію ринкових сил, держави та академічної олігархії. Місце, яке належить кожному з цих елементів, диктує модель управління у певній країні. Моделі, що використовуються в різних країнах, є не лише проявом сучасних концепцій та популярних практик, також вони пов'язані з історичним походженням університетів. М. Доббінс та ін. [8] запропонували такі види управління: державна модель, модель самоврядування та модель, орієнтована на ринок.

Державна модель є найбільш консервативною у своєму регулюючому підході, при цьому вищі навчальні заклади сприймаються як державні установи, якими керує держава, з метою досягнення державних цілей. Дослідження та навчання виступають у цій моделі як продукти ВНЗ, які здійснюють внесок у промисловість, торгівлю, технологічний потенціал держави, а отже, і розвиток суспільства в цілому. У цій моделі держава безпосередньо координує всі аспекти вищої освіти, включаючи умови прийому, визначення кандидатів, іспити, навчальні плани тощо. Університети підлягають суворому нагляду, їх адміністрування контролюється державою, їм надано дуже мало автономії. Держава безпосередньо впливає на внутрішні справи університету, зокрема на забезпечення якості, ефективності та взаємини з бізнес-середовищем [8]. Держава має значний вплив на зміст досліджень та розподіл ресурсів. Ця модель характеризується високим ступенем ієрархії, з академічним керівництвом, яке зазвичай призначається, а не обирається. Поєднання єдиного законодавства та загальнодержавних стандартів, які застосовуються до вищих навчальних закладів, створюють міцні зв'язки між університетами та урядом. З точки зору [9], в даний час різні країни схилиються до такого державного підходу до управління, наприклад: Франція, Швеція, Туреччина, Росія. Це впливає на рівень їхньої організаційної автономії

Згідно з [13], Франція отримала оцінку організаційної автономії 59%, що відповідає «середньо-низькому» рівню, Швеція – 61% (відповідає «середньо-високому» рівню).

У європейських країнах відбувається реформування вищої освіти у напрямку посилення організаційної автономії. Так, у Франції Закон, прийнятий у 2013 році, змінив розподіл повноважень між керівними органами університетів. Відповідно до регуляторної бази 2007 року, керівництво об'єднувало стратегічні, управлінські та кадрові повноваження. Керівні органи доповнювалися двома органами більш консультативного характеру – «науковою радою» та «радою з академічних та студентських питань». Закон 2013 року впровадив зміну у повноваженнях, зосередивши діяльність керівництва на стратегічних питаннях та перетворивши два інші органи на два комітети (один для дослідження та один для навчання), які разом утворюють «академічну раду». Цей орган «сенатського» типу набув низку компетенцій, включаючи сферу кадрових питань. Він приймає рішення стосовно найму, призначень, кар'єри академічного персоналу [13].

У 2011 році Швеція ухвалила урядову реформу з метою посилення конкурентної переваги своїх академічних інститутів на світовому ринку вищої освіти. Реформа наділила установи більшою автономією у щоденних рішеннях, таких як зміст навчальних дисциплін, умови прийому та навчальні ступені [9].

Модель самоврядування виходить із свободи навчання та проведення досліджень. У такому підході, на відміну від державного, університет є засобом досягнення не зовнішніх, а скоріше власних цілей. Дослідження та навчання мають власну внутрішню цінність, яка не обов'язково сумісна з національними, громадськими або соціальними інтересами. У чистому вигляді цієї моделі академічна установа отримує фінансування від держави, не підкоряючись регуляторним заходам. Тим не менш, сьогодні навіть країни, які підтримують цю модель, не застосовують її у своїй «утопічній» формі, а обмежують навчальні заклади через законодавство та розподіл ресурсів. Університети мають високий ступінь автономії, і головною рисою цього стилю управління є відсутність інституційної координації між стратегіями університетів та політичними або промисловими цілями. Ця модель має значний вплив на методи управління вищою освітою в Німеччині, Австрії та деяких країнах Центральної Європи [8]. З точки зору Н. Давидович, Й. Ірам [9], така модель притаманна і Великій Британії.

За оцінками, проведеними у [13], Австрія має «середньо-високий» рівень організаційної автономії (78%), Німеччина – від «середньо-низького» (58%) до «середньо-високого» (77%) рівня, Велика Британія отримала найвищу оцінку – 100% та має «високий» рівень.

Основне положення управління у ринковій моделі полягає в тому, що університети функціонують ефективніше, коли вони працюють як фінансові корпорації на локальних та глобальних ринках. Ринково-орієнтована модель спирається на підхід, який передбачає, що організації досягають максимальної ефективності в умовах конкуренції та вільного ринку. У цій моделі ВНЗ конкурують між собою за студентів та фінансові ресурси. Керівники університетів вважають себе підприємцями або виробниками, які очолюють корпорацію, націлену на те, щоб запропонувати студентам академічні послуги. Ринково-орієнтована модель, яка інколи називається також моделлю «підприємницького університету», використовує принципи управління приватними підприємствами, зокрема фінансування, орієнтоване на результати. Університет не є самоціллю і також не є об'єктом суспільних благ. Навпаки, університет сприймається як продукт, інвестиція та стратегічний ресурс. Уряд не вживає заходів щодо розробки та планування системи вищої освіти; скоріше, він сприяє конкуренції та підвищує якість та прозорість академічних установ. Одне з положень моделі полягає в тому, що конкуренція між ВНЗ («продавцями» або «постачальниками») за студентів («покупців» або «споживачів») може вплинути на процес прийняття рішень університетами стосовно витрат, навчального продукту, інституційної інноваційності та адаптації. Проте уряд також може бути залучений і впливати на вищу освіту опосередковано шляхом заохочення конкуренції та інтеграції заходів із забезпечення її якості. Уряд може

приймати рішення щодо запровадження політики, яка стимулює конкуренцію, наприклад, шляхом регулювання фінансової підтримки та інтеграції інструментів, що впливають на структуру ціноутворення та зарахування до вищих навчальних закладів. Таким чином, у цій моделі державне управління проявляється непрямым чином. На відміну від державної моделі, яка прагне до маневрування системою вищої освіти шляхом планування людських ресурсів в економіці та прийняття правил та законів, у ринковій моделі втручання держави виявляється головним чином у наданні стимулів для заохочення конкуренції та високих стандартів. Прикладами такої моделі є системи вищої освіти США та Австралії.

Разом із високим рівнем автономії вищої освіти у країнах, які підтримують ринкову модель управління, держава все ж має певні регуляторні повноваження. Так, у Австралії у 2011 році було створено два нових національних регулятора: Австралійський орган якості навичок (ASQA) для професійно-технічної освіти та Агенція якості та стандартів вищої освіти (TEQSA) для вищої освіти. ASQA прагне більшої послідовності та підвищеної регламентації при реєстрації провайдерів навчальних програм, акредитації курсів та контролю за якістю системи. Метою TEQSA є забезпечення того, щоб студенти отримували якісну освіту в будь-якому вищому навчальному закладі [14].

У роботі [15] виділено дещо інші види моделей управління вищою освітою. Так, модель державного контролю передбачає, що державний ВНЗ може бути агентом міністерства освіти або корпорацією з державною формою власності (прикладом є Малайзія). Напів-автономна модель доповнює попередню визначенням державного ВНЗ як статутного органу (прикладом є Франція та Нова Зеландія). Напів-незалежна модель визначає державний ВНЗ як статутний орган, благодійну або неприбуткову корпорацію, підконтрольну міністерству освіти (прикладом є Сінгапур). Згідно з незалежною моделлю, державний ВНЗ є статутним органом, благодійною або неприбутковою корпорацією, державний контроль за яким пов'язаний лише з державним фінансуванням (прикладом є Велика Британія та Австралія). У цій класифікації моделей управління наголос зроблено скоріше на визначенні статусу державного ВНЗ, ніж на структурі зовнішнього управління.

Узагальнення існуючих структур зовнішнього управління відповідно до моделей управління вищою освітою подано у табл. 1.

Таблиця 1

## Відповідність структур зовнішнього управління моделям управління вищою освітою

Модель управління	Країна	Структура управління	Повноваження органів управління
Державна	Франція	Міністерство вищої освіти та науки, що має представництва у регіонах, Вища рада з питань освіти, Національна рада з навчальних програм	Регіональні органи управління представляють Міністерство вищої освіти та відіграють ієрархічну і адміністративну роль в управлінні, напрямках розвитку та стимулюванні вищих навчальних закладів. Несуть відповідальність за передачу, застосування та інтеграцію інструкцій Міністерства вищої освіти та за інформування міністерства про діяльність ВНЗ. Відповідальні за нагляд та втручання в автономію ВНЗ. Кожний регіон відповідає за управління майном ВНЗ, а також їхніми доходами та витратами. Відкриття нових академічних програм є виключною відповідальністю уряду.

Продовження табл. 1

Модель управління	Країна	Структура управління	Повноваження органів управління
	Швеція	Уряд (Департамент освіти), парламент, Шведське агентство з вищої освіти, Шведська рада з вищої освіти	Уряд, разом з парламентом, приймають рішення про створення державних коледжів та університетів, визначають загальні цілі та директиви, вирішують питання про розподіл бюджету. Шведське агентство з вищої освіти відповідає за контроль над вищою освітою, за акредитацію та контроль якості. Шведська рада з вищої освіти є основним органом з адміністративного планування, який відповідає за нагляд за процедури прийому у ВНЗ, збір та надання інформації стосовно ВНЗ, сприяння міжнародній співпраці, визнання іноземних навчальних ступенів.
Самоврядна	Німеччина	Регіональні органи управління вищою освітою	Всі академічні установи підпадають під дію Закону про структуру вищої освіти та законів і нормативних актів свого регіону. Кожний регіональний орган має декілька сфер повноважень: затвердження статусу ВНЗ, регулювання інституційних структур, бюджетів, затвердження навчальних програм, затвердження ректорів після їх виборів, підтвердження професорських звань.
	Велика Британія	Рада з питань фінансування вищої освіти (HEFC), Агентство з забезпечення якості вищої освіти (QAA), Таємна Рада (Privy Council)	HEFC відповідає за нагляд за державними коштами, що використовуються для вищої освіти та за розподіл фінансування між університетами й коледжами. Бюджетування передбачає як форму основних бюджетів, так і фінансування спеціальних проєктів. Це агентство також відповідає за бюджетний контроль, застосування та розробку науково обґрунтованої політики, налагодження відносин між академічними установами та спільнотою й бізнес-середовищем. Загальний бюджет для вищої освіти визначається урядом. У межах бюджетної системи HEFCE приймає рішення про асигнування для кожної конкретної установи. Метою QAA є захист громадських інтересів шляхом встановлення стандартів якості вищої освіти.
Ринкова	США	Федеральний департамент освіти, Державне казначейство, регіональні органи управління вищою освітою (наприклад, рада директорів, рада акредитації, приватні акредитаційні агентства)	На рівні окремих штатів нагляд здійснюється урядом штату, який контролює академічні установи, що перебувають під його юрисдикцією. Державне казначейство розподіляє кошти між бюджетами штатів. Рада директорів відповідає за розподіл бюджетів між університетами та призначення президентів університетів. Федеральний департамент вищої освіти, рада акредитації вищої освіти, приватні акредитаційні агентства контролюють якість вищої освіти та відповідають за акредитацію.

Продовження табл. 1

Модель управління	Країна	Структура управління	Повноваження органів управління
	Австралія	Державний департамент освіти, Агенція з якості та стандартів вищої освіти	Агенція з якості та стандартів вищої освіти (TEQSA) відповідає за ліцензування ВНЗ та їх відповідність вимогам федерального уряду (Австралійській кваліфікаційній структурі). Ці правила визначають тип та характер підготовки, які ВНЗ має право надати. Державний департамент освіти Австралії відповідає за розподіл науково-дослідних і навчальних бюджетів для кожного університету. Відповідно до законодавства TEQSA, асоційований секретар із вищої освіти впроваджує політику вищої освіти та встановлює критерії для провайдерів вищої освіти. Ці критерії стосуються аспектів реєстрації, акредитації курсів та навчання, і визначаються групою експертів.

Джерело: складено на основі [4, 8, 9, 15, 16].

На основі аналізу повноважень органів управління можна зробити висновок, що система вищої освіти, яка складається з автономних структур, забезпечується більш гнучким управлінням на національному рівні.

З огляду на необхідність посилення автономії у ВНЗ України та забезпечення балансу між інституційними свободами та наглядом у сфері вищої освіти доцільно доповнити існуючу державну модель рисами моделі самоврядування, яка передбачає наявність окремого органу з питань фінансування вищої освіти, та створити незалежний орган для здійснення планування та бюджетування (рис. 1).



Джерело: складено авторами.

Рис. 1. Пропонована модель управління вищою освітою в Україні змішаного типу

Центральний орган виконавчої влади у сфері освіти і науки (Міністерство освіти і науки України), відповідно до Закону про вищу освіту [2] реалізовує державну політику і приймає стратегічні рішення у сфері вищої освіти. До повноважень МОН належать також ліцензування освітньої діяльності, формування переліку галузей знань і переліку спеціальностей, розроблення стандартів вищої освіти та інші, визначені Законом про вищу освіту. До компетенцій цього органу доцільно включити планування (у частині пропозицій щодо співпраці між установами, сприяння та просування наукових досліджень, утворення нових закладів). За якість вищої освіти, згідно Закону [2], відповідає Національне агентство з забезпечення якості вищої освіти, у сферу основних компетенцій якого входять формування вимог до системи забезпечення якості вищої освіти, формування пропозицій щодо переліку спеціальностей, проведення акредитації освітніх програм, формування критеріїв оцінки якості освітньої діяльності, розроблення порядку присудження наукових ступенів. Незалежний орган, наприклад, Комітет з планування та бюджетування відповідатиме за визначення бюджету на вищу освіту та подання його на затвердження уряду. Він має неупереджено розробляти бюджет з урахуванням соціальних та національних потреб, розподіляти фінансові ресурси між закладами вищої освіти, надавати пропозиції центральному органу виконавчої влади у сфері вищої освіти щодо планів розвитку та варіантів їхнього фінансування, здійснювати моніторинг ефективності використання коштів, проводити консультації з центральним органом виконавчої влади у сфері вищої освіти щодо відкриття нових ВНЗ.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Аналіз моделей управління вищою освітою засвідчив, що кожна з них має свої переваги та недоліки. У класичній моделі самоврядування, де академічне співтовариство самостійно керує внутрішніми справами, зберігається академічна свобода та автономія в галузі досліджень та навчання. ВНЗ стає стійким до зовнішніх впливів. Країни, що прагнуть до такого підходу, не нав'язують засоби планування та координації вищої освіти. Більш того, свобода управління може зіткнутися з інтересами держави, яка фінансує більшість державних академічних установ.

Централізована модель включає більше планування та контролю, передбачає суворий нагляд за якістю вищої освіти, підтримку суспільних інтересів. Жорсткий нагляд не допускає академічної свободи та свободи ведення досліджень. Уряд може обмежувати наміри ВНЗ та запобігати розвитку областей, які не відповідають його інтересам.

Що стосується моделі, орієнтованої на ринок, її перевагами є заохочення конкуренції, досконалості та інноваційності. Вважається, що оскільки університети США є провідними світовими установами, ця модель виявляється найбільш ефективною. Однак вона також має обмеження. Підпорядкування вищої освіти дії ринкових сил може призвести до зникнення менш популярних або менш прибуткових областей. Крім того, як у випадку США, вартість вищої освіти у ВНЗ є дуже високою. Отже, ця система вищої освіти дійсно є новаторською, але у той же час вона не забезпечує соціальної мобільності, яку повинна передбачати вища освіта.

Пропонована для України модель управління вищою освітою змішаного типу має зберегти деякі риси державної моделі (відповідно до існуючого законодавства) та доповнюватись характеристиками моделі самоврядування, що передбачає створення незалежного органу для планування та бюджетування у сфері вищої освіти. Це забезпечить балансування державного регулювання та самостійності ВНЗ при збереженні єдиного освітнього простору.

Перспективами подальших досліджень може бути розвиток науково-практичних засад для формування реальних механізмів автономізації українських ВНЗ.

## References

## Література

1. Kalashnikova, S.A., Zhdanova, K.O. (2013). Vryaduvannja u vyshhij osviti: sutnistj, vymiry, tendenciji [Governance in higher education: essence, dimensions, trends]. Vyshha osvita Ukrajiny – Higher Education of Ukraine, No. 3 (addition 2), Pp. 69–74 [in Ukrainian].
  2. Pro vyshhu osvitu: Zakon Ukrajiny [Higher Education: Law of Ukraine] vid 1 lypnja 2014. No 1556-III // Oficijnyj visnyk Ukrajiny. – Official Bulletin of Ukraine, 2014, No. 63, St. 1728 [in Ukrainian].
  3. Kezar, A.J., Eckel, P.D. (2004). Meeting today's governance challenges: A synthesis of the literature and examination of a future agenda for scholarship. The Journal of Higher Education, Vol. 75, No. 4, Pp. 371–399.
  4. Vorobjova, O.P., Ghorecjka, T.O., Dem'janenko, N.M., Kalashnikova, S.A., Kovalenko, O.M., Lughovyj, V.I., Sych, O., Sljusarenko, O.M., Talanova, Zh.V., Tkachenko, V.P. (2015). Avtonomija ta vryaduvannja u vyshhij osviti [Autonomy and Governance in Higher Education]. Kyiv: Instytut vyshhoji osvity NAPN Ukrajiny. 192 p. [in Ukrainian].
  5. Pennock, L., Jones, G.A., Leclerc, J.M., Li, S.X. (2015). Assessing the role and structure of academic senates in Canadian universities 2000–2012. Higher Education, Vol. 70, No. 3, Pp. 503–518.
  6. Rowlands, J. (2013). Academic boards: Less intellectual and more academic capital in higher education governance? Studies in Higher Education, Vol. 38, No. 9, Pp. 1274–1289.
  7. Neave, G. (2003). The Bologna Declaration: Some of the historic dilemmas posed by reconstruction of the community in Europe's systems of higher education. Educational Policy, Vol. 17, No. 1, Pp. 141–164.
  8. Dobbins, M., Knill, C., Vögtle, E.M. (2011). An analytical framework for the cross-country comparison of higher education governance. Higher Education, Vol. 62, No. 5, Pp. 665–683.
  9. Davidovich, N., Iram, Y. (2015). Models of Higher Education Governance: A Comparison of Israel and Other
1. Калашнікова С.А. Врядування у вищій освіті: сутність, виміри, тенденції / С.А. Калашнікова, К.О. Жданова // Вища освіта України. – 2013. – № 3 (дод. 2). – С. 69–74.
  2. Про вищу освіту: Закон України від 1.06.2014 № 1556-III // Офіційний вісник України. – 2014. – № 63. – Ст. 1728.
  3. Kezar A.J. Meeting today's governance challenges: A synthesis of the literature and examination of a future agenda for scholarship / A.J. Kezar, P.D. Eckel // The Journal of Higher Education. – 2004. – Vol. 75, No. 4. – Pp. 371–399.
  4. Автономія та врядування у вищій освіті: монографія / О.П. Воробйова, Т.О. Горецька, Н.М. Дем'яненко, С.А. Калашнікова, О.М. Коваленко, В.І. Луговий, О. Сич, О.М. Слюсаренко, Ж.В. Таланова, В.П. Ткаченко. – К.: Інститут вищої освіти НАПН України, 2015. – 192 с.
  5. Pennock L. Assessing the role and structure of academic senates in Canadian universities 2000–2012 / L. Pennock, G.A. Jones, J.M. Leclerc, S.X. Li // Higher Education. – 2015. – Vol. 70, No. 3. – Pp. 503–518.
  6. Rowlands J. Academic boards: Less intellectual and more academic capital in higher education governance? / J. Rowlands // Studies in Higher Education. – 2013. – Vol. 38, No. 9. – Pp. 1274–1289.
  7. Neave G. The Bologna Declaration: Some of the historic dilemmas posed by reconstruction of the community in Europe's systems of higher education / G. Neave // Educational Policy. – 2003. – Vol. 17, No. 1. – Pp. 141–164.
  8. Dobbins M. An analytical framework for the cross-country comparison of higher education governance / M. Dobbins, C. Knill, E.M. Vögtle // Higher Education. – 2011. – Vol. 62, No. 5. – Pp. 665–683.
  9. Davidovich N. Models of Higher Education Governance: A Comparison of Israel and Other

- A Comparison of Israel and Other Countries. *Global Journal of Educational Studies*, Vol. 1, No. 1, Pp. 16–44.
10. Corcoran, S. (2004). Duty, discretion and conflict: University governance and the legal obligations of university boards. *Australian Universities' Review*, Vol. 46, No. 2, Pp. 30–37.
11. Boer, H., File, J. (2009). Higher education governance reforms across Europe. Brussels: Centre for Higher Education Policy Studies (CHEPS). 31 p.
12. Clark, B.R. (1983). The higher education system. Academic organization in cross-national perspective. Berkeley: University of California Press. 315 p.
13. Bennetot Pruvot, E., Estermann, T. (2017). University Autonomy in Europe III. The Scorecard 2017. European University Association. 76 p.
14. OECD Education Policy Outlook 2015 Reforms. Retrieved from: <http://www.oecd.org/edu/reformsfinder.htm>.
15. Fielden, J. (2008). Global Trends in University Governance. Education Working Paper. Washington: The World Bank. 70 p.
16. Black, J., Boggs, A., Fry, H., Hillman, N., Jackson, S., King, R., Lodge, M., Underwood, S. (2015). The regulation of higher education. Discussion Paper No. 77. The London School of Economics and Political Science. 41 p.
- Countries / N. Davidovich, Y. Iram // *Global Journal of Educational Studies*. – 2015. – Vol. 1. – No. 1. – Pp. 16–44.
10. Corcoran S. Duty, discretion and conflict: University governance and the legal obligations of university boards / S. Corcoran // *Australian Universities' Review*. – 2004. – Vol. 46, No 2. – Pp. 30–37.
11. Boer H. Higher education governance reforms across Europe / H. Boer, J. File. – Brussels: Centre for Higher Education Policy Studies (CHEPS), 2009. – 31 p.
12. Clark B.R. The higher education system. Academic organization in cross-national perspective / B.R. Clark. – Berkeley: University of California Press, 1983. – 315 p.
13. Bennetot Pruvot E. University Autonomy in Europe III. The Scorecard 2017 / E. Bennetot Pruvot, T. Estermann. – European University Association, 2017. – 76 p.
14. OECD Education Policy Outlook 2015 Reforms [Electronic resource]. – Mode of Access: <http://www.oecd.org/edu/reformsfinder.htm>.
15. Fielden J. Global Trends in University Governance. Education Working Paper / J. Fielden. – Washington: The World Bank, 2008. – 70 p.
16. Black J. The regulation of higher education. Discussion Paper No. 77 / J. Black, A. Boggs, H. Fry, N. Hillman, S. Jackson, R. King, M. Lodge, S. Underwood. – London: The London School of Economics and Political Science, 2015. – 41 p.

УДК 378.091:005

**Олег О. Шевченко**

*Київський національний університет технологій та дизайну*  
**АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ОЦІНКА УПРАВЛІНСЬКИХ  
РЕСУРСІВ У КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ  
ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ**

*У статті розглянуто аспекти впливу ефективності функціонування управлінських ресурсів на систему менеджменту вищих навчальних закладів. Здійснено аналіз внутрішніх та зовнішніх чинників, які впливають на результативність управлінських рішень. Виокремлено основні принципи формування управлінських ресурсів, орієнтованих на досягнення конкурентних переваг на ринку освітніх послуг.*

**Ключові слова:** менеджмент, управління, керівництво, ефективність менеджменту, вища освіта, конкурентоспроможність.

**Олег А. Шевченко**

*Киевский национальный университет технологий и дизайна*  
**АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА И ОЦЕНКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ  
РЕСУРСОВ В КОНТЕКСТЕ РАЗВИТИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ  
ВЫСШЕГО УЧЕБНОГО ЗАВЕДЕНИЯ**

*В статье рассмотрены аспекты влияния эффективности функционирования управленческих ресурсов на систему менеджмента высших учебных заведений. Осуществлен анализ внутренних и внешних факторов, влияющих на результативность управленческих решений. Выделены основные принципы формирования управленческих ресурсов, ориентированных на достижение конкурентных преимуществ на рынке образовательных услуг.*

**Ключевые слова:** менеджмент, управление, руководство, эффективность менеджмента, высшее образование, конкурентоспособность.

**Oleg O. Shevchenko**

*Kyiv National University of Technologies and Design*  
**ANALYSIS OF MANAGEMENT EFFECTIVENESS AND MANAGERIAL  
RESOURCES EVALUATION IN THE CONTEXT OF ENHANCING  
A HIGHER EDUCATION INSTITUTION COMPETITIVENESS**

*The article explores the impact of managerial resources effectiveness on management system of a higher education institution. An analysis of internal and external factors affecting the effectiveness of management decisions has been carried out. The key principles of managerial resources development to achieve competitive advantage on the education services market are determined.*

**Keywords:** management, leadership, management efficiency, higher education, competitiveness.

**Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Національна система освіти перебуває в стадії реформування. Як один з найважливіших компонентів соціально-економічного розвитку вона повинна перетворитися в привабливу і відкриту для інвестицій сферу для бюджетів усіх рівнів. Безумовно, це витратна сфера, віддача від якої очікується в майбутньому. Однак з точки зору відтворювальних процесів, коли в економіці в цілому, завдяки залученню все нових і нових

фахівців в процес виробництва, створюється мультиплікативний ефект, для роботодавців сфера освіти є сферою вкладення капіталу з віддачею у вигляді майбутнього прибутку.

Сучасний стан соціально-економічних реформ країни вимагає створення ефективної системи управління персоналом у вищому навчальному закладі та розвитку кадрового потенціалу.

Поступове введення інноваційних принципів та підходів до організації належного рівня забезпечення якості освітніх програм потребує корінних змін в існуючих системах управління процесами освітньою діяльністю, направлених на задоволення потреб споживача – студента. Недостатній досвід професійної підготовки керівного персоналу вишів на тлі пострадянських методів, ускладнює їх адаптацію до сучасних вимог створення ефективної системи управління персоналом. Особливо значущим і актуальним постає питання теоретичної розробки соціальних і економічних механізмів підготовки і відтворення висококваліфікованих працівників керівного складу, які мають високий рівень загального та спеціалізованого лідерського рівня освіти та здатні формувати мотивовану команду реформаторів змін.

Слід зазначити, що в даний час особливо гострою проблемою, що стоїть перед керівництвом є вимоги до сучасного менеджменту, власних ефективних систем навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу, в тому числі формування лідерських навичок.

Перспективи і тенденції розвитку вищої школи вимагають розробки нової, системної концепції управління конкурентостійкості ВНЗ в динамічному конкурентному середовищі.

Повинен змінюватися статус вищого навчального закладу, враховуючи, що ВНЗ стає суб'єктом ринкових відносин і виступає виробником освітніх послуг. На причинно-наслідковій основі зміни статусу вишу відбувається зміна методів його управління як підприємства. Це потребує відмови від діючих моделей неекономічного поведінки на користь освоєння сучасних концепцій менеджменту.

У цих умовах необхідні наукові дослідження нового узгодженого підходу до управління конкурентостійкістю ВНЗ, що дозволить посилити внесок ВНЗ у соціально-економічний розвиток держави. Необхідність розв'язання виявлених проблем обумовлює актуальність даного дослідження.

**Аналіз останніх публікацій по проблемі.** Велика кількість досліджень зарубіжних та вітчизняних науковців присвячена проблемам ефективної діяльності вищих навчальних закладів та конкурентоспроможності освітніх послуг та ВНЗ. Серед них можна виділити праці таких вчених, як С. Абламейко, О. Белаш, І. Грищенко [3, 5], Ю. Іванов, В. Лазарев, Е. Песоцька, Т. Єкшикеєв, В. Щербак [14] та інші. Окремі проблеми обґрунтування системи показників та вибір критеріїв оцінки конкурентоспроможності ВНЗ представлені в дослідженнях Т. Мільгуй, Т. Рябченко, Н. Кильчевської, Т. Крикунової. Одним із важливих інструментів прийняття управлінських рішень у сфері управління конкурентоспроможністю є проведення всеохоплюючого моніторингу діяльності ВНЗ. У цьому напрямку заслуговують роботи Д. Айстраханова, І. Грищенка [4], І. Єгорова, М. Пугачової та інших. Разом з тим, незважаючи на отримані результати, в даній області все ще залишається ряд малодосліджених проблем. Зокрема це: проблеми оцінки та організації конкурентоспроможного управління освітнім процесом у ВНЗ в сучасних умовах ринку, що розвивається на основі сучасних інформаційних систем і технологій; проблеми оптимального управління та моніторингу фінансовими засобами ВНЗ за критеріями підвищення якості освітнього процесу та об'єктивної оцінки рівня знань, одержуваних студентами у ВНЗ. Зазначені вище обставини і визначили мету, завдання і напрям даного дослідження.

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування.** Зменшення об'ємів наукової діяльності, прояв кризових явищ в науково-освітніх організаціях і окремих її сферах та напрямках науки і техніки викликані складною економічною ситуацією в Україні. В свою чергу, обмеженість матеріальних, трудових, фінансових та інших видів ресурсів зумовлюють необхідність здійснення безвідкладного реформування направлено на збереження і розвиток управлінського та конкурентного потенціалу ВНЗ України. Багато авторів останнім часом присвячують свої роботи даній темі, але найчастіше в центр уваги дослідників потрапляє пошук нових форм управління освітою. Разом з тим досить мало робіт, які досліджують проблему управління конкурентним потенціалом вищої школи в умовах обмеженої державної підтримки. Багато в чому це пов'язано з тим, що названа проблема при державному ресурсному забезпеченні освіти не була пріоритетною. І тільки в останні роки, коли державне фінансування на підтримку всієї системи освіти значно скоротилось, ця проблема заявила про себе досить критично. На часі стоїть питання виживання науково-освітньої галузі України взагалі і кожного окремого ВНЗ зокрема.

У відомому бестселері «Re-Imagine!» Томас Дж. Пітерс (Thomas J. "Tom" Peters) американський письменник з практики управління бізнесом стверджує, що в XXI ст. правитимуть організації нового типу – швидкі, гнучкі та стійкі. Він пропонує менеджерам осмислювати набагато більше змін, ніж можна було уявити раніше. Досліджуючи зміни не стільки в управлінських технологіях, скільки в самих принципах ведення бізнесу, в картині світу людей, Пітерс виділяє ключові характеристики – творчість, орієнтація на клієнта, максимізація доданої вартості, участь в «божевільних проектах», прискорення змін [10, с. 352]. На нашу думку така цільова стратегія управління повинна докорінно охопити також систему вищої освіти.

Університети, як і інші бізнес-структури, опиняються в умовах ринкових відносин, коли необхідно самостійно вирішувати питання про залучення грошових коштів, а не чекати фінансової милості держави. У цьому сенсі доцільним є вивчення та впровадження управлінських підходів на підґрунті ідей, так званого «академічного капіталізму».

Причини поширення «академічного капіталізму» дуже вдало описує експерт в області університетського управління Карел Таверньє: «Скрізь у світі уряди більше не в змозі оплачувати у повному обсязі рахунки вищої освіти: у порівнянні з іншими пріоритетами сучасні університети стали надто дорогими для існування на гроші суспільства. Більш того, уряди не тільки не в змозі, але й не хочуть цього робити з тієї простої причини, що в сучасному суспільстві знань широке коло університетської продукції приносить значні дивіденди тим, хто її купує. Хто отримує вигоду, повинен заплатити хоча б якусь частину вартості. Як наслідок, університети стають якимись гібридами: напівдержавними, напівприватними» [12].

Разом з тим, Україна, як рівноправний учасник Болонського процесу, не може залишатися осторонь критики європейських країн щодо інтенсивного формування в системі вищої освіти «академічного капіталізму». Європейські уряди активно намагаються протистояти перетворенню європейської освіти в звичайну послугу, або підприємницьку діяльність. Але наразі реалії функціонування вишів в Україні потребують необхідності збереження управлінського балансу, який би дозволяв органічно поєднувати освіту з наукою та бізнесом. Потрібен вибірковий підхід до комерціалізації певних наукових досягнень та збереження якості вищої освіти, не перетворюючи її в «утилітарне ремесло», в умовах поширення кризової і конкурентної ситуації.

ВНЗ частину своєї діяльності змушені здійснювати в умовах глобального ринку з сильними конкурентами, що з'являються з несподіваних сторін. Прикладом може слугувати практика створення інтегрованими бізнес-структурами (наприклад «Систем Кепітал

Менеджмент») акредитованих корпоративних університетів на базі власних тренінгових центрів.

Слід зазначити, що криза вищої освіти носить глобальний наростаючий характер. Так канадський вчений Білл Рідінгс (Bill Readings), зазначаючи, що ідея університету пройшла великий історичний шлях: від ідеї розуму (у Канта) через ідею культури (у німецьких ідеалістів) і до нинішньої ідеї досконалості або якості. Але сьогодні університет опинився в «руїнах», оскільки жодна з історичних ідей не може служити фундаментом його існування. Свою оцінку Рідінгс надав також керівнику науково-освітнього закладу: «Центральна фігура Університету – більше не професор, виконуючий одночасно роль вченого і викладача, а ректор, перед яким повинні звітувати і господарники і професори».

Існують три класичні задачі поставленні перед управлінським персоналом (в рівній мірі важливі, але принципово різні), які має вирішувати керівництво, у тому числі і керівництво ВНЗ, щоб ввірений його турботам колектив успішно функціонував та вносив свій внесок в розвиток суспільства, зокрема:

- Сформулювати конкретну мету і місію своєї установи.
- Домагатися, щоб робота установи була продуктивною, а дії працівників ефективними.
- Регулювати соціальний вплив і соціальну відповідальність організації.

«Ефективність функціонування будь-якої підсистеми визначається її внеском у досягнення організаційних цілей. Управління персоналом ефективно настільки, наскільки успішно співробітники використовують свій потенціал для реалізації цілей, що стоять перед нею» [13, с. 313]. Твердження цього положення, як непорушний постулат однієї з базисних цінностей організації, є найбільш важливою умовою створення ефективного системи управління персоналом та забезпечення конкурентостійкості.

Вочевидь визначення та оцінка системи показників ефективності управління конкурентостійкості ВНЗ в значній мірі обумовлює комплексність аналізу діяльності вищого навчального закладу на всіх етапах прийняття та реалізації управлінських рішень.

В першу чергу конкурентостійкість ВНЗ визначається якістю освіти, конкурентоспроможністю освітніх послуг, ефективністю маркетингової діяльності, ефективністю управління інвестиційною діяльністю та сукупним потенціалом. Тому загальна ефективність управління конкурентостійкістю вищого навчального закладу  $E_c$  може бути представлена у формі інтегральної оцінки ефективності управління вищеназваними структурними складовими (1).

$$E_c = (E_{ed} + E_m + E_{cp} + E_{inv} + E_q) \times 100\%, \quad (1)$$

де  $E_c$  – ефективність управління конкурентостійкістю ВНЗ;

$E_{ed}$  – ефективність управління конкурентоспроможністю освітньої послуги;

$E_m$  – ефективність управління маркетинговою діяльністю ВНЗ;

$E_{cp}$  – ефективність управління сукупним потенціалом ВНЗ;

$E_{inv}$  – ефективність управління інвестиційною діяльністю ВНЗ;

$E_q$  – ефективність управління якістю освіти у ВНЗ.

Такі складові ефективності управління конкурентостійкістю ВНЗ оцінюються як відношення зміни комплексного показника по кожному окремому модулю конкурентостійкості (управління конкурентоспроможністю освітньої послуги, управління маркетинговою діяльністю ВНЗ, управління сукупним потенціалом ВНЗ, управління інвестиційною діяльністю ВНЗ, управління якістю освіти у ВНЗ) в кожному наступному періоді в порівнянні з попереднім до значення комплексного показника в попередньому періоді порівняння.

Досягнення належного рівня ефективності управління конкурентостійкістю можливо при впровадженні та дотриманні певного алгоритму управління, який визначає суть системи планування конкурентостійкості ВНЗ і включає послідовність таких дій, як: проведення аналізу, що відслідковує залежність зміни рівня конкурентостійкості ВНЗ від показників різних сторін його функціонування; побудова на цій основі відповідних моделей та їх застосування для розрахунків; розробку конкретних заходів, спрямованих на підвищення конкурентостійкості ВНЗ та підняття конкурентного іміджу.

Такий розвиток конкурентоспроможності освітнього закладу, з нашої точки зору, можна представити у вигляді пірамідальної структури, яка складається із 4-х послідовних взаємопов'язаних рівня: «Конкурентоспроможність – Конкурентостійкість – Конкурентомобільність – Конкурентний статус/імідж» (рис. 1).

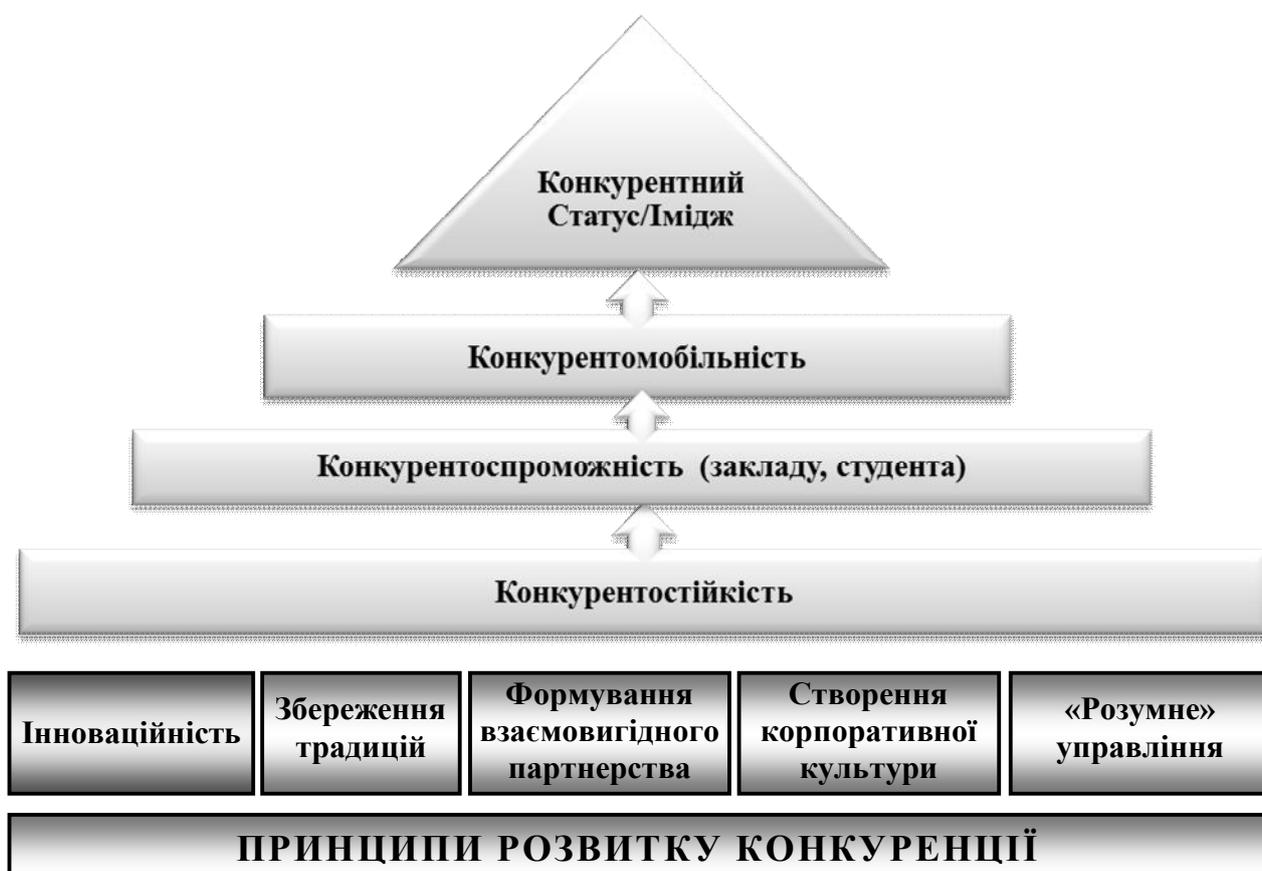


Рис. 1. Схема взаємопов'язаних конкурентних аспектів управління ВНЗ

В основі авторської піраміди «4К» закладено наступні основні принципи:

1. Принцип «розумного» управління: сталий менеджмент якості освітніх послуг і моніторинг наявного ринку; ефективно ошадне управління ресурсами; розвиток інтелектуальних ресурсів ВНЗ; продумана стратегічна місія, динамічна програма розвитку ВНЗ, постійне підвищення кваліфікації тощо.

2. Принцип інноваційності: конкурентостійкості ВНЗ буде забезпечена тоді, коли навчальний заклад використовує інноваційні методи і підходи, як в освітньому процесі, так і у науковій роботі, а це, в свою чергу, дозволяє готувати фахівців конкурентоспроможних на світовому рівні, інтегруючи досягнення науки і техніки.

3. Принцип традиційності: збереження академічних і вузівських традицій в поєднанні з адаптивністю до вимог сучасного освітнього ринку.

4. Принцип взаємовигідного партнерства: взаємодія ВНЗ з усіма зацікавленими сторонами (бізнес структурами, державними органами, іншими ВНЗ, громадськими організаціями, стейкхолдерами, науковими спільнотами та ін.).

5. Принцип ідентичності: формування корпоративної культури, що поєднує новаторство і традиції.

Слід зазначити, що оцінка ефективності системи управління ВНЗ, окрім оцінки конкурентоспроможності необхідна для вдосконалення всієї системи в цілому, її постійного розвитку та періодичного самообстеження, з метою оптимізації своєї діяльності. Тут важливим аспектом є відповідність зовнішнім нормативним вимогам – акредитаційним показникам, наявність професійної акредитації, відсутність приписів зовнішніх контролюючих організацій, наявність міжнародних сертифікатів, фінансова державна підтримка тощо.

Ключове значення мають також внутрішні чинники. Умовно показники внутрішньої ефективності системи управління ВНЗ можна розділити на два напрями: показники активності керівництва ВНЗ, які виражаються в активній позиції по відношенню до вдосконалення системи управління ВНЗ (показники-наміри) та показники-результати, що вдалося домогтися за певний проміжок часу.

У праці [4, с. 156] зазначається, що важливим завданням ВНЗ є не лише створення та підтримка конкурентних переваг, але і їх вигідна капіталізація, перетворення на грошові кошти, які можуть бути інвестовані в подальший розвиток ВНЗ. Тобто економічний стан зовнішнього середовища спонукає ВНЗ на створення ринково-орієнтованої стратегії розвитку, спрямованої на забезпечення економічної стійкості, як одного із ключових чинників забезпечення конкурентного статусу ВНЗ.

У вирії багатофакторного впливу зовнішніх та внутрішніх чинників конкурентоспроможності ВНЗ, при усій подібності формування конкурентного іміджу до сфери промисловості (наявність освітнього та наукового продукту) слід враховувати, що конкурентний результат освітньої діяльності можливий лише при умові здатності та бажанні студента. Отже, ринково-орієнтована стратегія управління розвитком ВНЗ повинна ґрунтуватися на парадигмі студенто-центрованої освітньої діяльності [7].

Слід зазначити, що при аналізі конкурентоздатності ВНЗ, разом з якістю самої послуги великого значення набуває оцінка фінансового стану компанії та рівень ефективності використання ресурсів. Важливими також в порівнянні з організаціями, що надають послуги на ринку освітніх послуг, стають чинники, що визначають її становище в соціальному середовищі (як, наприклад, вигідне місце розташування установи та ін.).

З огляду на це, процес управління конкурентоспроможністю освітніх послуг ВНЗ доцільно розглядати на трьох рівнях: організаційному, економічному і споживчому.

Організаційний рівень – це рівень управління створенням конкурентоспроможних освітніх послуг в самому навчальному закладі.

Економічний – рівень конкурентоспроможності освітньої установи, як виробника освітніх послуг для майбутніх роботодавців.

Споживчий рівень – це рівень виробництва і споживання послуг освітнього закладу, що розглядається з позицій конкурентоспроможності національної системи освіти.

Вирішення проблеми підвищення конкурентоспроможності освітніх послуг розглядається в двох вимірах: як результат освітнього процесу, що забезпечує відповідність рівня компетентності випускників вимогам ринку праці і конкурентоспроможності освітніх послуг загалом (рис. 2).



*Рис. 2. Схема зв'язків рівнів конкурентоспроможності та областей конкурування на ринку освітніх послуг*

Конкурентні переваги національної системи освіти залежать від стратегічного планування, від формування системи акумулювання коштів багатоканального фінансування, технологічної політики і технологій, організаційної системи адміністративного управління.

Оскільки Україна є членом Болонського процесу, конкурентоспроможність національної системи освіти задана рамками інституціональних перетворень, як самої національної системи освіти, так і освітніх установ. До них можна віднести:

- формування дворівневої системи освітніх програм вищої освіти таким чином, щоб вони могли забезпечувати не тільки різноманітні індивідуальні та академічні потреби, а й потреби трудового ринку;
- вдосконалення системи сумісності національних освітніх систем шляхом удосконалення процедур визнання ступенів і періодів навчання, вироблення єдиного визначення кваліфікацій, що враховує показники обсягу академічного навантаження, рівня і результатів навчального процесу, компетенцій і профілю освітніх програм;
- забезпечення якості вищої освіти шляхом розвитку ефективних систем контролю якості на рівні вузів, на національному і загальноєвропейському рівнях, раціонального поєднання академічної якості та прикладного характеру освітніх програм;
- розвиток системи перекладних і накопичувальних кредитів і її послідовне застосування в рамках зростаючого загальноєвропейського простору вищої освіти.

На рівні послуг освітнього закладу розглядається управління його конкурентоспроможністю, яке будується в певній логічній послідовності: місія ВНЗ; його зв'язок із зовнішнім середовищем; інструменти інноваційної економіки; принципи, функції та методи управління.

Після формулювання місії, вивчення запитів споживачів, аналізу зовнішнього середовища, прогнозування конкурентоспроможності елементів «входу» слід розробити структуру спеціальностей, інноваційних навчальних планів і сформулювати вимоги до якості задіяних процесів, економічних, соціальних, забезпечуючих, освітніх, інноваційних та ін. Головною умовою підвищення конкурентоспроможності освітнього закладу на основі компетентного підходу є так званий інтеграційний механізм, який поєднує загальноосвітні заклади, ВНЗ, науку, виробництво та ринкову систему.

Управлінські рішення по їх реалізації виходять з дерева цілей та необхідності вирішення конкретних завдань за визначеними пріоритетними напрямками:

- місія освітньої установи (що ми хочемо зробити і чим маємо?);
- «вихід» (що ринок споживачів чекає від нас?);
- зовнішнє середовище (хто і як на нас впливає зі сторони?);
- «вхід» (що ринок постачальників може дати закладу освіти?);
- стратегія і структура (яка повинна бути стратегія функціонування і розвитку освітнього закладу, які підрозділи воно повинно мати?);
- процеси по переробці «входу» в «вихід» (якими процесами і як має керувати освітня установа?).

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** За результатами проведеного дослідження можна зробити висновок, що для створення належного конкурентного статусу необхідна наявність інноваційної активізації діяльності управлінських ресурсів на організаційному, економічному і споживчому рівні, направлених на нарощування потенціалу талановитих студентів. Комплексний підхід до створення необхідних умов для задоволення потреб та очікувань студентів (під час навчання) є ключовим чинником створення конкурентного іміджу ВНЗ та підґрунтям для забезпечення його сталих конкурентних переваг на ринку освітніх послуг.

При цьому розвиток конкурентоспроможності вищого навчального закладу в контексті створення нового механізму управління функціонуванням ВНЗ можна сформулювати шляхом реорганізації старооо управлінського підходу, використовуючи накопичений позитивний досвід і додаючи в нього нові організаційні елементи, що підвищують органічність і адаптивність, при цьому зберігаючи традиційну для вищої школи позитивну специфіку. Незважаючи на єдину мету реорганізації старого механізму, «управлінський» аспект вирішення цієї проблеми не може бути визначений однозначно для всіх навчальних закладів, тому що він залежить від багатьох факторів і умов функціонування конкретного закладу. Серед них: інноваційність і креативність керівників всіх рівнів управління, їх готовність до радикальних змін внутрішніх відносин, нова організаційна культура, творчий потенціал і зацікавленість кожного працівника.

Оптимізація управління за допомогою своєчасних змін, гнучкого регулювання, що відповідають викликам сьогодення, дозволять не тільки домагатися конкурентних переваг, а й виживати та розвиватися в довгостроковій перспективі на основі досягнення балансу мікро- та макросередовища забезпечення стратегічної задачі забезпечення якості науково-освітнього процесу.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на підвищення ефективної діяльності ВНЗ, стимулювання працівників, формування ресурсощадної політики орієнтованої на задоволення потреб споживачів усіх рівнів.

#### References

#### Література

- |  |  |
|--|--|
| <p>1. Asaul, A.N., Kaparov, B.M. (2007). <i>Upravlenie vysshim uchebnym zavedeniem v usloviakh innovatsionnoi ekonomiki</i> [Management of a higher educational institution in the conditions of innovative economy]. Eds. A.N. Asaul. St. Petersburg: Gumanistika. 280 p. [in Russian].</p> <p>2. Boholib, T.M. (2004). <i>Pryntsyru upravlinnia vuzom</i> [Principles of university management]. Kyiv: Znannia. 204 p. [in Ukrainian].</p> | <p>1. Асаул А.Н. Управление высшим учебным заведением в условиях инновационной экономики / А.Н. Асаул, Б.М. Капаров; под ред. д.э.н, проф. А.Н. Асаула – СПб.: Гуманистика, 2007. – 280 с.</p> <p>2. Боголіб Т.М. Принципи управління вузом / Т.М. Боголіб. – К.: Знання, 2004. – 204 с.</p> |
|--|--|

3. Gryshchenko, I.M. Ekonomichna diialnist vyshchyykh navchalnykh zakladiv [Economic activity of higher educational establishments]. Retrieved from: [http://er.knutd.com.ua/bitstream/123456789/790/1/V90sp\\_P021-028.pdf](http://er.knutd.com.ua/bitstream/123456789/790/1/V90sp_P021-028.pdf) [in Ukrainian].
4. Gryshchenko, I.M. (2014). Profesiina osvita v systemi ekonomichnykh doslidzhen: monohrafiia [Professional education in the system of economic research: a monograph]. Kyiv: Hramota. 384 p. [in Ukrainian].
5. Gryshchenko, I.M., Tsybalyenko, N.V., Nefedova, T.M. (2015). Pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti vyshchyykh navchalnykh zakladiv yak peredumova zabezpechennia potreb rynku pratsi [Improving the efficiency of higher education institutions as a precondition for securing the needs of the labor market]. Rynok pratsi ta zainiatist naselennia – Labor market and employment of the population, Vol. 43, No. 2, Pp. 32–35 [in Ukrainian].
6. Druker, P. (2001). Effektivnoe upravlenie. Ekonomicheskie zadachi i optimalnye resheniia [Effective management. Economic objectives and optimal solutions]. Translation from English M. Kotelnikova. Moscow: FAIR-PRESS. 288 p. [in Russian].
7. Kremen, V.H. (2010). Filosofiia liudynotsentryzmu v osvithomu prostori [Philosophy of human centeredness in the educational space / APS of Ukraine]. APN Ukrainy. Kyiv: T-vo "Znannia" Ukrainy. 520 p. [in Ukrainian].
8. Lend, P.E. (1995). Menedzhment – iskustvo upravliat: sekrety i opyt prakticheskogo menedzhmenta [Management – art management: the secrets and experience of practical management]. Translation from English. Moscow: INFА-M. 784 p. [in Russian].
9. Marmaza, O.I. (2005). Innovatsiini pidkhody do upravlinnia navchalnym zakladom: navch.-metod. posibnyk [Innovative approaches to the management of an educational institution: a teaching manual]. Kharkiv: Osnova; Sudak; Kyiv: MAUP. 240 p. [in Ukrainian].
10. Peters, T.J. (2006). Re-imagine! Business Excellence in a Disruptive Age. London: Published by DK Publishing (Dorling Kindersley). 352 p.
11. Rudings, B. (2010). Universitet v ruinakh [University in ruins]. Translation from English. A.M. Korbut. Moscow: State University of Higher School of Economics. 304 p. [in Russian].
3. Грищенко І.М. Економічна діяльність вищих навчальних закладів [Електронний ресурс] / І.М. Грищенко. – Режим доступу: [http://er.knutd.com.ua/bitstream/123456789/790/1/V90sp\\_P021-028.pdf](http://er.knutd.com.ua/bitstream/123456789/790/1/V90sp_P021-028.pdf).
4. Грищенко І.М. Професійна освіта в системі економічних досліджень: монографія / І.М. Грищенко. – К.: Грамота, 2014. – 384 с.
5. Грищенко І.М. Підвищення ефективності діяльності вищих навчальних закладів як передумова забезпечення потреб ринку праці / І.М. Грищенко, Н.В. Цимбаленко, Т.М. Нефедова // Ринок праці та зайнятість населення. – 2015. – № 2 (43). – С. 32–35.
6. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / П. Друкер; пер. с англ. М. Котельниковой. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2001. – 288 с.
7. Кремень В.Г. Філософія людиноцентризму в освітньому просторі / В.Г. Кремень; АПН України. – К.: Т-во "Знання" України, 2010. – 520 с.
8. Лэнд П.Э. Менеджмент – искусство управлять: секреты и опыт практического менеджмента / Питер Э. Лэнд; пер. с англ. – М.: ИНФА-М, 1995. – 784 с.
9. Мармаза О.І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом: навч.-метод. посібник / О.І. Мармаза. – Харків: Основа; Судак; К.: МАУП, 2005. – 240 с.
10. Peters T.J. Re-imagine! Business Excellence in a Disruptive Age / T.J. Peters. – London: Published by DK Publishing (Dorling Kindersley), 2006. – 352 p.
11. Рудингс Б. Университет в руинах / Б. Рудингс; пер. с англ. А.М. Корбута; Гос. ун-т. Высшая школа экономики. М.: Изд. Дом Гос. ун-та Высшей школы экономики, 2010. – 304 с.

- 
12. Taverni, K. (2003). Strategicheskii menedzhment v evropeiskom kontekste [Strategic management in the European context]. Strategicheskoe upravlenie i institucionalnye issledovaniia v vysshem obrazovanii: materialy Pervoi mezhdunarodnoi konferentsii – Strategic management and institutional research in higher education: materials of the First International Conference (Moscow, 3–4 December, 2002). Kazan: Fiztekhpess [in Russian].
13. Shekshnia, S.V. (2000). Upravlenie personalom sovremennoi organizatsii [Personnel management of a modern organization]. 4th ed., rev. and enl. Moscow: Biznes-shkola "Intel-Sintez". 412 p. [in Russian].
14. Shcherbak, V.H. (2005). Upravlinnia personalom pidpriemstva [Management of personnel]. Kharkiv: KhNEU. 220 p. [in Ukrainian].
12. Таверни К. Стратегический менеджмент в европейском контексте / К. Таверни // Стратегическое управление и институциональные исследования в высшем образовании: материалы Первой международной конференции (Москва, 3–4 декабря 2002 г.). – Казань: Физтехпресс, 2003.
13. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации / С.В. Шекшня. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2000. – 412 с.
14. Щербак В.Г. Управління персоналом підприємства / В.Г. Щербак. – Харків: ХНЕУ, 2005. – 220 с.

УДК 330.1:378.4

**Валерія Г. Щербак**

**Київський національний університет технологій та дизайну  
РОЗВИТОК ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА  
ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ**

*У статті розроблено мега-модель інтелектуального підприємництва вищого навчального закладу, що розкриває суб'єктний склад її учасників і механізми їх взаємодії. Мега-модель носить відкритий прогностико-проективний характер і є модельним генератором, сприяючи створенню ансамблів різнорівневих моделей комплементарного типу і забезпечуючи можливість проведення паралельного аналізу-синтезу, рефлексії та верифікації, що полягають в необхідності створення державою умов для ефективної взаємодії системи освіти і науки з системою підприємництва для активізації зустрічних інформаційно-знанневих потоків за рахунок ефективного регулювання складно організованого середовища, розвитку інтелектуального підприємництва при вищих навчальних закладах, розвитку інфраструктури і середовища підприємництва знань.*

**Ключові слова:** мега-модель; інтелектуальне підприємництво; вищий навчальний заклад; інфраструктура і середовище підприємництва знань.

**Валерия Г. Щербак**

**Киевский национальный университет технологий и дизайна  
РАЗВИТИЕ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА  
ВЫСШЕГО УЧЕБНОГО ЗАВЕДЕНИЯ**

*В статье разработана мега-модель интеллектуального предпринимательства высшего учебного заведения, которая раскрывает субъектный состав ее участников и механизмы их взаимодействия. Мега-модель носит открытый прогностико-проективный характер и является модельным генератором, способствуя созданию ансамблей разноуровневых моделей комплементарного типа и обеспечивая возможность проведения параллельного анализа-синтеза, рефлексии и верификации, состоящие в необходимости создания государством условий для эффективного взаимодействия системы образования и науки с системой предпринимательства для активизации встречных информационно-знаниевых потоков за счет эффективного регулирования сложно организованной среды, развития интеллектуального предпринимательства при вузах, развития инфраструктуры и среды предпринимательства знаний.*

**Ключевые слова:** мега-модель; интеллектуальное предпринимательство; высшее учебное заведение; инфраструктура и среда предпринимательства знаний.

**Valeriia G. Shcherbak**

**Kyiv National University of Technologies and Design  
DEVELOPMENT OF INTELLECTUAL ENTREPRENEURSHIP  
AT HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS**

*The paper offers a mega model of intellectual entrepreneurship at a higher education institution which reveals a subjective structure of its participants and the mechanisms of their interaction. The mega model is of an open prognostic and projective nature acting as a model generator and facilitating the development of a range of complementary multilevel models and providing for carrying out the parallel analysis and synthesis, reflection and verification, imposing the need to create favorable conditions by the state for effective interaction between higher education, research and the system of entrepreneurship to foster oncoming information and*

*knowledge flows through effective regulation of compositely organized environment, development of intellectual entrepreneurship at higher education institutions, along with infrastructure and the environment of knowledge entrepreneurship enhancement.*

**Keywords:** *mega model; intellectual entrepreneurship; higher education institution; infrastructure and environment of knowledge entrepreneurship.*

**Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Початок ХХІ століття характеризується переходом провідних країн світу до нового етапу інноваційного розвитку – формуванню «економіки знань». Відбувається істотне скорочення інноваційного циклу «ідея – дослідний зразок – серійне виробництво», значно швидше оновлюється випуск нової продукції та освоєння передових технологій за рахунок виробництва і активного впровадження науково-технічних результатів і інноваційних розробок. Наука та інновації – основні фактори, здатні в майбутньому забезпечити розвиток економіки України. Зростаючу роль у розвитку інноваційної діяльності починають виконувати вищі навчальні заклади (ВНЗ), які не тільки володіють значним інтелектуальним потенціалом, а й поєднують підготовку кадрів з розвитком науки, інноватики та виробництва.

Необхідність пошуку принципово нових методів рішення цієї проблеми і стала поштовхом для визначення нових напрямків модернізації, реінжинірингу та розвитку всіх складових діяльності ВНЗ. Одним із ефективних інструментарію виступає інтрапренерство, завдяки якому відновлюється органічна націленість підготовки кадрів на кінцевий результат – на ефективний розвиток економіки і соціальної сфери, з опорою на наукові досягнення та безперервну інноваційну діяльність. Результативність діяльності інноваційних ВНЗ показує перспективність розширення подальшого розвитку та використання їх передового досвіду. У зв'язку з цим, як з науково-теоретичної, так і з практичної точок зору існує необхідність в дослідженнях, що розвивають теорію і практику інноваційного підприємництва ВНЗ, що носять сучасний і актуальний характер, що визначило вибір теми цього дослідження.

**Аналіз останніх публікацій по проблемі.** Аналіз теоретичних основ і практичного досвіду підприємництва в сфері вищої освіти показує, що рішення проблем в цій сфері неможливо без розробок нових теоретичних положень, інструментарію та методичного забезпечення оцінки та аналізу ефективності функціонування такого типу підприємництва, його державної підтримки з урахуванням зарубіжного та вітчизняного досвіду. Ці та подібні питання є актуальними і ще не отримали достатньо повного і системного відображення в науковій літературі, що зумовило тенденцію зростання попиту на їх рішення. Наукові аспекти дослідження формувалися на основі вивчення, критичного аналізу, переосмислення теоретико-методологічних, методичних і практичних розробок, пов'язаних з діяльністю венчурного підприємництва і відображених в роботах вчених і практиків, таких, як Г. Гамільтон, Д. Гледстоун, О. Готсмен, М. Джастмен, П. Друкер, Г. Іцковіц, К. Кембелл, А. Маршалл, М. Мауле, Дж. К. Пірс, М. Портер, Б. Санто, Дж. Сінгер, П. Слюфер, У. Стівенс, С. Танака, Б. Твісс, І. Шумпетер, У. Енглер і ін. Визнаючи важливість досліджень в даній області, відзначимо, що наукових робіт, присвячених складним і різноманітним проблемам теорії, практики, оцінки та аналізу ефективності діяльності інноваційного підприємництва ВНЗ у вигляді інтрапренерства, пропозицій і рекомендацій по її вдосконаленню явно недостатньо.

**Мета дослідження.** Розробка концептуального моделювання і регулювання системи інтелектуального забезпечення інноваційного розвитку підприємництва вітчизняних ВНЗ.

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування.** У своїй книзі «Потрійна спіраль. Університети – підприємства – держава. Інновації в дії» (The Triple Helix. University –

Industry – Government Innovation in Action) американський учений Г. Іцковіц довів, що в суспільстві знань до університетської місії «надання освіти», яка була актуальною в ХІХ ст., додалися «виробництво нового знання» шляхом проведення наукових досліджень і «комерціалізація нового знання» через трансфер технологій і створення інноваційних компаній [1]. Модель «потрійної спіралі» інновацій, розроблена Г. Іцковіцем разом із Л. Лейдесдорфом, передбачає обов'язкову участь в інноваційному процесі держави, підприємств та університетів, з лідерством у ньому саме університетів

Сутність класичного дослідницького університету – інтеграція навчального процесу та фундаментальних наукових досліджень – уперше системно була визначена В. Гумбольдтом у 1809 р. при створенні Берлінського університету. Сучасні основні критерії, запропоновані Фондом Карнегі, віднесення ВНЗ до дослідницьких університетів та затверджені Лігою європейських університетів: 1) виконання наукових досліджень на світовому рівні (excellence) не менш ніж за трьома напрямками; 2) інтеграція досліджень і освітньої діяльності; 3) підготовка аспірантів (PhD) за науковими напрямками рівня excellence [2].

В США критеріями (показниками) віднесення до дослідницьких університетів є: кошти на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, які надходять від промислових підприємств та державного і місцевого бюджетів; залучений університетом для його розвитку приватний капітал як у попередні роки, так і поточному році; представництво членів професорсько-викладацького складу в Національній академії наук, Національній академії технічних наук, Інституті медицини США; кількість присуджених університетом ступенів PhD за рік; кількість працюючих в університетах фахівців зі ступенем PhD, які підвищують свою наукову кваліфікацію шляхом виконання науково-дослідних робіт чи навчання [3]. Саме дослідницькі університети у США мають і найбільш вагому підтримку з боку держави для проведення наукової й освітньої діяльності: 100 провідних університетів США отримують 95% коштів федерального бюджету на науку і освіту.

Утім дослідницький університет як самостійна модель функціонування сучасного ВНЗ є незавершеною. Інтеграція навчального процесу та фундаментальних наукових досліджень повинна закінчитися впровадженням результатів досліджень у практику. Концепція підприємницького університету сформувалася в зарубіжних країнах наприкінці індустріальної епохи. Однак єдиного розуміння сутності такого університету немає й зараз. Одні автори мають на увазі університет, який використовує інноваційні методи навчання та тісно взаємодіє з промисловістю, де запроваджуються розробки університетських учених [4]; в інших ідеться про ВНЗ, здатний комерціалізувати результати своєї діяльності і залучити додаткові фінансові ресурси [5]. І. Грищенко, Т. Власюк, Д. Макадьора виокремлюють два шляхи становлення підприємницького університету – як підприємницького за типом дій команди управлінців (університет–підприємець) і підприємницького за результатом [6].

Університет–підприємець є потужним академічним центром, а його кафедри й факультети – підприємницькими підрозділами, що виходять на ринки з новими науково-навчальними продуктами. Найбільш поширеними формами організації діяльності університетів–підприємців є: а) комерціалізація результатів наукових досліджень; б) комерціалізація освіти шляхом організації навчального процесу за проектним принципом – залучення до викладання актуальних курсів викладачів різних кафедр і підрозділів університету та інших організацій; при цьому освітні проекти університету утворюють мережеву структуру, а університет набуває форми проектно орієнтованого; в) застосування проектного підходу до участі ВНЗ у розв'язанні проблем регіонального економічного розвитку; г) формування інтрапренерського (інтрапренерство – підприємницька діяльність

усередині університету) стилю роботи викладачів та керівників ВНЗ як їхньої нової функції та статусу [7].

Університет–підприємець, окрім традиційних бюджетних коштів, активно шукає й залучає треті джерела фінансових надходжень: кошти місцевих органів влади і приватних організацій (промислових фірм; професійних і місцевих асоціацій та організацій, які зацікавлені у наданні освітніх послуг їх працівникам; філантропічних фондаций); доходи ВНЗ від власної статутної діяльності: від депозитів та інвестицій; від послуг кампусу (медпунктів, книжкових магазинів тощо); у вигляді плати студентів за навчання та послуги; кошти фондів, що надходять від випускників університету; роялті–доходи від запатентованої інтелектуальної власності ВНЗ та його викладачів. На думку Б. Кларка, третє джерело фінансових надходжень не має ні меж, ні кордонів [8].

Основними важелями управління університетами є фінансування, побудова бюджету, внутрішній фінансовий контроль і аудит. Значне місце в діяльності підприємницького університету займають консалтинг, франчайзинг, маркетинг і менеджмент, кредитування навчання тощо. Серед викладачів лідирують ті, хто в будь-який спосіб приваблює студентів, мобілізує грантову підтримку з боку фондів і приватних донорів, а також постійно працює над своїм брендом на зовнішньому ринку, включаючи престижні премії, гучні публікації, зв'язок із ЗМІ тощо. Дух менеджеризму пронизує всю діяльність університету [9].

На рис. 1 представлена запропонована структура інтелектуального забезпечення інноваційного розвитку підприємництва, яка формується завдяки зусиллям трьох ключових суб'єктів національної інноваційної системи (НІС) – держави, підприємництва та системи освіти і науки.

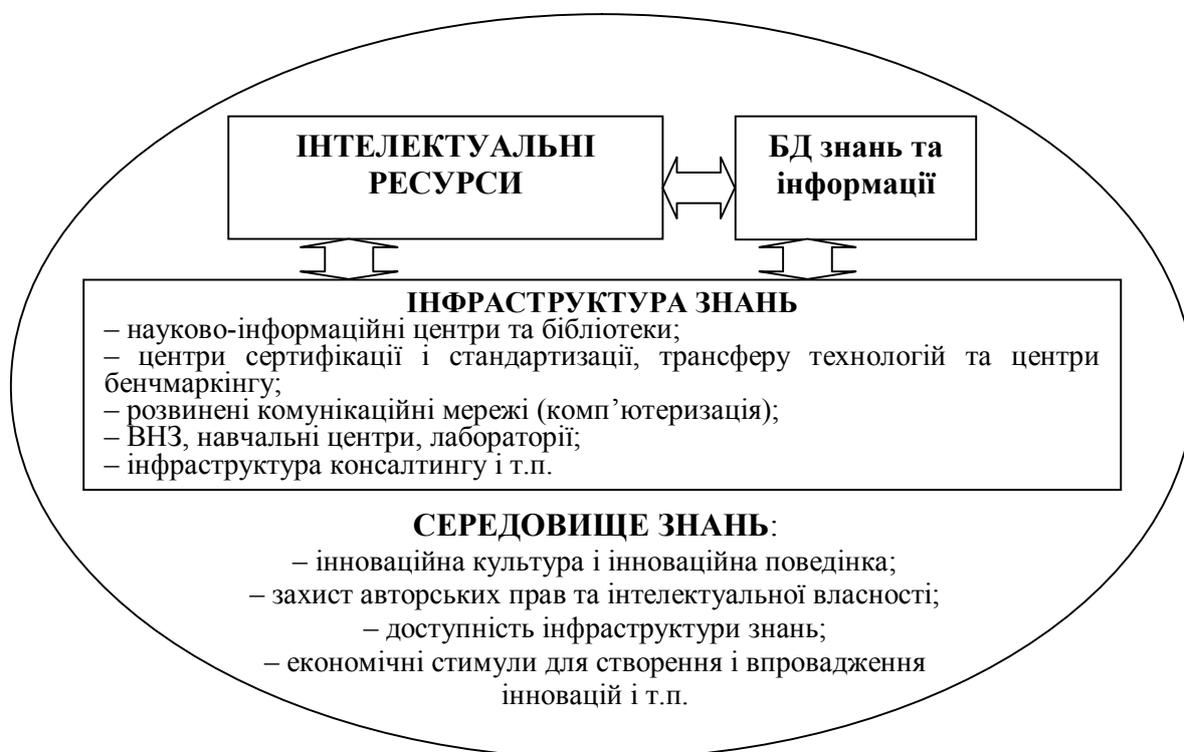


Рис. 1. Структура інтелектуального забезпечення інноваційного розвитку підприємства

Інновації в освіті є доволі широким поняттям. О.А. Латуха розмежовує освітню, наукову і післядипломну науково-професійну освіту і відповідно виокремлює три види інноваційної діяльності ВНЗ: 1) навчання інноваційній діяльності як фактор відтворення інноваційних кадрів – особливий вид роботи ВНЗ, який стимулює інноваційну діяльність як у самому ВНЗ, так і в галузі, що має важливе значення в умовах формування економіки знань; 2) діяльність зі створення інновацій як фактор розвитку інноваційної діяльності ВНЗ – ті види робіт, які безпосередньо мають відношення до процесу створення, освоєння і поширення інновацій; 3) освітня діяльність як фактор підтримки і розвитку інновацій – традиційний напрям діяльності ВНЗ, доповнений в умовах ринкової економіки створенням різного роду курсів підвищення кваліфікації, проведенням семінарів–тренінгів, «круглих столів» з проблем розвитку галузі тощо [10]. Інновації в освіті включають у себе: – освітні інновації: нове знання як продукт наукового дослідження, упроваджений на ринок освітніх послуг, – нові освітні програми, підручники та навчальні посібники; нові або вдосконалені освітні технології навчання – наприклад дистанційне навчання, транснаціональна освіта, кейс-технологія, інтернет-технологія, телевізійно-супутникова мережева технологія навчання тощо. Таким чином, структура системи інтелектуального забезпечення інноваційного розвитку підприємництва базується на ефективному використанні інтелектуальних ресурсів країни.

Кожен з них активно впливає на стан і розвиток всіх елементів цієї системи, а ефективність їх взаємодії визначає ефективність відтворення інтелектуальних ресурсів, а також обміну і поширення знань в суспільстві (країні), що забезпечує розвиток «психолого» конкурентоспроможності економічних суб'єктів на всіх рівнях соціально-економічної системи.

В умовах економіки знань відбувається становлення і розвиток нового типу підприємництва – інтелектуального, яке на відміну від трудового, орієнтоване на створення і впровадження інтелектуального продукту і працює в умовах нестабільного зовнішнього середовища, високі ризики і ринкової невизначеності. Інтелектуальними підприємцями є, перш за все, дослідники та вчені, викладачі та ін. високо компетентні фахівці, що займаються комерціалізацією власних ідей і розробок (рис. 2).

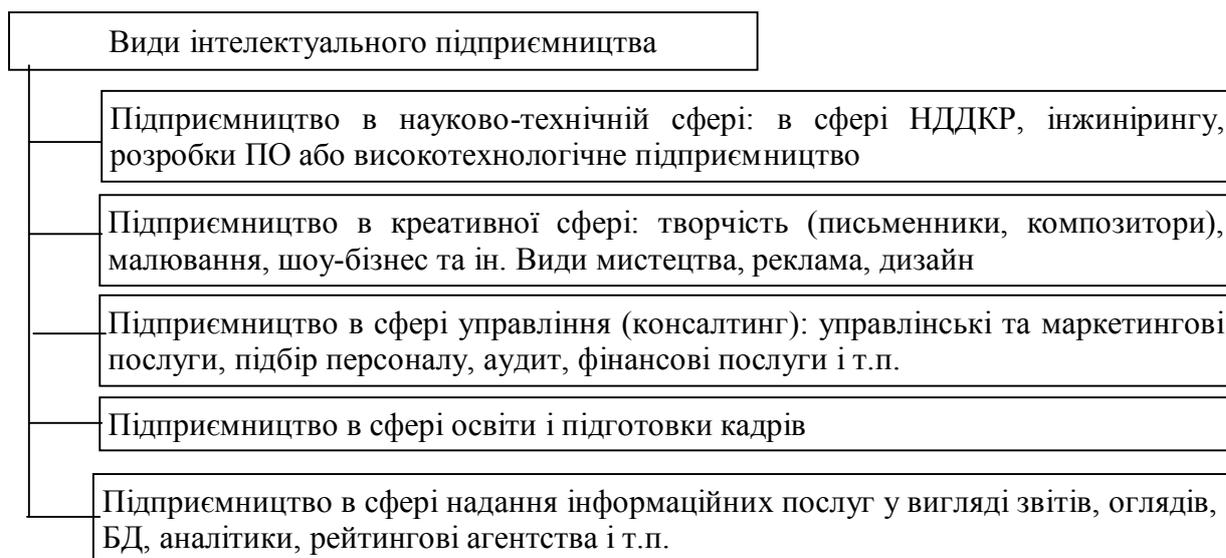


Рис. 2. Види інтелектуального підприємництва

Інтелектуальне підприємництво являє собою особливий тип підприємництва, який здійснюється інтелектуалами (людьми з вищою освітою і розвиненим інтелектом), що створюють соціально-орієнтовані складні інноваційні інтелектуальні продукти, цілі діяльності яких визначаються в більшій мірі цілями самореалізації та духовно-моральними орієнтирами, ніж економічними вигодами. Інтелектуальний продукт є різновидом інноваційного та має специфічні особливості: невідчужуваність знання в процесі купівлі-продажу, зростаюча віддача від продукту (кожна наступна копія продукту обходиться істотно дешевше і приносить більше прибутку), домінування в продукті витрат на НДДКР, наявність ефекту мережевих цінностей (придбання кожним наступним споживачем продукту приносить велику цінність для всіх споживачів), здатність приносити інтелектуальну ренту у вигляді платежів за його використання (плата за ліцензію).

Розвиток інтелектуального підприємництва в ВНЗ створює передумови для розробки та апробації нових моделей взаємодії ВНЗ і бізнесу, адекватних регіональних умов. Інтелектуальне підприємництво сприяє зближенню сфер освіти і підприємництва, створенню довіри та ефективного каналу трансферу знань між ними. Відповідно до цих тезисів було розроблено концепцію та мета-модель інтелектуального забезпечення інноваційного розвитку підприємництва ВНЗ (табл. 1).

Таблиця 1

**Аспекти і плани концептуальної мета-моделі інтелектуального забезпечення інноваційного розвитку підприємництва**

Аспекти мета-моделі	Структурні складові аналізу-синтезу		
	Макро (мезо-)	Мікро-	Нано-
<p><b>Теоретико-методологічний (концептуально-модельний)</b></p> <p>Визначення спрямованості та затребуваності</p>	<p><b>Розвиток теорії та методології ІОІРП в економіці знань:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– виявлення закономірностей розвитку економіки знань та підприємництва;</li> <li>– дослідження і аналіз ролі інтелектуального підприємництва в системі ВНЗ – інновації – бізнес;</li> <li>– огляд і аналіз моделей ВНЗ – інновації – бізнес на макрорівні;</li> <li>– розвиток мережевого і кластерного підходів до організації взаємодії ВНЗ – інновації – бізнес;</li> <li>– розвиток синергетичного підходу до організації і регулювання системи ВНЗ – інновації – бізнес.</li> </ul>	<p><b>Розвиток теорії та методології взаємодії підприємницьких структур:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– виявлення закономірностей розвитку конкурентоспроможності компаній і ролі інтелектуального капіталу фірми;</li> <li>– аналіз моделей інтелектуальної підтримки на мікрорівні;</li> <li>– адаптація інформаційно-комунікативних моделей взаємодії компаній з приводу трансферу знань;</li> <li>– розвиток методології мережевого і кластерного підходів до організації систем ВНЗ – інновації – бізнес на мікрорівні (мікрокластерів).</li> </ul>	<p><b>Розвиток теорії та методології інтелектуального забезпечення взаємодії особистості / співробітника / студента:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– розробка моделей розвитку інтелекту підприємця;</li> <li>– адаптація теоретико-концептуальних розробок по інтелектуальному саморозвитку для використання окремих підприємцем (в цілях навчання і самонавчання).</li> </ul>

Продовження табл. 1

Аспекти мета-моделі	Структурні складові аналізу-синтезу		
	Макро (мезо-)	Мікро-	Нано-
<b>Інституційно-структурний</b>  Визначення учасників процесу та завдань, які стоять перед ними	<b>Визначення складу і ролі / функцій суб'єктів системи:</b> – аналіз стану НІС і інноваційного розвитку в країні / регіоні в цілому; – визначення суб'єктів інтелектуальної / інноваційної діяльності та рівня їх відносин; – обґрунтування ролі і функцій системи ВПО в системі.	<b>Визначення складу і ролі / функцій суб'єктів інтелектуально-інноваційної взаємодії фірми / ВНЗ:</b> – аналіз конкретних моделей взаємодії, реалізованих ВНЗ; – обґрунтування центральної ролі і функцій випускаючих кафедр в побудові систем взаємодії ВНЗ – інновації – бізнес; – синтез моделі мікрокластерів фокусної типу на базі випускаючої кафедри ВНЗ.	<b>Визначення складу і ролі / функцій суб'єктів інтелектуального забезпечення розвитку особистості / студента / підприємця:</b> – визначення ролі і функцій ВНЗ / кафедри в розвитку інтелекту конкретної особистості; – визначення ролі саморозвитку; – визначення ролі середовища взаємодії у розвитку особистості.
<b>Технологічно-практичний</b>  Визначення інструментарію взаємодії	<b>Розробка механізмів реалізації інтелектуально-інноваційної взаємодії:</b> – визначення і аналіз умов реалізації моделей взаємодії; – розробка організаційно-економічних механізмів реалізації взаємодії.	<b>Розробка механізмів реалізації інтелектуально-інноваційної взаємодії на рівні ВНЗ / кафедри:</b> – механізм взаємодії мікрокластерів і керівництва ВНЗ; – механізм взаємодії суб'єктів мікрокластерів; – механізм розвитку персоналу.	<b>Розробка механізмів реалізації інтелектуального забезпечення розвитку конкретної людини / студента / співробітника:</b> – навчання / самонавчання; – проектне навчання; – наставництво.

Під інтелектуальним забезпеченням інноваційного розвитку підприємництва розуміється безперервний процес відтворення інтелектуальних ресурсів країни, а також генерування, обміну і розподілу знань, структурованих в теоретико-методологічному, інституційно-структурному і технологічно-практичному аспектах, між суб'єктами системи, що знаходяться на різних її рівнях (макро, мезо, мікро і нано), що забезпечує базу для розвитку психологічної конкурентоспроможності підприємницьких структур (табл. 1). Виділені структурні аспекти концептуальної мета-моделі розкривають зміст теоретико-методологічного забезпечення, інституційно-структурний склад суб'єктів та їх функції в системі, а також технологічно-практичні механізми і інструменти реалізації взаємодії ВНЗ – інновації – бізнес.

Інтелектуальне забезпечення інноваційного розвитку підприємництва передбачає організацію і самоорганізацію безперервних зустрічних потоків інформація-знання в системі «освіта – наука – підприємництво – держава», що сприяє розвитку компетенцій та

конкурентоспроможності всіх учасників процесу інноваційного розвитку на всіх рівнях взаємодії. Запропонована мета-модель, що в якості основних учасників визначені суб'єкти системи освіти і науки (ВНЗ, наукові структури), система підприємництва (великий, середній і малий бізнес), держава та її інститути. Інтелектуальне підприємництво розглядається як результат інтеграції науки і підприємництва і канал трансферу знань між ними. Розширюється поле інтелектуальних ресурсів суспільства також позначено без кордонів. Лише частина елементів, відображених в інституціональному контурі моделі, мають цілком окреслені межі (ВНЗ, наукові та владні структури, бізнес-структури). Разом з тим, їх межі рухливі і прагнуть до «розмивання» в економіці знань.

Динамічність систем (в сенсі циклічності) відображається на рівні: 1) інституціональним; 2) контуром можливостей реалізації потреб; 3) безліччю контурів циркуляції матеріальних і нематеріальних ресурсів між інститутами.

Антропоцентризм моделі і «винесення» індивідуумів з інституційних утворень для автора особливо принципові, оскільки так підкреслюється особлива важливість індивідуального (нано) фактора в «новій» економіці. При задоволенні розширюється в часі поля потреб індивідів відбувається розширене відтворення поля інтелектуальних ресурсів.

Модель організована по мережевому принципу і передбачає розвиток горизонтальних зв'язків між суб'єктами, які сприяють узгодженню їх діяльності через реалізацію різного роду і рівня спільних проектів з розвитку інтелектуальних ресурсів, обміну знаннями та їх впровадження в діяльність всіх суб'єктів ІОІРП.

Механізм реалізації моделі передбачає створення різного роду партнерств, некомерційних організацій з представництвом суб'єктів системи інтелектуальної взаємодії, націлених на вирішення завдань розвитку інтелектуальних ресурсів, психолого інфраструктури та середовища, ефективний трансфер знань, що сприятиме зростанню активності і масштабів інноваційного підприємництва, формування інноваційної культури на всіх рівнях системи.

Запропонована модель полягає в необхідності створення державою умов для ефективної взаємодії системи освіти і науки з системою підприємництва для активізації зустрічних інформаційно-знанневих потоків за рахунок:

- ефективного регулювання складно організованого середовища і «запуску» процесів самоорганізації суб'єктів системи взаємодії;
- активізації процесів, що сприяють розвитку інтелектуального підприємництва при ВНЗ (розвитку законодавчо-правової бази ВНЗ-підприємництва);
- розвитку психолого інфраструктури та середовища.

Синергетична концепція в теорії управління спирається на ідею цілеспрямованої самоорганізації складних систем. Якщо кібернетична система організовується під дією керуючого органу, то в синергетики «керуючі параметри» не управляють безпосередньо поведінкою системи, але, впливаючи на неї, «запускають» її внутрішній механізм самоорганізації. Синергетичний підхід в управлінні передбачає суб'єкт – суб'єктні відносини керуючої і керованої систем на відміну від кібернетичної суб'єкт – об'єктної схеми управління.

Основним суб'єктом, що запускає процеси самоорганізації в системі взаємодії завдяки зміні параметрів середовища, є держава. Процеси зміни параметрів середовища фактично є процеси регулювання системи інтелектуальної взаємодії, які і запускають цілеспрямовану самоорганізацію суб'єктів. Виходячи з принципів синергетики, вплив на систему інтелектуальної взаємодії (її середовище) може бути малим, що відповідає принципу «резонансного впливу». Вплив буде резонансним, якщо воно узгоджене з внутрішніми якостями і властивостями системи. Тільки в цьому випадку суб'єкти інтелектуальної

взаємодії оберуть найбільш сприятливі для регулюючого суб'єкта (держави) шляху розвитку системи. Іншими словами, державне регулювання має відповідати нагальним потребам суб'єктів системи інтелектуальної взаємодії, що вимагає їх ретельного вивчення, колективного обговорення. Тому здійснюючи регулюючі дії на середу, держава повинна проводити консультації з представниками інших суб'єктів системи інтелектуальної взаємодії – підприємництва і системи освіти і науки.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Інноватизація освіти є центральною ланкою діяльності сучасного університету. Інновації в освіті вбирають у себе: освітні інновації (нове знання як продукт наукового дослідження, упроваджений на ринку освітніх послуг); науково-технологічні, економічні, управлінські інновації. Важливою передумовою інноваційної діяльності університету є комерціалізація результатів його роботи та захист інтелектуальної власності.

Інтелектуалізація освіти змінює модель навчання з «учнівство – сертифікація (одержання документа про освіту) – здобуття права» на «відкриття – власність – відповідальність». Студенти формують відповідальність не тільки за те, як їм вчитися, а й перед суспільством за те, як їм застосувати результати навчання. Викладачі більше не вдовольняються передаванням обмежених програмою знань, а скеровують навчання на зовнішні зобов'язання університету відповідно до вимог нового навколишнього середовища. Університет не втрачає своїх якостей як інноваційний і підприємницький, однак у навчальній діяльності на перший план виходить формування компетенцій інтелектуального підприємництва.

#### References

#### Література

1. Etzkowitz, H. (2008). *The Triple Helix: University–Industry–Government Innovation in Action*. 1st ed. N.Y.: Routledge. 177 p.
2. Kremen, V.H. (2016). *Transformatsiyni potentsial klasychnoi modeli universytetu* [The transformational potential of the classical model of the university]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnolohii ta dyzainu. Ekonomichni nauky – Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design*, Vol. 103, No. 5, Pp. 8–15 [in Ukrainian].
3. Krakhmalova, N.A. (2016). *Rol vyshchoi osvity u diialnosti pidpriemnytskoho biznesu v Ukraini* [The Role of Higher Education in Business Entrepreneurship in Ukraine]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnolohii ta dyzainu – Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design. Spetsvypusk: Efektyvnist orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu innovatsiynoho rozvytku vyshchoi osvity Ukrainy*, Pp. 281–288 [in Ukrainian].
4. Klark, B.R. (2011). *Podderzhanie izmenenii v universitetakh. Preemstvennost keis-stadi i kontseptcii* [Maintaining changes in universities. Continuity of case studies and concepts]. Moscow: ID VShE.
1. Etzkowitz H. *The Triple Helix: University–Industry–Government Innovation in Action* / Henry Etzkowitz. – 1st ed. – N.Y.: Routledge, 2008. – 177 p.
2. Кремень В.Г. Трансформаційний потенціал класичної моделі університету / В.Г. Кремень // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Економічні науки – *Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design*. – 2016. – № 5 (103). – С. 8–15.
3. Крахмальова Н.А. Роль вищої освіти у діяльності підприємницького бізнесу в Україні / Н.А. Крахмальова // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну – *Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design*. Спецвипуск: Ефективність організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку вищої освіти України. – 2016. – С. 281–288.
4. Кларк Б.Р. Поддержание изменений в университетах. Преимущество кейс-стади и концепций [Электронный ресурс] / Б.Р. Кларк. – М.: ИД ВШЭ, 2011. –

- Pp. 19–25. Retrieved from: <http://www.id.hse.ru/books/978-5-7598-0854-1.pdf> [in Russian].
5. Konstantinov, G.N., Filonovich, S.R. (2007). Chto takoe predprinimatelskii universitet [What is an entrepreneurial university]. *Vopr. obrazovaniia – Education issues*, No. 1, Pp. 49–62 [in Russian].
6. Gryshchenko, I.M., Vlasiuk, T.M., Makatora, D.A. (2013). Metodyka reitynhovoї otsinky imidzhevoї pryvablyvosti spetsialnostei vyshchoho navchalnogo zakladu [Method of rating assessment of image attractiveness of specialties of higher educational institution]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnogo universytetu – Bulletin of the Khmelnytsky National University*, No. 1, Pp. 245–252 [in Ukrainian].
7. Grudzinskii, A.O. (2003). Universitet kak predprinimatelskaia organizatsiia [University as an entrepreneurial organization]. *Sotciol. issled. – Social studies*, No. 4, Pp. 118–119 [in Russian].
8. Romanovskyi, O.O. (2010). Pidpriemnytska diialnist VNZ: shliakhy vyzhyvannia [Entrepreneurial activity of higher educational institutions: ways of survival]. *Yevrop. vektor ekon. rozvytku – European vector of economic development*, Vol. 8, No. 1, Pp. 185–186 [in Ukrainian].
9. Morhulets, O.B. (2015). Model protsesno-tsilovoho upravlinnia VNZ [The Model of Higher-Targeted Management of Universities]. *Ekonomika ta upravlinnia – Economics and Management*, Vol. 66, No. 2, Pp. 94–102 [in Ukrainian].
10. Iarenko, A.V., Khomenko, O.I. (2016). Doslidzhennia zabezpechennia yakisnoi vyshchoї osvity u konteksti universytetu svitovoho rivniu [Research on the provision of high-quality higher education in the context of a world-class university]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnogo universytetu tekhnologii ta dizainu – Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design. Spetsvypusk: Efektyvnist orhanizatsiino-ekonomichnogo mekhanizmu innovatsiinoho rozvytku vyshchoї osvity Ukrainy*, Pp. 122–130 [in Ukrainian].
- C. 19–25. – Режим доступа: <http://www.id.hse.ru/books/978-5-7598-0854-1.pdf>.
5. Константинов Г.Н. Что такое предпринимательский университет / Г.Н. Константинов, С.Р. Филонович // *Вопр. образования. – 2007. – № 1. – С. 49–62.*
6. Грищенко І.М. Методика рейтингової оцінки іміджевої привабливості спеціальностей вищого навчального закладу / І.М. Грищенко, Т.М. Власюк, Д.А. Макатьора // *Вісник Хмельницького національного університету – Bulletin of the Khmelnytsky National University. – 2013. – № 1. – С. 245–252.*
7. Грудзинский А.О. Университет как предпринимательская организация / А.О. Грудзинский // *Социол. исслед. – 2003. – № 4. – С. 118–119.*
8. Романовський О.О. Підприємницька діяльність ВНЗ: шляхи виживання / О.О. Романовський // *Європ. вектор екон. розвитку. – 2010. – № 1 (8). – С. 185–186.*
9. Моргулець О.Б. Модель процесно-цільового управління ВНЗ / О.Б. Моргулець // *Економіка та управління. – 2015. – № 2 (66). – С. 94–102.*
10. Яренко А. В. Дослідження забезпечення якісної вищої освіти у контексті університету світового рівню / А.В. Яренко, О.І. Хоменко // *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну – Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design. Спецвипуск: Ефективність організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку вищої освіти України. – 2016. – С. 122–130.*

УДК 65.012

**Юрій Ю. Білак, Андрій В. Легеза, Ігор М. Лях**

*Ужгородський національний університет*

**ІНФОРМАЦІЙНА БЕЗПЕКА ЯК ЕЛЕМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ  
ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ**

*У статті розкрито підходи до визначення стану інформаційної безпеки як ключового елемента підвищення ефективності інноваційного розвитку України. Визначено, що нівелювання системних загроз національній безпеці й захист національних інтересів забезпечуються ефективним механізмом управління інформаційною безпекою. Розкрито основні протиріччя, що існують у чинних алгоритмах оцінювання рівня інформаційної безпеки. Запропоновано основні підходи до процедури оцінювання та моделювання інформаційної безпеки як елемента підвищення ефективності інноваційного розвитку України.*

**Ключові слова:** інформація, безпека, інновації, інноваційний розвиток, потенціал, державне регулювання, оцінювання, ефективність.

**Юрий Ю. Билак, Андрей В. Легеза, Игорь М. Лях**

*Ужгородский национальный университет*

**ИНФОРМАЦИОННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ КАК ЭЛЕМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ  
ЭФФЕКТИВНОСТИ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ УКРАИНЫ**

*В статье раскрыты подходы к определению состояния информационной безопасности как ключевого элемента повышения эффективности инновационного развития Украины. Определено, что нивелирование системных угроз национальной безопасности и защита национальных интересов обеспечиваются эффективным механизмом управления информационной безопасностью. Раскрыты основные противоречия, которые существуют в действующих алгоритмах оценки уровня информационной безопасности. Предложены основные подходы к процедуре оценки и моделирования информационной безопасности как элемента повышения эффективности инновационного развития Украины.*

**Ключевые слова:** информация, безопасность, инновации, инновационное развитие, потенциал, государственное регулирование, оценка, эффективность.

**Yurii Yu. Bilak, Andrii V. Leheza, Ihor M. Liakh**

*Uzhhorod National University*

**INFORMATION SECURITY AS AN ELEMENT TO INCREASE EFFICIENCY  
OF UKRAINE'S INNOVATIVE DEVELOPMENT**

*The article describes the approaches to assess the state of information security as a basic element for increasing the efficiency of Ukraine's innovative development. It has been proved that mitigation of systemic threats to national security and the protection of national interests could be achieved through implementing an effective mechanism of information security management. The major contradictions that exist within contemporary information security assessment algorithms have been revealed. The key approaches to the procedures of information security evaluation and modelling in the context of enhancing the efficiency of innovative development of Ukraine are proposed.*

**Keywords:** information, security, innovations, innovative development, potential, state regulation, evaluation, efficiency.

**Постановка проблеми.** Інформаційна безпека як стратегічна складова національної безпеки визначає та характеризує стан захищеності національних інтересів в економічній, політичній, соціальній та інших сферах та є досить розгалуженою системою, яка має свою функціональну та просторову будову. Саме це обумовлює підвищений інтерес і різноманітність методологічних засад до її композиційного оцінювання в цілому та в розрізі окремих індексів, які в кінцевому підсумку визначають та характеризують стан інноваційного розвитку України з метою розробки дієвих регуляторних заходів.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Серед вчених, які займалися вивченням стану інформаційної безпеки, можна виділити таких вітчизняних та зарубіжних авторів, як: В. Афанасьєв, І. Арістова, Г. Почепцов, В. Супрун, В. Ярочкін. Серед українських учених, які внесли свій вклад в дослідження інформаційного забезпечення інноваційного розвитку України присвячено праці відомих вітчизняних учених: Л. Ганушак-Єфіменко, М. Галамба, С. Єрохін, М. Єрмошенко, Г. Яловий, В. Шевчук та ін.

**Невирішена раніше частина загальної проблеми** полягає в тому, що наразі є відсутнім єдине комплексне уявлення стосовно інтегрального показника оцінювання рівня інформаційної безпеки та обґрунтування критеріїв відбору відповідних індикаторів. Тому беззаперечною є необхідність визначення підходів та нормативних значень до стану інформаційної безпеки як ключового елементу підвищення ефективності інноваційного розвитку України. Дана проблематика відображалася в працях вітчизняних науковців, але в даному контексті не знайшла належного відображення у наукових та прикладних дослідженнях.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасний стан України зумовлений негативним впливом наростаючих зовнішніх викликів і загроз та ескалацією внутрішньодержавної політико-економічної нестабільності. Наростаючими загрозами національної безпеки розрив регіональних виробничих зв'язків внаслідок часткової втрати територіальної цілісності, залежність від міжнародних кредиторів та їх жорсткі вимоги щодо реформування, скорочення обсягів та зниження якості надання суспільних благ (освіта, наука, медицина, культура і спорт), макроекономічна стагнація, технологічна відсталість та сировинна зорієнтованість експорту, згорання інвестиційної діяльності. Без належної протидії цим загрозам процеси руйнації можуть стати незворотними, а інститут національної безпеки – паралізованим системними перешкодами розвитку [6].

Нівелювання системних загроз національній безпеці й захист національних інтересів забезпечується ефективним механізмом управління інформаційною безпекою.

Інформаційна безпека національної економіки є невід'ємним атрибутом суверенності, цілісності та незалежності будь-якої держави, а побудова ефективної безпекової інформаційної системи робить можливим сталий інноваційний, соціально-економічний та політичний розвиток держави. Синергетична дія зовнішніх та внутрішніх протистоянь і посилена дія глобалізації вимагають від світового та європейського співтовариства усвідомлення принципів єдності й цілісності системи інформаційної безпеки, яка має будуватися на ефективній взаємодії всіх складових. Все вищенаведене вимагає комплексного підходу до забезпечення інформаційної безпеки країни з метою її протистояння як внутрішнім викликам, так і зовнішнім загрозам [7].

В світовій практиці існує доволі велика кількість напрацювань щодо оцінювання та моделювання рівня інформаційної безпеки України. Офіційна методика оцінювання безпеки України у всіх галузях та сферах, затверджена на законодавчому рівні. Однак, нажаль, не позбавлена певних недоліків, що знижує точність та достовірність результатів від її впровадження та застосування. Відповідно, основними протиріччями, що існують в діючих алгоритмах оцінювання рівня безпеки, в тому числі, інформаційної є:

1. Складність статистичного збору та обробки великого масиву інформаційних баз даних.

2. Громіздкий та складний математичний апарат розрахунків всіх індикаторів.

3. Не всі індикатори в повній мірі відображають окремі складові безпеки, що призводить до неповного відображення реального стану в державі.

4. Не враховані в інформаційному забезпеченні окремі індекси, що характеризують певну сферу, зокрема відсутні складові правопорядку, рівня злочинності, а також такі надзвичайно важливі елементи, котрі характеризують ефективність інноваційного розвитку як податкова безпека країни, екологічна, бюджетна тощо.

5. Відсутність визначення нормативних значень індикаторів інформаційної безпеки не надає змоги виявити потенційні загрози на рівні можливої небезпеки і вчасно вжити необхідних заходів щодо упередження негативних проявів.

6. Не визначено порогових значень індикаторів, оскільки їх значення залежить від типу держави, структурних змін в економіці, соціально-політичної ситуації, рівня технологічного укладу тощо.

7. Визначення агрегованого індексу інформаційної безпеки, який характеризує безпековість розвитку України не є коректним з математичної точки зору. Він розраховується як сума всіх його індикаторів, що розраховано за різними методами нормалізації показників.

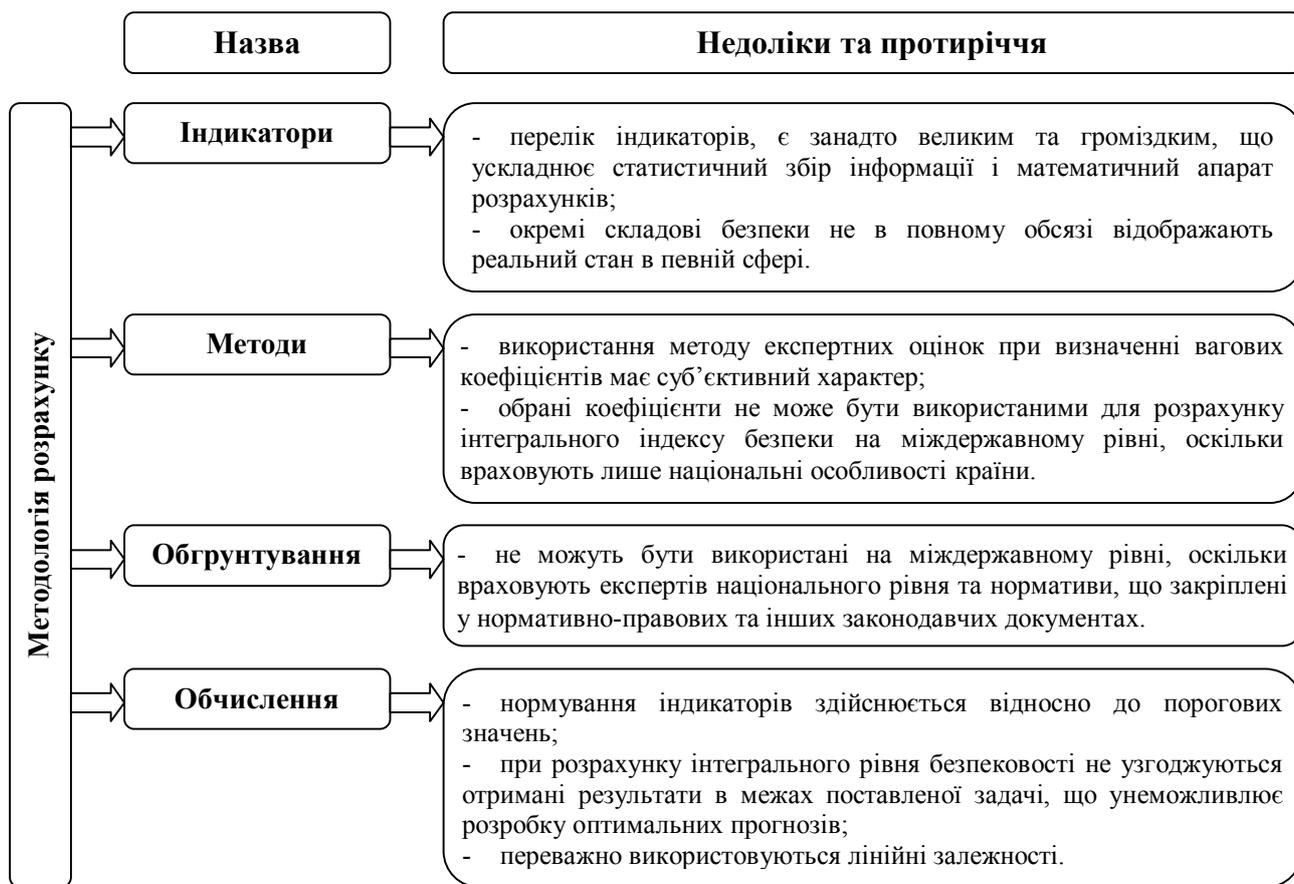
8. Майже жоден показник безпеки інноваційного розвитку України не оцінюється в темпах приросту, що інформаційно спотворює існуючий стан справ. Для виявлення тенденцій зростання чи стагнаційної макроекономічної динаміки важливим є оцінювання основних показників у динаміці, що більш точно відобразить результативність та ефективність інноваційного розвитку України [10].

Рівень інформаційної безпеки для країн, які розвиваються на засадах інноваційної моделі, повинен демонструвати випереджаючі темпи зростання у порівнянні з іншими індикаторами й мати найбільший ваговий коефіцієнт, тоді як для країн із транзитивною економікою – критичне значення цього індикатора встановити важко [9].

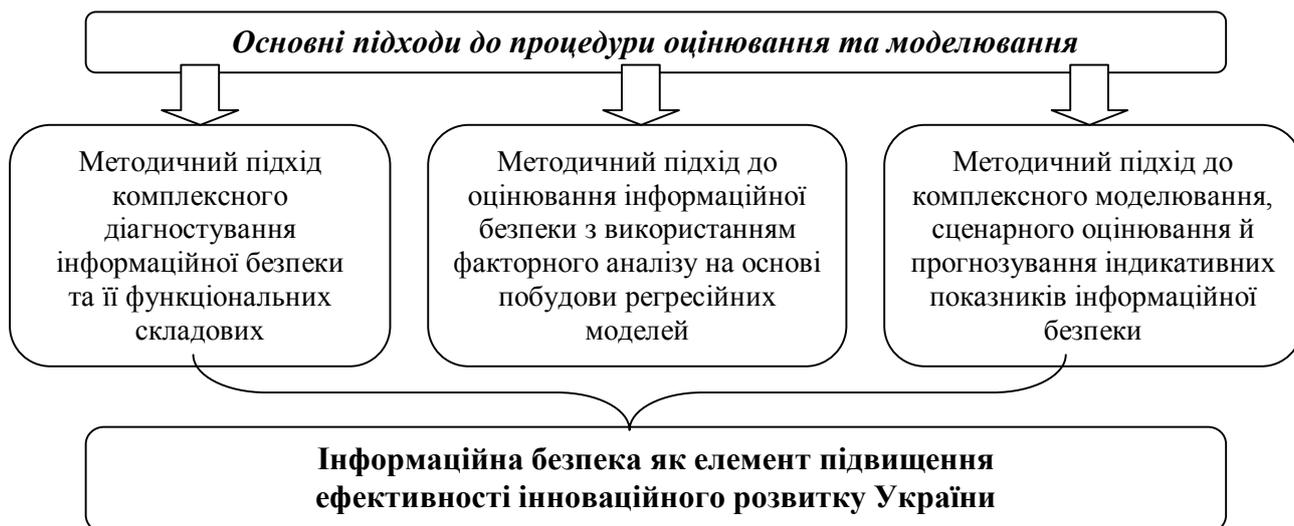
На основі проведених теоретико-методологічних досліджень щодо існуючого арсеналу методів і методичних підходів комплексного оцінювання рівня інформаційної безпеки як елементу підвищення управління ефективності інноваційного розвитку України можна узагальнити, що більшість із них мають певні протиріччя, що наведено на рис. 1.

При цьому варто зауважити, що при діагностуванні, оцінюванні та моделюванні рівнів функціональних складових інформаційної безпеки необхідно враховувати, що не існує абсолютної безпеки. Під абсолютною інформаційною безпекою ми розуміємо такий стан, коли відсутні будь-які екзогенні чи ендогенні загрози. Дана умова є сюрреалістичною, оскільки неможливо спрогнозувати всі політичні, соціальні економічні чи інші фактори в глобальному масштабі. Також слід враховувати особливості, що полягають у невизначеності та складності моделювання в умовах кризових проявів та шоківих збурень. Утруднення викликають також необхідність комплексного урахування всього набору індикаторів, чинників та факторів, що характеризують ієрархічність системи інформаційної безпеки в цілому.

Вищенаведене дає змогу виділити такі основні підходи до процедури оцінювання та моделювання інформаційної безпеки як елементу підвищення ефективності інноваційного розвитку України, що представлено на рис. 2.



*Рис. 1. Основні недоліки та протиріччя існуючих методичних підходів щодо оцінювання інформаційної безпеки*



*Рис. 2. Основні підходи до процедури оцінювання та моделювання інформаційної безпеки як елементу підвищення ефективності інноваційного розвитку України*

Розглянемо поетапно процедуру оцінювання та моделювання інформаційної безпеки, за виокремленими нами підходами:

1. Методичний підхід комплексного діагностування інформаційної безпеки та її функціональних складових, передбачає здійснення наступних кроків:

- формування статистичної бази даних для розрахунку;
- порівняння отриманих даних із пороговими значеннями;
- нормування отриманих даних з метою приведення в одновимірні величини;
- встановлення вагових коефіцієнтів у розрізі індексів і субіндексів;
- розрахунок інтегрального індексу інформаційної безпеки з урахуванням структурних компонент.

2. Методичний підхід до оцінювання інформаційної безпеки з використанням факторного аналізу на основі побудови регресійних моделей:

- формування переліку змінних для кожного типу індексів, які можуть вплинути на інтегральний показник;
- побудова кореляційної матриці;
- аналіз елементів кореляційної матриці, що найбільше корелюють з інтегральним показником інформаційної безпеки;
- побудова однофакторних регресійних рівнянь, де екзогенними змінними є відібрані індекси;
- визначення коефіцієнтів детермінації для кожного з рівнянь.

3. Методичний підхід до комплексного моделювання, сценарного оцінювання й прогнозування індикативних показників інформаційної безпеки, повинен включати такі етапи:

- розробка та реалізація комплексу економіко-математичних моделей прогнозування рівня інформаційної безпеки;
- розробка базового прогнозу індексних показників інформаційної безпеки;
- здійснення варіантного прогнозування за розробленими сценаріями інтегрального індексу інформаційної безпеки;
- проведення порівняльного аналізу показників базового прогнозу та сценарних розрахунків;
- розробка пропозицій щодо дотримання умов, за якими досягається знаходження індексів інформаційної безпеки у оптимальних межах.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, інформаційна безпека відіграє важливе та пріоритетне значення для сучасної науки та водночас має практичне значення для України та виступає невід'ємним елементом підвищення ефективності її інноваційного розвитку. Нове гео економічне положення України в контексті світогосподарських зв'язків, перехід до ринкових умов господарювання, вступ до СОТ і демократичних форм управління, принципові зміни в частині надходження ресурсів, необхідних для соціально-економічного, політичного та економічного розвитку країни поставили перед українською державою проблему стійкого розвитку, чого неможливо досягти без належного забезпечення інформаційної безпеки.

#### References

#### Література

1. Aristova, I.V. (2006). *Dialnist orhaniv vnutrishnikh sprav shchodo realizatsii derzhavnoi informatsiinoi polityky: monohrafiia* [Activity of the bodies of internal affairs in the implementation of state information policy: monograph]. Kharkiv: National University of Internal Affairs. 354 p. [in Ukrainian].
1. Арістова І.В. Діяльність органів внутрішніх справ щодо реалізації державної інформаційної політики: монографія / І.В. Арістова. – Харків: Нац. ун-т внутр. справ, 2006. – 354 с.

2. Afanasev, A.G. (1975). *Sotsialnaia informatsiia i upravlenie obshchestvom* [Social Information and Society Management]. Moscow: Nauka. 316 p. [in Russian].
  3. Bodnar, I.R. (2013). *Suchasni realii informatsiinoho suspilstva: problemy stanovlennia ta perspektyvy rozvytku: monohrafiia* [Modern realities of the information society: problems of formation and prospects of development: monograph]. Lviv Commercial Academy. 320 p. [in Ukrainian].
  4. Bodnar, I.R. (2011). *Rol derzhavy u formuvanni informatsiinoi polityky* [The role of the state in the formation of information policy]. *Visnyk Lvivskoi komertsiianoi akademii. Serii ekonomichna – Visnyk of the Lviv Commercial Academy. Economic Series*, Vol. 34, Pp. 291–296 [in Ukrainian].
  5. Bondarenko, V., Lytvynenko, O. *Informatsiina bezpeka suchasnoi derzhavy: kontseptualni rozdumy* [Information security of the modern state: conceptual reflections]. Retrieved from: <http://www.crime-research.iatp.org.ua/library/strateg.htm> [in Ukrainian].
  6. Ananin, V.O. (eds.) (2009). *Bezpeka staloho rozvytku Ukrainy: pobudova v umovakh hlobalnykh vyklykiv: monohraf.* [The Safety of Sustainable Development of Ukraine: Building in the Context of Global Challenges: Monograph]. Kyiv: ISZZI NTUU «KPI». 271 p. [in Ukrainian].
  7. Gumenna, O.V., Ganushchak-Yefimenko, L.M. (2014). *Formuvannia spozhyvchoi tsinnosti znan v innovatsiinii ekosystemi* [Consumer value formation for knowledge within innovation ecosystem] // *Aktualni problemy ekonomiky – Actual Problems of Economics*, No. 2, Pp. 8–13 [in Ukrainian].
  8. Halamba, M., Petryk, V. (2006). *Informatsiina bezpeka Ukrainy: poniattia, sutnist ta zahrozy* [Information security of Ukraine: concept, essence and threats]. *Yuryd. zhurnal – Legal Journal*, No. 11, Pp. 35–47 [in Ukrainian].
  9. *Derzhavna informatsiina polityka* [State information policy]. Retrieved from: <http://merega.org.ua/law/projects/derzhpolityka> [in Ukrainian].
  10. Pochepctsov, H.H. (2006). *Informatsiina polityka: navch. posibnyk* [Information policy: Tutorial]. Kyiv: Znannia. 663 p. [in Ukrainian].
  11. Suprun, V.M. (2009). *Informatsiinyi suverenitet yak odyn z elementiv informatsiinoi bezpeky*
2. Афанасьев А.Г. *Социальная информация и управление обществом* / В.Г. Афанасьев. – М.: Наука, 1975. – 316 с.
  3. Боднар І.Р. *Сучасні реалії інформаційного суспільства: проблеми становлення та перспективи розвитку: монографія* / І.Р. Боднар. – Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2013. – 320 с.
  4. Боднар І.Р. *Роль держави у формуванні інформаційної політики* / І.Р. Боднар // *Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна*. – 2011. – Вип. 34. – С. 291–296.
  5. Бондаренко В. *Інформаційна безпека сучасної держави: концептуальні роздуми* [Електронний ресурс] / В. Бондаренко, О. Литвиненко. – Режим доступу: <http://www.crime-research.iatp.org.ua/library/strateg.htm>.
  6. *Безпека сталого розвитку України: побудова в умовах глобальних викликів: монограф.* / за ред. В.О. Ананьїна. – К.: ІСЗЗІ НТУУ «КПІ», 2009. – 271 с.
  7. Гуменна О.В. *Формування споживчої цінності знань в інноваційній екосистемі* / О.В. Гуменна, Л.М. Ганушчак-Єфіменко // *Актуальні проблеми економіки – Actual Problems of Economics*. – 2014. – № 2. – С. 8–14.
  8. Галамба М. *Інформаційна безпека України: поняття, сутність та загрози* / М. Галамба, В. Петрик // *Юрид. журнал*. – 2006. – № 11. – С. 35–47.
  9. *Державна інформаційна політика* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://merega.org.ua/law/projects/derzhpolityka>.
  10. Почепцов Г.Г. *Інформаційна політика: навч. посібник* / Г.Г. Почепцов. – К.: Знання, 2006. – 663 с.
  11. Супрун В.М. *Інформаційний суверенітет як один з елементів інформаційної*

<p>derzhavy: teoretyko-pravovyi aspekt [Information sovereignty as one of the elements of state information security: the theoretical and legal aspect]. Retrieved from: <a href="http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/vkhnu/Pravo/2009">http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/vkhnu/Pravo/2009</a> [in Ukrainian].</p> <p>12. Yarochkin, V. Systema bezpeky firmy [The company's security system]. Retrieved from: <a href="http://www.nbu.gov.ua">http://www.nbu.gov.ua</a> [in Ukrainian].</p>	<p>безпеки держави: теоретико-правовий аспект [Електронний ресурс] / В.М. Супрун. – Режим доступу: <a href="http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/vkhnu/Pravo/2009">http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/vkhnu/Pravo/2009</a>.</p> <p>12. Ярочкін В. Система безпеки фірми [Електронний ресурс] / В. Ярочкін. – Режим доступу: <a href="http://www.nbu.gov.ua">http://www.nbu.gov.ua</a>.</p>
--	--

УДК [640.41:339.13]:004.45

**Людмила М. Ганушак-Єфіменко**  
*Київський національний університет технологій та дизайну*  
**CRM-СИСТЕМА ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ  
ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ**

*У статті досліджено необхідність поширення практики застосування програмного забезпечення CRM (Customer Relationship Management) для розвитку готельного бізнесу. Доведено, що використання цього інструменту дозволяє оптимізувати витрати готельних комплексів на побудову зв'язків з клієнтами, продаж та маркетингові заходи завдяки збору та аналізу даних про споживачів, збільшує лояльність клієнтів та гарантує стабільний довготривалий успіх у готельному бізнесі.*

**Ключові слова:** стратегія бізнесу, CRM-система, комунікаційна складова, маркетингова активність, готельний бізнес.

**Людмила М. Ганушак-Єфіменко**  
*Киевский национальный университет технологий и дизайна*  
**CRM-СИСТЕМА КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ  
ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА В УКРАИНЕ**

*В статье исследована необходимость распространения практики применения программного обеспечения CRM (Customer Relationship Management) для развития гостиничного бизнеса. Доказано, что использование данного инструмента позволяет оптимизировать затраты гостиничных комплексов на построение связей с клиентами, продажи и маркетинговые мероприятия благодаря сбору и анализу данных о потребителях, увеличивает лояльность клиентов и гарантирует стабильный долговременный успех в гостиничном бизнесе.*

**Ключевые слова:** стратегия бизнеса, CRM-система, коммуникационная составляющая, маркетинговая активность, гостиничный бизнес.

**Liudmyla M. Ganushchak-Yefimenko**  
*Kyiv National University of Technologies and Design*  
**CRM SYSTEM AS AN EFFECTIVE TOOL IN HOTEL BUSINESS DEVELOPMENT  
IN UKRAINE**

*The paper explores the need to disseminate the experience of CRM software (Customer Relationship Management) implementation for the development of hospitality industry. It has been proved that the use of this tool allows for hotels' cost effectiveness optimization in the areas of building relationships with customers, sales and marketing activities through the collection and analysis of consumer data, increases the customers' loyalty and ensures a sustainable long-term success in the hotel business.*

**Keywords:** business strategy, CRM system, communication component, marketing activity, hotel business.

**Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Стрімкий розвиток туристичного ринку в Україні, зростання вимог споживачів щодо якості обслуговування та цінової політики, що пропонуються на даному ринку вимагають активного та вчасного застосування інформаційних технологій в готельному бізнесі, що направлені на оптимізацію операційної та маркетингової діяльності та підвищення ефективності обслуговування споживачів.

**Аналіз останніх публікацій по проблемі.** Теоретичним і практичним аспектом проблеми формування та використання CRM-системи присвятили свої дослідження такі вчені-економісти, як Г. Вишлінський, П. Конюховський, В. Іванова, Т. Берестова, В. Гужва та інші. Проте вивчення і узагальнення досвіду щодо проблем управління взаємозв'язками із клієнтами в готельному бізнесі досліджено не достатньо на сучасному етапі.

**Метою дослідження** є виявлення шляхів використання CRM-системи котрі дозволять посилити ефективність маркетингових стратегій в готельному бізнесі.

**Невирішені частини дослідження.** Автоматизовані системи управління є ключовою ланкою підвищення економічної ефективності підприємств в цілому та підвищення якості надання послуг зокрема. Розширення меж туристичного ринку, вихід підприємств за межі кордонів України та загальний тренд до активізації споживачів брати участь у процесі надання готельних послуг вимагає значних часових затрат та зусиль менеджерів компаній для задоволення потреб споживачів. Це спричинює потребу туристичних агенцій та готельних комплексів у запровадженні автоматизованих систем управління, зокрема системи менеджменту відносин з клієнтами [1].

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування.** CRM – це певна ідеологія бізнесу у питанні побудови взаємовідносин із клієнтом. Але утилітарно – це певне програмне забезпечення, що автоматизує процес збору інформації про клієнта для подальшого аналізу. Використання CRM є ефективним лише тоді, коли стратегія бізнесу є орієнтованою на клієнта. Система CRM виконує одне з завдань маркетингу – систематизацію даних про споживача продукції компанії. Забезпечуючи ефективний менеджмент базою контактів, система такого типу сприяє отриманню конкурентних переваг на ринку та реалізації маркетингової стратегії підприємства за рахунок орієнтації на споживача та змоги швидко адаптуватися під його потреби. Серед сучасних підходів економічної науки до питання управління клієнтськими стосунками, слід виділити такі принципи:

- принцип виробничого менеджменту;
- принцип підвищення ефективності логістичної системи;
- принцип менеджменту відносин з клієнтами.

У межах стратегії стимулювання збуту, яка є однією з основних з точки зору маркетингу, найвищу цінність для маркетингової діяльності мають саме системи управління взаємовідносин з клієнтами. (CRM). На відміну від трактування поняття маркетингу послуг, визначення суті цієї стратегії є однаковим майже у всіх літературних джерелах. CRM – це бізнес-стратегія з вибору і управління відносинами із споживачами з метою оптимізації вартості підприємства у довгостроковій перспективі. За словами М. Лянцевича, класична маркетингова теорія зазнала фіаско в описі багатьох видів маркетингових практик, що і стало передумовою виникнення маркетингу відносин на початку минулого десятиліття. Каталізатором у розповсюдженні течії автоматизованого управління маркетингових активностей посили інформаційні технології. Не випадково назва відповідного програмного забезпечення – Customer Relationship Management – є синонімом до реалізації маркетингу відносин на підприємстві. Як зазначають А. Марданов і Р. Мунасипов, концепція CRM не є абсолютно новою, оскільки велика кількість підприємств використовували її у бізнесі, самостійно будуючи тісні взаємовідносини з клієнтами, задля досягнення їх лояльності [2]. Особливо такий підхід був завжди характерним для торгівлі дрібними товарами та послугами, коли між клієнтом та компанією формувалися майже дружні стосунки. Індустріальна епоха змінила такий підхід на стандартизований, що дозволило оптимізувати витрати на обслуговування клієнта та збільшити кількість товарів та послуг, що виробляються. Така ситуація існувала допоки ринок був ненасичений стандартними товарами та послугами та постійно розширювався, зокрема через відсутність серйозних

конкуренції. Наразі, коли кон'юнктура ринку змінилася та кількість конкурентів збільшилася, пропозиція товару на ринку сама по собі перестала бути гарантією його збуту навіть за наявності бази платоспроможних покупців. Жоден з традиційних прийомів зі стимулювання збуту не гарантує продажів товарів на запланованому рівні. Такий стан подій спричинив перехід компаній до старого методу роботи з клієнтами – персоналізованих особистих продажів. Наразі готельні комплекси конкурують між собою за увагу споживача та його гроші, оскільки на даному етапі саме споживач є у центрі маркетингової комунікації та задає тренд на ринку. Таким чином, саме чітке і якнайбільш широке задоволення споживчих потреб стає головним завданням готельних комплексів, яка прагне втримати конкурентну, або лідерську позиції на ринку. Саме персоналізованість товарів та послуг для споживача у великих об'ємах забезпечується CRM-системою.

Найчастіше CRM застосовується для вирішення таких завдань:

- підвищення якості та швидкості обслуговування клієнтів;
- стандартизація форматів даних для роботи з клієнтами, зведення їх у консолідовану базу;
- контроль за діяльністю менеджерів;
- доступ до звітів топ-менеджерів у режимі онлайн;
- створення списку необхідних заходів та їх результатів.

Основним завданням ведення та підтримки CRM-системи є досягнення максимально рівня задоволення клієнтів, нарощування об'ємів продажу та прибутковості [6]. В основі стратегії управління зв'язками з клієнтами є персональний підхід до потреб та проблем кожного з них. Реалізація CRM-стратегії передбачає ідентифікацію клієнтів, їх диференціацію та персоналізацію. Це дозволяє підійти до кожного клієнта як до унікального індивіда зі своїм набором потреб та можливостей до їх вирішення. Персоналізація особливо важлива саме у сфері послуг, де клієнт виступає їх «співвиробником» і значно сильніше впливає на кінцевий продукт, аніж в реальному секторі. Сьогодні, саме завдяки використанню інструментарію CRM-систем компанії можуть досягти високого рівня персоналізації, збираючи, зберігаючи та аналізуючи персональні дані кожного клієнта.

За умови доцільного та повного використання CRM дає змогу: більш чітко та повно зрозуміти потреби клієнта; збільшити прибуток, підвищити ефективність збуту; зменшити змінні витрати, а також витрати на маркетинг та адміністрування; адаптувати перелік товарів і послуг в портфоліо готельного комплексу, з урахуванням їх прибутковості для бізнесу; завоювати довіру клієнтів та сформувати імідж. Ще однією перевагою системи CRM є те, що вона фактично виступає консолідатором інформаційного простору готельних комплексів, що сприяє синхронізуванню процесу співпраці між постачальником послуг та споживачем.

Прийнято вважати, що модернізована CRM-система зобов'язана містити 11 елементів з переліку Б. Голденберга (засновника і президента ISM Inc, що є одним з провідних світових експертів в області CRM-технологій). Перелік даних компонентів виглядає наступним чином:

- управління контактами;
- управління продажами;
- телефонні продажі;
- тайм менеджмент;
- підтримка та обслуговування клієнтів;
- маркетинг менеджмент;
- звітність для вищого керівництва;
- інтеграція з іншими системами;
- синхронізація даних;

- управління електронною торгівлею;
- керування мобільними продажами [7].

Разом з тим, включення усіх компонентів на початковому етапі використання системи не є обов'язковим і кожен готельний комплекс ладен додавати або видаляти функціональні можливості програми, адаптуючи їх під власні потреби. Отже, сучасне управління відносинами на підприємстві може являти собою симбіоз підходу, заснованого на доіндустріальній ідеї задоволення індивідуальних потреб споживачів та передових цифрових технологій.

CRM-системи дають змогу фіксувати всі бізнес-процеси, котрі відбуваються між клієнтами та співробітниками, керувати ними та збирати систематизовану та повну інформацію для підвищення ефективності даних процесів. Збір та систематизація даних про існуючих та потенційних клієнтів, їх потреби, про конкурентів і ринок в цілому є лише одним із завдань, що вирішуються CRM-системами. Окрім цього системи управління відносин з клієнтами відрізняються тим що:

1. Дозволяють збирати інформацію про клієнта безпосередньо під час їх спілкування зі співробітниками, або в процесі виконання останніми своїх прямих обов'язків. CRM-система автоматизує більшу частину рутинних операцій по збору інформації, здійснюваних співробітниками відділів продажів, маркетингу і сервісного обслуговування, тому їм зручно використовувати її у своїй роботі.

2. Інформація збирається в єдиній базі даних за певними правилами, що визначаються потребами компанії. Завдання таких правил і їх виконання забезпечує можливість аналізу інформації саме таким чином, яким необхідно для вирішення найрізноманітніших маркетингових завдань даної компанії.

3. Дані, отримані та зібрані за допомогою системи є гранично об'єктивними та можуть слугувати істинною інформацією про сприйняття споживачами продукту компанії та попит на нього.

4. Системи управління відносинами з клієнтами дають змогу розрізняти права доступу. Цей аспект вкрай важливий, через високу цінність, котру має зібрана інформація.

Підсумовуючи вищезазначене, варто зауважити, що використання моделі менеджменту клієнтів, що втілюється у CRM-системі підприємства є векторіальною для готельного бізнесу, оскільки дозволяє одноразово встановити підхід до оцінювання. Проте, разом з цим необхідним є використання традиційного інструментарію маркетингу для отримання ефективного результату діяльності підприємства, зокрема: маркетингової цінової та комунікаційної політики.

Автором пропонується формувати CRM-систему для готельного бізнесу, дію якої підсилює ґрунтовний аналіз, заснований на класичних підходах моделей SWOT, PEST, моделях Ансоффа та Фішбейна, що дозволяють визначити позиції аналізованого об'єкта серед його конкурентів та виокремити вектори подальшого розвитку.

Готельні комплекси з системним управлінням вже обрали для себе технології автоматизації бізнес-процесів. 90% автоматизованих готельних комплексів використовують готові спеціалізовані розробки, індивідуально налаштовані під вимоги споживачів. Зосереджуючись на задоволенні потреб середніх туроператорів, готельних та агентських компаній, розробники виводять на ринок продукти різного рівня, які можна нарощувати по мірі росту компанії. Однак, діапазон програмного забезпечення, доступний багатьом компаніям, обмежений недостатньою підготовкою та слабою ініціативністю менеджерів. Інформаційні технології дозволяють значно підвищити якість взаємодії готельних комплексів з клієнтом, впливають на функції управління і налагодження взаємостосунків між ними.

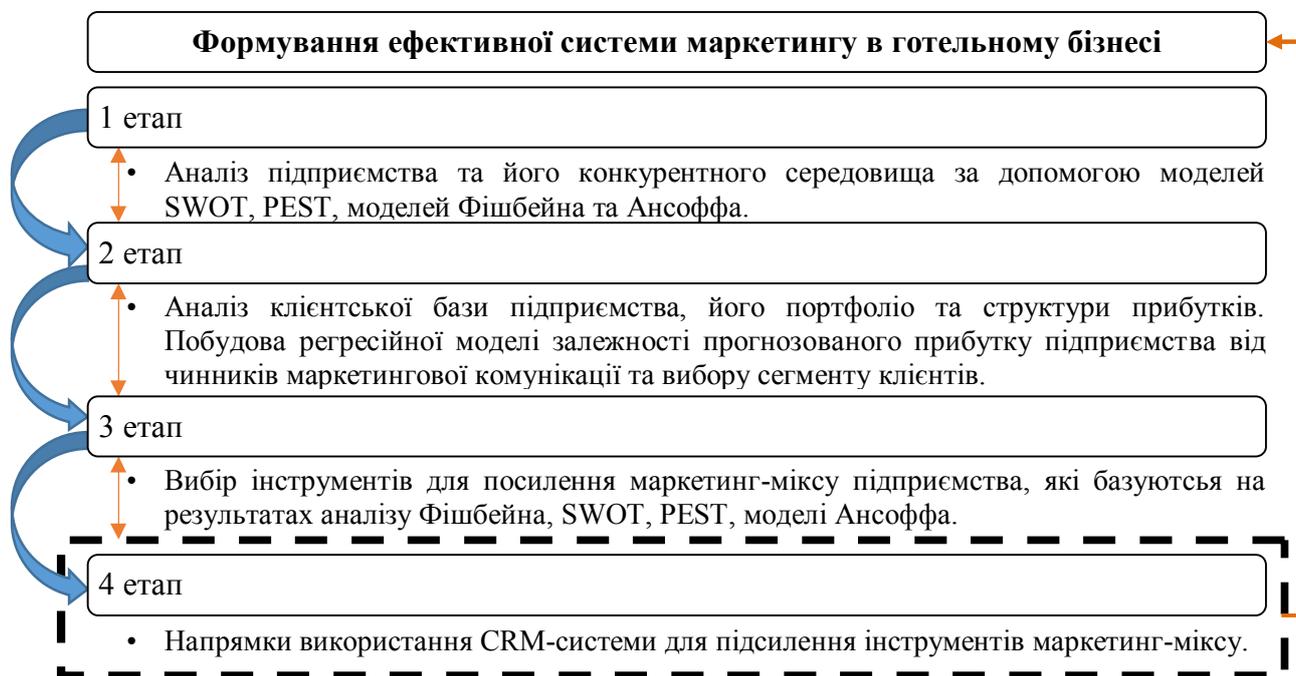


Рис. 1. Формування ефективної CRM-системи для готельного бізнесу

**Висновки та перспективи подальших досліджень** Комбінація факторів стрімкого зростання ринку та конкуренції на ньому спонукає готельні комплекси до оптимізації своїх бізнес- та маркетинг-процесів. Одним з ключових методів такої оптимізації у рамках сфери послуг є менеджмент зв'язків з клієнтами, або CRM. Цей інструмент дозволяє оптимізувати витрати компанії на побудову зв'язків з клієнтами, продажі та маркетингові активності, завдяки збору та аналізу даних про споживчі вподобання кожного окремого клієнта, що дозволяють розбити їх на дрібні групи та цілеспрямовано розробляти саме такий продукт, котрий зацікавить окремий сегмент споживачів. За такого підходу, компанія отримує шанс отримати лояльних та прихильних покупців, що у свою чергу гарантує стабільний довготривалий успіх підприємства.

#### References

1. Gaevskaia, A. (2014). CRM kak instrument strategicheskogo upravleniia [CRM as a tool for strategic management]. Retrieved from: <http://www.marketing.spb.ru/soft/crm/crm+bpm.htm> [in Russian].
2. Klianchenko, I.O., Zozulev, O.V. (2012). Prohramy loialnosti spozhyvachiv do brendu [Consumer loyalty programs to the brand]. National Technical University of Ukraine "KPI". Retrieved from: <http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2012-20.pdf> [in Ukrainian].
3. Kovalenko, O.O. (2011). Modeliuvannia informatsiinykh potokiv CRM-systemy [Modeling of information flows of the CRM-system]. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu.

#### Література

1. Гаевская А. CRM как инструмент стратегического управления [Электронный ресурс] / Анна Гаевская. – 2014. – Режим доступа: <http://www.marketing.spb.ru/soft/crm/crm+bpm.htm>.
2. Клянченко І.О. Програми лояльності споживачів до бренду [Електронний ресурс] / І.О. Клянченко, О.В. Зозулев // Національний технічний університет України «КПІ». – 2012. – Режим доступу: <http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2012-20.pdf>.
3. Коваленко О.О. Моделювання інформаційних потоків CRM-системи / О.О. Коваленко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні

- Ekonomichni nauky – Herald of Khmelnytskyi national university, No. 5-2, Pp. 69–76 [in Ukrainian].
4. Koriahina, C.V., Koriahin, M.V. (2014). Marketynhovyi audyt [Marketing Audit]. Kyiv: Center for Educational Literature. 320 p. [in Ukrainian].
5. Tielietov, O.S., Khyzhniak, M.O. (2013). Marketynhovi pidkhody do turystychnykh posluh v umovakh Ukrainy [Marketing approaches to tourism services in Ukraine]. Zbirnyk materialiv Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii, prysviachenoї pam'iaty prof. Balatskoho O.F. [Collection of materials of the International scientific and practical conference devoted to the memory of prof. Balatskyi O.F.]. Eds. O.V. Prokopenko. Sumy: SumDU. Vol. 4, Pp. 91–92 [in Ukrainian].
6. Chen, R.N., Sverdlo, T.A. (2012). Analiz funktsionalnosti programmnykh produktov, oryentirovannykh na turysticheskuiu otrasl [Analysis of the functionality of software products targeted at the tourism industry]. Systemy obrobky informatsii – Information processing systems, No. 4, Pp. 172–179 [in Russian].
7. Cherkashyn, P. Marketynh v stratehii CRM [Marketing in CRM strategy]. Retrieved from: [http://www.cherkashin.ru/kniga\\_PDF/3.CRM\\_Book\\_Marketing.pdf](http://www.cherkashin.ru/kniga_PDF/3.CRM_Book_Marketing.pdf) [in Ukrainian].
8. Savchenko, O.V. (2013). CRM-systema ta yakisni zminy v obsluhovuvanni kliientiv: svitovy dosvid [CRM-system and qualitative changes in customer service: world-wide experience]. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnogo universytetu – Herald of Khmelnytskyi national university, No. 4, Pp. 116–119 [in Ukrainian].
9. Sharapa, O.P. (2009). Upravlenie otnosheniami s klientami cherez vnedrenie CRM-sistem kak sostavliaiushchaia effektivnogo vedeniia biznesa [Managing customer relations through the implementation of CRM-systems as part of effective business management]. Aktualni problemy ekonomiky – Actual Problems of Economics, No. 7, Pp. 175–183 [in Russian].
- науки – Herald of Khmelnytskyi national university. – 2011. – № 5-2. – С. 69–76.
4. Корягіна С.В. Маркетинговий аудит / С.В. Корягіна, М.В. Корягін. – К.: Центр учбової літератури, 2014. – 320 с.
5. Телетов О.С. Маркетингові підходи до туристичних послуг в умовах України / О.С. Телетов, М.О. Хижняк // Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої пам'яті проф. Балацького О.Ф. / За заг. ред. О.В. Прокопенко. – Суми: СумДУ, 2013. – Т. 4. – С. 91–92.
6. Чен Р.Н. Анализ функциональности программных продуктов, ориентированных на туристическую отрасль / Р.Н. Чен, Т.А. Сverdlo // Системы обработки информации. – 2012. – № 4. – С. 172–179.
7. Черкашин П. Маркетинг в стратегії CRM [Електронний ресурс] / П. Черкашин. – Режим доступу: [http://www.cherkashin.ru/kniga\\_PDF/3.CRM\\_Book\\_Marketing.pdf](http://www.cherkashin.ru/kniga_PDF/3.CRM_Book_Marketing.pdf).
8. Савченко О.В. CRM-система та якісні зміни в обслуговуванні клієнтів: світовий досвід / О.В. Савченко // Вісник Хмельницького національного університету – Herald of Khmelnytskyi national university. – 2013. – № 4. – С. 116–119.
9. Шарапа О.П. Управление отношениями с клиентами через внедрение CRM-систем как составляющая эффективного ведения бизнеса / О.П. Шарапа // Актуальні проблеми економіки – Actual Problems of Economics. – 2009. – № 7. – С. 175–183.

УДК 336.77

**Наталія В. Геселева, В'ячеслав Г. Степанов**

*Київський національний університет технологій та дизайну*  
**СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ЗНИЖЕННЯ КРЕДИТНИХ РИЗИКІВ**

*У статті досліджено підходи щодо управління кредитним ризиком банківських установ; сучасні методи його оцінювання та зниження. Визначено особливості застосування скорингових моделей у сфері банківського кредитування в Україні, розглянуто технології скорингу, можливості реалізації скорингових систем визначення кредитоспроможності позичальників, а також переваги та недоліки використання скорингових моделей.*

**Ключові слова:** освітні послуги, комерційний банк, кредит, кредитний ризик, позичальник, кредитоспроможність, скоринг, інформаційна система.

**Наталія В. Геселева, Вячеслав Г. Степанов**

*Киевский национальный университет технологий и дизайна*  
**СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К СНИЖЕНИЮ КРЕДИТНЫХ РИСКОВ**

*В статье исследованы подходы к управлению кредитным риском банковских учреждений; современные методы его оценки и снижения. Определены особенности применения скоринговых моделей в сфере банковского кредитования в Украине, рассмотрены технологии скоринга, возможности реализации скоринговых систем определения кредитоспособности заемщиков, а также преимущества и недостатки использования скоринговых моделей.*

**Ключевые слова:** образовательные услуги, коммерческий банк, кредит, кредитный риск, заемщик, кредитоспособность, скоринг, информационная система.

**Nataliia V. Geseleva, Vyacheslav G. Stepanov**

*Kyiv National University of Technologies and Design*  
**MODERN APPROACHES TO CREDIT RISK REDUCTION**

*The paper explores the approaches to managing credit risk in banking institutions along with the contemporary methods for its evaluation and reduction. Specific features of implementing scoring models in the area of bank lending in Ukraine have been revealed. The scoring techniques and possibilities to apply scoring systems for determining the creditworthiness of borrowers, as well as advantages and disadvantages of using scoring models are considered.*

**Keywords:** education services, commercial bank, credit, credit risk, borrower, creditworthiness, scoring, information system.

**Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Останніми часом банківська система нашої країни переживає бурхливий спад. Функціонування банківських установ завжди супроводжується значними ризиками, а в умовах сучасної соціально-політичної кризи банківські ризики лише збільшуються. Зокрема, це стосується ризиків неповернення боргових зобов'язань, викликаних зубожінням населення, безпрецедентним зростанням валютного курсу та зменшенням довіри населення до фінансових установ. Отже, особливої актуальності для банківської системи сьогодні набуває проблема зменшення кредитних ризиків.

Однак, не дивлячись на кризові явища в банківському секторі комерційні банки проводять роботу з фізичними особами, намагаються розвивати програми з кредитування

фізичних осіб. З розвитком таких програм постала проблема оцінки кредитоспроможності фізичних осіб та визначення ризику їх кредитування.

**Аналіз останніх публікацій по проблемі.** Проблема управління ризиками придилено праці багатьох вчених, зокрема таких як: А.М. Герасимович [2], Р. Габбард [3], А.Б. Камінський [6], В.М. Кочетков [7], П. Роуз [10] та інших, що висвітлили у своїх працях види банківських ризиків та способи їх зниження. Питання оцінювання кредитних ризиків досліджували у своїй праці: А.Б. Камінський [5], В.Д. Лагутін [8], А.О. Недосекін [9], А.М. Рум'янцев [11], Л. Томас [13], Д.А. Шевчук [12] та інші.

**Невирішені частини дослідження.** Незважаючи на наявність великої кількості публікацій, присвячених дослідженню кредитного ризику, в сучасних складних умовах господарювання в Україні потребує подальшого дослідження проблема його оцінювання та зниження, розробки інформаційних систем з визначення кредитоспроможності позичальників.

**Метою дослідження** є вивчення сучасних підходів до мінімізації кредитних ризиків; визначення особливостей застосування скорингових моделей у сфері банківського кредитування в Україні.

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування.** Під банківським ризиком прийнято розуміти можливу загрозу втрати банком частини ресурсів, недоодержання доходів або створення додаткових видатків у результаті здійснення фінансових операцій [2]. З огляду на специфіку банківського продукту ризик є обов'язковим і неодмінним явищем банківського бізнесу. Виділяють шість основних видів банківських ризиків: кредитний ризик; ризик незбалансованої ліквідності; ринковий ризик; процентний ризик; ризик недоодержання прибутку; ризик неплатоспроможності.

Кредитний ризик банків при кредитуванні фізичних осіб – це ризик неповернення позички і несплати відсотків за нею у повному обсязі, який залежить від матеріального становища, фізичного стану позичальника і його особистих якостей [8]. Кредитоспроможністю називають спроможність позичальника за певних умов кредитування у повному обсязі і у визначений кредитною угодою термін розрахуватися за своїми борговими зобов'язаннями грошовими коштами, що генеруються позичальником.

Сьогодні банки широко практикують скорингові системи для визначення кредитоспроможності позичальника та прийняття рішення про надання йому позички [4].

В основу скорингу покладено вивчення кредитних історій позичальників, які отримували позички в минулому, з метою їх класифікації та визначення характерних ознак надійних та безнадійних клієнтів щодо погашення кредитної заборгованості. Скоринг є класифікаційним завданням, яке повинне на основі аналізу кредитного портфелю банку і інформації про позичальників надати функцію, за допомогою якої можна розділити клієнтів на надійних і безнадійних щодо повернення кредиту.

Отже, скоринг – це методика оцінки кредитного ризику, яка дозволяє, оцінивши набір ознак, що характеризують позичальника, визначити, чи варто надавати йому кредит. Основне завдання скорингу полягає не лише в тому, щоб з'ясувати, чи спроможний клієнт повернути кредит та виплатити відсотки чи ні, але і ступінь надійності потенційного позичальника.

Суть скорингу полягає в тому, що кожному параметру, що характеризує позичальника, надається реальна оцінка в балах [9]. У спрощеному вигляді скорингова модель – це зважена сума визначених характеристик позичальника. Така методика є знеособленою і може застосовуватися як для фізичних, так і для юридичних осіб. Скоринг являє собою математичну або статистичну модель, за допомогою якої на основі кредитної історії попередніх клієнтів банк може визначити, наскільки велика ймовірність того, що конкретний потенційний позичальник поверне кредит у визначений термін [6].

Результатом реалізації методики в кожному окремому випадку є інтегральний показник (score), який порівнюється з певним числовим порогом, або лінією поділу, яка є лінією беззбитковості. Клієнтам з інтегральним показником вище цієї лінії видається кредит, клієнтам з інтегральним показником нижче лінії беззбитковості – відмовляють у наданні позички. Найбільш виправданим є застосування кредитного скорингу для визначення кредитоспроможності фізичних осіб: при споживчому, іпотечному та картковому кредитуванні [11].

Технології скорингу мають постійні тенденції до розвитку та вдосконалення, що дозволяє розробляти нові алгоритми, які, у свою чергу, дозволяють мінімізувати кредитний ризик. Ці алгоритми мають у своїй основі різні критерії, які залежать від типу кредитної організації, параметрів кредиту та ін. Такі вдосконалення можуть успішно знайти своє застосування на Україні, де існує проблема недостатності історичних даних про попередній досвід кредитування.

Визнаючи безсумнівні переваги скорингового методу, закордонні банки вкладають у його розробку великі зусилля, не шкодуючи ні коштів, ні часу. Однак скорингова система аналізу кредитних заявок повинна бути статистично вивірена і вимагає високого професіоналізму та постійного поновлення інформації і вдосконалення моделей.

Комерційні банки західних країн використовують на практиці складні системи різноманітних фінансових показників для оцінки кредитоспроможності своїх клієнтів. В Україні НБУ також розробляє для комерційних банків рекомендації щодо визначення фінансового стану і кредитоспроможності позичальників. Під час оцінки фінансового стану і кредитоспроможності позичальника – фізичної особи НБУ рекомендує комерційним банкам враховувати: соціальну стабільність клієнта, тобто наявність власної нерухомості, цінних паперів і т. ін., роботи; сімейний стан; наявність реальної застави; вік і здоров'я клієнта; загальний матеріальний стан клієнта, його доходи та витрати; користування банківськими позиками у минулому та своєчасність погашення їх і відсотків за ними, а також користування іншими банківськими послугами; зв'язки клієнта з діловим світом тощо.

В результаті роботи моделі за оцінкою конкретного позичальника формується кредитний портрет потенційного позичальника, що дозволяє проводити:

- процедуру розділення потенційних позичальників на «поганих», яким не може бути виданий кредит, і «хороших», яким кредит може бути виданий;
- розрахунок індивідуальних параметрів кредитної операції для конкретного позичальника (ліміт, відсоток, термін, графік погашення кредиту);
- розрахунок ризику і управління кредитним портфелем по всіх позиках, виданих приватним особам.

Система скоринга дозволяє різко збільшити об'єм продажів кредитних продуктів банку шляхом скорочення термінів перевірки кредитної заявки і індивідуальної настройки параметрів кредиту під кожного позичальника. Система скоринга забезпечує швидку і об'єктивну оцінку рівня ризиків видаваних кредитів і ухвалення таких рішень по позиках, які мінімізують кредитні ризики портфеля.

У вартості споживчого кредиту маржа за ризик складає 10–12% [7]. Це значить, що у міру вдосконалення методик оцінки ризиків кредити дешевшатимуть.

Практично всі системи роздрібногo кредитування підтримують інтеграцію з окремими скоринговими додатками. Реалізувати скорингову систему можна в середовищі СУБД Access, яка підтримує реляційну модель БД і працює в середовищі Windows.

Аналогічну скорингову систему можна створити засобами Microsoft Excel. Ключові переваги редактора MS Excel: ефективний аналіз і обробка даних; різноманіття засобів

форматування та відображення даних; наочний друк; спільне використання даних і робота над документами; обмін даними й інформацією через Internet і внутрішні Intranet-мережі.

В цілях побудови скорингової моделі спочатку проводиться вибірка клієнтів кредитної організації, про яких вже відомо, добросовісними позичальниками вони себе зарекомендували чи ні, іноді така вибірка називається «повчальною». Вибірка підрозділяється на дві групи: «хороші» і «погані» ризики. Для цього необхідно заздалегідь перетворити наявну інформацію у форму, що піддається аналізу. Кожна ознака одержує числову величину, відповідну рівню її «ризикованості».

Методи класифікації вельми різноманітні і включають:

- статистичні методи, засновані на дискримінантному аналізі (лінійна регресія, логістична регресія);
- різні варіанти лінійного програмування;
- дерево класифікації або рекурсивно-partiційний алгоритм (РПА);
- нейронні мережі;
- генетичний алгоритм;
- метод найближчих сусідів.

Традиційними і найпоширенішими є регресійні методи, перш за все лінійна багатофакторна регресія:

$$p = w_0 + w_1x_1 + w_2x_2 + \dots + w_nx_n, \quad (1)$$

де  $p$  – ймовірність дефолта;  $w$  – вагові коефіцієнти;  $x$  – характеристики клієнта.

Недолік даної моделі полягає в тому, що в лівій частині рівняння знаходиться ймовірність, яка приймає значення від 0 до 1, а змінні в правій частині можуть приймати будь-які значення від  $-\infty$  до  $+\infty$ .

Логістична регресія дозволяє подолати цей недолік:

$$\log(p/(1-p)) = w_0 + w_1x_1 + w_2x_2 + \dots + w_nx_n. \quad (2)$$

Для використання логістичної регресії необхідні набагато більш складні розрахунки для отримання вагових коефіцієнтів і, отже, більш могутня комп'ютерна база і вдосконалене комп'ютерне забезпечення. Але при сучасному рівні розвитку комп'ютерної техніки це не є проблемою, і в даний час логістична регресія є лідером скорингових систем.

Перевага логістичної регресії ще і в тому, що вона може підрозділяти клієнтів як на дві групи (0 – поганий, 1 – хороший), так і на декілька груп (1, 2, 3, 4 групи ризику).

Всі регресійні методи чутливі до кореляції між характеристиками, тому в моделі не повинно бути сильно корельованих незалежних змінних.

Лінійне програмування також приводить до лінійної скорингової моделі. Провести абсолютно точну класифікацію на поганих і хороших клієнтів неможливо, але бажано звести помилку до мінімуму. Задачу можна сформулювати як пошук вагових коефіцієнтів, для яких помилка і буде мінімальною.

Дерево класифікації і нейронні мережі є системами, які розділяють клієнтів на групи, усередині яких рівень ризику однаковий і максимально відрізняється від рівня ризику інших груп. Нейронні мережі використовуються головним чином при визначенні кредитоспроможності юридичних осіб, де аналізуються вибірки меншого розміру, ніж в споживчому кредиті. Але найуспішнішою областю їх вживання стало виявлення шахрайства з кредитними картками завдяки їх здатності виявляти нестандартні ситуації.

Генетичний алгоритм заснований на аналогії з біологічним процесом природного відбору. У сфері кредитування це виглядає таким чином: є набір класифікаційних моделей,

які піддаються «мутації», «схрещуються», і в результаті відбирається «найсильніший», тобто модель, що дає найточнішу класифікацію.

При використуванні методу найближчих сусідів вибирається одиниця вимірювання для визначення відстані між клієнтами. Всі клієнти у вибірці одержують певне просторове положення. Кожний новий клієнт класифікується виходячи з того, яких клієнтів – поганих або хороших – більше навкруги нього.

На практиці використовується комбінація декількох методів, у кожного з методів є свої переваги і недоліки, крім того, вибір того або іншого методу пов'язаний із стратегією банку і з тим, які вимоги банк вважає пріоритетними при розробці моделей.

Точність класифікації перевіряється або методом «ковзаючого іспиту» для невеликих вибірок (модель будується на всій вибірці за винятком одного клієнта, вибраного навмання, потім перевіряється на цьому клієнті, і так перебираються всі клієнти), або при достатньо великій вибірці вона підрозділяється на дві частини: на одній модель будується, на іншій – перевіряється.

В скорингу існує дві основні проблеми. Перша полягає в тому, що класифікація вибірки проводиться тільки на клієнтах, яким дали кредит. Ми ніколи не знаємо, як би повелися клієнти, яким в кредиті було відмовлено: цілком можливо, що якась частина виявилася б цілком прийнятними позичальниками.

Друга проблема полягає в тому, що люди з часом змінюються, змінюються і соціально-економічні умови, що впливають на поведінку людей. Тому скорингові моделі необхідно розробляти на вибірці з «найсвіжіших» клієнтів, періодично перевіряти якість роботи системи і, коли якість погіршується, розробляти нову модель.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Отже, в якості висновків можна виділити такі ключові переваги від впровадження скорингової системи:

- скорочення термінів ухвалення рішення про надання кредиту;
- ефективна оцінка і постійний контроль рівня ризиків конкретного позичальника;
- зниження впливу суб'єктивних чинників при ухваленні рішення про надання кредиту;
- оцінка і управління ризиком кредитного портфеля фізичних осіб по банку в цілому, включаючи його відділення;
- облік, при визначенні параметрів нових кредитів, рівня прибутковості і ризику кредитного портфеля;
- реалізація єдиного підходу при оцінці позичальників для різних типів кредитних продуктів банку (експрес-кредити, кредитні карти, споживчі кредити, автокредитування, іпотечні кредити);
- адаптація параметрів кредиту під можливості конкретного позичальника (кастомізація кредитного продукту);
- різке розширення, за рахунок кастомізації кредитних продуктів, складу і чисельності осіб, що кредитуються;
- скорочення чисельності банківського персоналу, економія за рахунок використання персоналу більш низької кваліфікації;
- контроль всіх кроків розгляду заявки;
- можливість вносити корективи в методологію оцінки, централізовано і негайно вводити їх в дію в усіх відділеннях банку.

## References

## Література

1. Pro banky i bankivsku diialnist: Zakon Ukrainy vid 07.12.2000 [On Banks and Banking: Law of Ukraine dated December 7, 2000]. Zakonodavchi i
1. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 07.12.2000 // Законодавчі і нормативні акти з

- normatyvni akty z bankivskoi diialnosti – Legal acts and regulations on banking activities. Appendix to the Journal of the National Bank of Ukraine, 2001, No. 1 [in Ukrainian].
2. Herasymovych, A.M. (eds.) (2014). Analiz bankivskoi diialnosti [Banking analysis]. Kyiv: KNEU. 599 p. [in Ukrainian].
3. Habbard, R.H. (2004). Hroshi, finansova systema ta ekonomika [Money, financial system and economy]. Translation from English. Eds. M. Savluk, D. Olesnevych. Kyiv: KNEU. 889 p. [in Ukrainian].
4. Geseleva, N.V., Ruban, V.Ia., Chubukova, O.Iu. (2010). Innovatsiini shliakhy podolannia kryzy v bankivskii sferi [Innovative ways to overcome the crisis in the banking sector]. Visnyk Kyivskoho natsionalnogo universytetu tekhnologii ta dyzainu – Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design, No. 4, Pp. 118–123 [in Ukrainian].
5. Kaminskii, A.B. (2007). Bum roznichnogo kreditovaniia: posledstviia dlia ukrainiskoi bankovskoi systemy [The boom of retail lending: implications for the Ukrainian banking system]. Bankir, Vol. 21, No. 2, Pp. 30–31 [in Russian].
6. Kaminskii, A.B. (2016). Modeliuvannia finansovykh ryzykiv: monohrafiia [Modeling of financial risks: monograph]. Kyiv: Publishing and Polygraph Center "Kyiv University". 304 p. [in Ukrainian].
7. Kochetkov, V.M. (2012). Zabezpechennia finansovoi stiiakosti suchasnoho komertsiinoho banku: teoretyko-metodolohichni aspekty: monohrafiia [Ensuring financial stability of a modern commercial bank: theoretical and methodological aspects: monograph]. Kyiv: KNEU. 256 p. [in Ukrainian].
8. Lahutin, V.D. (2012). Kredytuvannia: teoriia i praktyka [Lending: theory and practice]. Kyiv: T-vo "Znannia". 356 p. [in Ukrainian].
9. Nedosekin, A.O., Solozhentsev, E.D. Identifikatsiia skoringovoi modeli priniatitia resheniia o vydache kredita [Identification of the scoring model of the decision to grant a loan]. Retrieved from: <http://www.ifel.ru/br8/2.pdf> [in Russian].
10. Rouz, P. (2015). Bankovskii menedzhment [Banking Management]. Translation from English from the 2nd ed. Moscow: Delo. 412 p. [in Russian].
11. Rumiantsev, A.M. (2008). Skorynhovi systemy: nauka dopomahaie biznesu [Scoring Systems: Science bankivskoi diialnosti. Dodatok do zhurnalu Visnik Natsionalnogo banku Ukraini. – 2001. – № 1.
2. Аналіз банківської діяльності / За ред. А.М. Герасимовича. – К.: КНЕУ, 2014. – 599 с.
3. Габбард Р.Г. Гроші, фінансова система та економіка / Р. Глен Габбард; пер. з англ.; наук. ред. пер. М. Савлук, Д. Олесневич. – К.: КНЕУ, 2004. – 889 с.
4. Геселева Н.В. Інноваційні шляхи подолання кризи в банківській сфері / Н.В. Геселева, В.Я. Рубан, О.Ю. Чубукова // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну – Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design. – 2010. – № 4. – С. 118–123.
5. Каминский А.Б. Бум розничного кредитования: последствия для украинской банковской системы / А.Б. Каминский // БанкирЪ. – 2007. – № 2 (21). – С. 30–31.
6. Камінський А.Б. Моделювання фінансових ризиків: монографія / А.Б. Камінський. – К.: Видавничо-поліграфічний центр "Київський університет", 2016. – 304 с.
7. Кочетков В.М. Забезпечення фінансової стійкості сучасного комерційного банку: теоретико-методологічні аспекти: монографія / В.М. Кочетков. – К.: КНЕУ, 2012. – 256 с.
8. Лагутін В.Д. Кредитування: теорія і практика / В.Д. Лагутін. – К.: Т-во "Знання", 2012. – 356 с.
9. Недосекин А.О. Идентификация скоринговой модели принятия решения о выдаче кредита [Электронный ресурс] / А.О. Недосекин, Е.Д. Соложенцев. – Режим доступа: <http://www.ifel.ru/br8/2.pdf>.
10. Роуз П. Банковский менеджмент / П. Роуз; пер. с англ. со 2-го изд. – М.: Дело, 2015. – 412 с.
11. Рум'янцев А.М. Скорингові системи: наука допомагає бізнесу / А.М. Рум'ян-

- Helps Business]. Finansovyi dyrektor – Financial Director, No. 1, Pp. 56–64 [in Ukrainian].
12. Shevchuk, D.A. (2009). Kreditnaia politika bankov: tseli, elementy i osobennosti formirovaniia [Credit policy of banks: goals, elements and features of formation]. Moscow: Eksmo. 206 p. [in Russian].
13. Thomas, L.N., Edelman, D.B., Crook, J.N. (2002). Credit scoring and Its Applications. SIAM monographs on mathematical modeling and computation. 248 p.
- цев // Фінансовий директор. – 2008. – № 1. – С. 56–64.
12. Шевчук Д.А. Кредитная политика банков: цели, элементы и особенности формирования / Д.А. Шевчук. – М.: Эксмо, 2009. – 206 с.
13. Thomas L.N. Credit scoring and Its Applications / L.N. Thomas, D.B. Edelman, J.N. Crook. – SIAM monographs on mathematical modeling and computation, 2002. – 248 p.

УДК 004.738.5:339.138

**Ніна А. Крахмальова**

*Київський національний університет технологій та дизайну*

**ОСОБЛИВОСТІ СТВОРЕННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ МОБІЛЬНИХ ДОДАТКІВ  
В ЕЛЕКТРОННІЙ КОМЕРЦІЇ**

*У статті викладено результати досліджень щодо процесу створення та використання мобільних додатків в електронній комерції. Проаналізовано механізм використання передових технологій у сфері e-commerce. Обґрунтовано способи економії бюджету за рахунок експлуатації власного мобільного додатка для компанії, економії часу на його обслуговування, а також автоматизації цих процесів.*

**Ключові слова:** електронна комерція, створення мобільних додатків, Інтернет-маркетинг.

**Нина А. Крахмалёва**

*Киевский национальный университет технологий и дизайна*

**ОСОБЕННОСТИ СОЗДАНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МОБИЛЬНЫХ ПРИЛОЖЕНИЙ  
В ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ**

*В статье изложены результаты исследований процесса создания и использования мобильных приложений в электронной коммерции. Проанализирован механизм использования передовых технологий в сфере e-commerce. Обоснованы способы экономии бюджета за счет эксплуатации собственного мобильного приложения для компании, экономии времени на его обслуживание, а также автоматизации этих процессов.*

**Ключевые слова:** электронная коммерция, создание мобильных приложений, интернет-маркетинг.

**Nina A. Krakhmalova**

*Kyiv National University of Technologies and Design*

**SPECIFIC FEATURES OF E-COMMERCE MOBILE  
APPLICATIONS DEVELOPMENT AND USE**

*The paper provides research findings on mobile applications development and use in e-commerce. The mechanism of implementing advanced technologies in the field of e-commerce has been revealed. Methods to reduce the company's costs through the use of their own mobile application, saving its maintenance time, as well as automation of these processes have been justified.*

**Keywords:** e-commerce, mobile applications development, Internet marketing.

**Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Сучасні умови діяльності вітчизняних підприємств характеризуються посиленням конкуренції та нестабільністю економічної ситуації, тобто зовнішніми чинниками. Враховуючи євроінтеграційні спрямування вітчизняних економічних суб'єктів та поглиблення зв'язків на міжнародному ринку праці, особливо у сфері інформаційних технологій, актуальним стає застосування технологій електронної комерції та аналітики для підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

Зростаюча конкуренція на світовому ринку мотивує компанії використовувати інноваційний підхід при формуванні позитивного споживчого досвіду: розробка мобільних додатків для смартфонів і планшетів, створення сайтів з адаптивним дизайном для налагодження мобільних каналів продажів.

**Аналіз останніх публікацій по проблемі.** Дослідженню питань, пов'язаних з еволюцією, сутністю та специфікою функціонування електронної комерції було присвячено досить велика кількість наукових праць як вітчизняних, так і зарубіжних вчених таких, як І.Т. Балабанов, І.С. Литвин, В.Л. Плескач, В.В. Царьов, Т. Хофман, А. Саммер, Г. Дункан, О.І. Белей, І.І. Ярова, О.Ю. Кудіна. Результати останніх досліджень з даної теми, які висвітлюються у працях Ч. Мурета, Дж. Хьюз, К. Стівенс, Б. Бентц, А. Генадініка показали, що розробка, створення та використання мобільного додатка у маркетингу компанії може принести реальну економію й прибуток.

Незважаючи на велику кількість публікацій, питання щодо побудови алгоритму функціонування, методики використання мобільного додатку залишаються відкритими та потребують обґрунтування та вирішення.

**Метою дослідження** є узагальнення та подальший розвиток теоретичних положень, удосконалення методичних та обґрунтування практичних рекомендацій щодо розвитку електронної комерції на основі створення мобільних додатків в системі інтернет-маркетингу.

**Невирішені частини дослідження.** Е-commerce (також відома як «електронна торгівля») стає одним з найпопулярніших видів підприємництва останнім часом. Е-commerce рішення відносять не тільки до реалізації товарів, але і до надання різноманітних послуг через мобільний додаток. Таким чином для багатьох видів бізнесу відкриваються нові можливості. В е-commerce ці ефективні рішення повинні об'єднувати в собі цікавий набір можливостей, не обмежуючи споживачів однією функцією – «додати в кошик», а також надавати можливість оформити торгову операцію в один клік, при цьому залишатися цікавими для покупця, стимулюючи подальші покупки. Розробка мобільних додатків відносно новий вектор електронної комерції, що динамічно розвивається. Тому робота в цій галузі вимагає самих сучасних засобів розробки.

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування** Сьогодні споживачі все більше і більше прагнуть того, щоб максимально економити свій час. Така тенденція не обійшла стороною і власників мобільних пристроїв.

Зараз на ринку мобільного програмного забезпечення домінують дві операційні системи: Android від компанії Google і IOS від компанії Apple. Засоби розробки для операційних систем від компанії Google є доступнішим у зв'язку з їх безкоштовним розповсюдженням, проте більшість пристроїв в сучасному світі працюють на операційній системі Android. Система Android надає можливість своїм користувачам працювати з так званими віджетами, які значно спрощують доступ до потрібної інформації.

Віджети, незважаючи на те, що їх називають додатками, працюють в операційній системі Android не на рівні програм, а на рівні сервісів і відображаються на робочому столі користувача. Тобто це ті віджети, які бачить користувач на самому початку роботи з пристроєм після розблокування екрана. Віджети найчастіше грають роль постачальників невеликого обсягу змістовної інформації. Саме тому необхідно зменшити час, за який дана інформація зможе бути доступною користувачеві. Маркетинг мобільних додатків – це не завжди легко, швидко і дешево.

Спираючись на концепцію маркетингу, яка передбачає, що уся діяльність організації повинна мати за головну мету задоволення потреб користувачів, оскільки це – найкращий шлях досягнення власних цілей росту та підвищення рентабельності організації, можна дати наступне визначення маркетингу мобільних додатків.

Маркетинг мобільних додатків – це процес використання сучасних інформаційних інтернет-технологій при проведенні маркетингових досліджень, розробки товару, встановлення ціни, доведення до споживача та впровадження нових підходів зі стимулювання збуту за допомогою створення та розробки мобільного додатку з метою

максимального задоволення потреб споживачів через інноваційну організацію матеріального та інформаційного обміну.

Отже в маркетингу мобільних додатків використовуються ті ж самі елементи комплексу маркетингу – 4P (продукт – product, ціна – price, канал розподілу – placement та просування – promotion), але кожний елемент має свою унікальність [2].

Комерційне використання мобільних додатків в значній мірі пов'язане з появою та розвитком служби World Wide Web. Обороти ринку електронної та мобільної (сфери мобільних додатків) комерції за цей час зросли в багато разів і скоро досягнуть позначки в декілька трильйонів доларів. Споживачі отримали нове інформаційне джерело про товари та послуги, нові шляхи задоволення своїх потреб за рахунок можливості взаємодії з більш широким колом компаній та новий ефективний засіб комунікації, як з компаніями, так і між собою.

Цей період розвитку електронного бізнесу виявив два важливих моменти. По-перше, інтернет довів свою високу ефективність як засобу комунікації і високий потенціал побудованого на його основі глобального електронного ринку. По-друге, досвідчені компанії намагаються використовувати інтернет як доповнення свого традиційного (off-line) бізнесу, або будують свій бізнес повністю в інтернеті, підтверджуючи цим важливість і необхідність обліку та використання всього існуючого досвіду з ведення комерційної діяльності та використання принципів інтернет-маркетингу в своїй діяльності.

Рітейлери створюють мобільні додатки, які можуть набагато більше, ніж просто показувати товар на екрані мобільного пристрою. Ці програми здатні допомогти покупцеві при візиті в магазин, спростити та поліпшити процес покупки, додати динаміки і новизни в спілкування клієнта з магазином. Більше того, майже завжди брендові програми та додатки від світових компаній є абсолютно безкоштовними для користувачів.

Додатки, орієнтовані на підвищення якості обслуговування клієнтів, актуальні безпосередньо в магазині. Вони роблять шопінг більш продуктивним і приємним, їх завдання – прискорити обслуговування і виключити максимум факторів, здатних зіпсувати враження покупця від візиту в магазин.

Згідно з прогнозом Business Insider, мобільна комерція до 2020 року перевищить 45% глобального ринку e-commerce [3]. Ця цифра реальна вже сьогодні. Нове покоління користувачів – «мілленіали» – практично повністю інтегрувало своє життя в смартфони – з ними прокидаються, засипають, шукають відповіді на життєво важливі питання, вирішують щоденні завдання. У компанії Google навіть ввели в обіг спеціальний термін «мікромоменти», що характеризують звернення користувачів до своїх смартфонів при виникненні будь-якої потреби. В сьогоднішньому світі питання, які потрібно вирішити максимально швидко, користувачі адресують саме своєму смартфону.

В Україні майже 40% інтернет-трафіку сьогодні припадає на мобільні пристрої. І розквіт сектора «мобільна комерція» гальмує лише відсутність у більшості українських рітейлерів цікавих рішень для залучення споживачів, які б змінили культуру покупок з допомогою гаджета. «Якщо у компанії немає програми або мобільної версії сайту, вона втрачає до 25% клієнтів» [3].

З іншого боку, «відловлювати» потрібного користувача в мережі Інтернет можна точніше, ніж у традиційних ЗМІ, якщо застосовувати специфічні, доступні лише в інтернеті, інструменти маркетингу. Мова йде про націлення (від англ. target – «ціль»), можливість на основі даних про користувача пропонувати йому тільки потрібну рекламу [7]. Відомості ж про покупця в мережі інтернет зібрати набагато легше, ніж в офлайн, оскільки досить легко відстежити, як переміщувався по ній користувач, яким сайтам він віддає перевагу і якого роду інформацію зазвичай споживає.

Залучення великих рекламодавців в інтернет та ринок мобільних додатків – процес досить поступовий: великі компанії – дуже інертні структури, на погодження навіть незначних деталей всередині організації у них часто йде багато часу. Проте до бюджетів зарубіжних рекламних та маркетингових кампаній одразу закладається частка на інтернет-рекламу та створення власного мобільного додатку, яка складає від трьох до десяти відсотків бюджету, залежно від типу бізнесу. Ця тенденція починає крок за кроком поширюватися на українські компанії в різних секторах економіки.

Сервіс Shopkick – найбільший мобільний торговий додаток в світі. Це той рідкісний випадок, коли розробники змогли залучити до використання свого продукту більше 1000 торгових мереж [8]. «Фішка» програми – у віртуальній валюті «кікбакси», які можна придбати за різні активності, від відвідування магазинів до покупок або сканування штрих-коду. Надалі ці «кікбакси» можна обмінювати на товари, а в кінці кожного року вони ще й подвоюються. Shopkick вже працює з такими брендами, як Macy's, American Eagle, Sports Authority, Best Buy, Old Navy та іншими. Українським ритейлерам є сенс звертати увагу на такі новинки і приєднуватися до них, підвищуючи, тим самим, лояльність клієнтів, як нових, так і вже існуючих.



Рис. 1. Сервіс Shopkick – найбільший мобільний торговий додаток у світі

На українському ринку корисні програми та новинки також починають активно впроваджуватися. Наприклад, Нова Пошта тестує технологію iBeacon, яка автоматично оповіщає клієнтів про статус їхніх вантажів. Для цього, при вході у відділення, потрібно включити Bluetooth на своїх пристроях. Користувачі зможуть через додаток заздалегідь повідомляти працівникам відділення про те, що прийшли отримати посилку. Зараз в компанії впроваджують пілотний проект, що передбачає виділені каси у відділеннях для прискореного обслуговування клієнтів. Надалі послуга буде активована по всій Україні.

**Висновки та перспективи подальших досліджень** Використання інструментів маркетингу мобільних додатків надасть можливість більш ефективно вести бізнес в мережі Інтернет, знижувати витрати виробництва, здійснювати ефективні маркетингові дослідження, автоматизувати процеси купівлі-продажу та інформування клієнтів, проводити аналіз ринку, підвищувати ефективність взаємодії покупця і продавця.

References

Література

1. Kyi, A. (2015). Internet-marketynh v suchasniy Ukraini [Internet marketing in modern Ukraine]. Finansovaia konsultatciia – Financial consultation, No. 9–12, Pp. 14–15 [in Ukrainian].
1. Кий А. Інтернет-маркетинг в сучасній Україні / А. Кий // Финансовая консультация. – 2015. – № 9–12. – С. 14–15.
2. Romanov, A.N. (eds.) (2011). Marketing: uchebnik [Marketing: A Textbook]. Moscow: Banki i birzhi, IuNITI. 560 p. [in Russian].
2. Маркетинг: учебник / Под ред. А.Н. Романова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2011. – 560 с.
3. Golubkov, E.P. (2012). Ispolzovanie Interneta v marketinge [Using the Internet in Marketing]. Marketing v Rossii i za rubezhom – Marketing in Russia and Abroad, Vol. 29, No. 3. Retrieved from: <http://www.dis.ru/market/arhiv/2002/3/9.html> [in Russian].
3. Голубков Е.П. Использование Интернета в маркетинге [Электронный ресурс] / Е.П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. – 2012. – № 3 (29). – Режим доступа: <http://www.dis.ru/market/arhiv/2002/3/9.html>.
4. Burdinskii, A.A. (2011). Internet-marketing kak novyi instrument razvitiia biznesa [Internet marketing as a new tool for business development]. Marketing i marketingovye issledovaniia v Rossii – Marketing and marketing research in Russia, No. 2, 21 p. [in Russian].
4. Бурдинский А.А. Интернет-маркетинг как новый инструмент развития бизнеса / А.А. Бурдинский // Маркетинг и маркетинговые исследования в России. – 2011. – № 2. – 21 с.
5. Mann, I. (2013). Marketing na 100% [Marketing is 100%]. 2nd ed. St. Petersburg: Piter. 320 p. [in Russian].
5. Манн И. Маркетинг на 100% / И. Манн. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2013. – 320 с.
6. Burtceva, T.A., Sizov, V.S., Tsel, O.A. (2013). Upravlenie marketingom: uchebn. posobie [Marketing Management: Tutorial]. Moscow: Ekonomist. 271 p. [in Russian].
6. Бурцева Т.А. Управление маркетингом: учебн. пособие / Т.А. Бурцева, В.С. Сизов, О.А. Цель. – М.: Экономика, 2013. – 271 с.
7. Yezhova, L.F. (2012). Informatsiinyi marketynh: navch. posibnyk [Information Marketing: Tutorial]. Kyiv: KNEU. 560 p. [in Ukrainian].
7. Єжова Л.Ф. Інформаційний маркетинг: навч. посібник / Л.Ф. Єжова. – К.: КНЕУ, 2012. – 560 с.
8. Ganushchak-Yefimenko, L.M. (2011). Mizhnarodna koordynatsiia ekonomichnykh polityk [International Coordination of Economic Policies]. In: Mizhnarodni stratehii ekonomichnoho rozvytku: navch. posib. [International Strategies for Economic Development: Tutorial]. Eds. Yu.H. Kozak. Kyiv: Osvita Ukrainy. Pp. 90–120 [in Ukrainian].
8. Ганущак-Єфіменко Л.М. Міжнародна координація економічних політик / Л. М. Ганущак-Єфіменко // Міжнародні стратегії економічного розвитку: навч. посіб. / Ю. Г. Козака та ін.; за ред. д.е.н., проф. Ю.Г. Козака. – К.: Освіта України, 2011. – С. 90–120.
9. Pinchuk, N.S., Haluzynskyi, H.P., Orlenko, N.S. (2010). Informatsiini systemy i tekhnologii v marketynhu: navch. posibnyk [Information Systems and Technologies in Marketing: Tutorial]. Kyiv: KNEU. 328 p. [in Ukrainian].
9. Пінчук Н.С. Інформаційні системи і технології в маркетингу: навч. посібник / Н.С. Пінчук, Г.П. Галузинський, Н.С. Орленко. – К.: КНЕУ, 2010. – 328 с.
10. Ganushchak-Yefimenko, L.M. (2013). Perspektyvy rozvytku maloho ta serednoho biznesu na osnovi intehratsiinoi vzaiedodii [Prospects for the development of small and medium business on the basis of integration interaction]. Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini – Formation of market relations in Ukraine, No. 4, Pp. 32–36 [in Ukrainian].
10. Ганущак-Єфіменко Л.М. Перспективи розвитку малого та середнього бізнесу на основі інтеграційної взаємодії / Л.М. Ганущак-Єфіменко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2013. – № 4. – С. 32–36.

УДК 330.341

**Ігор Я. Кулиняк, Анна О. Мавріна**  
*Національний університет «Львівська політехніка»*  
**ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТРАКТУВАННЯ ПОНЯТТЯ**  
**«ЕКОНОМІЧНА АКТИВНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА»**

*У статті на підставі аналізу досліджень вітчизняних та зарубіжних науковців, а також чинного законодавства, розглянуто теоретико-методичні підходи до трактування таких дефініцій, як: активність підприємства, господарська активність підприємства, підприємницька активність підприємства, ділова та ринкова активність підприємства. На основі узагальнення та систематизації наявних теоретичних аспектів тлумачення досліджуваних понять запропоновано авторський підхід до трактування сутності поняття «економічна активність підприємства».*

**Ключові слова:** економічна активність, економічна діяльність, господарська активність підприємства, підприємницька активність підприємства, ділова активність підприємства, ринкова активність підприємства, динаміка діяльності.

**Игорь Я. Кулиняк, Анна О. Маврина**  
*Национальный университет «Львовская политехника»*  
**ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ТРАКТОВКИ ПОНЯТИЯ**  
**«ЭКОНОМИЧЕСКАЯ АКТИВНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ»**

*В статье на основании анализа исследований отечественных и зарубежных ученых, а также действующего законодательства, рассмотрены теоретико-методические подходы к трактовке таких дефиниций, как: активность предприятия, хозяйственная активность предприятия, предпринимательская активность предприятия, деловая и рыночная активность предприятия. На основе обобщения и систематизации имеющихся теоретических аспектов толкования исследуемых понятий предложен авторский подход к трактовке сущности понятия «экономическая активность предприятия».*

**Ключевые слова:** экономическая активность, экономическая деятельность, хозяйственная активность предприятия, предпринимательская активность предприятия, деловая активность предприятия, рыночная активность предприятия, динамика деятельности.

**Ihor Ya. Kulyniak, Anna O. Mavrina**  
*Lviv Polytechnic National University*  
**THEORETICAL ASPECTS OF AN ENTERPRISE ECONOMIC**  
**ACTIVITY CONCEPT INTERPRETATION**

*Based on the domestic and international research survey, as well as the current legislation, the paper analyzes theoretical and methodological approaches to the interpretation of such definitions as: enterprise activity, enterprise economic activity, enterprise entrepreneurial activity, enterprise business and market activity. Through generalization and systematization of the existing theoretical aspects, an author's approach to the interpretation of an enterprise economic activity concept is proposed.*

**Keywords:** enterprise activity, enterprise economic activity, enterprise entrepreneurial activity, enterprise business and market activity, activity dynamics.

**Постановка проблеми та її зв'язок з важливими практичними завданнями.** Підприємства як суб'єкти господарської діяльності є основною ланкою у формуванні та розвитку економічних відносин будь-якої країни. Незважаючи на незначну частку кількості

підприємств порівняно з фізичними особами-підприємцями у структурі суб'єктів господарської діяльності (17,4% проти 82,6% у 2015 р.), підприємства мають перевагу в інших важливих соціально-економічних показниках, які є індикаторами рівня економічного розвитку держави: кількість зайнятих та найманих працівників, обсяг реалізованої продукції (табл. 1).

Таблиця 1

**Основні показники діяльності суб'єктів господарювання  
(без урахування банків)**

Показники	Значення показників за роками					
	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.
<b>Кількість суб'єктів господарювання</b>						
<b>Усього, тис.</b>	2084,6	1614,1	1517,0	1624,5	1932,2	1974,3
<b>підприємства</b>						
усього, тис.	360,2	358,7	347,1	372,8	341,0	343,4
у % до загальної кількості суб'єктів	17,3	22,2	22,9	22,9	17,6	17,4
<b>фізичні особи-підприємці</b>						
усього, тис.	1724,4	1255,4	1169,9	1251,7	1591,2	1630,9
у % до загальної кількості суб'єктів	82,7	77,8	77,1	77,1	82,4	82,6
<b>Кількість зайнятих працівників</b>						
<b>підприємства</b>						
у % до загальної кількості зайнятих працівників	74,2	77,1	77,5	76,6	71,6	72,0
<b>фізичні особи-підприємці</b>						
у % до загальної кількості зайнятих працівників	25,8	22,9	22,5	23,4	28,4	28,0
<b>Кількість найманих працівників</b>						
<b>підприємства</b>						
у % до загальної кількості найманих працівників	88,9	88,4	88,2	88,4	87,2	89,8
<b>фізичні особи-підприємці</b>						
у % до загальної кількості найманих працівників	11,1	11,6	11,8	11,6	12,8	10,2
<b>Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг)</b>						
<b>підприємства</b>						
у % до загального обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг)	93,8	95,2	94,5	93,7	93,5	92,8
<b>фізичні особи-підприємці</b>						
у % до загального обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг)	6,2	4,8	5,5	6,3	6,5	7,2

Джерело: [1].

Як бачимо з табл. 1, підприємства є основними роботодавцями, формуючи умови для реалізації економічної активності працездатного населення. Згідно статистичних даних, частка зайнятих працівників, які працювали на підприємствах протягом досліджуваного періоду 2010–2015 рр., у 2,5–3,5 рази перевищувала частку зайнятих фізичних осіб-підприємців, а на частку найманих працівників підприємств припадало приблизно у 7–8,5 рази більше осіб, ніж фізичних осіб-підприємців. На підприємства також припадає значна частка обсягів реалізованої продукції (товарів, послуг) – приблизно 92–95%, у той час

як на фізичних осіб-підприємців приходиться лише 5–8% до загального обсягу реалізованої продукції.

Як показують статистичні дані, у розвитку економіки країни підприємства відіграють важливу роль, особливо у період розвитку ринкових відносин. Тому, поряд із соціальною функцією, держава повинна створювати сприятливі умови господарювання та ведення підприємницької діяльності. Саме від форми, інструментів та механізмів державного регулювання частково залежить рівень активності суб'єктів господарювання. Збалансованість економічних процесів, зростання конкурентоспроможності та забезпечення інноваційного типу розвитку держави залежить від рівня економічної активності підприємств, у тому числі інноваційної активності. Враховуючи значну роль підприємств у забезпеченні економічного розвитку держави та суспільства зокрема, актуальним залишається питання формування ефективного механізму підвищення економічної активності підприємств.

**Аналіз останніх публікацій із означеної проблеми.** Вирішенню питань, пов'язаних із трактуванням поняття «економічна активність підприємства», присвячено дослідження багатьох науковців, зокрема: І.С. Захарченко [2], Д.О. Мардар [3], О.В. Озімчук [4], А.М. Турило та І.С. Вчєрашня [5]. Також у наукових джерелах відображено проблемні аспекти трактування вченими таких взаємопов'язаних економічних категорій, як: підприємницька активність підприємства (О.О. Вавилов [6], Ю. Майборода [7]), ділова та ринкова активність підприємства (О.М. Анісімова [8], К.В. Багацька [9], Н.В. Бугас та Г.В. Костюк [10], Н.О. Власова та С.Ю. Макєєв [11], Т.П. Куриленко [12], Є.М. Руденко [13], Ю.В. Чмир [14], М.М. Якуба [15]), інноваційна активність підприємства (А.К. Андрюшко [16]) тощо.

**Мета наукового дослідження** – шляхом узагальнення та систематизації існуючих теоретико-методичних підходів запропонувати авторське трактування поняття «економічна активність підприємства», яке найповніше відображало б його сутнісні характеристики та економічний зміст.

**Невирішені частини дослідження.** Незважаючи на значну кількість досліджень та практичних напрацювань, у наукових джерелах відсутній єдиний теоретико-методичний підхід до трактування поняття «економічна активність підприємства» як економічної категорії. Багатоаспектність та багатогранність даного поняття, а також відсутність єдності думок авторів щодо досліджуваної проблематики, потребує проведення ґрунтовнішого аналізу поняття «економічна активність підприємства» з метою формування несуперечливого теоретичного підґрунтя для подальших наукових досліджень та практики ведення економічної діяльності підприємств. Тому залишається низка питань, які потребують подальших досліджень.

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування.** Розпочнемо наше наукове дослідження із поняття «активність», якому у тлумачних словниках присвоюються такі характеристики, як: динамічна діяльність, діяльна участь у чому-небудь, здатність до взаємодії з чим-небудь тощо. Слово «активний» має латинське походження (лат. *activus*) та характеризує діючий суб'єкт, що приймає активну участь у впливі на інші суб'єкти або об'єкти [16, с. 202]. Всі ці ознаки є притаманними у процесі організації та здійсненні господарської діяльності підприємствами.

Згідно Господарського Кодексу України, підприємствами є суб'єкти господарювання, які створюються для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної та іншої господарської діяльності з метою досягнення економічних і соціальних результатів (у випадку комерційної діяльності – ще й з метою одержання прибутку). Під господарською діяльністю у цьому Кодексі

розуміється діяльність суб'єктів господарювання у сфері суспільного виробництва, спрямована на виготовлення та реалізацію продукції, виконання робіт чи надання послуг вартісного характеру, що мають цінову визначеність.

Враховуючи вищенаведене, доцільно говорити про господарську активність підприємства. Залежно від того, чи є метою одержання прибутку, можна виокремити підприємницьку і непідприємницьку господарську активність підприємств.

У науковій літературі більше уваги спрямовано на вивчення саме підприємницької активності підприємств.

У джерелі [7] зазначається, що підприємницька активність є узагальнюючим поняттям і виступає комплексом дій, що відображає прагнення та можливості підприємця, які спрямовані на просування підприємством продукції на ринки і розширення діяльності підприємства; впровадження не тільки нововведень, але і нових для підприємства, хоча вже існуючих на ринку продуктів, що сприяє підвищенню результативності діяльності та зміцненню ринкових позицій.

Також у наукових джерелах можна зустріти таке поняття як «економічна активність», яке у класичному розумінні пов'язане із використанням ресурсів праці. Господарська активність у міру виконання підприємством своїх економічних функцій формує його економічну активність.

О.О. Вавилов [6] зазначає, що економічна активність виступає цілеспрямованою діяльністю людини в економічних процесах, яка спрямовується на отримання чистих вигід. Економічна активність проявляється у двох видах: цілеспрямована діяльність в якості найманого працівника і в якості підприємця. Окрім цього, науковець визначає підприємницьку активність як прояв економічної активності суб'єктів господарювання.

Економічна активність визначається як міра економічної діяльності і спрямована на реалізацію внутрішнього та зовнішнього потенціалу людини задля досягнення економічних результатів і задоволення суспільних та власних потреб [17].

Поняття «економічна активність» можна розглядати з позицій теорії економіки праці, яка оперує такими поняттями, як економічно активне та економічне неактивне населення. Згідно рекомендацій Міжнародної організації праці, поняття «економічна активність» можна застосовувати до населення, групи чи особи, які протягом певного періоду забезпечують пропозицію своєї робочої сили для виробництва товарів, надання послуг чи виконання робіт.

Поряд з населенням, поняття «економічна активність» також доцільно застосовувати до будь-яких суб'єктів незалежно від рівня: держави, регіону, організації, підприємства тощо. Економічна активність держави чи регіону складається з економічної активності окремих суб'єктів господарювання, у тому числі підприємств.

В економічній науковій літературі словосполучення «економічна активність» та «економічна діяльність» неправомірно ототожнюються. Відмітимо, що в англomовному перекладі економічна активність та економічна діяльність звучать однаково – «economic activity». На нашу думку, ці поняття потрібно розділяти, оскільки вони мають різне сутнісне значення. Діяльність – це заняття, праця, процес, дія, тоді як активність – це динаміка діяльності, стан діяльності, динамічний прояв формування, реалізації та зміни діяльності.

Погоджуємось із твердженням науковців А.М. Турило та І.С. Вчешної [5, с. 82], про те, що активність підприємства безпосередньо пов'язана з його діяльністю, проявляється в ній і взагалі не може існувати поза нею. За своєю сутністю активність є формою прояву діяльності підприємства. Первинним поняттям виступає діяльність, а похідним (вторинним) від нього – активність. Економічна активність підприємства, на думку науковців, характеризує його економічну діяльність, проявляється безпосередньо через зміну її рівня

(інтенсивності) в часі, є наслідком дії сукупності суб'єктивно-об'єктивних чинників та оцінюється з позиції внутрішньо-зовнішнього середовища підприємства.

На думку Д.О. Мардар [3, с. 254], економічна активність підприємства – це такий стан діяльності підприємства, при якому забезпечуються стійкі економічно обумовлені темпи його розвитку і відтворення. При розрахунку економічної активності необхідно враховувати фактор часу. Це означає, що показник відображає не ситуаційні, а довготривалі стосунки і тому належить до стратегічних характеристик.

О.М. Анісімова [8, с. 19] трактує економічну активність підприємства як економічну категорію, яка характеризує економічну діяльність підприємства, проявляється безпосередньо через зміну її інтенсивності у часі і є наслідком дії сукупності суб'єктивно-об'єктивних чинників у розвитку підприємства. Активність підприємства – це форма діяльності, яка проявляється в різних її аспектах (економічній, виробничій, маркетинговій, інноваційній, соціальній, трудовій діяльності тощо) і вимірюється в динамічних показниках.

Досить значимим є окреслення трактування і сутнісних характеристик поняття «економічна активність підприємства» із статистичною ціллю. Так, Державна служба статистики України збирає та аналізує дані про кількість економічно активних підприємств. Показник кількості активних підприємств формується за показниками Реєстру статистичних одиниць, який є важливим компонентом інфраструктури державної статистики України.

У Методологічних положеннях щодо спостереження за динамікою та демографією підприємств на основі реєстру статистичних одиниць [18] зазначено, що (економічно) активне підприємство – статистична одиниця, яка є активною в будь-який період часу впродовж визначеного облікового періоду. У контексті статистики демографії підприємств встановлена наявність обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) та/або працівників в будь-який період часу з 1 січня до 31 грудня року. Також на сайті держкомстату можемо знайти таке визначення: активне підприємство – статистична одиниця, яка здійснює реалізацію продукції, робіт, послуг та має найманих працівників за даними форм державних статистичних спостережень (включаючи фінансову звітність) або адміністративних джерел [19].

Дослідження наукової літератури показало, що економічну активність підприємств науковці розподіляють на два види: ділову та ринкову. Ділову активність підприємства пов'язують з внутрішніми чинниками розвитку, а ринкову – із зовнішніми [2, 4, 8].

Подамо трактування понять «ділова активність підприємства» та «ринкова активність підприємства» у табл. 2, 3.

Таблиця 2

**Трактування поняття «ділова активність підприємств» у наукових джерелах**

Автор(и), джерело	Сутність поняття
А.М. Турило, І.С. Вчерашня [5]	Ділова активність підприємства – це складова його економічної активності, яка характеризує його економічну діяльність, проявляється безпосередньо через зміну її рівня (інтенсивності) в часі, є наслідком дії сукупності суб'єктивно-об'єктивних чинників та оцінюється з позиції внутрішнього середовища підприємства.
О.М. Анісімова [8]	Виділяють широкий та вузький підходи до визначення поняття «ділова активність». У широкому розумінні цей термін означає маркетингове і комерційне просування підприємства за умов залучення максимально можливого ресурсного потенціалу із спрямуванням усього спектру зусиль. У вузькому ж розумінні ділова активність підприємства означає якість прийнятих управлінських рішень, що характеризується висококваліфікованим менеджментом, повноту віддачі вкладених зусиль та ефективне використання наявних виробничих та комерційних можливостей.

Продовження табл. 2

Н.В. Бугас, Г.В. Костюк [10]	Ділову активність в найбільш загальному виразі можна розраховувати і оцінювати за допомогою «золотого правила економіки», яке базується на характеристиці ділової активності як категорії, що визначає рівень ефективності використання вкладених ресурсів в динаміці.
Н.О. Власова, С.Ю. Макєєв [11]	Ділова активність підприємства – динамічна характеристика, що відображає результат сукупності дій, спрямованих у зовнішнє середовище щодо просування його на різних ринках. При цьому результат визначається ступенем реалізації економічного потенціалу підприємства та забезпечує йому досягнення заданого рівня конкурентоспроможності.
Т.П. Куриленко [12]	Ділова активність підприємства – мотивований на макро- та мікрорівні процес управління ефективністю господарської діяльності суб'єктів економічних відносин. Цей процес спрямований на забезпечення розвитку підприємства, збільшення трудової зайнятості й ефективне використання всіх видів ресурсів з метою досягнення ринкової конкурентоспроможності й формування сучасного інноваційно-інвестиційного потенціалу суб'єктів ринкових відносин і національної економіки в цілому.
Є.М. Руденко [13]	Ділова активність підприємства – це інтенсивність його діяльності в напрямках мобілізації наявних ресурсів підприємства з метою забезпечення економічного зростання та активності в зовнішньоекономічному середовищі, а відповідно до показників, які її характеризують включають абсолютні показники виробничого потенціалу підприємства та показники ефективності його діяльності.
Ю.В. Чмир [14]	«Ділова активність» доволі широке поняття й охоплює практично всі аспекти роботи підприємства. За економічним змістом ділову активність підприємств можна розглядати як у широкому, так і вузькому значенні. У широкому розумінні вона означає весь спектр зусиль підприємства, спрямованих на просування на ринках продукції, праці, капіталу. Тому для підвищення ділової активності керівники підприємств повинні докладати максимум зусиль для поліпшення договірної роботи, умов бізнесу, розширення інформаційного поля. У вузькому розумінні, тобто при аналізі фінансово-господарської діяльності, ділова активність підприємства означає його виробничу й комерційну діяльність.
Б.А. Райзберг [20]	Ділова активність: 1) властивість людини та реальний прояв цієї властивості, що складається в мобільності, заповзятливості, ініціативі; 2) характеристика стану підприємницької діяльності в галузі фірмі, країні, оцінюється спеціальними індексами, зокрема індексом динаміки курсів цінних паперів.

Джерело: систематизовано на основі [5, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 20].

Аналізуючи різні підходи, приходимо до висновку, що серед науковців немає однозначної думки та відсутні чіткі критерії розмежування понять «ділова активність підприємства» та «ринкова активність підприємства». На нашу думку, ділову активність підприємства характеризує діяльність підприємства, спрямована на підтримання та розвиток його внутрішнього стану та потенціалу, а також ефективне використання всіх видів ресурсів з метою досягнення запланованих результатів. Ринкова активність підприємства

визначається через зміну його діяльності на різних ринках, на яких воно функціонує, та проявляється у взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем, зокрема, споживачами та конкурентами.

Таблиця 3

**Трактування поняття «ринкова активність підприємств» у наукових джерелах**

Автор(и), джерело	Сутність поняття
А.М. Турило, І.С. Вчерашня [5]	Ринкова активність підприємства є складовою його економічної активності, котра характеризує економічну діяльність підприємства, проявляється безпосередньо через зміну її рівня (інтенсивності) в часі, є на слідком дії сукупності суб'єктивно-об'єктивних чинників та оцінюється з позиції зовнішнього середовища підприємства.
К.В. Багацька [9]	Ринкова активність підприємства характеризується успішністю, ефективністю та інтенсивністю його діяльності на різних ринках, де воно функціонує. Ринкова активність підприємства забезпечується надійними та стабільними прибутками для власників і нарощуванням вартості чистих активів.
М.М. Якуба [15]	Ринкова активність підприємства характеризує підприємство на ринку та його імідж для споживачів та конкурентів.

Джерело: систематизовано на основі [5, 9, 15].

Окрім цього, в економічній літературі широко досліджуються види активності підприємства за сферою (напрямом) діяльності: інноваційна, маркетингова, інформаційна, інвестиційна, фінансова, винахідницька, соціальна, природоохоронна, логістична тощо.

На нашу думку, економічна активність підприємства – це динамічний прояв з певним ступенем інтенсивності формування, реалізації та зміни економічної діяльності підприємства, що полягає у здатності ефективно використовувати потенціал задля забезпечення стійкого економічного розвитку у довгостроковій перспективі в умовах ринкового середовища.

Економічна активність підприємства проявляється у:

– діяльності щодо виготовлення та реалізації продукції, виконанні робіт чи наданні послуг;

– участі у задоволенні суспільних та особистих потреб;

– діяльності у сфері суспільного виробництва;

– здатності до взаємодії та впливу на інших суб'єктів господарювання;

– забезпеченні стійкого розвитку і відтворення.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Отже, внаслідок узагальнення та систематизації наявних теоретико-методичних підходів запропоновано авторське трактування поняття «економічна активність підприємства», яке найповніше відображає його сутнісні характеристики та економічний зміст. Також виокремлено сутнісні характеристики категорій «ділова активність підприємства» та «ринкова активність підприємства».

У подальших дослідженнях, враховуючи динамічність ринкового середовища, необхідно розробляти нові теоретичні положення і прикладні рекомендації щодо виявлення чинників впливу на економічну активність підприємства та формування інноваційних механізмів підвищення ступеня інтенсивності формування, реалізації та зміни економічної діяльності підприємства з врахуванням його внутрішнього та зовнішнього потенціалу задля забезпечення стійкого економічного розвитку у довгостроковій перспективі.

### References

### Література

1. State Statistics Service of Ukraine (2015). Diialnist sub'ektiv hospodariuvannia v Ukraini, 2015 rik: statystychnyi zbirnyk [Activities of Business Entities in Ukraine, 2015: Statistical yearbook]. Retrieved from: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2016/zb/11/zb\\_dsg2015w\\_p.zip](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2016/zb/11/zb_dsg2015w_p.zip) [in Ukrainian].
2. Zakharchenko, I.S. (2012). Vyznachennia faktoriv vplyvu na ekonomichnu aktyvnist pidpriemstva [Determination of the factors of the economic activity of the enterprise]. Retrieved from: <http://knu.edu.ua/Files/Verstka33/70.pdf> [in Ukrainian].
3. Mardar, D.O. (2014). Vazhlyvist pidvyshchennia ekonomichnoi aktyvnosti pidpriemstva [Importance of increasing the economic activity of the enterprise]. Upravlinnia ekonomichnymy protsesamy na makro- i mikrorivni: problemy ta perspektyvy vyrishennia: materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii molodykh vchenykh – Management of economic processes at the macro and micro levels: problems and perspectives for solving: materials of the International scientific and practical Internet conference of young scientists. Lviv: Lvivska politekhnik. Pp. 253–255 [in Ukrainian].
4. Ozimchuk, O.V. (2016). Ekonomichni rozvytok pidpriemstva v strukturі faktoriv vplyvu na konkurentospromozhnist natsionalnoi ekonomiky [Economic development of the enterprise in the structure of factors of the competitiveness of the national economy]. Retrieved from: [http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/14430/1/tezi\\_Ozimchuk.pdf](http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/14430/1/tezi_Ozimchuk.pdf) [in Ukrainian].
5. Turylo, A.M., Vcherashnia, I.S. (2011). Teoretyko-metodychni pidkhody do vyznachennia poniattia "ekonomichna aktyvnist pidpriemstva" [Theoretical and methodical approaches to the definition of "economic activity of the enterprise"]. Finansy Ukrainy – Finance of Ukraine, No. 10, Pp. 79–84 [in Ukrainian].
6. Vavylov, O.O. (2008). Predprynymatelstvo kak obekt sotsyalno-ekonomycheskoho yssledovaniia [Entrepreneurship as an object of socio-economic research]: Extended abstract of candidate's thesis. Moscow. 23 p. [in Russian].

1. Діяльність суб'єктів господарювання, 2015 рік: статистичний збірник [Електронний ресурс] / Державна служба статистики України. Офіційний сайт. – Режим доступу: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2016/zb/11/zb\\_dsg2015w\\_p.zip](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2016/zb/11/zb_dsg2015w_p.zip).
2. Захарченко І.С. Визначення факторів впливу на економічну активність підприємства [Електронний ресурс] / І.С. Захарченко. – Режим доступу: <http://knu.edu.ua/Files/Verstka33/70.pdf>.
3. Мардар Д.О. Важливість підвищення економічної активності підприємства / Д.О. Мардар // Управління економічними процесами на макро- і мікрорівні: проблеми та перспективи вирішення: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції молодих вчених, 11–12 квітня 2014 / Національний університет «Львівська політехніка». – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. – С. 253–255.
4. Озімчук О.В. Економічний розвиток підприємства в структурі факторів впливу на конкурентоспроможність національної економіки [Електронний ресурс] / О.В. Озімчук. – Режим доступу: [http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/14430/1/tezi\\_Ozimchuk.pdf](http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/14430/1/tezi_Ozimchuk.pdf).
5. Турило А.М. Теоретико-методичні підходи до визначення поняття «економічна активність підприємства» / А.М. Турило, І.С. Вчерашня // Фінанси України – Finance of Ukraine. – 2011. – № 10. – С. 79–84.
6. Вавилов О.О. Предпринимательство как объект социально-экономического исследования: автореф. дисс. на соискание наук, степени канд. соц. наук: спец. 22.00.03 – экономическая социология и демография / О.О. Вавилов. – М., 2008. – 23 с.

7. Maiboroda, Yu. (2015). Pidpriemnytska aktyvnist yak skladova ekonomichnoho mekhanizmu pidpriemnytskoi diialnosti na avtotransporti [Entrepreneurial activity as a component of the economic mechanism of entrepreneurship in motor transport]. Retrieved from: <http://conf.htei.org.ua/wp-content/uploads/2015/03/Mayboroda.pdf> [in Ukrainian].
8. Anisimova, O.M. (2013). Analiz dilovoi aktyvnosti pidpriemstva yak systemna otsinka efektyvnosti vykorystannia vlasnykh resursiv [Analysis of the business activity of the company as a system evaluation of the own resources using efficiency]. Problemy i perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva – Problems and prospects of entrepreneurship development, No. 2, Pp. 19–24 [in Ukrainian].
9. Bahatska, K.V. (2014). Osoblyvosti analizu rynkovoї aktyvnosti pidpriemstv korporatyvnoho sektoru ekonomiky [Features of the market activity analysis of enterprises of the corporate sector of the economy]. Ekonomika: realii chasu i perspektyvy: materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii – Economics: the realities of time and prospects: materials of the International scientific and practical conference. Odesa: ONPU, Vol. 1, Pp. 42–43 [in Ukrainian].
10. Buhas, N.V., Kostiuk, N.V. (2017). Analiz ta otsinka dilovoi aktyvnosti pidpriemstv [Analysis and evaluation of business activity of enterprises]. Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public administration: improvement and development, No. 2. Retrieved from: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1035> [in Ukrainian].
11. Vlasova, N.O. and Makieiev, S.Yu. (2010). Dilova aktyvnist yak naivazhlyvisha kharakterystyka diialnosti pidpriemstva: teoretychni aspekty [Business activity as the most important characteristic of enterprise activity: the theoretical aspects]. Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh – Economic strategy and prospects for the development of trade and services, Vol. 2, Pp. 189–194 [in Ukrainian].
12. Kurylenko, T.P. (2009). Teoretychni aspekty vyznachennia dilovoi aktyvnosti [Theoretical aspects of definition of business activity]. Retrieved from: [www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Nvamu/Ekon/2009\\_6/6.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nvamu/Ekon/2009_6/6.pdf) [in Ukrainian].
7. Майборода Ю. Підприємницька активність як складова економічного механізму підприємницької діяльності на автотранспорті [Електронний ресурс] / Ю. Майборода. – Режим доступу: <http://conf.htei.org.ua/wp-content/uploads/2015/03/Mayboroda.pdf>.
8. Анісімова О.М. Аналіз ділової активності підприємства як системна оцінка ефективності використання власних ресурсів / О.М. Анісімова // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва – Problems and prospects of entrepreneurship development. – 2013. – № 2. – С. 19–24.
9. Багацька К.В. Особливості аналізу ринкової активності підприємств корпоративного сектору економіки / К.В. Багацька // Економіка: реалії часу і перспективи: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 20–21 лютого 2014 р. – О.: ОНПУ, 2014. – Т. 1. – С. 42–43.
10. Бугас Н.В. Аналіз та оцінка ділової активності підприємств [Електронний ресурс] / Н.В. Бугас, Г.В. Костюк // Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2017. – № 2. – Режим доступу: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1035>.
11. Власова Н.О. Ділова активність як найважливіша характеристика діяльності підприємства: теоретичні аспекти / Н.О. Власова, С.Ю. Макєєв // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2010. – Вип. 2. – С. 189–194.
12. Куриленко Т.П. Теоретичні аспекти визначення ділової активності [Електронний ресурс] / Т.П. Кириленко. – Режим доступу: [www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Nvamu/Ekon/2009\\_6/6.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nvamu/Ekon/2009_6/6.pdf).

13. Rudenko, Ye.M. (2014). Zastosuvannia «zolotoho pravyla ekonomiky» dlia otsinky dilovoi aktyvnosti silskohospodarskykh pidpriemstv [Application of the "golden rule of the economy" to assess the business activity of agricultural enterprises]. Ahrosvit – Ahroworld, No. 16, Pp. 42–49 [in Ukrainian].
14. Chmyr, Yu.V. (2008). Vyznachennia finansovykh aspektiv dilovoi aktyvnosti pidpriemstva [Definition of financial aspects of business activity of the enterprise]. Retrieved from: [http://www.rusnauka.com/13\\_NPT\\_2008/Economics/31633.doc.htm](http://www.rusnauka.com/13_NPT_2008/Economics/31633.doc.htm) [in Ukrainian].
15. Yakuba, M.M. (2004). Problemy otsinky rynkovoї aktyvnosti promyslovykh pidpriemstv u suchasnykh umovakh [Problems of estimation of market activity of industrial enterprises in modern conditions]. Naukovyi Bulletin NLTU Ukrainy – Scientific Buile of NLTU of Ukraine, Vol. 14.2, Pp. 43–55 [in Ukrainian].
16. Andriushko, A.K. (2013). Innovatsiino-aktyvni pidpriemstva: sutnist ta faktory vplyvu na yikh rozvytok [Innovative-active enterprises: the essence and factors of influence on their development]. Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Scientific works of Kirovohrad National Technical University. Economic Sciences, Vol. 24, Pp. 201–206 [in Ukrainian].
17. Vasylychenko, V.S., Hrynenko, A.M., Hrishnova, O.A. and Kerb, L.P. (2005). Upravlinnia trudovym potentsialom [Human potential management]. Kyiv, KNEU, 403 p. [in Ukrainian].
18. Metodolohichni polozhennia shchodo sposterezhennia za dynamikoju ta demografiieju pidpriemstv na osnovi reiestru statystychnykh odynyts, zatverdzeni nakazom Derzhkomstatu [Methodological principles for monitoring the dynamics and demographics of enterprises on the basis of the register of statistical units, approved by the order of the State Statistics Service of Ukraine], 22.12.2010 No. 526. Retrieved from: [http://www.ukrstat.gov.ua/metod\\_polog/metod\\_doc/2014/228/mp\\_ddp\\_rso.zip](http://www.ukrstat.gov.ua/metod_polog/metod_doc/2014/228/mp_ddp_rso.zip) [in Ukrainian].
19. Metodolohichni poiasnennia [Methodological explanation]. Retrieved from: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/kap/kap\\_met.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/kap/kap_met.htm) [in Ukrainian].
13. Руденко Є.М. Застосування «золотого правила економіки» для оцінки ділової активності сільськогосподарських підприємств / Є.М. Руденко // Агросвіт. – 2014. – № 16. – С. 42–49.
14. Чмир Ю.В. Визначення фінансових аспектів ділової активності підприємства / Ю.В. Чмир. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/13\\_NPT\\_2008/Economics/31633.doc.htm](http://www.rusnauka.com/13_NPT_2008/Economics/31633.doc.htm).
15. Якуба М.М. Проблеми оцінки ринкової активності промислових підприємств у сучасних умовах / М.М. Якуба // Науковий вісник НЛТУ України. – 2004. – Вип. 14.2. – С. 43–55.
16. Андрюшко А.К. Інноваційно-активні підприємства: сутність та фактори впливу на їх розвиток / А.К. Андрюшко // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2013. – Вип. 24. – С. 201–206.
17. Васильченко В.С. Управління трудовим потенціалом: навч. посіб. / В.С. Васильченко, А.М. Гриненко, О.А. Грішнова, Л.П. Керб. – К.: КНЕУ, 2005. – 403 с.
18. Методологічні положення щодо спостереження за динамікою та демографією підприємств на основі реєстру статистичних одиниць, затверджені наказом Держкомстату від 22.12.2010 № 526: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.ukrstat.gov.ua/metod\\_polog/metod\\_doc/2014/228/mp\\_ddp\\_rso.zip](http://www.ukrstat.gov.ua/metod_polog/metod_doc/2014/228/mp_ddp_rso.zip).
19. Методологічні пояснення: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/kap/kap\\_met.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/kap/kap_met.htm).

20. Raizberh, B., Lozovskyi, L., and Starodubtsev, E. (2007). *Sovremennyi ekonomicheskyi slovar* [Modern economic dictionary]. 5th ed. Moscow: YNFRA-M, 407 p. [in Russian].
20. Райзберг Б. Современный экономический словарь / Б. Райзберг, Л. Лозовский, Е. Стародубцев. –5-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 407 с.

УДК 65.011.8

Саміра Т. Пілецька  
*Національний авіаційний університет, м. Київ*  
Ірина М. Мягких  
*Київський національний університет технологій та дизайну*  
Наталія П. Прищепа  
*Національний авіаційний університет, м. Київ*  
**МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ  
РЕСТРУКТУРІЗАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВ**

*У статті здійснено аналіз різних методологічних підходів до реструктуризації підприємств, розкрито їх особливості та недоліки та на його основі визначено найбільш оптимальний у контексті управління реструктуризацією. На підставі синтезу інституціонально-еволюційного і синергетичного підходів уточнено визначення реструктуризації як сукупності заходів на макро-, мезо- та мікрорівнях, необхідних для ініціації перманентного процесу адаптації і саморозвитку виробничих систем для підвищення конкурентоспроможності під впливом змін у зовнішньому середовищі.*

*Ключові слова:* реструктуризація, методологічний підхід, управління, адаптація, зовнішнє середовище.

Самира Т. Пилецкая  
*Национальный авиационный университет, г. Киев*  
Ирина М. Мягких  
*Киевский национальный университет технологий и дизайна*  
Наталья П. Прищепа  
*Национальный авиационный университет, г. Киев*  
**МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ  
РЕСТРУКТУРИЗАЦИЕЙ ПРЕДПРИЯТИЙ**

*В статье осуществлен анализ разных методологических подходов к реструктуризации предприятий, раскрыты их особенности и недостатки и на его основе определен наиболее оптимальный в контексте управления реструктуризацией. На основании синтеза институционально-эволюционного и синергетического подходов уточнено определение реструктуризации как совокупности мероприятий на макро-, мезо- и микроуровнях, необходимых для инициации перманентного процесса адаптации и саморазвития производственных систем для повышения конкурентоспособности под воздействием изменений во внешней среде.*

*Ключевые слова:* реструктуризация, методологический подход, управление, адаптация, внешняя среда.

Samira T. Piletska  
*National Aviation University, Kyiv*  
Iryna M. Miahkykh  
*Kyiv National University of Technologies and Design*  
Natalia P. Pryshchepa  
*National Aviation University, Kyiv*  
**METHODOLOGICAL APPROACHES TO ENTERPRISE  
RESTRUCTURING MANAGEMENT**

*The paper offers an analysis of different methodological approaches to enterprise restructuring revealing their specific features and shortcomings, and from this perspective the most*

*optimal one in the context of restructuring management has been identified. On the basis of synthesis of institutional, evolutionary and synergistic approaches, the definition of restructuring as a set of measures at macro-, mezo- and microlevels facilitating permanent adaptation process and production systems sustainability to enhance competitiveness under changing environment has been specified.*

**Keywords:** restructuring, methodological approach, management, adaptation, environment.

**Постановка проблеми.** Процес реструктуризації на рівні підприємств будується з урахуванням економічної політики і стратегії перетворень на галузевому, регіональному і державному рівнях, що дозволяє досліджувати процес в багаторівневому аспекті. Здійснення реструктуризації припускає методологічне забезпечення, що відбиває процес, з одного боку, спрямований на підвищення ефективності системи управління підприємством, а з іншого боку, виступає в ролі об'єкту реалізації управлінських рішень. У сучасній економічній літературі представлені безліч методологічних підходів до управління розвитком підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичним та практичним аспектом реструктуризації підприємств присвячені дослідження багатьох авторів. Зокрема серед них: С.О. Ареф'єв, І.В. Бабій, М.М. Берест, О. Вятрович, О.А. Гавриш, Дж. Гараедаги, Ф.Н. Давидовський, Є.А. Єрохіна, Г.В. Єфімова, А.Е. Лузин, С.И. Ляпунов, М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, Г.Ю. Соколова, О.С. Сухарев, В.Л. Тамбовцев, М. Хаммер, Дж. Чампи та інші. Проте, не зважаючи на значну кількість наукових публікацій з обраної проблематики, ряд теоретичних питань потребують певного доопрацювання.

**Метою статті** є розкриття особливостей та недоліків різних методологічних підходів до реструктуризації підприємств, та на їх основі визначення найбільш оптимального в контексті управління реструктуризацією.

**Викладення основного матеріалу.** Розглянемо реструктуризацію як економічну категорію, існування якої підкоряється певним принципам і законам діалектичного розвитку, крізь призму методологічних підходів, ґрунтуючись на їх порівняльному аналізі.

Відмінною рисою ресурсного підходу є відображення відмінностей в економічних результатах фірм, що діють на одному товарному ринку, за допомогою зв'язку з різницею у складі ресурсів, які має в розпорядженні фірма і які використовуються нею у своїй діяльності. Ресурси розуміються при цьому в найширшому сенсі – як усе те, що забезпечує функціонування фірми [16].

Суть реструктуризації з позиції ресурсного підходу – перетворення структури підприємства здійснюється на підставі певних існуючих «стратегічних компетенцій» (унікальні ресурси і організаційні здібності підприємства).

У роботі М. Хаммера і Дж. Чампи «Реінжиніринг корпорації. Маніфест революції у бізнесі» уперше були викладені основні положення процесного підходу. Ці положення відображали принципово новий підхід до побудови і управління організацією: бізнес-процес виступає об'єктом управління, що створює вартість для споживача [17].

У рамках процесного підходу реструктуризація підприємства визначається як процес зміни структури організації, який заснований на процесних інноваціях в системі управління підприємством. Зміна структури процесів дозволяє підприємству проводити безперервну і послідовну адаптацію залежно від умов ринку [14]. Таким чином, реструктуризація виступає як інструмент, який реінтегрує фундаментальні операції в єдині бізнес-процеси.

В якості недоліків процесного підходу, варто виділити складність його впровадження у зв'язку з тим, що з'являється необхідність розробки стандартів, документального оформлення кожного процесу, регламентації управління, а також в освоєнні

співробітниками, особливо керівництвом компанії, нових навичок і знань, на що вимагається досить довгий час.

У рамках позитивного підходу виділяються наступні принципи: перетворення вищого керівництва компанії на «агентів змін»; забезпечення причетності і повної залученості усього ключового складу організації в проектування і здійснення організаційних змін; опора на цільові команди, групову динаміку і синергію; «бенчмаркінг» і «краща практика» – основні інструменти, покликані перекрити нестачу експертної допомоги з зовнішнього середовища; відкриття бачення – основний момент організаційних перетворень; вирощування – на противагу впровадженню організаційних змін [12].

Недоліками цього підходу є ігнорування «минулого» підприємства при аналізі, концентрація тільки на «майбутньому», що неприйнятно, оскільки при реструктуризації як процесі, безпосередньо пов'язаному з розвитком підприємства, необхідно зважати на специфіку «минулого», яка є одним з визначальних чинників розвитку. Також варто згадати про недолік бенчмаркінга. Він полягає в складності отримання об'єктивних даних в силу їх закритості. Існуючі системи фінансового і податкового обліку не завжди дають можливість отримати реальні дані.

Інституціонально-еволюційний підхід є синтезом двох підходів. Інституціональний підхід дає можливість досліджувати рамки економічних змін і варіанти дій підприємств у встановлених межах. Еволюційний підхід виробляє загальне бачення процесу економічних змін і вивчає закономірності реакцій суб'єктів, залежних від їх «організаційного генотипу», налагоджених процедур «природного відбору» і «мутацій» [15].

У сукупності ці два підходи представляють перспективний інструмент аналізу структурних змін, оскільки мають більш високу міру теоретичної адекватності в порівнянні з іншими методами.

В рамках інституціонально-еволюційного підходу реструктуризація є динамічним процесом, що протікає еволюційно під впливом змін в науці і технології, потреб ринків, змін в організації і правових стосунках, а також, це комплекс планованих заходів, вбудованих в загальну систему управління економікою і спрямованих на регулювання колишньої системи інститутів і впровадження нових [15].

В зв'язку з цим пропонується розглядати реструктуризацію підприємства як цілеспрямоване, комплексне і планомірне перетворення його структури, обумовлене переходом до нової конкурентоздатної фази розвитку економічної системи.

Разом з перевагами також є недоліки цього підходу, такі як неповноцінні методи математичної формалізації, переважний облік трансакційних витрат поза зв'язком з іншими витратами, описовий характер аналізу. Також не визначений взаємозв'язок між еволюцією різних рівнів економіки.

Родоначальником кібернетичного підходу вважають Л. Берталанфі, який висунув ідею про наявність зворотних зв'язків в контурі управління. У рамках цього підходу управління розглядається як спосіб взаємодії систем, при якій одна система (суб'єкт управління) чинить певну дію на іншу систему (об'єкт управління) з метою викликати відповідну реакцію у відповідь, яка необхідна для адаптації до умов зовнішнього середовища.

В основу кібернетичного підходу до явищ розвитку покладені три фундаментальні аспекти кібернетики:

інформаційний, оскільки будь-який процес управління і розвитку в суспільстві нерозривно пов'язаний з передачею і обробкою інформації, інформаційний аспект розкриває генезис і механізм прискорення темпів розвитку;

управлінський, який дозволяє враховувати напрями функціонування і пояснює спрямованість процесів розвитку;

організаційний, який враховує міру впорядкованості структури і дозволяє пояснити безповоротність процесів розвитку [1].

Безпосереднє застосування кібернетичного підходу відносно реструктуризації підприємств є перспективним засобом аналізу. Підхід дозволяє виявити системний взаємозв'язок організації випуску продукції і механізмів розподілу фінансових ресурсів між компонентами цього випуску.

Слід зазначити недолік кібернетичного підходу, який полягає у відсутності властивості самоорганізації, що не відповідає природним системам. Крім того, кібернетична модель, як і будь-яка інша, має обмежену достовірність і справедлива лише для певних умов.

Системний підхід розглядає підприємство як відкриту систему, що складається з комплексу таких взаємозв'язаних підсистем, як структура, технологія, персонал, орієнтованих на досягнення різних цілей в умовах зовнішнього середовища, що міняється. Таким чином, системний підхід є загальнонауковою методологією дослідження і моделювання різних об'єктів і процесів як систем, тобто в усій сукупності складових їх елементів, зв'язків, стосунків, включаючи стосунки із зовнішнім середовищем.

Розкриваючи концепцію системної реструктуризації, варто відмітити необхідність дослідження підприємства як цілісної системи, що включає різноманітні елементи, внутрішні і зовнішні взаємозв'язки і стосунки, принципи і закони власного розвитку і вдосконалення.

У своїй роботі [7] Дж. Гараєдагі виділяє п'ять основних принципів системного підходу, при цьому розглядає підприємство як цілеспрямовану мультирозумну систему: відкритість, цілеспрямованість, багатовимірність, емерджентність і контрінтуїтивність. На його думку, ці ознаки визначають базові характеристики і особливості підприємства, діючи як погоджене динамічне ціле.

Концепція системної реструктуризації цілком обґрунтовано виходить з припущення, що стосунки управління зачіпають самі різні сторони розвитку організації [8].

Системний підхід до реструктуризації, а саме високий рівень наукової абстракції і широта охоплених питань, дозволяє здолати більшість недоліків інших підходів.

До недоліків системного підходу відносно реструктуризації варто віднести необхідність створення методичного забезпечення відповідного рівня і класу, що передбачає під собою збір і обробку величезного масиву початкової інформації, значні тимчасові і фінансові витрати, а також апробацію стосовно різних галузей і міжгалузевих комплексів. Крім того, на сьогодні в економічній науці є серйозна проблема, пов'язана з оцінкою ефективності конкретних форм системної методології.

Неокласичний підхід обмежується розглядом підприємства, яке веде певну діяльність на ринку і прагне до максимального прибутку. Завдання оптимізації розподілу ресурсів вирішується фактично за допомогою апарату, близького до апарату виробничої функції, за умови безкоштовності ринкових трансакцій.

Відносно реструктуризації підприємства неокласичний підхід пропонує незмінну, жорстку структуру підприємства. У цьому підході гнучким є внутрішній зміст структурного підрозділу. При зміні параметрів зовнішнього середовища підприємства відбувається зміна функцій і зон відповідальності підрозділів компанії. Таким чином, втрачає своє значення багатогранність моделей господарської поведінки, а розроблені на базі цього підходу моделі адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища стають неадекватними.

Функціональний підхід розглядає організацію у рамках функціональних областей в організаційній структурі і концентрує увагу керівництва на вдосконаленні виконання кожної конкретної функції, функціональної операції за рахунок спеціалізації.

Недоліками функціонального підходу є відсутність стратегічного завдання, що лежить в основі реструктуризації, і обмеження мети реструктуризації тільки вдосконаленням

організаційної структури управління. Також в процесі адаптації до змін зовнішнього середовища виникає необхідність підвищення рівня спеціалізації функціональних підрозділів системи управління, що призводить до зростання рівнів ієрархії і зниження швидкості руху інформації.

В цілому функціональний підхід не відповідає вимогам структурованості, мотивації, гнучкості, адаптивності, синергії.

Центральне місце ситуаційного підходу займає ситуація, тобто конкретний набір обставин, які сильно впливають на організацію в цей конкретний час. Ситуаційний підхід розглядає управління організацією у вигляді безлічі варіантів поведінки, що забезпечують ефективне функціонування і розвиток в умовах динамічного, невизначеного зовнішнього середовища [12].

Відносно реструктуризації, проведення якої характеризується високою мірою невизначеності, ситуаційний підхід припускає розробку сценаріїв, які могли б відбити істотні ситуаційні зміни в реалізації реструктуризації, а значить передбачити наслідки, тим самим знижуючи ризики реалізації реструктуризації і дозволяючи застосовувати типові сценарії розвитку ситуації.

До основних недоліків ситуаційного підходу слід віднести складність формування набору стандартних, типових ситуацій: якщо цей набір сформований з помилками то рішення прийняті на його основі, теж будуть помилкові. Також в якості недоліків – домінуюча роль суб'єктивного чинника, відсутність стратегії і політики управління.

Одним з базових методологічних підходів при розгляді процесів розвитку підприємств є методологія стратегічного управління. Стратегічний підхід базується на концепціях різних шкіл формування стратегій. В основі підходу лежить розробка стратегії розвитку підприємства на основі стратегічного передбачення, прогнозування.

У рамках стратегічного підходу реструктуризація виступає як єдиний комплекс погоджених заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємства, відповідно до загальної стратегії його розвитку, заснованої на стратегічному прогнозуванні.

Недоліки стратегічного підходу наступні: різко посилюються негативні наслідки помилок стратегічного передбачення, в силу своєї суті стратегічний підхід не дає точної і детальної картини майбутнього; стратегічне управління не може бути зведене до набору рутинних процедур і схем унаслідок відсутності інструментальної теорії, яка пропонує, що і як робити при рішенні певних завдань або ж в конкретних ситуаціях.

Проектний підхід відбиває особливість сучасного управління, коли основною стратегічною конкурентною перевагою стає гнучка поведінка в мінливому зовнішньому середовищі. У подібних умовах неминучий відхід від жорстких організаційних структур і управлінських технологій, що підкреслює актуальність проведення реструктуризації в контексті цього підходу.

Відповідно до проектного підходу, реструктуризація, будучи складним структурованим процесом, має характеристики, що дозволяють розглядати її як проект, тобто цілеспрямований захід, відмінний за змістом від основної діяльності підприємства, обмежений за часом і ресурсами, вимагаючий залучення фахівців різних кваліфікацій. Цілі підприємства встановлюються як проекти бажаного стану на довгострокову перспективу.

Незважаючи на ряд переваг і широке поширення, проектний підхід до управління має ряд істотних недоліків: нечіткий розподіл прав і відповідальності між учасниками проекту може привести до анархії; задіяні в проектних командах співробітники погано усвідомлюють свої місця на підприємстві, від керівника проекту потрібно не лише управління усіма стадіями його життєвого циклу, але і облік його місця в мережі проектів підприємства;

дроблення ресурсів помітно ускладнює підтримку і розвиток виробничого і науково-технічного потенціалу підприємства як єдиного цілого.

Синергетика протиставляє причинно-наслідковим зв'язкам взаємодію і розкриває еволюцію системи через принципи самоорганізації, яка припускає утворення трансформаційного потенціалу усередині самої системи в ході взаємодії її компонентів без специфічної дії ззовні. Предметом синергетики є «механізми самоорганізації, тобто механізми виникнення, відносно стійкого існування і саморуйнування» [10].

В рамках синергетичного підходу реструктуризація виступає як необхідний і перманентний процес існування і саморозвитку підприємства, який здійснюється на основі синергетичних механізмів взаємодії елементів. Формуються нові, змінні структури системи з когерентною поведінкою. Як наслідок, реструктуризація забезпечує адаптивність до складного, динамічного конкурентного середовища і призводить до компенсації недоліків і посилення переваг елементів системи.

Визначаючи недоліки синергетичного підходу, варто відмітити його неопрацьованість: визначені лише контури моделі виробничих систем на основі ефекту зворотного позитивного зв'язку, необхідно досліджувати закономірності еволюції виробничих систем і обґрунтувати синергетичну інтерпретацію їх перебудов і переходу від нестійкої рівноваги до стійкої рівноваги.

**Висновки.** Здійснений аналіз методологічних підходів до реструктуризації підприємств дозволяє зробити висновок про те, що виділити найбільш відповідний, універсальний методологічний підхід неможливо. Варто використовувати змішаний методологічний підхід до реструктуризації, принципи якого відповідатимуть ускладненню умов діяльності підприємств, а особливо промислових підприємств, під впливом процесів глобалізації економіки та зовнішнього середовища.

Найбільш оптимальним підходом є синтез інституціонально-еволюційного і синергетичного підходів з розглядом промислового підприємства як виробничої системи. Пропонований підхід дозволить: зробити реструктуризацію, в перспективі перетворюючи реструктуризацію на перманентний процес, в узгодженні із загальною системою управління економікою; регулювати існуючу систему інститутів і впроваджувати нові, необхідні для ефективного функціонування виробничих систем; аналізувати зміни структури виробничої системи з урахуванням більшості чинників з високою мірою теоретичної адекватності; будувати моделі виробничих систем, що саморозвиваються, на основі принципу зворотного зв'язку з використанням нелінійних механізмів; забезпечувати адаптивність до складного, динамічного конкурентного середовища; компенсувати недоліки і посилювати переваги елементів систем на основі синергетичних механізмів їх взаємодії.

На підставі синтезу інституціонально-еволюційного і синергетичного підходів уточнене визначення реструктуризації як сукупності заходів на макро-, мезо-, мікрорівнях, необхідних для ініціації перманентного процесу адаптації і саморозвитку виробничих систем для підвищення конкурентоспроможності під впливом змін в зовнішньому середовищі.

#### References

1. Abdeev, F. (1994). *Filosofiya informatsionnoy tsivilizatsii* [Philosophy of information civilization]. Moscow: VLADOS. 336 p. [in Russian].
2. Arefiev, S.O. (2014). *Teoretyko-metodychnyi pidkhid do diahnozyky potreb aeroportiv u restrukturyzatsii* [Theoretical and methodical approach to the diagnostics of the needs of airports in the restructuring]. *Business Inform*, No. 10, Pp. 268–276 [in Ukrainian].

#### Література

1. Абдеев Р.Ф. *Философия информационной цивилизации* / Р.Ф. Абдеев. – М.: ВЛАДОС, 1994. – 336 с.
2. Ареф'єв С.О. *Теоретико-методичний підхід до діагностики потреб аеропортів у реструктуризації* / С.О. Ареф'єв // *Бізнес Інформ*. – 2014. – № 10. – С. 268–276.

3. Babiy, I.V. (2010) Metody i modeli restrukturyzatsii i stabilizatsii diialnosti pidpriemstv [Methods and Models of Restructuring and Stabilization of Enterprises]. Aktualni problemy ekonomiky – Actual Problems of Economics, No. 6, Pp. 84–90 [in Ukrainian].
3. Бабій І.В. Методи і моделі реструктуризації і стабілізації діяльності підприємств / І.В. Бабій // Актуальні проблеми економіки – Actual Problems of Economics. – 2010. – № 6. – С. 84–90.
4. Berest, M.M., Kosinova, M.Ye. (2012). Krytychnyi analiz zmistu poniattia «restrukturyzatsiia» [Critical analysis of the content of the concept of «restructuring»]. www.rusnauka.com. Retrieved from: [http://www.rusnauka.com/3\\_ANR\\_2012/Economics/10\\_99767.doc.htm](http://www.rusnauka.com/3_ANR_2012/Economics/10_99767.doc.htm) [in Ukrainian].
4. Берест М.М. Критичний аналіз змісту поняття «реструктуризація» / М.М. Берест, М.Є. Косінова. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/3\\_ANR\\_2012/Economics/10\\_99767.doc.htm](http://www.rusnauka.com/3_ANR_2012/Economics/10_99767.doc.htm)
5. Vjatarovich, O. (2011). Restrukturyzatsiia yak vazhlyvyi sposib zabezpechennia zhyttiediialnosti pidpriemstva [Restructuring as an Important Way to Support the Life of the Enterprise]. Economist – Economist, No. 7, Pp. 40–42 [in Ukrainian].
5. Вятрович О. Реструктуризація як важливий спосіб забезпечення життєдіяльності підприємства / О. Вятрович // Економіст. – 2011. – № 7. – С. 40–42.
6. Gavrish, O.A. (2011). Mekhanizm restrukturyzatsii promyslovykh pidpriemstv [Mechanism of restructuring of industrial enterprises]. Ekonomichnyi visnik natsionalnogo tehnicnogo universitetu Ukrayini «KPI»: zb. nauk. prats – Economic Herald of the National Technical University of Ukraine «KPI»: Sb. sciences works, No. 8, Pp. 192–196 [in Ukrainian].
6. Гавриш О.А. Механізм реструктуризації промислових підприємств / О.А. Гавриш, Т.В. Іванова // Економічний вісник Національного технічного університету України «КПІ»: зб. наук. праць. – 2011. – № 8. – С. 192–196.
7. Garaedagi, J. (2010). Sistemnoe myshlenie. Kak upravlyat haosom i slozhnyimi protsessami. Platforma dlya modelirovaniya arhitektury biznesa [Systems thinking. How to manage the chaos and complex processes. The platform for modeling business architecture]. Minsk: Grevtsov Books. 480 p. [in Russian].
7. Гараедаги Дж. Системное мышление. Как управлять хаосом и сложными процессами. Платформа для моделирования архитектуры бизнеса / Дж. Гараедаги. – Минск: Гревцов Букс, 2010. – 480 с.
8. Davydovsky, F.N. (2009). Kontseptsiya sistemnoy restrukturyzatsii: metodologiya, teoriya, realizatsiya [Concept of systemic restructuring: methodology, theory and implementation]. Retrieved from: [http://old.nsaem.ru/Science/Publications/Science\\_notes/Archive/2009/3/547.pdf](http://old.nsaem.ru/Science/Publications/Science_notes/Archive/2009/3/547.pdf) [in Russian].
8. Давыдовский Ф.Н. Концепция системной реструктуризации: методология, теория, реализация / Ф.Н. Давыдовский. – Режим доступа: [http://old.nsaem.ru/Science/Publications/Science\\_notes/Archive/2009/3/547.pdf](http://old.nsaem.ru/Science/Publications/Science_notes/Archive/2009/3/547.pdf).
9. Efimova, G.V. (2013). Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm restrukturyzatsii sudnobudivnoho pidpriemstva [Organizational and Economic Mechanism for Shipbuilding Restructuring]. Ekonomichns Innovatsiyi – Economic Innovations, Vol. 52, Pp. 83–92 [in Ukrainian].
9. Єфімова Г.В. Організаційно-економічний механізм реструктуризації суднобудівного підприємства / Г.В. Єфімова // Економічні інновації. – 2013. – Вип. 52. – С. 83–92.
10. Yerokhina, E.A. Teoriya ekonomicheskogo razvitiya: sistemno-sinergeticheskiy podhod [Theory of economic development: a systematic and synergetic approach]. Retrieved from: <http://www.ek-lit.org/eroh/index.html> [in Russian].
10. Ерохина Е.А. Теория экономического развития: системно-синергетический подход [Электронный ресурс] / Е.А. Ерохина. – Режим доступа: <http://www.ek-lit.org/eroh/index.html>.

11. Koritko, T.Yu. (2013). Ekonomichniy mehanizm adaptatsiyi pidpriemstva [Economic mechanism of enterprise adaptation]. Rozvitok ekonomichnih metodiv upravlinnya natsionalnoyu ekonomikoju ta ekonomikoju pidpriemstva: zb. nauk. prats Donetskogo derzhavnogo universitetu upravlinnya. Donetsk: DonDUU, Vol. XIV, Pp. 90–97 [in Ukrainian].
12. Luzin, A.E., Lyapunov, S.I. (2000). Novyyi podhod k restrukturovaniyu rossijskih predpriyatij [New approach to the restructuring of Russian enterprises. Management Issues: Theory and Practice]. Problems of the theory and practice of management – Problemy teorii i praktiki upravleniia, No. 2, Pp. 97–104 [in Russian].
13. Meskon, M.H., Albert, M., Hedouri F. (1993). Osnovy menedzhmenta [Fundamentals of Management]. Translation from English. Moscow: Delo. 702 p. [in Russian].
14. Sokolova, G.Yu. (2010). Protsessnaya restrukturalizatsiya kak instrument antikrizisnogo upravleniya organizatsiei: na primere predpriyatij lesozagotovitel'noy promyshlennosti Respubliki Komi [A process restructuring as a tool of crisis management in organization: the case of the timber industry enterprises of the Republic of Komi]: Abstract of thesis for obtaining PhD in Economics. Syktyvkar. 26 p. [in Russian].
15. Sukharev, O.S. (2001). Sovremennyye problemy teorii i praktiki restrukturalizatsii promyshlennosti: InstitutSIONalno-evolyutsionnyy podhod [Modern theories and practice of industry restructuring: institutional and evolutionary approach]: Thesis for obtaining Dr. in Economics. Oryol. 486 p. [in Russian].
16. Tambovtsev, V.L. (2012). Strategicheskaya teoriya firmy: sostoyanie i vozmozhnoe razvitie [Strategic Theory of the Company: current status and probable development]. Rossiiskii zhurnal menedzhmenta – Russian Management Journal. Retrieved from: [http://www.cfin.ru/management/strategy/concepts/str\\_theory.shtml](http://www.cfin.ru/management/strategy/concepts/str_theory.shtml) [in Russian].
17. Hammer, M., Champy, J. (1997). Reinzhiniring korporatsii. Manifest revolyutsii v biznese [Reengineering the Corporation. A manifesto for business revolution]. Translation from English. St. Petersburg State University 332 p. [in Russian].
11. Коритько Т.Ю. Економічний механізм адаптації підприємства / Т.Ю. Коритько // Розвиток економічних методів управління національною економікою та економікою підприємства: зб. наук. праць Донецького державного університету управління. – Донецьк: ДонДУУ, 2013. – Т. XIV. – С. 90–97. – (Серія «Економіка», вип. 274).
12. Лузин А.Е. Новый подход к реструктурированию российских предприятий / А.Е. Лузин, С.И. Ляпунов // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – № 2. – С. 97–104.
13. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; Пер. с англ. – М.: Дело, 1993. – 702 с.
14. Соколова Г.Ю. Процессная реструктуризация как инструмент антикризисного управления организацией: на примере предприятий лесозаготовительной промышленности Республики Коми: автореферат дис. ... канд. экон. наук / Г.Ю. Соколова. – Сыктывкар, 2010. – 26 с.
15. Сухарев О.С. Современные проблемы теории и практики реструктуризации промышленности: Институционально-эволюционный подход: дис. ... д-ра экон. наук / О.С. Сухарев. – Орел, 2001. – 486 с.
16. Тамбовцев В.Л. Стратегическая теория фирмы: состояние и возможное развитие / В.Л. Тамбовцев // Российский журнал менеджмента. – 2012. – Том 8, № 1. – URL: [http://www.cfin.ru/management/strategy/concepts/str\\_theory.shtml](http://www.cfin.ru/management/strategy/concepts/str_theory.shtml).
17. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи; пер. с англ. – СПб.: СПбГУ, 1997. – 332 с.

## ЗАПРОШУЄМО ДО СПІВРОБІТНИЦТВА

Київський національний університет технології та дизайну видає з 1999 року періодичний науковий економічний журнал «Вісник КНУТД», серія «Економічні науки».

Журнал визнаний ВАК України фаховим з економічних наук. З моменту свого заснування журнал став сполучною ланкою між науковцями і практиками, які працюють у науково-дослідних закладах, вищій школі, економіці, державних установах України і зарубіжжя, між усіма тими, хто переймається проблемами розвитку економіки в ринкових умовах. Активна участь в наукових публікаціях на шпальтах журналу сприяє розвитку фундаментальних та прикладних досліджень з усіх напрямків економічних наук, посиленню впливу економіки на вирішення правових, політичних, соціальних, екологічних та інших проблем розвитку суспільства, входженню України в міжнародні економічні союзи.

Журнал є дуже цікавим для науковців, аспірантів, студентів, фахівців національного господарства, державних службовців.

Рубрики журналу «Вісник КНУТД», серія «Економічні науки»:

- **ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ**
- **МОДЕРНІЗАЦІЯ ОСВІТИ**
- **СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ**
- **ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА**

Періодичність видання – 6 раз на рік. Журнал видається українською, російською, англійською мовами, анотації – українською, російською і англійською мовами. Матеріали, що надходять для публікації в журналі, проходять рецензування з боку членів редакційної колегії, розглядаються та рекомендуються Вченою радою Київського національного університету технології та дизайну до друку.

**01011, м. Київ, вул. Немировича-Данченка, 2, корп. 1, к. 252**  
**тел./факс: +38 (044) 256-29-86**

**Інформаційна довідка  
ДО УВАГИ АВТОРІВ ЖУРНАЛУ  
«Вісник Київського національного університету технологій та дизайну»  
серія «Економічні науки»**

Редакційна колегія журналу «Вісник Київського національного університету технологій та дизайну» приймає до розгляду наукові статті авторів за матеріалами досліджень і науково-технічних розробок. Подані статті розглядаються редакційною колегією журналу «Вісник КНУТД» і після отримання позитивної рецензії приймаються до публікації.

**ПРАВИЛА ПОДАННЯ РУКОПИСІВ СТАТЕЙ**

Для публікації автори подають в редакцію журналу:

1. **Рукопис статті** з анотаціями російською та англійською мовами, які розміщуються після тексту статті (роздрукований з електронного варіанта статті (файлу), підписаний авторами, в **2 (двох) примірниках**). Один примірник передається для редакторської роботи та рецензування.

2. **Електронний варіант статті** з анотаціями російською та англійською мовами, які розміщуються після тексту статті (файл на CD- або CD-RW-дисках). Файл статті повинен мати таку назву (англ. мовою): П.І.Б. (автора статті англ. мовою) Stat. **Наприклад: Karpenko Stat**

3. **Електронний файл та роздрукований варіант інформації про автора** (-ів) подається українською, російською та англійською мовами. Фото авторів обов'язкове, розмір 3x4, формат файлу jpg. Файл інформації повинен мати таку назву (англ. мовою): П.І.Б. (автора статті англ. мовою) Inform\_engl. **Наприклад: Karpenko Inform\_engl**.

Алгоритм оформлення авторських даних такий:

**Алгоритм оформлення авторських даних:**

	Англійською мовою	Українською мовою	Російською мовою
Прізвище, ім'я, по батькові			
Науковий ступінь			
Учене звання			
Посада			
Місце роботи (вищий навчальний заклад, кафедра без скорочень)			
ID (у системі наукової ідентифікації)			
ORCID ( <a href="http://orcid.org/">http://orcid.org/</a> )			
ResearcherID ( <a href="http://www.researcherid.com">http://www.researcherid.com</a> )			
Адреса надсилання видання			
Телефон			
Електронна адреса			
Фото авторів			

4. **Рецензія** на статтю, підписана доктором наук за напрямом наукової діяльності (підпис рецензента повинен бути засвідчений установою).

5. **Оригінал платіжного документу**, який засвідчує оплату за публікацію. **Оплата здійснюється після рецензування та прийняття статті до друку.**

6. **Договір** з підписами авторів про те, що надіслана стаття не друкувалася і не подана до інших видань.

7. **Заява** на друк.

## Вимоги до структури та оформлення матеріалів:

– прізвище, ім'я та по-батькові автора (співавторів) – повністю, без скорочень, вчене звання, вчена ступінь, точна назва посади та місця роботи (повна назва кафедри або іншого структурного підрозділу, без абревіатур), робоча та домашня поштові адреси з індексами, електронна адреса (дуже бажано особиста, а не кафедральна), робочій, домашній та мобільний номери телефонів, основні наукові інтереси (найчастіше – тематика дисертаційного дослідження);

– анотація трьома мовами (укр., рос., англ.); ключові слова – теж трьома мовами, 5-6 позицій;

– структура тексту статті: **постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями; аналіз останніх публікацій по проблемі; невирішені частини дослідження, мета дослідження, виклад основних результатів та їх обґрунтування; висновки та перспективи подальших досліджень;**

– всі структурні розділи по тексту мають бути виділені жирним шрифтом;

– всі статистичні дані мають бути підкріплені посиланнями на джерела;

– всі цитати мають закінчуватися посиланнями на джерела;

– посилання на підручники та науково-популярну літературу є небажаними;

– посилання на власні публікації є не бажаними і допускаються лише в разі нагальної потреби;

– якщо в огляді літератури або далі по тексту Ви посилаєтесь на прізвище вченого – його публікація має бути у загальному списку літератури після статті;

– вторинне цитування не дозволяється! Якщо Ви цитуєте Адама Сміта – то посилання має бути саме на Сміта, а не на автора, який читав Сміта;

– інтервал – 1,15; шрифт – 12 пт. Поля – по 2 см з кожного боку. Лише Microsoft Word, doc, docx. Шрифт – TimesNewRoman. Всі нетекстові об'єкти мають бути побудовані із застосування засобів Microsoft Word (MicrosoftExcelChart, MicrosoftEquationтощо). При побудові графіків майте на увазі, що журнал є чорно-білим;

– у формулах – лише найрозповсюдженіші символи із стандартного набору;

– таблиці мають бути пронумеровані, кожна повинна мати назву;

– всі малюнки та графіки мають бути пронумеровані та мати назву;

– список джерел – не менше 10 позицій, мовами оригіналу, оформляється згідно з ДСТУ 8302:2015. У тексті рукопису посилання на літературу ставляться в квадратні дужки.

Окремо подається **References** списку літератури оформленого за вимогами:

**транслітерація с укр – <http://www.slovyk.ua/services/translit.php>;**

**транслітерація с рус – <http://www.fotosav.ru/services/transliteration.aspx>.**

**Структура реферату англійською мовою** (до 250 слів), що складаються з наступних розділів:

**Вступ і мета дослідження:** слід чітко описати логічне обґрунтування для проведення дослідження, виходячи з попередніх робіт по відношенню до досліджуваної. Цей розділ повинен закінчуватися твердженням конкретного питання, що вирішується або висунутою гіпотезою.

**Далі слід вказати мету дослідження.**

**Методи дослідження:** слід перерахувати використувані методи, не вдаючись у великі методичні подробиці і позначити найбільш важливі результати.

**Результати:** слід перерахувати основні результати без вступу. У дужках слід додавати тільки основні статистичні дані. Не потрібно приводити **висновки**.

**Висновки:** необхідно надати ключові висновки якомога чіткіше. Можна включати короткий, більш загальне тлумачення результатів та/або конкретні рекомендації для подальших досліджень.

**Редакція** лишає за собою право на незначне редагування та скорочення, зберігаючи при тому головні висновки та авторську стилістику.

**СТАТТІ, ОФОРМЛЕНІ БЕЗ ДОТРИМАННЯ ЗАЗНАЧЕНИХ ВИМОГ,  
РОЗГЛЯДАТИСЯ НЕ БУДУТЬ!**

**Остаточний висновок** щодо публікації схвалює редакційна колегія журналу та повідомляє автора (-ів) телефонним дзвінком або повідомленням по електронній пошті.

**АДРЕСА РЕДАКЦІЇ:** 01011, м. Київ-11, вул. Немировича-Данченка, 2,  
корп. №1, кім. 1-0252, (044) 256-29-86

**Електронна адреса редакції:** [vistnuk@knutd.edu.ua](mailto:vistnuk@knutd.edu.ua).

**Статті приймаються на поштову скриньку:** [econ-vistnyk@knutd.edu.ua](mailto:econ-vistnyk@knutd.edu.ua).

**Банківські реквізити журналу «Вісник КНУТД» для перерахування оплати за публікацію наукової статті (вартість 1 стор. формату А4 коштує 45 грн):**

**Одержувач:** Київський національний університет технологій та дизайну

Код ЄДРПОУ отримувача: 02070890

Банк отримувача: ДКСУ у м. Києві

Код банку отримувача: 820172

Розрахунковий рахунок: 31259228203551

**Призначення платежу:** П.І.Б. (автора (-ів) публікації) – за публікацію у журналі «Вісник КНУТД» Серія Економічні науки

## ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ



### **Андрійченко Жанна Олегівна**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління фінансовими послугами Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця

<http://orcid.org/0000-0003-2061-0036>

*E-mail: azh\_ufp@hneu.edu.ua*



### **Білак Юрій Юрійович**

кандидат фізико-математичних наук, доцент, доцент кафедри програмного забезпечення систем Ужгородського національного університету



### **Ганущак-Єфіменко Людмила Михайлівна**

доктор економічних наук, професор, декан факультету підприємництва та права Київського національного університету технологій та дизайну

<http://orcid.org/0000-0002-4458-2984>

Researcher ID: Q-2309-2016

*E-mail: glm5@ukr.net*



### **Геселева Наталія Валеріївна**

кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри економічної кібернетики та маркетингу Київського національного університету технологій та дизайну

<http://orcid.org/0000-0001-9188-9738>

*E-mail: gesnata@ukr.net*



**Крахмальова Ніна Анатолівна**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва та бізнесу Київського національного університету технологій та дизайну

<http://orcid.org/0000-0003-4242-8032>



**Кулак Наталія Валеріївна**

кандидат наук з державного управління, доцент кафедри господарського права Київського національного університету технологій та дизайну



**Кулиняк Ігор Ярославович**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту організацій Національного університету «Львівська політехніка»

<http://orcid.org/0000-0002-8135-4614>

Researcher ID: M-6250-2017

*E-mail: [ihor.y.kulyniak@lpnu.ua](mailto:ihor.y.kulyniak@lpnu.ua)*



**Легеза Андрій Васильович**

викладач кафедри програмного забезпечення систем Ужгородського національного університету



**Лях Ігор Михайлович**

кандидат технічних наук, доцент кафедри інформатики та фізико-математичних дисциплін Ужгородського національного університету



**Мавріна Анна Ольгердівна**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту організацій Національного університету «Львівська політехніка»



**Мягких Ірина Миколаївна**

доктор економічних наук, доцент, професор кафедри підприємництва та бізнесу Київського національного університету технологій та дизайну



**Пілецька Саміра Тимофіївна**

доктор економічних наук, доцент, професор кафедри фінансів, обліку і аудиту Національного авіаційного університету, м. Київ



**Прищепя Наталія Петрівна**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств Національного авіаційного університету, м. Київ



**Чмутова Ірина Миколаївна**

доктор економічних наук, доцент, професор кафедри банківської справи Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця

<http://orcid.org/0000-0001-7932-7652>

Researcher ID: O-7036-2016

*E-mail: chmutova\_i@ukr.net*



**Шевченко Олег Олександрович**

старший викладач кафедри підприємництва та бізнесу Київського національного університету технологій та дизайну

<http://orcid.org/0000-0003-0431-7307>



**Щербак Валерія Геннадіївна**

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри підприємництва та бізнесу Київського національного університету технологій та дизайну

<http://orcid.org/0000-0002-7918-6033>

Researcher ID: P-6903-2016

*E-mail: valery\_shcherbak@i.ua*

**Київський національний університет  
технологій та дизайну  
запрошує до участі у конференціях  
в 2017 році**

- ✓ ***Всеукраїнська конференція студентів,  
аспірантів та молодих вчених «Наука  
та освіта в умовах трансформації суспільства»  
- 21 вересня.***
- ✓ ***II Міжнародна наукова конференція  
«Перспективні полімерні матеріали та  
технології» - 12 жовтня.***
- ✓ ***VI Міжнародна науково-практична  
конференція «Енергоефективний  
університет» - 26 жовтня.***

***Більш детально про всі заходи:  
(044) 280-16-03, (044) 256-84-27  
conference.knutd@gmail.com  
www.knutd.com.ua***

*Освітній  
інвестиційно-технологічний  
кластер  
легкої промисловості*

**КООРДИНАЦІЙНИЙ ЦЕНТР  
Київський національний університет  
технологій та дизайну**

**вул. Немировича-Данченка, 2, к.1-0309  
м. Київ, Україна, 01011  
тел./факс: +38(044) 256-84-66, 256-29-15  
[cluster@knutd.com.ua](mailto:cluster@knutd.com.ua)  
[www.cluster.knutd.com.ua](http://www.cluster.knutd.com.ua)**