

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 (125), 2018**



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



Docentes ad huc ad Organum accesserunt

*Kyiv National University of Technologies and Design  
is a Signatory of the  
Magna Charta Universitatum*

*Bologna, 20th September 2013*

*Prof. Sylvest Nwanda  
The President of the Magna Charta Observatory*



A handwritten signature in black ink, likely belonging to Prof. Sylvest Nwanda.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

# ВІСНИК

КИЇВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ  
ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Серія: Економічні науки

**№ 4 (125), 2018**

DOI: 10.30857/2413-0117.2018.4

Наукове фахове видання

Періодичність виходу: 6 разів на рік

Дата заснування: грудень 1999 р.

*Київ 2018*

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 (125), 2018**

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 продовження) – 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: Library of Congress Online Catalog, International DOI Foundation, CrossRef, WorldCat, Google Scholar, Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського, Інституційний репозитарій Київського національного університету технологій та дизайну, Ulrich's Periodicals Directory, EBSCOhost, РИНЦ, Index Copernicus, Research Bible, PBN, JIF, OAJI, InfoBase Index, ISI, UIF, CiteFactor
<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.

**Кривонос Олена Олександрівна** – відповідальний секретар.

**АДРЕСА РЕДАКЦІЇ:**

01011, м. Київ, вул. Немировича-Данченка, 2, корп. 4, к. 1409

тел./факс: +38 (044) 280-10-80

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

---

**Рекомендовано до друку Вченою радою Київського національного університету технологій та дизайну, протокол № 1 від 30.08.2018 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, 2018**

MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE

# BULLETIN

of the KYIV NATIONAL UNIVERSITY  
of TECHNOLOGIES and DESIGN

Series: Economic sciences

**№ 4 (125), 2018**

DOI: 10.30857/2413-0117.2018.4

**Scientific Specialized Edition**

**Issued: 6 times a year**

**Founded: December, 1999**

*Kyiv 2018*

**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 (125), 2018** 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 Library of Congress Online Catalog, International DOI Foundation, CrossRef, WorldCat, Google Scholar, The Vernadsky National Library of Ukraine, Kyiv National University of Technologies and Design Institutional Repository, Ulrich's Periodicals Directory, EBSCOhost, ПИИЦ, Index Copernicus, Research Bible, PBN, JIF, OAJI, InfoBase Index, ISI, UIF, CiteFactor

---

**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 4-1409

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

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

---

**Recommendations from Science Council of Kyiv National University of Technologies and Design, Protocol № 1 of 30.08.2018**

---

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, 2018

**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, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна.

**Ганущак-Єфіменко Людмила Михайлівна** – заступник головного редактора, доктор економічних наук, професор, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна.

**Члени редакційної колегії**

**Гавриш Олег Анатолійович** – доктор технічних наук, професор, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», Україна.

**Денисенко Микола Павлович** – доктор економічних наук, професор, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна.

**Касич Алла Олександрівна** – доктор економічних наук, професор, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна.

**Крахмальова Ніна Анатоліївна** – кандидат економічних наук, доцент, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна.

**Куклін Олег Володимирович** – доктор економічних наук, професор, Черкаський державний бізнес-коледж, Україна.

**Лепейко Тетяна Іванівна** – доктор економічних наук, професор, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Україна.

**Мягих Ірина Миколаївна** – доктор економічних наук, доцент, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна.

**Ольшанська Олександра Володимирівна** – доктор економічних наук, професор, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна.

**Тарасенко Ірина Олексіївна** – доктор економічних наук, професор, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна.

**Чубукова Ольга Юріївна** – доктор економічних наук, професор, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна.

**Щербак Валерія Геннадіївна** – доктор економічних наук, професор, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна.

**Denis Ushakov** – PhD, Professor, Suan Sunandha Rajabhat University, International College, Bangkok, Thailand.

**Dietmar Vahs** – PhD, Professor, Germany.

**Giorgi Gvartadze** – Full Professor, Akakii Tsereteli State University, Full Professor, Kutaisi University of Law and Economics, Georgia.

**Hendrik S. Doss** – PhD, Professor, Germany.

**Rafał Rebilas** – PhD, Vice Dean of the Faculty of Management, IT and Social Studies, University of Dąbrowa Górnicza, Poland.

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

**Zdzisława Dacko-Pikiewicz** – Professor, Rector University of Dąbrowa Górnicza, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Poland.

**АДРЕСА РЕДАКЦІЇ:**

01011, м. Київ, вул. Немировича-Данченка, 2, корп. 4, к. 1409

тел./факс: +38 (044) 280-10-80; e-mail: [econ-vistnyk@knutd.edu.ua](mailto:econ-vistnyk@knutd.edu.ua); <http://econ-vistnyk.knutd.edu.ua>

## ЗМІСТ

### ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ

- 1 **Ганущак-Єфіменко Л. М., Злотенко Б. М.**  
Аналіз системних властивостей галузевих кластерів у контексті розвитку урбаністичної інфраструктури 8
- 2 **Гончаренко І. М.**  
Методичні підходи щодо адаптації учасників АТО, ВПО в системі підприємницької діяльності 19
- 3 **Зарічна О. В.**  
Формування інноваційної інфраструктури на засадах транскордонного партнерства 30
- 4 **Крахмальова Н. А.**  
Інтеграція вимушено переміщених осіб у соціум 38
- 5 **Шевченко І. Ю.**  
Методичні засади оцінювання конкурентоспроможності автомобілебудівних підприємств у контексті формування державної стратегії розвитку автомобілебудування 49

### СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ

- 6 **Афанасьєва О. М., Кошарна В. В.**  
Аналіз співробітників компанії як носіїв корпоративної культури 62
- 7 **Зима О. Г., Небилиця О. А., Архипова Д. Є., Брусніцина Д. Е.**  
Екологічний менеджмент як фактор еколого-економічної стійкості та розвитку промислового підприємства в системі охорони праці 69
- 8 **Лабурцева О. І.**  
Розвиток інтегрованих структур бізнесу на засадах брендингу 76
- 9 **Птащенко О. В., Родіонов С. О., Куц Я. М.**  
Вплив інформаційних технологій на процес міжкультурної комунікації в аспекті розвитку міжнародного маркетингу та глобалізаційних процесів 92
- 10 **Щербак В. Г.**  
Соціально-організаційні аспекти підприємницької реінтеграції біженців та вимушених переселенців 102

# TABLE OF CONTENTS

## PROBLEMS OF DEVELOPMENT OF ECONOMY

- |   |   |    |
|---|---|----|
| 1 | <b>Ganushchak-Yefimenko L. M., Zlotenko B. M.</b><br>System properties evaluation of industry clusters in the context of urban infrastructure development   | 8  |
| 2 | <b>Goncharenko I. M.</b><br>Methodological approaches to adaptation of ATO participants and IDPs within the system of entrepreneurship  | 19 |
| 3 | <b>Zarichna O. V.</b><br>Building innovation infrastructure in the framework of cross-border partnerships   | 30 |
| 4 | <b>Krakhmalova N. A.</b><br>Integration of internally displaced persons in the society  | 38 |
| 5 | <b>Shevchenko I. Yu.</b><br>Methodological framework for assessing the competitiveness of automotive companies in the context of building the government strategy for automotive industry development | 49 |

## MODERN TENDENCIES AND MANAGEMENT PROBLEMS

- |    |   |     |
|----|---|-----|
| 6  | <b>Afanasieva O. M., Kosharna V. V.</b><br>Viewing company's employees as corporate culture ambassadors   | 62  |
| 7  | <b>Zyma O. H., Nebylytsya O. A., Arkhylova D. Ye., Brusnitsyna D. E.</b><br>Environmental management as a driver for an industrial enterprise ecological and economic sustainability and development in the occupational safety framework | 69  |
| 8  | <b>Laburtseva O. I.</b><br>Integrated business structures development on brand-based principles   | 76  |
| 9  | <b>Ptashchenko O. V., Rodionov S. O., Kushch Ya. M.</b><br>The influence of information technology on the process of intercultural communication in the aspects of the development of international marketing and globalization processes | 92  |
| 10 | <b>Shcherbak V. G.</b><br>Social and organizational aspects of business reintegration of refugees and internally displaced persons  | 102 |

УДК 334.7-025.7:005.3

DOI: 10.30857/2413-0117.2018.4.1

Людмила М. Ганущак-Єфіменко, Борис М. Злотенко  
Київський національний університет технологій та дизайну  
**АНАЛІЗ СИСТЕМНИХ ВЛАСТИВОСТЕЙ ГАЛУЗЕВИХ КЛАСТЕРІВ  
У КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ УРБАНІСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ**

*У статті визначено основні властивості, характерні для діяльності галузевих кластерів з позиції системного підходу, зокрема, це цілісність, що припускає адаптивність властивостей елементів, тобто неспівставність властивостей системи в цілому та суми властивостей усіх елементів цієї системи. У галузевих кластерах властивість цілісності проявляється в певних економічних і фінансових аспектах. Системний принцип інтегративності також є одним з основних для формування та управління галузевим кластером. Міра інтегративності системи визначається наявністю і величиною системоутворюючих або системоохоронних чинників. Ця сукупність стимулюючих системоутворюючих чинників підвищує інноваційний розвиток у межах кластера. При оцінці ступеня дії принципу інтегративності було використано такі діаметрально протилежні властивості, як «прогресуюча факторизація» (прагнення системи до стану з усе більш незалежними елементами) і «прогресуюча систематизація» (прагнення системи до зменшення самостійності елементів і пошуку нових ефектів синергії). Доведено, що збільшення прогресуючої факторизації призводить до зменшення потенціалу системоутворюючих чинників; наявність прогресуючої систематизації обумовлює концентрацію підприємств у кластері, і відповідно, інтенсифікацію конкурентної боротьби за допомогою інновацій. Разом з принципом інтегративності було оцінено здатність системи до самоорганізації та саморозвитку, що дало змогу з'ясувати той факт, що постійна зміна структури, корекція завдань системи відповідно до умов зовнішньої дії, що змінюються, утворюють механізм адаптації системи, який служить проявом здатності до самоорганізації. Механізм адаптації базується на таких елементах самоорганізації, як диференціація (прагнення системи до структурної і функціональної різноманітності елементів з метою забезпечення вирішення виникаючих протиріч і пристосування до умов, що змінюються) і лабільність (рухливість функцій при збереженні стійкості структури системи), що охоплюють ієрархічну структуру управління. Доведено, що на державному рівні передусім необхідно створювати інститути розвитку урбаністичної інфраструктури як найбільш доцільні інноваційно-технологічні центри, які можуть виступити точками зростання або подібних до них за функціональними властивостями інститутів розвитку національної інноваційної інфраструктури, навколо яких у міру розвитку будуть самостійно формуватимуться кластери в різних галузевих сегментах. Обґрунтовано, що в рамках інноваційних галузевих кластерів має бути присутньою дослідно-експериментальна інфраструктура, за допомогою якої інновації готуються до впровадження в промислове виробництво. Дослідно-експериментальна інфраструктура притягує до кластера нових носіїв інновацій, за якими приходять нові інвестори, стратегічні партнери, постачальники матеріалів, комплектуючих і супутніх послуг, тобто дослідно-експериментальна інфраструктура – основа для встановлення системних зв'язків в кластері, що забезпечує прискорену передачу інтелектуального ресурсу в реальний сектор економіки.*

**Ключові слова:** галузеві кластери; урбаністична інфраструктура; інновації; інноваційна діяльність; інноваційні стратегії; інноваційно-технологічні центри; дослідна експериментальна інфраструктура; системні властивості кластера; принципи управління.

Людмила М. Ганущак-Ефименко, Борис Н. Злотенко

*Киевский национальный университет технологий и дизайна*

**АНАЛИЗ СИСТЕМНЫХ СВОЙСТВ ОТРАСЛЕВЫХ КЛАСТЕРОВ  
В КОНТЕКСТЕ РАЗВИТИЯ УРБАНИСТИЧЕСКОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ**

*В статье определены основные свойства, характерные для деятельности отраслевых кластеров с позиции системного подхода, в частности это целостность, которая предполагает адаптивность свойств элементов, то есть несопоставимость свойств системы в целом и суммы свойств всех элементов этой системы. В отраслевых кластерах свойство целостности проявляется в определенных экономических и финансовых аспектах. Системный принцип интегративности также является одним из основных для формирования и управления отраслевым кластером. Мера интегративности системы определяется наличием и величиной системообразующих или системоохранительных факторов. Эта совокупность стимулирующих системообразующих факторов повышает инновационное развитие в рамках кластера. При оценке степени воздействия принципа интегративности были использованы такие диаметрально противоположные свойства, как «прогрессирующая факторизация» (стремление системы к состоянию со все более независимыми элементами) и «прогрессирующая систематизация» (стремление системы к уменьшению самостоятельности элементов и поиска новых эффектов синергии). Увеличение прогрессирующей факторизации приводит к уменьшению потенциала системообразующих факторов; наличие прогрессирующей систематизации обуславливает концентрацию предприятий в кластере, и соответственно, интенсификацию конкурентной борьбы с помощью инноваций. Вместе с принципом интегративности оценено способность системы к самоорганизации и саморазвитию, что позволило выяснить тот факт, что постоянная смена структуры, коррекция задач системы в соответствии с постоянно изменяющимися условиями внешнего воздействия образуют механизм адаптации системы, который служит проявлением способности к самоорганизации. Механизм адаптации базируется на таких элементах самоорганизации, как дифференциация (стремление системы к структурному и функциональному разнообразию элементов с целью обеспечения решения возникающих противоречий и приспособления к меняющимся условиям) и лабильность (подвижность функций при сохранении устойчивости структуры системы), в который входит иерархическая структура управления. Доказано, что на государственном уровне необходимо в первую очередь создавать институты развития урбанистической инфраструктуры как наиболее целесообразные инновационно-технологические центры, которые могут выступить точками роста или подобных по функциональным свойствам институтов развития национальной инновационной инфраструктуры, вокруг которых по мере развития будут формироваться кластеры в различных отраслевых сегментах. Обосновано, что в рамках инновационных отраслевых кластеров должна присутствовать опытно-экспериментальная инфраструктура, с помощью которой инновации готовятся к внедрению в промышленное производство. Опытно-экспериментальная инфраструктура притягивает к кластеру новых носителей инноваций, по которым приходят новые инвесторы, стратегические партнеры, поставщики материалов, комплектующих и сопутствующих услуг, то есть опытно-экспериментальная инфраструктура – основа для установления системных связей в кластере, обеспечивает ускоренную передачу интеллектуального ресурса в реальный сектор экономики.*

**Ключевые слова:** *отраслевые кластеры; урбанистическая инфраструктура; инновации; инновационная деятельность; инновационные стратегии; инновационно-технологические центры; исследовательская экспериментальная инфраструктура; системные свойства кластера; принципы управления.*

Liudmyla M. Ganushchak-Yefimenko, Borys M. Zlotenko  
*Kyiv National University of Technologies and Design*

**SYSTEM PROPERTIES EVALUATION OF INDUSTRY CLUSTERS  
IN THE CONTEXT OF URBAN INFRASTRUCTURE DEVELOPMENT**

*The paper offers insights into the major properties of industry clusters from the systemic approach perspectives, in particular it refers to integrity which suggests the adaptability of the elements properties, that is, the disparity between the overall system properties and the sum of properties of the system building elements. In industry clusters the integrity manifests itself in certain economic and financial aspects. The systemic principle of integrity is fundamental to the formation and management of an industry cluster. The degree of system integrity is determined by the occurrence and significance of its backbone factors. This array of driving systemic factors contributes to boosting the innovation and development within the cluster framework. When assessing the effects of the integrity principle, the following diametrically opposed properties as progressive factorization (the system approaching a status with more independent elements) and progressive systematization (the tendency of the system to reduce the autonomy of its elements and search for new synergistic effects) have been employed. The increase in progressive factorization reduces the systemic factors capacity, whereas the occurrence of progressive systematization leads to the concentration of businesses in the cluster and thus the intensification of competition through innovation. Along with the principle of integrity the system ability to self-organization and self-development has been evaluated that revealed that on-going organizational change and the system updates to respond to changing external environment and its impact factors gradually contribute to building an adaptation mechanism which ensures the ability to self-organization. The adaptation mechanism is based on such self-organization elements as differentiation (the tendency of the system to the structural and functional diversity of its building elements to manage the contradictions and adapt to changing environment) and volatility (maintaining mobility functions under the system structure sustainability) which includes management hierarchical structure. Rational is provided that at the government level, a priority should be given to the creation of institutions for urban infrastructure development, as the most appropriate innovation and technological centres, which can act as growth points or similar institutions for the national innovation infrastructure development which will enhance cluster formation in different industry segments. Evidence has been provided that innovative industry clusters must involve testing and experimental infrastructure to facilitate innovation implementation into manufacturing. This testing and experimental infrastructure will attract new innovation bearers to the cluster, thus becoming a channel to bring in new investors, strategic partners, suppliers, support industries and related services, that is, experimental infrastructure is the basis for building systemic relationships in a cluster to provide fast transfer of intellectual assets into the real sector of the economy.*

**Keywords:** *industry clusters; urban infrastructure; innovations; innovative activity; innovation strategies; innovation and technological centres; research experimental infrastructure; cluster system properties; management principles.*

**Постановка проблеми.** Активна інноваційна діяльність в масштабах усієї країни підтримуватиметься тільки у тому випадку, якщо постійно оновлюватиметься ринок нововведень. Це обумовлено тим, що ринок капіталу і конкуренція господарюючих суб'єктів в тому або іншому ступені вже існують. Проте при усьому наявному потенціалі зараз не можна говорити про те, що ми маємо великий арсенал конкурентоздатних і перспективних нововведень.

Іншими словами, держава при реалізації інноваційної стратегії в першу чергу повинна розширювати діючі і створювати нові інноваційно-технологічні центри або подібні до них за

функціональними властивостями об'єкти інфраструктури, навколо яких у міру розвитку будуть самоформуватися кластери інновацій в різних галузевих сегментах.

**Аналіз останніх публікацій по проблемі.** Серед зарубіжних та вітчизняних економістів які у своїх наукових працях акцентують увагу на проблемах теорії і практики розвитку кластерного підприємництва варто відзначити: Р. Бургелмана, П. Друкера, С. Дж. Клайна, Т. Куна, Ф. Кодама, Р. Росвелла, Б. Санто, К. Фрімена, Й. Шумпетера, Л. Воротіної, А. Гальчинського, В. Геєця, І. Грищенко, М. Єрмошенка, С. Єрохіна, С. Ілляшенка, А. Кузнєцової, О. Кузьміна, Б. Патона, М. Чумаченка, А. Шегди, В. Щербак.

**Метою дослідження** є аналіз системних властивостей галузевих кластерів в контексті розвитку урбаністичної інфраструктури.

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування.** Галузевий кластер – це сукупність фірм різних взаємозв'язаних галузей, об'єднаних в єдину організаційну структуру, елементи якої взаємозв'язані і спільно функціонують для забезпечення виживання і розвитку власного потенціалу і конкурентоспроможності [1, 3].

Для опису галузевих кластерів необхідно розглянути їх системні властивості [3]. Ключовою властивістю будь-якої системи, що розглядається з позиції системного підходу, є *цілісність*, що припускає адаптивність властивостей елементів системи. У галузевих кластерах властивість цілісності проявляється в певних економічних і фінансових аспектах. Основним критерієм цілісності можна вважати появу синергетичного ефекту, отриманого в результаті об'єднання. Елементами в даному аспекті системного аналізу виступають конкретні підприємства.

Різні синергетичні ефекти можуть проявлятися в кластерах у рамках спільного використання ключових чинників виробництва. Причому формування передумов виникнення таких чинників повинне здійснюватися за підтримки відповідних об'єктів урбаністичної інфраструктури. У рамках даних галузевих кластерів можуть утворитися наступні види синергетичних ефектів:

- технологічний – спільне використання базових технологій, дифузія технологічних нововведень, передача ноу-хау;
- ресурсний – спільне використання на пільгових умовах ключових видів ресурсів (виробничих площ, технологічного устаткування);
- інфраструктурний – спільне використання на пільгових умовах елементів інфраструктури, необхідних для усіх підприємств (банківських, страхових, консалтингових послуг);
- інформаційний – формування єдиного інформаційного простору в споріднених і супутніх секторах певної галузі народного господарства.

При розвитку урбаністичної інфраструктури особливу увагу слід звернути на підтримку наукових колективів націлених на створення інноваційних проєктів. Це завдання може бути ефективно вирішене тільки структурами типу інноваційно технологічних центрів які можуть забезпечити моніторинг і сприяння компаніям початківцям свого регіону процесу продукування інновацій.

Системна *властивість інтегративності* також є одним з основних для формування галузевого кластера. Міра *інтегративності* системи визначається наявністю і величиною системоутворюючих або системоохоронних чинників. Ця сукупність стимулюючих системоутворюючих чинників підвищує прагнення підприємств до діяльності у рамках кластера і інноваційного розвитку. При оцінці міри дії властивості інтегративності користуються такими діаметрально протилежними властивостями *інтегративності*, як «прогресуюча факторизація», тобто прагнення системи до стану з усе більш незалежними елементами, і «прогресуюча систематизація», тобто прагнення системи до зменшення самостійності елементів і пошуку нових ефектів синергії. Збільшення прогресуючої

факторизації веде до зменшення потенціалу системоутворюючих чинників. Наявність прогресуючої систематизації обумовлює концентрацію підприємств в кластері, і відповідно, інтенсифікацію конкурентної боротьби за допомогою інновацій.

Разом з властивістю *інтегративності* слід оцінити здатність *системи до самоорганізації та саморозвитку* [6, 8]. Постійна зміна структури, корекція завдань системи відповідно до умов зовнішньої дії, що змінюються, утворюють механізм адаптації системи, який служить проявом здатності до самоорганізації. Механізм адаптації утворюється такими елементами самоорганізації, як диференціація (прагнення системи до структурної і функціональної різноманітності елементів з метою забезпечення вирішення виникаючих протиріч і пристосування до умов, що міняються) і мобільність (рухливість функцій при збереженні стійкості структури системи).

Слід зазначити, що прояв здатності до самоорганізації, що відбувається в динаміці, реалізує здатність до саморозвитку системи [6, 8]. Здатність галузевого кластера до самоорганізації і наявність адаптаційного механізму проявляються таким чином. Домінуючими чинниками кластера виступають детермінанти конкурентних переваг. Зміна детермінантів веде до формування певних протиріч у функціонуванні кластера, що зрештою включає механізм адаптації, що еволюційно сформувався, до нових умов. Це спричиняє за собою зміну, збільшення структурної і функціональної різноманітності системи, адаптивно пристосовуючись до зовнішніх умов існування елементів, що змінюються.

Можна виділити такі перспективні напрями збільшення різноманітності елементів кластера, як залучення до функціонування у рамках його окрім підприємств ще фінансових і страхових організацій, які будуть цілісно вбудовані в структуру і спричинять появу нових видів фінансового синергетичного ефекту, що отримується в результаті виникнення нових структурних і функціональних можливостей. Розгляд цього процесу в динаміці дозволить виявити здатність системи до саморозвитку. Активна фаза процесу саморозвитку триває до тих пір, поки система не досягне стану *стійкості*. Стійкість носить організаційно-фінансовий характер і проявляється у збереженні при еволюції системи якісної визначеності.

Аналіз системних властивостей дозволяє виділити таку властивість, як *комунікативність*. У галузевому кластері має місце постійний матеріальний і інформаційний обмін зі зміним зовнішнім середовищем. З властивістю комунікативності тісно пов'язана властивість *ієрархічності*. Ієрархічність проявляється в тому, що закономірність цілісності існує на кожному рівні ієрархії на кожному рівні виникають нові властивості, які не можуть бути виведені як сума властивостей елементів. Такого роду якісні зміни можна спостерігати, розглядаючи структуру механізмів розвитку кластерів. Структура розглянутої ієрархії багато в чому залежить від функцій і цілей системи кластера.

Організаційним системам властива *безперервність функціонування*. Таким чином, кластер існує, поки функціонує. Це пов'язано з тим, що усі процеси взаємообумовлені: поява синергетичного ефекту – результат спільного і цілеспрямованого функціонування об'єктів інноваційної інфраструктури і підприємств.

Генеральна мета формування і розвитку галузевих кластерів це основа інноваційної економіки і рішення регіональних соціально-економічних проблем. Міру її досягнення досить складно виразити кількісно. Але ця мета носить яскраво виражений активний характер в пізнанні об'єкту, оскільки досягши певної стадії її реалізації вона практично не міняється. При цьому розроблена на основі цієї генеральної мети система стратегічних цілей носить тимчасовий характер і досягши планованої стадії пізнання і розвитку об'єкту підлягає коригуванню [7].

Загальноекономічні чинники, що впливають на формування цілей в галузевому кластері, пов'язані з кон'юнктурою ринку, рівнем прибутковості в окремих галузях,

інтеграційними тенденціями вітчизняних підприємств і фінансових структур та ін. Внутрішні чинники ініціюються, як правило, на окремих підприємствах.

На закінчення слід зазначити, що ієрархічна структура цілей, як і будь-яка інша ієрархічна структура, цілісна на кожному рівні ієрархії. Досягнення цілей вищого рівня не може бути повністю забезпечене досягненням підцілей, хоча і залежить від них. Відповідно до цього зовнішні і внутрішні чинники, що впливають на формування цілей, слід аналізувати на кожному рівні даної ієрархії.

Основні теоретичні положення щодо формування і розвитку галузевих кластерів можна викласти в наступному вигляді:

- забезпечення максимальної *інтегративності*, тобто достатнього рівня потенціалу системоутворюючих чинників;
- орієнтація на максимізацію синергетичних ефектів, тобто орієнтація стратегій і технологій розвитку на появу в результаті їх реалізації якісно нових функціональних властивостей системи;
- оптимізація масштабів і різноманітності матеріального і інформаційного взаємообміну із зовнішнім середовищем;
- цілеспрямованість;
- безперервність функціонування;
- ієрархічність, тобто використання при розробці стратегії управління схожості властивостей, як надсистем, так і підсистем.

Проведений аналіз системних властивостей показує, що галузеві кластери є відкритими соціально-економічними системами, що мають усі основні загальносистемні і специфічні властивості організаційних систем. Це положення підтверджує правильність вибору системного підходу для аналізу і розробки принципів управління високотехнологічними галузевими кластерами (рис. 1).

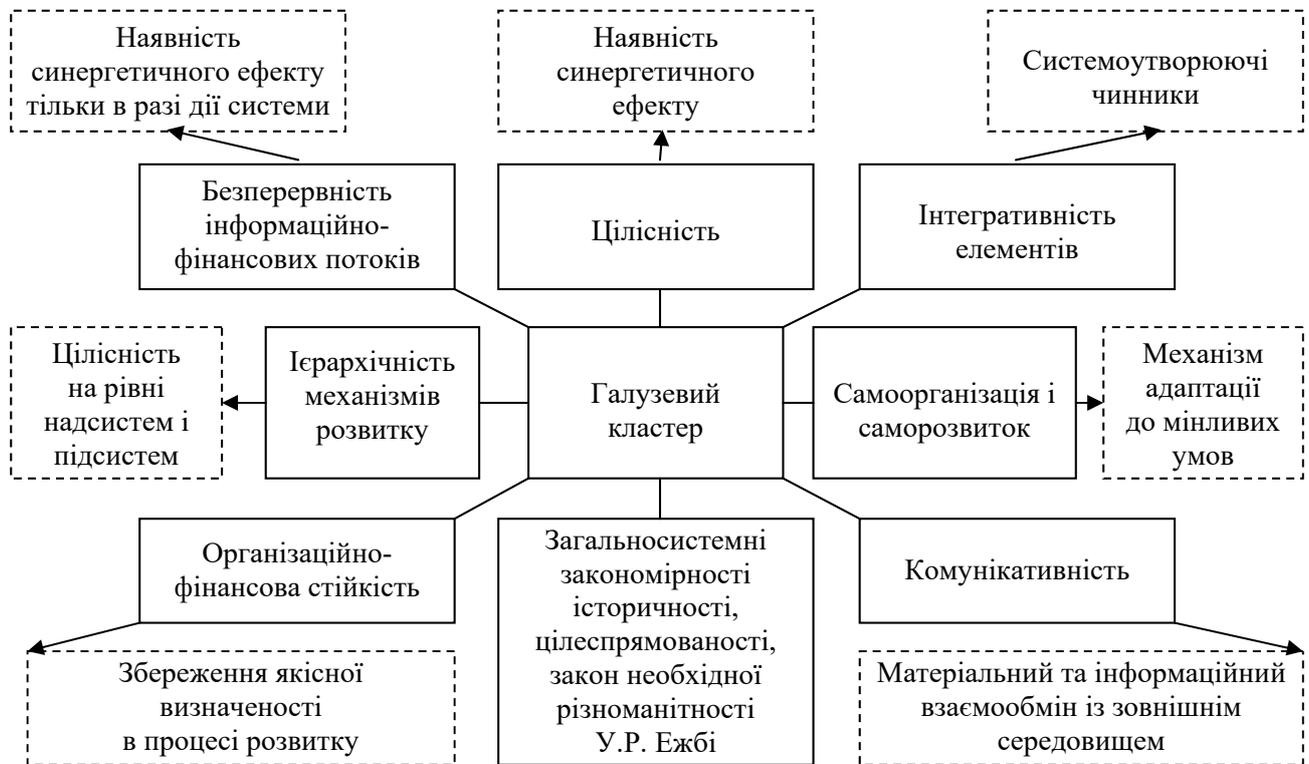
Регіональні інноваційно-технологічні центри можуть виступити в цій схемі як системоутворюючі центри, навколо яких формуватиметься структура усієї майбутньої цілісної інноваційної системи. Функція держави при цьому полягає у формуванні сприятливих умов діяльності елементів потенційних кластерів за допомогою цілеспрямованого розвитку відповідних системоутворюючі чинників, які формуватимуть інноваційно-технологічні центри у своїх регіонах (рис. 2).

Сукупність системоутворюючих чинників підвищуватиме привабливість діяльності окремих фірм і організацій у рамках кластерного партнерства і сприятиме взаємодії учасників кластера. В результаті це приведе до формування доцентрових сил, що буде проявом властивості *інтегративності*, властивого для усіх соціально-економічних систем.

Доцентрові сили – цей прояв дії сукупності стимулюючих стемоутворюючих чинників, що підвищують прагнення фірм до діяльності у рамках високотехнологічного галузевого кластера. Наявність доцентрових сил припускає прогресуючу систематизацію у рамках кластера, що перебуває на стадії росту [3].

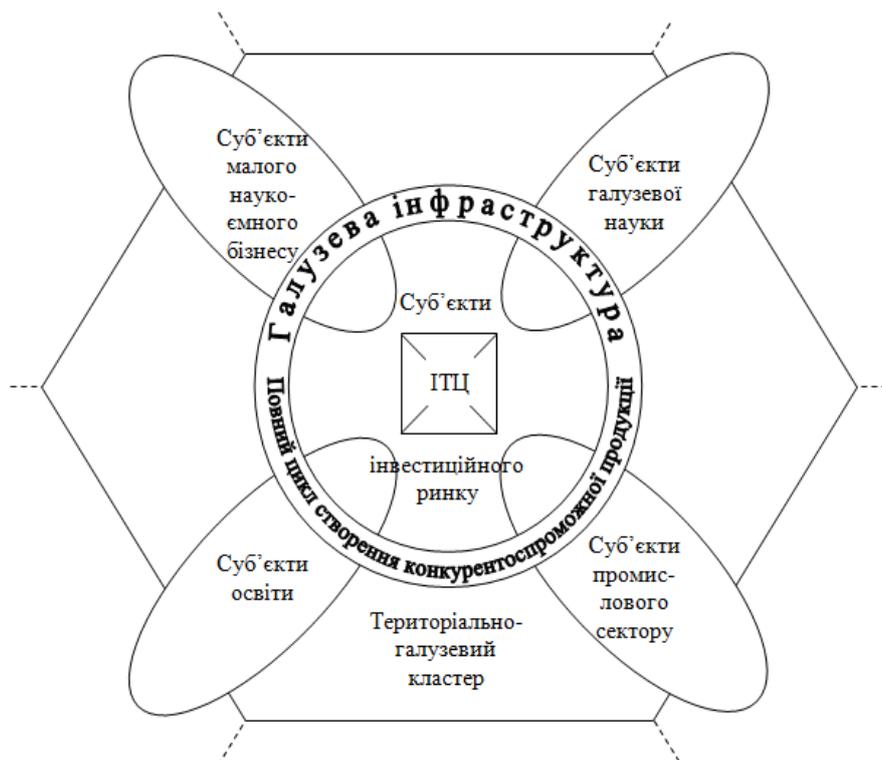
За допомогою збільшення потенціалу доцентрових сил можна досягти формування достатнього для нормального функціонування кластера різноманіття елементів. Це дозволить забезпечити усю необхідну сукупність взаємозв'язків і різних видів потоків між елементами кластера, а також сформує прогресивну конкуренцію між цими елементами. Як вказувалося, конкуренція служить основним стимулом реалізації інноваційної діяльності. Іншими словами, створення такої системи дозволить розвинути інноваційну діяльність фірм-елементів і, таким чином, досягти основної мети формування високотехнологічного галузевого кластера. При

цьому домінуюча доля безпосереднього фінансування інноваційної діяльності здійснюватиметься за рахунок позабюджетних джерел, оскільки це комерційно вигідно.



Джерело: авторська розробка.

Рис. 1. Структура системних властивостей інноваційного галузевого кластера



Джерело: авторська розробка.

Рис. 2. Інноваційно-технологічні центри як платформа для розвитку галузевих кластерів

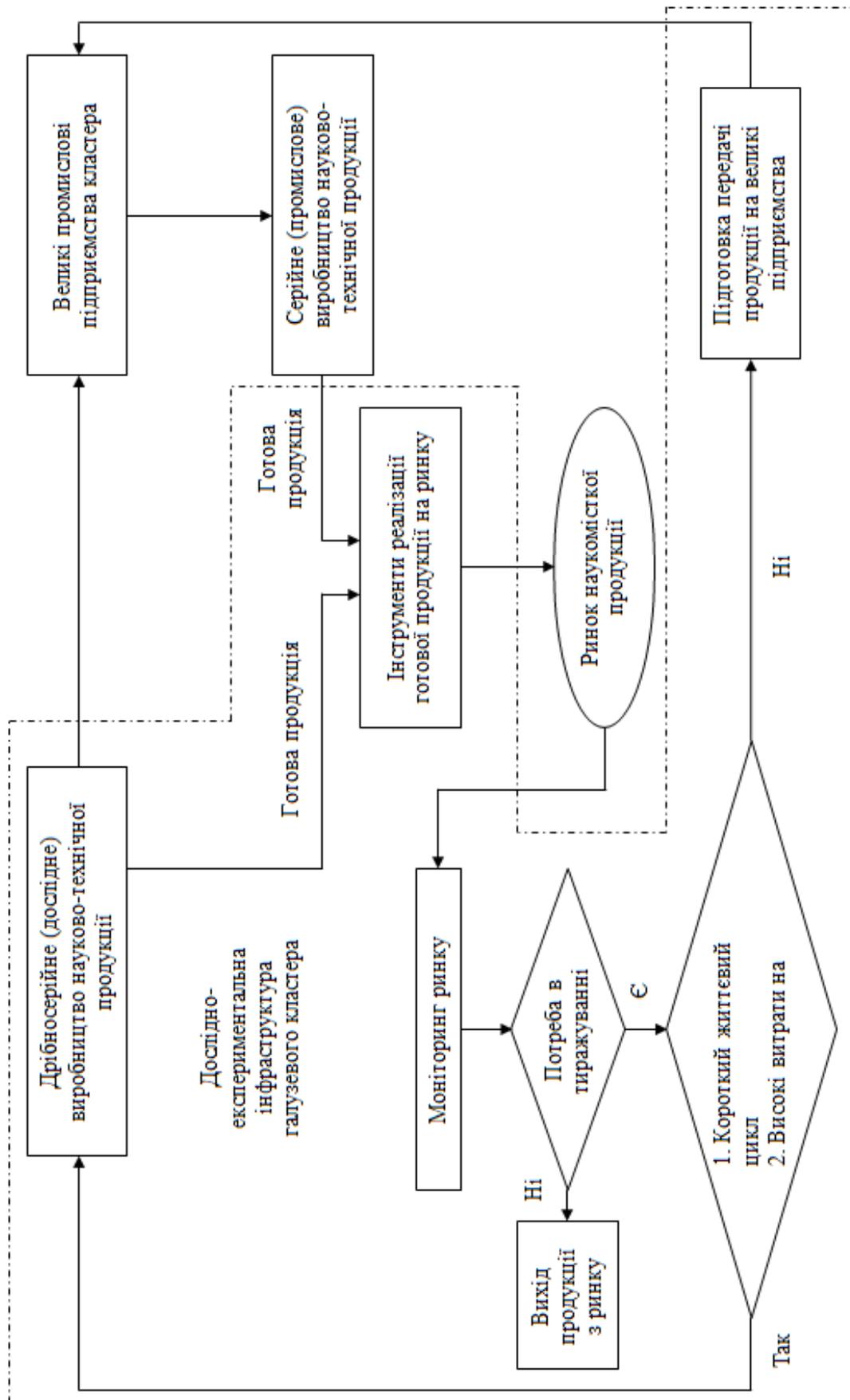


Рис. 3. Діяльність дослідно-експериментальної інфраструктури кластера в процесі передачі інновацій в реальний сектор економіки

При визначенні необхідної міри централізації управління у рамках кластера можна відмітити, що усі елементи кластера є самостійними юридичними особами. Вони формально незалежні і здійснюють діяльність на основі договорів і угод між собою і з елементом кластера, що утворює, тобто в нашому розгляді – з регіональними інноваційно-технологічними центрами. Отже, ступінь свободи в ухваленні рішень керівництвом кожної господарської одиниці обмежений тільки договором. Договір відповідно до характеру діяльності і необхідних умов функціонування встановлює обмежений перелік зобов'язань кожного елемента кластера, що стосується забезпечення обов'язковості інноваційного розвитку фірми і позитивної динаміки основних виробничо-економічних показників.

Іншими словами, приплив потенційних елементів в кластер носить не примусовий адміністративний (наприклад, за допомогою злиття і поглинання), а мотиваційний, стимулюючий характер.

Управління процесом кластеризації має високу міру децентралізації, що породжує проблему управління діяльністю усією сукупністю елементів кластера після досягнення стратегічних цілей інноваційного розвитку.

Галузева інфраструктура, яка формується навколо інноваційно-технологічних центрів, може стати сполучною ланкою при формуванні галузевих кластерів і здатна гнучко організувати передачу інтелектуального потенціалу суб'єктів інновацій в промисловість і реальний сектор економіки. Проте для того, щоб галузева інфраструктура стала системоутворюючим чинником, потрібна висока ділова активність самого інноваційно-технологічного центру. Потрібний постійний процес розширеного відтворення нової конкурентоздатної науково-технічної продукції, а також постійний процес вдосконалення і розвитку галузевої інфраструктури, адаптивний передовим досягненням науково-технічного прогресу.

Крім того, інноваційно-технологічні центри в ланцюжку створення інноваційного продукту повинні виступати як своєрідний «інноваційний фільтр», що здійснює пошук і «відфільтровування» інноваційних проектів з позиції їх потенційної ринкової привабливості і перспективності. Це дозволить значно підвищити ефективність інноваційного процесу і понизити вірогідність виробництва незатребуваної ринком продукції, оскільки частиною «відфільтровування» служить апробація дослідних зразків і дрібних партій нових виробів на конкретних ринках збуту [6].

**Висновки та перспективи подальших досліджень** Формування і розвиток кластерів нерозривно пов'язані із створенням сучасної галузевої інфраструктури. Для вітчизняної промисловості характерним є розрив в ланцюжку отримання і промислового освоєння нових знань. З одного боку, бізнес сконцентрував в собі найбільш перспективні інновації, але обмежений у виробничих ресурсах для виведення їх на ринок. З іншого боку, промисловий сектор має вільні виробничі потужності, але не ризикує вкладеннями в ті інновації, які не підтвердили свою спроможність на ринку, що обмежує арсенал можливих продуктів для промислового виробництва.

Доведено, що у рамках галузевих кластерів має бути присутньою дослідно-експериментальна інфраструктура, за допомогою якої інновації готуються до впровадження в промислове виробництво. Подібна кооперація вирішує проблему нестачі випробуваних на ринку інновацій на великих галузевих підприємствах, істотно знижує ризики впровадження нової високотехнологічної продукції в серійне виробництво. Власні ресурси промислових підприємств зосереджуються на розширенні виробництва, а ресурси наукомістких компаній на освоєнні нових видів інноваційної продукції. Дослідно-експериментальна інфраструктура кластера – це засіб для випуску дрібних партій нової інноваційної продукції, яка згодом апробується на ринку і в разі успіху передається у великосерійне виробництво. Крім того, дослідно-експериментальна інфраструктура притягує до кластера нових носіїв інновацій, за

якими приходять нові інвестори, стратегічні партнери, постачальники матеріалів, комплектуючих і супутніх послуг, тобто дослідно-експериментальна інфраструктура – основа для встановлення системних зв'язків в кластері, що забезпечує прискорену передачу інтелектуального ресурсу в реальний сектор економіки.

Система організації та управління кластером повинна формувати мотивовану кооперацію усіх його суб'єктів так, щоб сукупність ринкових відносин в кластері утворювала безперервний ланцюжок між носіями інновацій, дослідно-експериментальною інфраструктурою і промисловим виробництвом.

*Робота виконана за підтримки Міністерства освіти і науки України в рамках проекту 16.04.55 ДБ «Інноваційна платформа бізнес-освіти на основі кластерного підприємництва для демобілізованих воїнів та переселенців із зони АТО».*

### References

### Література

1. Gryshchenko, I.M. (2016). *Pidpriemnytskyi biznes: pidruch dlia stud. vyshchych navch. zakl.* [Business Entrepreneurship: Textbook for Students at Higher Educational Institutions]. Kyiv: Hramota. 520 p. [in Ukrainian].
1. Грищенко І. М. Підприємницький бізнес: підруч. для студ. вищих навч. закл. / І. М. Грищенко. – К.: Грамота, 2016. – 520 с.
2. Annenkova, O.V., Ponomarenko, Ye.V. (2009). *Formuvannia promyslovykh klasteriv yak instrument strukturnoi perebudovy ekonomiky Ukrainy* [Formation of industrial clusters as an instrument of structural adjustment of the economy of Ukraine]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu: nauk. zb.* [Actual problems of the region's economy development: a scientific collection], Vol. V, T. 1. Ivano-Frankivsk. P. 108–112 [in Ukrainian].
2. Анненкова О. В. Формування промислових кластерів як інструмент структурної перебудови економіки України / О. В. Анненкова, Є. В. Пономаренко // *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону: наук. зб. – Вип. V, Т. 1.* / за ред. І. Г. Ткачук. – Івано-Франківськ, 2009. – С. 108–112.
3. Ganushchak-Iefimenko, L.M., Shcherbak, V.G. (2016). *Rozvytok innovatyvnoho pidpriemnytstva na zasadakh klasternoї orhanizatsii* [Development of innovative entrepreneurship on the basis of a cluster organization]. *Aktualni problemy ekonomiky* [Actual problems of economics], No. 11 (185), P. 88–97. Retrieved from: [http://er.knutd.com.ua/bitstream/123456789/3397/1/20161216\\_302.pdf](http://er.knutd.com.ua/bitstream/123456789/3397/1/20161216_302.pdf) [in Ukrainian].
3. Ганущак-Єфіменко Л. М. Розвиток інновативного підприємництва на засадах кластерної організації [Електронний ресурс] / Л. М. Ганущак-Єфіменко, В. Г. Щербак // *Актуальні проблеми економіки.* – 2016. – № 11 (185) – С. 88–97. – Режим доступу: [http://er.knutd.com.ua/bitstream/123456789/3397/1/20161216\\_302.pdf](http://er.knutd.com.ua/bitstream/123456789/3397/1/20161216_302.pdf).
4. Ganushchak-Iefimenko, L.M. (2015). *Kontseptualnyi pidkhid do upravlinnia rozvytkom vysokotekhnolohichnykh haluzevykh klasteriv v natsionalnomu hospodarstvi* [Conceptual approach to the management of the development of high-tech branch clusters in the national economy]. *Aktualni problemy ekonomiky* [Actual problems of economics], No. 5, P. 112–116 [in Ukrainian].
4. Ганущак-Єфіменко Л. М. Концептуальний підхід до управління розвитком високотехнологічних галузевих кластерів в національному господарстві / Л. М. Ганущак-Єфіменко // *Актуальні проблеми економіки.* – 2015. – № 5. – С. 112–116.
5. Nifatova, O.M., Shkoda, M.S. (2017). *Aktyvizatsiia polityky innovatsiinoho rozvytku cherez utvorennia innovatsiinykh klasteriv yak formy derzhavno-pryvatnoho partnerstva* [Activation of the policy of
5. Ніфатова О. М. Активізація політики інноваційного розвитку через утворення інноваційних кластерів як форми державно-приватного партнерства /

- innovation development through the formation of innovative clusters as a form of public-private partnership]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnolohii ta dyzainu. Seriya: Ekonomichni nauky* [Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design. Series: Economic sciences], No. 6 (119) P. 110–120. DOI: <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2017.6.13> [in Ukrainian].
6. Yermoshenko, M.M., Ganushchak-Iefimenko, L.M. (2010). *Mekhanizm rozvytku innovatsiinoho potentsialu klasteroob`iednanykh pidpriemstv: monohrafiia* [Mechanism for the development of innovative potential of cluster-united enterprises: monograph]. Kyiv: National Academy of Management. 236 p. [in Ukrainian].
7. Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press. 397 p.
8. Yerokhin, S.A. (2002). *Strukturna transformatsiia natsionalnoi ekonomiky: teoretyko-metodolohichni aspekt* [Structural transformation of the national economy: theoretical and methodological aspect]. Kyiv: Svit Znan. 526 p. [in Ukrainian].
9. Druker, P.F. (2007). *Biznes i innovatsii* [Business & Innovation]. Translation from English Moscow: Viliams. 423 p. [in Russian].
10. Shumpeter, Y. (2014). *Teoriia ekonomicheskogo razvitiia* [The Theory of Economic Development]. Translation from German. Moscow: Progress. 455 p. [in Russian].
11. Vorotina, L.I., Reha, M.H. (2012). *Klasterna model antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvamy turystychnoi sfery* [Cluster model of crisis management of tourism industry enterprises]. *Teoretychni ta prykladni pytannia ekonomiky* [Theoretical and applied questions of economy], Vol. 27 (1), P. 35–40 [in Ukrainian].
- О. М. Ніфатова, М. С. Шкода // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки – Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design. – 2017. – № 6 (119). – С. 110–120. DOI: <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2017.6.13>.
6. Єрмошенко М. М. Механізм розвитку інноваційного потенціалу кластерооб'єднаних підприємств: монографія / М. М. Єрмошенко, Л. М. Ганущак-Єфіменко. – К.: Національна академія управління, 2010. – 236 с.
7. Porter M. *Competitive Strategy* / M. Porter. – New York: Free Press, 1980. – 397 p.
8. Єрохін С. А. Структурна трансформація національної економіки: теоретико-методологічний аспект / С. А. Єрохін. – К.: Світ Знань, 2002. – 526 с.
9. Друкер П. Ф. *Бизнес и инновации* / П. Ф. Друкер; пер. с англ. – М.: Вильямс, 2007. – 423 с.
10. Шумпетер Й. *Теория экономического развития* / Й. Шумпетер; пер. с нем. – М.: Прогресс, 2014. – 455 с.
11. Воротіна Л. І. Кластерна модель антикризового управління підприємствами туристичної сфери / Л. І. Воротіна, М. Г. Рега // Теоретичні та прикладні питання економіки. – 2012. – Вип. 27 (1). – С. 35–40.

УДК 364-787.522-057.36

DOI: 10.30857/2413-0117.2018.4.2

**Ірина М. Гончаренко**

**Київський національний університет технологій та дизайну  
МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО АДАПТАЦІЇ УЧАСНИКІВ АТО, ВПО  
В СИСТЕМІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

*Успішна соціальна адаптація учасників АТО, внутрішньо переміщених осіб (ВПО) вносить істотний внесок у розвиток економіки, соціальних відносин, культури, політичну стабільність, знижує соціальну напругу в суспільстві, пом'якшує ефект депопуляції населення приймаючих громад. Концентрація біженців і вимушених переселенців різниться по регіонах України, проте проблема їх соціальної адаптації актуальна для всіх регіонів країни і всього українського суспільства. Соціальна адаптація учасників АТО, ВПО визначається як встановлення оптимальних відносин з соціальними інститутами, групами, органами влади на території проживання; закріплення тенденції до партнерських відносин з іншими групами, здійснюване на основі вирівнювання показників їх соціального і економічного станів; нормалізація морально-психологічного самопочуття переселенців на основі формування почуття приналежності до місцевої спільноти, усвідомлення і прийняття її цінностей, переконань, норм. Гіпотеза наукового дослідження ґрунтується на сукупності наукових положень, механізмів та інститутів економічної й соціальної адаптації учасників АТО, вимушених переселенців (ВПО), що дає змогу досліджувати фактори їх здатності до підприємницької реінтеграції. Відзначено, що якість інтеграції учасників АТО, вимушених переселенців (ВПО) в приймаючих громадах пов'язана із серйозними проблемами, причому деякі з них залишаються невирішеними навіть у відносно багатих демократичних державах. Безсумнівно, ресурси є значною перешкодою, і якщо не будуть залучено кошти з державного бюджету або додаткові ресурси з боку міжнародного співтовариства, інтеграція учасників АТО, вимушених переселенців (ВПО) навряд чи піде бажаними темпами. Визначено, що інтеграція та адаптація – це складні процеси, для яких не існує швидких сценаріїв. Не всі запропоновані заходи передбачають збільшення фінансових витрат; в багатьох областях необхідні якісні поліпшення.*

**Ключові слова:** адаптація; учасники АТО; вимушено переміщені особи (ВПО); система підприємницької діяльності; адаптивна інфраструктура; приймаючі громади.

**Ірина Н. Гончаренко**

**Киевский национальный университет технологий и дизайна  
МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ ПО АДАПТАЦИИ УЧАСТНИКОВ ООС, ВПЛ  
В СИСТЕМЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

*Успешная социальная адаптация участников АТО, внутренне перемещенных лиц (ВПЛ) вносит существенный вклад в развитие экономики, социальных отношений, культуры, политической стабильности, снижает социальное напряжение в обществе, смягчает эффект депопуляции населения принимающих общин. Концентрация беженцев и вынужденных переселенцев различается по регионам Украины, однако проблема их социальной адаптации актуальна для всех регионов страны и всего украинского общества. Социальная адаптация участников АТО и ВПЛ определяется как установление оптимальных отношений с социальными институтами, группами, органами власти на территории проживания; закрепление тенденции к партнерским отношениям с другими группами, осуществляемое на основе выравнивания показателей их социального и экономического состояния; нормализация морально-психологического самочувствия переселенцев на основе формирования чувства принадлежности к местному сообществу,*

*осознание и принятие разделяемых ими ценностей, убеждений, норм. Гипотеза научного исследования основывается на совокупности научных положений, механизмов и институтов экономической и социальной адаптации участников АТО и вынужденных переселенцев (ВПЛ), что позволяет исследовать факторы их способности к предпринимательской реинтеграции. Доказано, что качество интеграции участников АТО, вынужденных переселенцев (ВПЛ) в принимающих общинах связана с серьезными проблемами, причем некоторые из этих проблем не решены даже в относительно богатых демократических государствах. Несомненно, ресурсы есть значительным препятствием, и, если не будут привлечены средства из государственного бюджета или дополнительные ресурсы со стороны международного сообщества, интеграция участников АТО, вынужденных переселенцев (ВПЛ) вряд ли пойдет желательными темпами. Определено, что интеграция и адаптация – это сложные процессы, для которых не существует быстрых сценариев. Не все предложенные меры предусматривают увеличение финансовых затрат; во многих областях необходимы качественные улучшения.*

**Ключевые слова:** адаптация; участники АТО; вынужденно перемещенные лица (ВПЛ); система предпринимательской деятельности; адаптивная инфраструктура; принимающие общины.

**Iryna M. Goncharenko**

*Kyiv National University of Technologies and Design*

**METHODOLOGICAL APPROACHES TO ADAPTATION OF ATO PARTICIPANTS  
AND IDPs WITHIN THE SYSTEM OF ENTREPRENEURSHIP**

*Successful social adaptation of ATO participants and internally displaced persons (IDPs) contributes to enhancing the economy, developing social relations, culture and political stability along with reducing social tension, smoothing the depopulation effects in the host communities, etc. The concentration of refugees and IDPs varies across the regions of Ukraine, however, the problem of their social adaptation is relevant to all regions of the country and the entire Ukrainian society. Social adaptation of ATO participants and IDPs is defined as the establishment of optimal relationships with social institutions, authorities and groups in the territory of their residence; reinforcement of the trend towards partnerships with other groups based on the alignment of indicators of their social and economic status; normalization of moral and psychological well-being of IDPs based on the feelings of belongingness to local community; awareness and acceptance of shared values, beliefs and norms. The research hypothesis relies on the total array of scientific statements, mechanisms and institutes of economic and social adaptation of ATO participants and internally displaced persons (IDPs) that allows exploring the factors of their capacity to business reintegration. It is proved that the quality of integration of ATO participants and internally displaced persons (IDPs) in host communities is associated with overcoming serious problems and challenges, some of them have not been resolved so far even in relatively wealthy democracies. Apparently, the major barrier is the lack of resources, if the government fails to provide necessary funding from the state budget or find additional assets from the international community, the integration of ATO participant and internally displaced persons (IDPs) will hardly move on at a desired pace. It is specified that integration and adaptation are complex processes and do not suggest quick standard scenarios. Not all the proposed measures and actions provide for cost increase; however, a number of qualitative improvements are needed.*

**Keywords:** adaptation; participants of ATO; internally displaced persons (IDPs); entrepreneurship system; adaptive infrastructure; host communities.

**Постановка проблеми.** Конфлікт в Україні і навколо неї змусив тисячі людей покинути свої будинки і шукати притулку в інших місцях. Значна кількість людей змушена була переїхати в інші області України або виїхати за кордон з двох основних причин. По-перше, анексія Автономної Республіки Крим та міста Севастополя (Крим) змушувала людей, включаючи кримських татар, залишити Кримський півострів. По-друге, «проголошення незалежності» членами «Донецької Народної Республіки» («ДНР») і «Луганської Народної Республіки» («ЛНР») і активізація військових дій на сході України в середині 2014 року призвели до того, що кількість переселенців різко зростає. Наявні дані по чисельності вимушено переміщених осіб (ВПО) залишаються суперечливими. Згідно з даними Міністерства соціальної політики України, станом на 4 квітня 2016 року, кількість офіційно зареєстрованих ВПО перевищила 1,76 млн осіб. Багато переїхали в підконтрольні Уряду райони, в той час як деякі люди продовжують жити як вимушені переселенці в районах, не підконтрольних Уряду, і регулярно перетинають граничну лінію. Тисячі людей також шукали притулку в сусідніх країнах. Тому, проблема створення інтерактивної системи та методичних підходів щодо соціальної та економічної адаптації учасників АТО, ВПО досить актуальна.

**Аналіз останніх досліджень і невирішена частина проблеми.** Процес соціальної адаптації біженців та вимушених переселенців ускладнюється недостатньою увагою держави до цієї проблеми, що проявляється у відсутності цільових державних програм по оптимізації соціальної адаптації різних груп населення і провокує соціальну нестабільність, криміналізацію та маргіналізацію соціуму В. Антонюк [1], М. Закіров [2]. О. Ніфатова, М. Шкода досліджують проблему соціальної адаптації в умовах військового протистояння в Україні та можливості реінтеграції вимушених внутрішніх мігрантів та учасників АТО [3]. Соціальній адаптації біженців та вимушених переселенців перешкоджають такі додаткові бар'єри як соціальні, соціально-економічні, соціокультурні, правові, етнічні [4, 5]. На думку більшості дослідників (Е.М. Лібанова, В.П. Горбулін, С.І. Пирожков [6]; М. Парашевін [7]) сучасному українському суспільству бракує толерантності у відношенні до цих соціально вразливих верств населення (вимушених переселенців та учасників АТО).

**Метою** дослідження є обґрунтування методичних підходів щодо адаптації учасників АТО, ВПО в системі підприємницької діяльності.

**Результати дослідження.** Приймаючі громади і ВПО часто стикаються з абсолютно різними проблемами, але, з огляду на глибоку взаємозалежність їх положення, в звіті розглядаються обидві ці групи. ВПО, однак, зіткнулися з конкретними проблемами захисту, які підвищують рівень їх уразливості. Ці проблеми зокрема пов'язані з необхідністю виживати, забезпечувати фізичну безпеку, а також з наявністю коштів для існування і обмеженою свободою пересування в результаті внутрішнього переміщення.

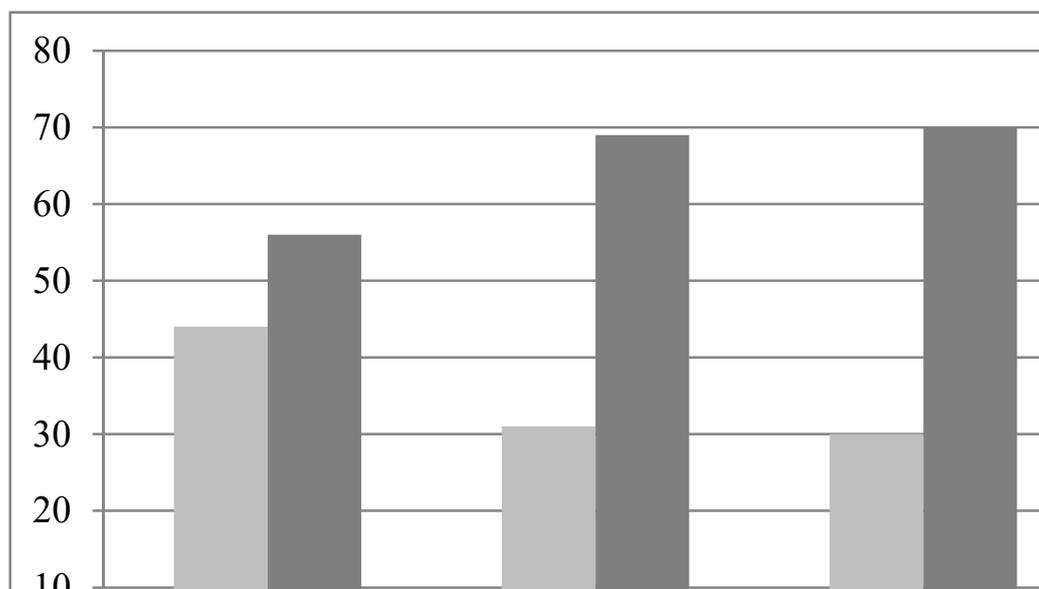
Як ВПО, так і приймаючі громади висловили думку, що внутрішнє переміщення і поляризація позицій людей в результаті конфлікту у великій мірі впливають на згуртованість суспільства і єдність сім'ї.

Загальні проблеми, з якими стикаються приймаючі громади і переміщені особи, такі як безробіття і обмежені можливості забезпечення житлом, були визначені як основні чинники, які потенційно можуть підвищити рівень напруженості в суспільстві і привести до повторних внутрішніх переміщень.

Ще одним можливим джерелом напруженості у взаєминах між особами, які постраждали в результаті конфлікту, а також бар'єром для їх інтеграції в майбутньому є різне сприйняття дій держави у сфері задоволення конкретних потреб ВПО в частині нерівного доступу до громадянських і політичних прав, а також соціально-економічних можливостей. Можна виділити ряд проблемних питань та викликів, які є загальними для багатьох

переселенців, проте ситуація кожної окремої ВПО зумовлюється конкретними особистими обставинами. Фактори, що змушують людей залишати свої будинки і впливають на їх рішення повернутися додому або залишитися на постійне проживання в іншому місці, досить різноманітні і індивідуальні. Поспішний від'їзд був обумовлений сукупністю економічних і політичних мотивів. Для ВПО з Криму однією з головних причин виїзду з півострова була втеча від переслідувань, в той час як більшість людей, які їхали з Донбасу, думали, в першу чергу, про безпеку свого життя та здоров'я.

На вибір нового місця проживання впливали такі фактори, як наявність економічних можливостей і більш безпечного житла. Багато ВПО змогли покинути зону конфлікту і оселитися в новому місці завдяки підтримці родичів або на власні заощадження. Пізніше, коли перебування ВПО на новому місці затягнулося, а можливостей знайти нові джерела доходу не залишилося, їх заощадження були вичерпані і вони залишилися без засобів до існування. За віковою ознакою розподіл ВПО був таким: 10% – у віці від 14 до 18 років (44% чоловічої статі і 56% жіночої статі), 68% – від 18 до 60 років (31% чоловіків і 69% жінок) і 22% – 60 років або старше (30% чоловіків і 70% жінок) (рис. 1).

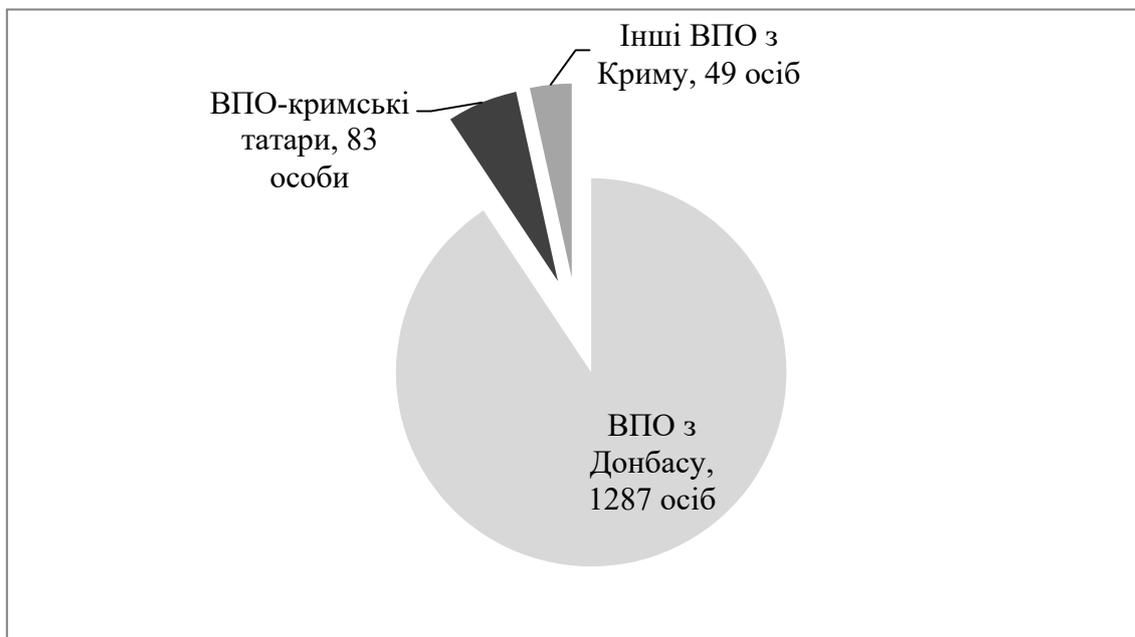


Джерело: [8–10].

Рис. 1. Розподіл ВПО та учасників АТО за віковою ознакою

Оскільки ситуація з безпекою залишалася нестабільною і ВПО в основному не могли повернутися додому, їх взаємини з приймаючими громадами стали невід'ємною складовою їхнього нового життя. Такі неурядові організації (НУО) та церкви, взяли на себе основну відповідальність за надання гуманітарної допомоги ВПО. Вимушені переселенці підтвердили, що така підтримка була тривалою, і привели безліч прикладів, як приймаючі громади постійно їм допомагають, забезпечуючи їх безкоштовним житлом, їжею, одягом та дитячими іграшками. Майже в усіх місцях, за рідкісними винятками, батьки повідомляли, що їх дітей приймали привітно. Люди, які були змушені залишати свої будинки, рятуючись від обстрілів в районах, безпосередньо уражених збройним конфліктом, просто тікали з одного села в інше в межах зони конфлікту. Вони повідомляли ЗМІ, що відчували по відношенню до себе солідарність і розуміння. Згодом ресурси приймаючих громад почали вичерпуватися і на зміну проявів солідарності і підтримки по відношенню до ВПО прийшло відчуття безсилля, розчарування або байдужості. Протягом періоду, який розглядається у звіті, ВПО

повідомили, що помітили цю зміну в ставленні до себе, і відчули, що місцеві громади сприймають їх як тягар.



Джерело: [8–10].

Рис. 2. Розподіл ВПО та учасників АТО за місцем походження

Погіршення соціально-економічної ситуації в країні і виділення обмеженого обсягу допомоги пораненим і демобілізованим військовослужбовцям часто сприймалося ВПО та приймаючими громадами як причина того, що ВПО виділяється тепер менше ресурсів. Зміна ставлення до ВПО у приймаючих громадах стала помітною після декількох хвиль переселення з Донбасу через активізацію бойових дій. За словами ВПО, їм нерідко доводилося вислуховувати грубі і образливі слова на свою адресу прямо на вулиці, в громадському транспорті, на ринку. Зокрема до чоловіків призовного і більш зрілого віку ставлення місцевих громад було гірше: ці ВПО часто стикалися з проявами обурення з боку місцевих жителів, чиї родичі в той час служили в зоні конфлікту або щойно повернулися звідти.

Внутрішнє переміщення призвело до виникнення роз'єднаності між членами багатьох сімей через розрив особистих, соціальних і культурних зв'язків, а також припинення спілкування між ними. Особливо постраждали від цього діти, які переміщуються без супроводу батьків або осіб, які замінюють їх, а також очолювані жінками домогосподарства і літні люди. Поляризація позицій людей під впливом конфлікту зробила негативний вплив на соціальну згуртованість і єдність сімей як серед ВПО, так і приймаючих громад. Однак розлучення з членами сім'ї і друзями, обмежений доступ до мереж соціальної підтримки, викликані внутрішнім переміщенням, роблять ВПО особливо уразливими. Багато переміщених осіб, відчуваючи себе відірваними від своїх звичних громад, одночасно з цим відчувають почуття нестабільності, обумовлене життям в нових місцях в умовах тривалої невизначеності.

У разі повернення додому багато ВПО з Донбасу побоюються зіткнутися зі складнощами реінтеграції та пошуку спільної мови з тими людьми, які не виїжджали із зони конфлікту. Вони бояться, що ті, хто залишився на Донбасі, сприйматимуть повернення ВПО як зрадників, які втекли від труднощів конфлікту.

У результаті конфлікту в Україні багато жінок як серед ВПО, так і в приймаючих громадах, були змушені очолити домогосподарства. Багато з них втратили чоловіків в результаті бойових дій в окремих районах Донецької та Луганської областей України. Тисячі жінок разом з дітьми, покинувши свої будинки, переїхали в інші місця, проте їхні чоловіки залишилися вдома. У нових місцях проживання у багатьох з них немає друзів і знайомих, джерел доходу, коштів для придбання або оренди житла, а також відсутні можливості працевлаштування і професійного розвитку.

Громади, які приймають ВПО, стикаються з проблемами скорочення робочих місць в ключових галузях економіки внаслідок конфлікту і підвищення цін на оренду нерухомості в результаті напливу ВПО. Приймаючі громади вважають, що ВПО, які отримують соціальну допомогу від держави, негативно вплинули на їх власне становище і створили їм конкуренцію. Дуже часто і ВПО, і члени приймаючих громад стикаються з аналогічними викликами і проблемами, які потребують вирішення. Однак, з огляду на конкретні проблеми захисту, ВПО є більш уразливими, що багато в чому обумовлює їх взаємини з приймаючими громадами. Підвищення вартості проживання, а також відсутність доступу до належного житла, роботи та соціальні виплати ще більше погіршують ситуацію, що в деяких випадках може привести до вторинного переміщення всередині країни, а в інших випадках - викликати зростання напруженості. Зазначені проблеми також роблять перспективу інтеграції ВПО і реалізації довгострокових рішень досить проблематичною.

Доступ до житла для ВПО та учасників АТО залишається серйозною проблемою в умовах тривалого внутрішнього переміщення. Практично всі опитані ВПО відзначили відсутність житла належного рівня за доступною ціною. Багато ВПО залишилися без даху над головою, так як їх будинки і квартири отримали серйозні пошкодження. Не маючи можливості повернутися додому, багато хто з них продовжують жити в місцях тимчасового проживання або в центрах для ВПО.

В умовах тривалого внутрішнього переміщення центри компактного проживання для ВПО поступово втрачають статус «тимчасового» житла і все більше виснажують свої ресурси. Деякі ВПО та учасники АТО не можуть дозволити себе орендувати житло, що перебуває у приватній власності, і продовжують залишатися в таких центрах. Досить часто для проживання ВПО виділялися будівлі та установи, призначені для інших цілей (наприклад, установи для бездомних людей, будинки для людей похилого віку, літні табори відпочинку та ін.). Відсутність медичної допомоги, незадовільні умови проживання та ізоляція - це основні проблеми, з якими стикаються ВПО, які проживають в приміщеннях загального користування. У багатьох центрах компактного проживання людям загрожує виселення, а з деяких - вже довелося виселитися. Багато з таких центрів знаходяться далеко від міст і, відповідно, далеко від закладів охорони здоров'я та освіти, а також місць потенційного працевлаштування.

Досить велика кількість вимушених переселенців відзначили, що відчують себе людьми «другого сорту», при цьому дехто називав свою ситуацію «безперспективною» і «безнадійною». Деякі внутрішньо переміщені жінки з дітьми, які відчують брак фінансових коштів і недостатню підтримку з боку родичів, скаржилися на те, що відчують себе «загнаними у кут». Обов'язок піклуватися про малолітніх дітях ускладнює пошук роботи для жінок, які очолюють домогосподарства.

Респонденти в усіх областях відзначили, що орендна плата і комунальні платежі різко зросли з моменту початку конфлікту, що значно ускладнює пошук прийнятної і фінансово доступного житла як для ВПО, так і для членів приймаючих громад, а також призводить до підвищення напруженості у взаєминах між цими двома групами. На думку членів

приймаючих громад, саме наплив ВПО привів до підвищення цін на оренду житла і підвищення попиту на доступне житло серед потенційних орендарів.

Соціально-економічна незахищеність є основною проблемою, яка створює умови повної невизначеності і змушує багатьох ВПО до повторного внутрішнього переміщення або навіть повернення додому. В умовах застою на ринку праці наплив безробітних ВПО може сприйматися членами приймаючої громади як потенційна загроза. Деякі ВПО повернулися у свої рідні міста і села через відсутність житла або можливостей для працевлаштування. Як стало відомо, через відсутність інших можливостей працевлаштування чоловіки відправлялися на військову службу, щоб мати хоч яке-небудь джерело доходу. Багато ВПО вважають відсутність економічних ресурсів причиною, через яку вони не відчувають себе повноцінними і рівноправними членами місцевої громади.

Велика кількість ВПО з Донбасу, які у себе вдома працювали у важкій або гірничодобувній промисловості, переселилися в сільськогосподарські райони, де необхідні інші професійні навички. Деякі ВПО та учасники АТО не змогли знайти відповідну своїй кваліфікації роботу в нових місцях проживання. Багато ВПО погоджувалися на роботу з меншою оплатою праці або на нижчі посади, ніж займані ними на колишньому місці роботи.

У ряді випадків ВПО відмовлялися від запропонованої роботи, якщо вона не відповідала їх кваліфікації та професійного досвіду або їх очікуванням по оплаті праці. Також були випадки, коли переселенці з вищою освітою і великим досвідом професійної діяльності відмовлялися від низькооплачуваної роботи. В результаті, випадки відмови переселенців від запропонованої роботи сприймалися членами приймаючих спільнот як свідчення того, що ВПО не хочуть працювати і вважають за краще жити на допомогу від держави.

Деякі ВПО вважали, що низький рівень оплати праці пояснюється їх статусом переселенців. Вони стверджували, що роботодавці не завжди виявляли бажання брати їх на роботу і витрачати кошти на навчання переселенців, які, швидше за все, не затримуються довго. Був прийнятий ряд нормативно-правових актів, які надавали певні пільги тим роботодавцям, які брали на роботу переселенців, але самі ВПО заявляли, що ці заходи не завжди ефективні. Деякі переселенці розповідали, що їм відмовили у прийомі на роботу через те, що вони приїхали з Донбасу.

Відсутність гарантій працевлаштування, непостійна зайнятість, низькі зарплати і затримки з оплатою праці збільшують ризик того, що чоловіки і жінки можуть стати жертвами торгівлі людьми. Підвищується ймовірність того, що ВПО працюватимуть на неофіційній роботі без соціального захисту, що особливо стосується жінок, які складають більшість серед осіб працездатного віку. При таких умовах зростає ризик того, що жінки можуть стати жертвами злочинних угруповань, причетних до торгівлі людьми.

ВПО мають таке ж право на соціальний захист, як і інші громадяни України. У багатьох випадках припинення соціальних виплат в невідконтрольних Уряді районах сприяла первинному внутрішньому переміщенню з Донбасу. Однак переміщення робить ВПО більш уразливими, і державні органи несуть відповідальність за активну підтримку переміщених осіб в реалізації їх прав.

Зареєстровані переміщені особи отримують довідку про взяття на облік ВПО, видану органами державної влади. Отримання такої довідки є попередньою умовою для отримання пенсій, соціальної допомоги, пільг та інших виплат, призначених для підтримки ВПО. Багато ВПО повідомляли, що процес реєстрації є складним і обтяжливим. Багато ВПО відзначали, що через нестачу інформації про права ВПО, а також через відсутність єдиної установи для комплексного надання допомоги вони не можуть у повному обсязі скористатися своїми

правами. У всіх областях ВПО однаково скаржилися на те, що вони змушені раз на півроку проходити перереєстрацію, щоб надалі отримувати соціальну допомогу.

Іноді місцеві жителі вважали несправедливістю той факт, що переселенцям надають соціальну допомогу та гуманітарну допомогу. У деяких населених пунктах опитувані вважали, що допомога, яка зазвичай виплачувалася іншим групам населення (наприклад, постраждалим від Чорнобильської аварії), скоротилася, щоб більше бюджетних коштів можна було виділити переселенцям.

Хоча багато місцевих жителів з розумінням ставилися до проблем переселенців, деякі ВПО розповіли, що через одержувані ними виплати вони стикалися з випадками невдоволення з боку членів місцевих громад. Деякі ВПО також звинувачувалися в тому, що, продовжуючи проживати в непідконтрольних Уряду районах, одночасно використовують свій статус переселенця для отримання фінансової допомоги. Відмічаються також порушення основних прав ВПО та учасників АТО і перешкоди для встановлення конструктивних взаємин з приймаючими громадами. У багатьох місцях переміщені особи вважали, що повинні мати право голосу на місцевих виборах для рівноправної участі в житті місцевих громад. Вони вважали, що в іншому випадку політичні партії не будуть мотивовані брати до уваги їх думку і захищати їх права. ЗМІ зазначають, що в якості факторів, що перешкоджають безпечному і надійному поверненню ВПО додому, розглядаються бойові дії, відомі випадки порушень прав людини в непідконтрольних Уряду районах і обмежень доступу до правосуддя. Нестабільна ситуація в сфері безпеки, наявність збройних формувань, страх переслідування, пошкоджена інфраструктура і зруйновані будинки поряд з обмеженим доступом до нерухомого майна в охоплених конфліктом районах перешкоджають поверненню ВПО.

**Висновки і пропозиції.** Проведений аналіз довів, що виявлено ряд перешкод, які потребують особливої уваги та вжиття заходів з боку усіх зацікавлених сторін і представників приймаючих громад по всій Україні.

В першу чергу усі ВПО та учасники АТО повинні мати рівний доступ до своїх громадянських і політичних прав. Також необхідно забезпечити однакове ставлення до переселенців в частині доступу до житла, працевлаштування та соціальний захист. Необхідно вжити заходів для відновлення єдності сімей та соціальної згуртованості, відродити довіру всередині громад і викоринити упереджене ставлення до ВПО та учасників АТО. Всі ці заходи сприятимуть їх безпечному поверненню, успішній реінтеграції і примирення.

Обмеження свободи пересування цивільних осіб не повинні надмірно впливати на переміщених осіб, які перетинають граничну лінію, або перешкоджати їх безпечному поверненню. Будь-які заходи, спрямовані на поліпшення становища ВПО та учасників АТО, повинні бути корисними як для самих ВПО та учасників АТО, так і для місцевих громад з метою уникнення можливої напруженості всередині громад. Слід започаткувати додаткові ініціативи для розширення доступу переселенців до соціально-економічних можливостей з метою поліпшення їх здатності до самозабезпечення і зведення до мінімуму їх залежності від допомоги з боку держави.

ВПО також повинні мати доступ до чіткої інформації про процедуру реєстрації ВПО, пільги і законодавчі зміни щодо переселенців. Що стосується кримських татар, то держава на всіх рівнях має належним чином реагувати на їх особливі проблеми, пов'язані зі збереженням і використанням їхньої мови, культури і релігії. І нарешті, міжнародне співтовариство повинно надати допомогу і підтримку органам влади України в знаходженні власних шляхів розв'язання проблем, висвітлених у даному звіті.

*Робота виконана за підтримки Міністерства освіти і науки України в рамках проекту 16.04.55 ДБ «Інноваційна платформа бізнес-освіти на основі кластерного підприємництва для демобілізованих воїнів та переселенців із зони АТО».*

### References

1. Antoniuk, V. Vnutrishno peremishcheni osoby na suchasnomu rynku pratsi: problemy ta perspektyvy yikh zainiatosti [Internally displaced persons in the modern labor market: the problems and prospects of their employment]. Retrieved from: [http://ipkdszu.kiev.ua/laboratory/statti/st\\_Antonjk.pdf](http://ipkdszu.kiev.ua/laboratory/statti/st_Antonjk.pdf) [in Ukrainian].
2. Zakirov, M. Vnutrishno peremishcheni osoby v Ukraini: suchasni realii [Internally displaced persons in Ukraine: modern realities]. Retrieved from: [http://nbuviap.gov.ua/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2205:vnutrishno-peremishcheni-osobi-v-ukrajini-suchasni-realiji&catid=8&Itemid=350](http://nbuviap.gov.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=2205:vnutrishno-peremishcheni-osobi-v-ukrajini-suchasni-realiji&catid=8&Itemid=350) [in Ukrainian].
3. Nifatova, O., Shkoda, M. (2018). Social innovation in entrepreneurship and education as an adaptation tool for servicemen demobilized from the ATO zone. *Management*, Issue 1 (27), Pp. 42–54.
4. Ivashchenko, K., Stehni, O. (2015). Mizh blyzkistiu ta vidchuzhenniam: stavlennia naselennia Ukrainy do vymushenykh pereselentsiv z Krymu ta Donbasu (problemy, tendentsii, rekomendatsii) [Between proximity and alienation: the attitude of the Ukrainian population to forced migrants from Crimea and Donbass (problems, trends, recommendations)]. *Ukr. suspilstvo: monitorynh sotsialnykh zmin* [Ukrainian society: monitoring of social changes]. Kyiv: Institute of Sociology of the National Academy of Sciences of Ukraine. Pp. 290–315 [in Ukrainian].
5. Libanova, E.M., Horbulin, V.P., Pyrozkhov, S.I. et al (2015). Polityka intehratsii ukrainskoho suspilstva v konteksti vyklykiv ta zahroz podii na Donbasi [Policy of integration of Ukrainian society in the context of the challenges and threats of events in the Donbass]. Eds. E.M. Libanova. Kyiv: NAN Ukrainy. 363 p. [in Ukrainian].
6. Parashchevin, M. (2015). Tolerantnist u suchasnomu ukrainskomu suspilstvi: zahalni stan ta rehionalni osoblyvosti [Tolerance in modern Ukrainian society: general state and regional features]. *Ukr. suspilstvo: monitorynh sotsialnykh zmin* [Ukrainian society: monitoring of social changes].

### Література

1. Антонюк В. Внутрішньо переміщені особи на сучасному ринку праці: проблеми та перспективи їх зайнятості [Електронний ресурс] / В. Антонюк. – Режим доступу: [http://ipkdszu.kiev.ua/laboratory/statti/st\\_Antonjk.pdf](http://ipkdszu.kiev.ua/laboratory/statti/st_Antonjk.pdf).
2. Закіров М. Внутрішньо переміщені особи в Україні: сучасні реалії [Електронний ресурс] / М. Закіров. – Режим доступу: [http://nbuviap.gov.ua/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2205:vnutrishno-peremishcheni-osobi-v-ukrajini-suchasni-realiji&catid=8&Itemid=350](http://nbuviap.gov.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=2205:vnutrishno-peremishcheni-osobi-v-ukrajini-suchasni-realiji&catid=8&Itemid=350).
3. Nifatova O. Social innovation in entrepreneurship and education as an adaptation tool for servicemen demobilized from the ATO zone / O. Nifatova, M. Shkoda // *Management*. – 2018. – Issue 1 (27). – С. 42–54.
4. Іващенко К. Між близькістю та відчуженням: ставлення населення України до вимушених переселенців з Криму та Донбасу (проблеми, тенденції, рекомендації) / К. Іващенко, О. Стегній // *Укр. суспільство: моніторинг соціальних змін*. – К.: Ін-т соціології НАН України, 2015. – С. 290–315.
5. Лібанова Е. М. Політика інтеграції українського суспільства в контексті викликів та загроз подій на Донбасі / Е. М. Лібанова, В. П. Горбулін, С. І. Пирожков та ін.; за ред. Е. М. Лібанової. – К.: НАН України, 2015. – 363 с.
6. Паращевін М. Толерантність у сучасному українському суспільстві: загальний стан та регіональні особливості / М. Паращевін // *Укр. суспільство: моніторинг соціальних змін*. – К.: Ін-т соціології НАН України,

- Kyiv: Institute of Sociology of the National Academy of Sciences of Ukraine. Pp. 270–280 [in Ukrainian].
7. Prybytkova, I. (2015). Peresuvni rynky pratsi za doby nezalezhnosti Ukrainy ta mihratsiini plany ukraintziv [Mobile markets of labor during the period of Ukraine's independence and migration plans of Ukrainians]. *Ukr. suspilstvo: monitorynh sotsialnykh zmin* [Ukrainian society: monitoring of social changes]. Kyiv: Institute of Sociology of the National Academy of Sciences of Ukraine. Pp. 316–327 [in Ukrainian].
8. Ofitsiynyi sait Upravlinnia Verkhovnoho komisara OON u spravakh bizhentsiv [Official website of the Office of the United Nations High Commissioner for Refugees]. Retrieved from: <http://unhcr.org.ua/uk/component/content/article/2-uncategorised/1261-karta-vnutrishnyoho-pereselelnia-angliyskoju> [in Ukrainian].
9. Ministerstvo sotsialnoi polityky Ukrainy [Ministry of Social Policy of Ukraine]. Retrieved from: <http://msp.gov.ua> [in Ukrainian].
10. Mihratsiia v Ukraini: fakty i tsyfry [Migration in Ukraine: facts and figures]. Arranger O. Malynovska. Kyiv, 2016. 31 p. [in Ukrainian].
11. Maizhe polovyna pereselentsiv ne planuiut povertatysia – opytuvannia [Almost half of the settlers do not plan to return – poll]. Retrieved from: <http://www.pravda.com.ua/news/2016/10/25/7124759> [in Ukrainian].
12. Mezhdunarodnaia organizatsiia po migratsii: v Ukraine obespechenie pereselentsev zhilem proiskhodit za ikh sobstvennyi set [International Organization for Migration: in Ukraine, housing is provided for immigrants behind their own set]. Retrieved from: <http://www.ostro.org/general/society/news/505500> [in Russian].
13. Shcherbak, V.G., Savchuk, N. (2018). Formation of adaptive infrastructure of small and medium-sized enterprises support for vulnerable social groups. *Management*. Issue 1(27), P. 18–30. DOI: <https://doi.org/10.30857/2415-3206.2018.1.2>.
14. Svitova hibrydna viina: ukraintskyi front: monohrafiia [World hybrid war: Ukrainian front: monograph]. Eds. V.P. Horbulina. Kyiv: NISD, 2017. 496 p. [in Ukrainian].
15. Prohrama pratsevlashtuvannia ta profesiinoho navchannia vnutrishno peremishchenykh osib na 2015–2016 roky [Program of employment and
2015. – С. 270–280.
7. Прибиткова І. Пересувні ринки праці за доби незалежності України та міграційні плани українців / І. Прибиткова // *Укр. суспільство: моніторинг соціальних змін*. – К.: Ін-т соціології НАН України, 2015. – С. 316–327.
8. Офіційний сайт Управління Верховного комісара ООН у справах біженців [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://unhcr.org.ua/uk/component/content/article/2-uncategorised/1261-karta-vnutrishnyoho-pereselelnia-angliyskoju>.
9. Міністерство соціальної політики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://msp.gov.ua>.
10. Міграція в Україні: факти і цифри / упоряд. О. Малиновська. – К., 2016. – 31 с.
11. Майже половина переселенців не планують повертатися – опитування [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.pravda.com.ua/news/2016/10/25/7124759>.
12. Международная организация по миграции: в Украине обеспечение переселенцев жильем происходит за их собственный сет [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ostro.org/general/society/news/505500>.
13. Shcherbak V. G. Formation of adaptive infrastructure of small and medium-sized enterprises support for vulnerable social groups / Valeriia G. Shcherbak, Nastia Savchuk // *Management*. – 2018. – Issue 1(27). – P. 18–30. DOI: <https://doi.org/10.30857/2415-3206.2018.1.2>.
14. Світова гібридна війна: український фронт: монографія / за заг. ред. В. П. Горбуліна. – К.: НІСД, 2017. – 496 с.
15. Програма працевлаштування та професійного навчання внутрішньо переміщених осіб на 2015–2016 роки

- vocational training of internally displaced persons for 2015–2016]. Retrieved from: [http://www.mlsp.gov.ua/labour/control/uk/publish/article;jsessionid=A26F50C68CB5833678CCB7E066D57AD8.app1?art\\_id=170779&cat\\_id=102036](http://www.mlsp.gov.ua/labour/control/uk/publish/article;jsessionid=A26F50C68CB5833678CCB7E066D57AD8.app1?art_id=170779&cat_id=102036) [in Ukrainian].
16. Zakharov, B. Prava vnutrishno peremishchenykh osib [Rights of internally displaced persons]. Retrieved from: <http://helsinki.org.ua/prava-vnutrishno-peremishchenykh-osib-b-zaharov> [in Ukrainian].
17. Shtunder, I. (2015). Instytutysiini obmezhenia efektyvnoi zainiatosti v ekonomitsi Ukrainy [Institutional Restrictions on Effective Employment in Ukraine's Economy]. Visnyk Kyivskoho natsionalnoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu [Bulletin of the Kyiv National University of Trade and Economics], No. 1, Pp. 22–33 [in Ukrainian].
18. Smal, V., Pozniak, O. (2016). Vnutrishno peremishcheni osoby: sotsialna ta ekonomichna intehratsiia v pryimaiuchykh hromadakh. Za materialamy Vinnytskoi, Zaporizkoi, Ivano-Frankivskoi ta Poltavskoi oblasti [Internally displaced persons: social and economic integration in host communities. Based on materials from Vinnytsia, Zaporozhye, Ivano-Frankivsk and Poltava regions]. Retrieved from: [http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2016/05/IDP\\_REPORT\\_PLEDDG\\_edited\\_09.06.2016.pdf](http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2016/05/IDP_REPORT_PLEDDG_edited_09.06.2016.pdf) [in Ukrainian].
- [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.mlsp.gov.ua/labour/control/uk/publish/article;jsessionid=A26F50C68CB5833678CCB7E066D57AD8.app1?art\\_id=170779&cat\\_id=102036](http://www.mlsp.gov.ua/labour/control/uk/publish/article;jsessionid=A26F50C68CB5833678CCB7E066D57AD8.app1?art_id=170779&cat_id=102036).
16. Захаров Б. Права внутрішньо переміщених осіб [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://helsinki.org.ua/prava-vnutrishno-peremishchenykh-osib-b-zaharov>.
17. Штундер І. Інституційні обмеження ефективної зайнятості в економіці України / І. Штундер // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2015. – № 1. – С. 22–33.
18. Смаль В. Внутрішньо переміщені особи: соціальна та економічна інтеграція в приймаючих громадах. За матеріалами Вінницької, Запорізької, Івано-Франківської та Полтавської областей [Електронний ресурс] / В. Смаль, О. Позняк. – Режим доступу: [http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2016/05/IDP\\_REPORT\\_PLEDDG\\_edited\\_09.06.2016.pdf](http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2016/05/IDP_REPORT_PLEDDG_edited_09.06.2016.pdf).

УДК 339.5:330.322

DOI: 10.30857/2413-0117.2018.4.3

**Олена В. Зарічна**

*Ужгородський національний університет*

**ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ  
НА ЗАСАДАХ ТРАНСКОРДОННОГО ПАРТНЕРСТВА**

*У статті викладено результати досліджень щодо формування інноваційної інфраструктури в рамках транскордонного партнерства в умовах європейського вектора розвитку зовнішньоекономічних зв'язків. Виділено основні стратегічні вектори для створення бізнес-інкубаторів та розвитку інтеграційних процесів в рамках транскордонного партнерства. Запропоновано альтернативні шляхи фінансування інноваційних проектів та підтримки інноваційної інфраструктури в контексті транскордонного співробітництва у вигляді проектів державно-приватного партнерства. Визначено, що державно-приватне партнерство в транскордонній співпраці уявляє собою не весь спектр взаємин між громадами територій суміжних держав, а лише ті, які пов'язані з розвитком інфраструктури загального користування та надання пов'язаних послуг. Доведено, що, з одного боку, транскордонна інфраструктура сама виступає об'єктом інвестиційного вкладення, а з іншого, – є необхідною передумовою інвестиційної привабливості та економічного зростання. Тезисно обгрунтовано, що формування інноваційної інфраструктури на засадах транскордонного партнерства сприятиме: поліпшенню бізнес-клімату та створенні умов для надходження інвестицій в економіку регіонів України; збільшення обсягів товарообігу, забезпечення розвитку малого та середнього підприємництва; створення та забезпечення функціонування транскордонних економічних бізнес-інкубаторів, кластерів, вдосконалення та розбудову інфраструктури. Визначено, що інтеграція розвиненої інноваційної інфраструктури з освітою, наукою і промисловістю дає змогу ефективно формувати галузеві інноваційні ланцюжки, що реалізують повний цикл створення конкурентоспроможного науково-технічного продукту – від наукової ідеї до серійного виробництва.*

**Ключові слова:** *інновації; інноваційні проекти; інноваційна інфраструктура; інноваційно-технологічні центри; бізнес-інкубатори; центри трансферу технологій; транскордонне партнерство; державно-приватне партнерство; технопарки; кластери; венчурні фонди; науково-дослідні структури; іноземні інвестиції; фінансування інноваційної діяльності.*

**Елена В. Зарична**

*Ужгородский национальный университет*

**ФОРМИРОВАНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ  
НА ПРИНЦИПАХ ТРАНСГРАНИЧНОГО ПАРТНЕРСТВА**

*В статье изложены результаты исследований по формированию инновационной инфраструктуры в рамках трансграничного партнерства в условиях европейского вектора развития внешнеэкономических связей. Выделены основные стратегические векторы для создания бизнес-инкубаторов и развития интеграционных процессов в рамках трансграничного партнерства. Предложены альтернативные пути финансирования инновационных проектов и поддержки инновационной инфраструктуры в контексте трансграничного сотрудничества в виде проектов государственно-частного партнерства. Определено, что государственно-частным партнерством в трансграничном сотрудничестве является не весь спектр взаимоотношений между общинами территорий сопредельных государств, а только те, которые связаны с развитием инфраструктуры*

общего пользования и предоставление связанных услуг. Доказано, что, с одной стороны, трансграничная инфраструктура сама выступает объектом инвестиционного вложения, а с другой, – является необходимым условием инвестиционной привлекательности и экономического роста. Тезисно обосновано, что формирование инновационной инфраструктуры на основе трансграничного партнерства будет способствовать: улучшению бизнес-климата и созданию условий для притока инвестиций в экономику регионов Украины; увеличению объемов товарооборота, обеспечение развития малого и среднего предпринимательства; создание и обеспечение функционирования трансграничных экономических бизнес-инкубаторов, кластеров, совершенствования и развитие инфраструктуры. Определено, что интеграция развитой инновационной инфраструктуры с образованием, наукой и промышленностью позволяет эффективно формировать отраслевые инновационные цепочки, реализующие полный цикл создания конкурентоспособного научно-технического продукта – от научной идеи до серийного производства.

**Olena V. Zarichna**

*Uzhgorod National University, Ukraine*

#### **BUILDING INNOVATION INFRASTRUCTURE IN THE FRAMEWORK OF CROSS-BORDER PARTNERSHIPS**

*The paper discusses the research findings on building innovation infrastructure in the framework of cross-border partnerships within the European vector of foreign economic relations development. The key strategic areas for creating business incubators and enhancing integration processes in terms of cross-border partnerships are identified. The alternative ways of funding innovative projects and providing support for innovation infrastructure in the context of cross-border collaboration in the form of public-private partnerships are suggested. The paper argues that public-private partnerships in cross-border cooperation involves not the whole spectrum of relations between communities within the territories of neighbouring states but only those that are associated with general use public infrastructure development and related services provision. Evidence is given that, on the one hand, cross-border infrastructure itself acts as an object of investment, and on the other one, is an essential prerequisite of investment attractiveness and economic growth. It is briefly explained that building an innovation infrastructure on the basis of cross-border partnerships will contribute to: improving the business climate and building environment for investments inflow into Ukrainian economic regions; increasing turnover, boosting small and medium entrepreneurship; creating and maintaining cross-border economic and business incubators, clusters, enhancing and further developing of infrastructure. It is specified that the integration of the developed innovation infrastructure with education, research and business brought together provides for building efficient industry innovation chains, implementing the full cycle of competitive scientific and technological product development – from a research idea to a large-scale manufacturing.*

**Keywords:** *innovations; innovative projects; innovation infrastructure; innovation and technological centres; business incubators; centres for technology transfer; cross-border partnership; public-private partnership; technological parks; clusters; venture funds; R&D institutions; foreign investment; innovation funding.*

**Постановка проблеми.** Ситуація, що склалася в вітчизняній економіці гальмує інтеграційні процеси між наукомістким бізнесом, освітою і промисловістю, перешкоджає якісному прориву в припливі позабюджетних інвестицій в рамках транскордонного партнерства. В зв'язку з цим завдання швидкого розвитку об'єктів інноваційної

інфраструктури стоїть надзвичайно гостро. Істотною проблемою залишається і низький рівень технологічної бази підприємств. Відсутність сучасного устаткування робить практично неможливою освоєння виробництва конкурентоспроможної продукції і не дозволяє повною мірою реалізувати інтелектуальний потенціал наукомісткого сектора силами вітчизняної промисловості.

**Аналіз останніх публікацій по проблемі.** Вивчення питань, пов'язаних з транскордонним партнерством набуло широкого висвітлення в науковій літературі зарубіжних та вітчизняних вчених, зокрема: П. Беленький, В. Будкін, М. Долішній, В. Євдокименко, М. Лендєл, М. Мальський, А. Мельник, Н. Мікула, А. Мокій, В. Пила, С. Пирожков, С. Писаренко, П. Шилепницького та інших.

**Метою статті є** формування бізнес-інкубаторів як елементів інноваційної інфраструктури на засадах транскордонного партнерства.

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування.** Прагнення підприємств до модернізації і заміни застарілого устаткування обмежене відсутністю достатніх фінансових ресурсів і невпевненістю в його повному завантаженні.

За результатами аналізу зарубіжного досвіду формування інноваційної інфраструктури і її окремих елементів в рамках транскордонного партнерства, варто зауважити, що форми і методи державної участі в цьому процесі в різних країнах мають свої особливості. Проте можна виділити загальні підходи, які полягають в наступному [4]:

– використовується системний підхід, що дозволяє отриманим знанням долати практично без розривів увесь складний шлях від наукових досліджень і розробок до реалізації на ринку інновацій, включаючи також і знання;

– головним ініціатором формування інноваційної інфраструктури в рамках транскордонного партнерства виступає держава. Це створює правові, організаційні та економічні умови і механізми, які мотивують учасників процесу інтеграції.

Економічно розвинені країни органічно вбудували інноваційну інфраструктуру у свої національні інноваційні системи. В результаті сформувалася система державно-приватного інноваційного партнерства, при якій державна влада і бізнес виступають як рівноправні взаємодоповнюючі партнери [3, 4, 6, 7, 9]. Держава, підтримуючи проведення науково-дослідних робіт, систему освіти, інновацій створює сприятливі умови і середовище стимулювання підприємництва, а бізнес бере на себе увесь комерційний ризик на ринку інноваційної продукції. Держава отримує вигоду від збору податків і рішення соціальних проблем, а бізнес - прибутки. Така взаємодія держави і бізнесу цілком відповідає і інтересам суспільства в цілому.

Проблеми з якими зіштовхуються інноваційні підприємства, не набагато відрізняються від тих, з якими зіштовхується малий та середній бізнес в Україні в цілому. Це, передусім:

- відсутність достатніх фінансових ресурсів;
- відсутність необхідних площ для розвитку бізнесу.

Але існують також проблеми, властиві в основному інноваційно активним підприємствам:

- юридично правильне оформлення прав на створювану інтелектуальну власність;
- наявність необхідного для проведення досліджень і організації виробництва дорогого устаткування;
- правильне оформлення інноваційного проекту, що включає технологічну частину і фінансовий план доведення ідеї до промислового випуску продукції;
- організація просування наукомісткої продукції на міжнародні ринки;

– відсутність на кадровому ринку великого вибору фахівців в області трансферу технологій і ведення інноваційних проектів.

Усі ці проблеми стримують розвиток малого інноваційного бізнесу, на який, наприклад, в США припадає близько 50% науково-технічних розробок [7], і, відповідно, перешкоджають побудові економіки інноваційного типу, тому що малий інноваційний бізнес - один з важливих складових її розвитку.

Досвід більшості зарубіжних країн показує, що розвиток у великих масштабах малого бізнесу взагалі і інноваційного зокрема неможливо без активної підтримки держави. І суть цієї підтримки має бути передусім в створенні сприятливого середовища для розвитку малого інноваційного бізнесу, в створенні інноваційної інфраструктури та залученні інвестиційних ресурсів.

З метою проведення комплексного дослідження напрямів розвитку інноваційної інфраструктури і отримання системної інформації, щодо фінансування необхідно проаналізувати основні форми структур підтримка малого інноваційного підприємництва, яка отримала поширення у світовій практиці.

Виділяються наступні види організацій, що мають свою специфіку і реалізують певний напрям інноваційної інфраструктури в рамках транскордонного партнерства:

- бізнес-інкубатори;
- технопарки;
- кластери;
- інноваційно-технологічні центри;
- центри трансферу технологій;
- суб'єкти фінансової інфраструктури; венчурні фонди;
- інформаційні центри.

Проаналізуємо можливості і особливості перерахованих видів об'єктів інноваційної інфраструктури.

Бізнес-інкубатори необхідними є для того, щоб забезпечити підтримку в умовах економічної кризи і обмеженості доступних бюджетних коштів.

Стрімкий розвиток і бурхливий ріст числа бізнес-інкубаторів у світі свідчать про їх ефективність в рішенні таких завдань, як підвищення ділової активності регіонів через розвиток внутрішніх ринків, диверсифікацію регіонів, ріст числа малих підприємств і підвищення їх життєздатності, якнайповніше використання ресурсів і розширення оподаткованої бази регіонів, підвищення інноваційної активності, створення і зміцнення зв'язків між малим бізнесом і іншими секторами економіки, а також міжрегіональних і міжнародних зв'язків, ріст зайнятості і рівня життя населення [7].

В сучасних економічних умовах дуже актуальне те, що бізнес-інкубатори не лише сприяють розвитку малих підприємств, але також можуть стати інструментами конверсії потенціалу великих неконкурентоспроможних підприємств в сферу малого бізнесу (включаючи матеріально-технічні ресурси, інтелектуальну власність і технології).

Бізнес-інкубатори – це організація, що займається підтримкою малого підприємництва шляхом створення сприятливих умов і надання виробничих, інформаційних, фінансових і інших ресурсів для приватних підприємців і малих підприємств на етапах становлення і розвитку бізнесу.

Разом з технопарками бізнес-інкубаторами визнані однією з найбільш ефективних і перспективних форм підтримки підприємництва, що підтверджується світовою статистикою.

Світовий досвід показує, що бізнес-інкубатори здатні не лише розвивати мале підприємство, але і робити комплексний вплив на розвиток локальних економічних систем [1, 4–7, 9]. У рамках бізнес-інкубаторів досягається узгодження інтересів малого

бізнесу, промисловості, науково-дослідних структур і закладів вищої освіти та регіону в цілому.

Вплив бізнес-інкубаторів на економічний розвиток регіону можна описати через його участь у виконанні функцій регіонального розвитку, включаючи: створення нових підприємств; залучення існуючих підприємств з інших районів; збереження і розширення вже існуючих підприємств.

Бізнес-інкубатори можуть спеціалізуватися на виконанні як окремих функцій економічного розвитку у своєму регіоні відповідно до стратегічного плану розвитку, так і усіх чотирьох перерахованих функцій одночасно. Автором виділено типи клієнтів, яких можуть обслуговувати бізнес-інкубатори.

1. Приватні підприємці з наявними інноваційними проектами.
2. Наукові відділи закладів вищої освіти (spin – offs) які територіально близькі до бізнес-інкубаторів.
3. Філії або представництва іноземних компаній.
4. Малі підприємства утворені в результаті скорочення/реструктуризації великих компаній [4].

У міру того як бізнес-інкубатори доводять ефективність своєї роботи, уряди різних країн приділяють все більше уваги моделі по створенню мереж інкубаторів, які стають невід'ємною частиною економічної політики багатьох держав. У створенні бізнес-інкубаторів зацікавлені як державна влада, так і органи місцевого самоврядування. Світове поширення бізнес-інкубаторів привело до створення великої кількості асоціацій і об'єднань бізнес-інкубаторів як усередині різних країн, так і міжнародних. Перша асоціація бізнес-інкубаторів – Національна асоціація бізнес-інкубаторів (National Business Incubation Association – NBIA) була створена в США в 1985 р. На сьогодні вона залишається найбільшою асоціацією бізнес-інкубаторів і налічує близько 800 членів з різних країн світу [1, 4–7, 9].

Услід за NBIA виникла безліч об'єднань і мереж бізнес-інкубаторів, основною метою яких стало сприяння зниженню ризиків інноваційної діяльності бізнес-інкубаторів і підвищенню ефективності їх роботи.

Класифікація бізнес-інкубаторів основними структурними ознаками наступна:

- 1) за цілями створення;
- 2) спонсорською діяльністю;
- 3) професійною орієнтацією;
- 4) мірою самостійності;
- 5) формою обслуговування;

Серед структурних елементів бізнес-інкубаторів найчастіше можна виділити наступні: персонал і наявність позаштатних консультантів, площ, устаткування, капіталу, знання, методики, зовнішні зв'язки. Характерною особливістю бізнес-інкубаторів є функціональна детермінована його структура, оскільки кількість напрямів діяльності і, відповідно, функцій бізнес-інкубаторів визначає набір елементів структури інкубатора [8].

Програма інкубації повинна визначити перелік послуг, що надаються та методи їх реалізації. Це допомагає намітити цілі програм і уникнути несподіваних змін, пов'язаних з проблемами фінансування, просування на ринок. Чітка система звітності забезпечує належний контроль і облік в реалізації фінансових завдань. Контроль за результатами розвитку більше ускладнений, але украй важливий для досягнення цілей і задоволення вимог фінансуючої організації. Результати оцінюються по тому, наскільки задоволені потреби клієнтів і потреби місцевої економіки з точки зору створення робочих місць, придбання професійних навичок, збільшення обсягів продажів, змін в доходах і активах підприємств.

В процесі розвитку інноваційної інфраструктури наслідком реакції на потребу в певних послугах з боку інноваційних підприємств стала поява таких елементів інфраструктури, як інформаційні центри, консалтингові центри, венчурні фонди, організації, що займаються підготовкою і перепідготовкою кадрів для інноваційної діяльності, центри трансферу технологій.

Центри трансферу технологій є ланкою інноваційної інфраструктури в рамках транскордонного партнерства, яка на правовій основі забезпечує комерціалізацію результатів науково-технічної діяльності при використанні бюджетних та залучених іноземних інвестиційних коштів за допомогою створення малих високотехнологічних підприємств і через укладення ліцензійних угод. Центри трансферу технологій відбирають і оцінюють розробки, що мають комерційний потенціал, проводять патентні дослідження, охороняють об'єкти інтелектуальної власності і ноу-хау, надають правову допомогу у разі порушення прав патентовласників і недобросовісної конкуренції.

Фінансова складова інноваційної інфраструктури призначена для забезпечення наскрізного фінансування інноваційного циклу з поступовим переходом від бюджетного фінансування до залучення іноземних коштів у розвиток інноваційних проектів у міру просування результатів науково-технічної діяльності на ринок.

Держава фінансує фундаментальні дослідження, науково-дослідні, дослідно-конструкторські і технологічні роботи і таким чином бере на себе ризики, пов'язані з можливим негативним результатом робіт. При фінансуванні прикладних розробок повинні існувати різні форми залучення коштів. зокрема разом з конкурсною основою необхідним є використання субвенційної форма підтримки і пайове фінансування науково-технічних проектів в рамках транскордонного партнерства. Важливим інструментом виведення результатів науково-технічної діяльності на ринок надалі повинна стати біржа високих технологій, предметом торгів на якій можуть бути опціони на набуття прав на результати науково-технічної діяльності.

Таким чином, завдання створення ефективної інноваційної інфраструктури носить комплексний характер і вимагає консолідації ресурсів держави і територіальних громад у поєднанні з необхідністю залучення в цей сектор економіки значимих іноземних інвестиційних ресурсів.

Слід підкреслити, що особливу роль у збільшенні числа наукових розробок, доведених до кінцевого ринкового продукту, відіграє збільшення кількості площ інфраструктурної підтримки інноваційних підприємств. При цьому саме сам факт розміщення високотехнологічних компаній на відособлених науково-виробничих площах ініціює формування інших необхідних елементів підтримки інноваційного підприємництва - консалтингових і патентних служб, центрів комерціалізації і трансферу технологій, лізингових і кредитних організацій і так далі. Інтелектуальний і науково-дослідний потенціал концентрується у впорядкованому секторі об'єктів інноваційної інфраструктури, внаслідок чого утворюється прозоре інвестиційне середовище для припливу іноземного капіталу в рамках транскордонного партнерства.

Переважно об'єкти інноваційної інфраструктури повинні формуватися спільно з базовими вищими закладами освіти, науково-дослідними структурами і промисловими підприємствами як на регіональному так і на національному рівнях. Участь в інноваційних процесах суб'єктів малого підприємництва, завдяки їх мобільності і швидкій адаптації до ринкових умов, дозволяє орієнтувати наукові дослідження у ЗВО і дослідницьких організаціях на створення затребуваного науково-технічного продукту. У свою чергу саме освітнє і наукове середовище збагачує діяльність наукомістких компаній свіжими науковими

ідеями, виступає джерелом нових інноваційних проєктів, робить інноваційний продукт компанії наукомістким і високотехнологічним.

При взаємодії з високотехнологічними компаніями освітні установи дістають можливість трансформувати навчальний процес з орієнтацією на ринок, включаючи відкриття нових спеціальностей, розширення науково-лабораторної бази для практичної роботи студентів, залучення провідних фахівців компаній до викладацької діяльності.

У кооперації малого бізнесу та промисловості вирішується проблема нестачі інновацій, апробованих на великих галузевих підприємствах, істотно знижуються ризики впровадження нової високотехнологічної продукції в серійне виробництво. Власні ресурси промислових підприємств зосереджуються на розширенні виробництва, а ресурси наукомістких компаній - на освоєнні нових видів інноваційної продукції.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Таким чином, інтеграція розвиненої інноваційної інфраструктури з освітою, наукою і промисловістю дозволяє ефективно формувати галузеві інноваційні ланцюжки, що реалізують повний цикл створення конкурентоспроможного науково-технічного продукту, – від наукової ідеї до серійного виробництва.

Кооперація з суб'єктами високотехнологічного підприємництва надає процесам використання і розвитку наукового потенціалу, виробничо-технологічної бази і кадрових ресурсів ринково-орієнтованого характеру.

#### References

#### Література

1. Annenkova, O.V., Ponomarenko, Ye.V. (2009). Formuvannia promyslovykh klasteriv yak instrument strukturnoi perebudovy ekonomiky Ukrainy [Formation of industrial clusters as an instrument of structural adjustment of Ukraine's economy]. Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu: nauk. zb. [Actual problems of the region's economy development: Scientific collection], Vol. V, T. 1, P. 108–112 [in Ukrainian].
1. Анненкова О. В. Формування промислових кластерів як інструмент структурної перебудови економіки України / О. В. Анненкова, Є. В. Пономаренко // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону: наук. зб. – Вип. V, Т. 1. / за ред. І. Г. Ткачук. – Івано-Франківськ, 2009. – С. 108–112.
2. Voinarenko, M. (2001). Kontseptsiiia klasteriv – shliakh do vidrodzhennia vyrobnytstva na rehionalnomu rivni [The concept of clusters is a way to revive production at the regional level]. Ekonomist, No. 1, P. 44–47 [in Ukrainian].
2. Войнаренко М. Концепція кластерів – шлях до відродження виробництва на регіональному рівні / М. Войнаренко // Економіст. – 2001. – № 1. – С. 44–47.
3. Derzhavna prohrama rozvytku transkordonnoho spivrobotnytstva na 2016–2020 roky [State Program for the Development of Cross-Border Cooperation for 2016–2020]. Retrieved from: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/554-2016-%D0%BF#n10> [in Ukrainian].
3. Державна програма розвитку транскордонного співробітництва на 2016–2020 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/554-2016-%D0%BF#n10>.
4. Yermoshenko, M.M., Ganushchak-Iefimenko, L.M. (2010). Mekhanizm rozvytku innovatsiinoho potentsialu klasteroobiednanykh pidpriemstv: monohrafiia [Mechanism of development of innovative potential of cluster-united enterprises: monograph]. Kyiv: National Academy of Management. 236 p. [in Ukrainian].
4. Єрмошенко М. М. Механізм розвитку інноваційного потенціалу кластерооб'єднаних підприємств: монографія / М. М. Єрмошенко, Л. М. Ганущак-Єфіменко. – К.: Національна академія управління, 2010. – 236 с.
5. Zhambiu, M. (1988). Ierarkhicheskii klaster-analiz i sootvetstviia [Hierarchical cluster analysis and
5. Жамбю М. Иерархический кластер-анализ и соответствия / М. Жамбю. – М.:

- matching]. Moscow: Finansy i statistika. 343 p. [in Russian].
6. Nifatova, O.M., Shkoda, M.S. (2017). Aktyvizatsiia polityky innovatsiinoho rozvytku cherez utvorennia innovatsiinykh klasteriv yak formy derzhavno-privatnoho partnerstva [Enhancing the innovative development policy through building innovation clusters in the framework of public-private partnership]. Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnologii ta dizainu. Seriya: Ekonomichni nauky – Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design, No 6 (117), P. 110–120 [in Ukrainian].
7. Ponomarenko, O.O., Loseva, O.H. (2014). Klasternyi pidkhid do doslidzhennia inflatsiinykh protsesiv na rehionalnomu rivni [Cluster approach to the study of inflation processes at the regional level]. Biznes Inform. – 2014. – № 12. – S. 103–108 [in Ukrainian].
8. Reutov, V.Ye. (2011). Transkordonne spivrobitnytstvo rehioniv Ukrainy: teoretyko-praktychni aspekty rozvytku [Cross-border cooperation of the regions of Ukraine: theoretical and practical aspects of development]. Efektyvna ekonomika [Effective economy]. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=912> [in Ukrainian].
9. Artomov, I.V., Varnalii, Z.S., Hoblyk, V.V. et al. (2012). Transkordonne spivrobitnytstvo Ukrainy: stan, problemy, perspektyvy: monohrafiia [Cross-border cooperation of Ukraine: state, problems, prospects: monograph]. Ed. I.V. Artomov; Ministry of Education and Science of Ukraine, Zakarpatskyi State University, Educational and Scientific Institute of European Integration Studies. Uzhhorod: MPP "Hrazhda", 2012. – 520 s. [in Ukrainian].
10. Pysarenko, S.M. (2005). Zovnishnoekonomichna diialnist rehioniv Ukrainy v konteksti Yevropeiskoi intehratsii [Foreign Economic Activity of the Regions of Ukraine in the Context of European Integration]. Sotsialno-ekonomichni doslidzhennia v perekhidnyi period. Rehionalna polityka v Ukraini: zb. nauk. pr. [Socio-economic research in the transition period. Regional policy in Ukraine: collection of scientific works], Lviv: NAS of Ukraine. Institute of Regional Studies. Vol. 2 (52), P. 235–245 [in Ukrainian].
- Финансы и статистика, 1988. – 343 с.
6. Ніфатова О. М. Активізація політики інноваційного розвитку через утворення інноваційних кластерів як форми державно-приватного партнерства / О. М. Ніфатова, М. С. Шкода // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки – Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design. – 2017. – № 6 (117). – С. 110–120.
7. Пономаренко О. О. Кластерний підхід до дослідження інфляційних процесів на регіональному рівні / О. О. Пономаренко, О. Г. Лосева // Бізнес Інформ. – 2014. – № 12. – С. 103–108.
8. Реутов В. Є. Транскордонне співробітництво регіонів України: теоретико-практичні аспекти розвитку [Електронний ресурс] / В. Є. Реутов // Ефективна економіка. – 2011. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=912>.
9. Транскордонне співробітництво України: стан, проблеми, перспективи: монографія / І. В. Артёмов, З. С. Варналій, В. В. Гоблик та ін.; за заг. ред. І. В. Артёмова; М-во освіти і науки України, Закарпат. держ. ун-т, Навч.-наук. ін-т євроінтеграц. дослідж. – Ужгород: МПП "Гражда", 2012. – 520 с.
10. Писаренко С. М. Зовнішньоекономічна діяльність регіонів України в контексті Європейської інтеграції / С. М. Писаренко // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Регіональна політика в Україні: зб. наук. пр. – Вип. 2 (52) / НАН України. Ін-т регіональних досліджень. – Л., 2005. – С. 235–245.

УДК 316.4.063.3(477)=111

DOI: 10.30857/2413-0117.2018.4.4

**Nina A. Krakhmalova**

*Kyiv National University of Technologies and Design*

### **INTEGRATION OF INTERNALLY DISPLACED PERSONS IN THE SOCIETY**

*The paper seeks to provide insights to the nature and problematic issues as well as to specify the institutes for adaptation and integration of internally displaced persons in modern Ukraine. Yet, a vast range of problems faced by IDPS in the process of their adaptation remains unresolved so far. Among the major challenges of IDP social integration are as follows: housing and employment problems, financial hardship, dissolution of family ties, the problem of adaptation, etc. The situation and problems of internally displaced persons have been analyzed along with providing a socio-demographic portrait of IDP in Ukraine, the key challenges for IDPS have been revealed. According to the survey, forced migrants maintain close relationships with charity organizations and government social services (respectively 69% and 44% of respondents, respectively). The problem of employment is the survival issue for IDPS in modern realia, since the government support fails to cover even the accommodation costs. Housing rent and utilities expenditures account for almost the entire income of IDPS. Apart from financial problems, a great number of IDPS worry about the ongoing war in Ukraine and strive for peace (84% of respondents) as well as the failure to be with their families (42% of respondents), which are important for the process of adaptation. The research findings offer the following recommendations to be undertaken: the government support must primarily be targeted to resolve the major problems that IDPS cannot overcome on their own, i. e. finding a place to live and employment. It is critical to create favourable environment and incentives for those employers who employ migrants. This will raise the level of IDPs competitiveness in the labour market, thus making their adaptation much easier. Since people have undergone through extremely traumatic experiences due to military actions and the process of resettlement, forced migrants need psychological assistance. Local communities should engage IDPS into social events to foster their integration. In conclusion, it is argued that internally displaced persons are a potential that will allow Ukraine to flourish, live in peace and consent in a single territory, for the sake of a bright future of the nation. The strategies and mechanisms for internally displaced persons adaptation and integration into the new social and cultural environment have been explored; the role of the government, volunteers and international organizations in promoting the adaptation and integration of internally displaced persons has been specified.*

**Keywords:** *internally displaced persons; integration into society; reintegration; forced migration.*

**Ніна А. Крахмальова**

*Київський національний університет технологій та дизайну*

### **ІНТЕГРАЦІЯ ВИМУШЕНО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ У СОЦІУМ**

*Визначено сутність, проблеми та інститути адаптації та інтеграції внутрішньо переміщених осіб у сучасній Україні. Доведено, що переважна частина проблем, з якими стикається ВПО в процесі адаптації, залишається невирішеною. Серед основних проблем інтеграції ВПО у соціум є: проблема житла, працевлаштування, фінансове становище, розірвання родинних зв'язків, проблема адаптації. Проаналізовано становище та проблеми внутрішньо переміщених осіб, складений соціально-демографічний портрет внутрішньо переміщених осіб в Україні, виділено ключові проблеми ВПО. За результатами опитування, вимушені переселенці підтримують найбільш тісні зв'язки з благодійними організаціями та державними соціальними службами (69% та 44% респондентів відповідно). Проблема*

працевлаштування – це проблема виживання ВПО в нових умовах, адже державна підтримка не здатна покрити навіть витрати на житло. На оренду житла та комунальні послуги витрачається майже весь прибуток ВПО. Серед проблем нематеріального характеру найбільше переселенців турбують відсутність миру в Україні (84% опитаних) та неможливість бути разом із сім'єю (42%), що є важливими для процесу адаптації. Систематизуючи результати досліджень, пропонуються такі рекомендації: основні проблеми, які ВПО не в змозі подолати самотужки, – це житло та робота, тому на це повинна в першу чергу бути направлена державна підтримка. Необхідно створити умови саме для роботодавців, які беруть на роботу переселенців. Це підніме рівень конкурентоспроможності ВПО на ринку праці та зробить їх адаптацію значно легшою. Оскільки бойові дії, а також процес переселення є травматичним для людини, вимушені переселенці потребують психологічної допомоги. Для включення ВПО в місцеві громади потрібно залучати їх до суспільних подій. За результатами дослідження зроблено висновок про те, що внутрішньо переміщені особи – це потенціал, який дасть змогу процвітати Україні, мирно та злагоджено проживати на єдиній території, задля світлого майбутнього нашої держави. Розглянуто стратегії і механізми адаптації та інтеграції внутрішньо переміщених осіб до нового соціокультурного середовища, визначено роль держави, волонтерів та міжнародних організацій у сприянні адаптації та інтеграції внутрішньо переміщених осіб.

**Ключові слова:** вимушено переміщені особи; інтеграція в соціум; реінтеграція; вимушена міграція.

**Нина А. Крахмалёва**

*Київський національний університет технологій і дизайну*

#### **ИНТЕГРАЦИЯ ВЫНУЖДЕННО ПЕРЕМЕЩЕННЫХ ЛИЦ В СОЦИУМ**

Определена сущность, проблемы и институты адаптации и интеграции внутренне перемещенных лиц в современной Украине. Доказано, что большая часть проблем, с которыми сталкивается ВПО в процессе адаптации, остается нерешенной. Среди ключевых проблем интеграции ВПО в социум: проблема жилья, трудоустройства, финансовое положение, расторжение семейных связей, проблема адаптации. Проанализированы положение и проблемы внутренне перемещенных лиц, составлен социально-демографический портрет внутренне перемещенных лиц в Украине, выделены основные проблемы ВПО. По результатам опроса, вынужденные переселенцы поддерживают наиболее тесные связи с благотворительными организациями и государственными социальными службами (соответственно 69% и 44% респондентов). По результатам исследования сделан вывод о том, что проблема трудоустройства – это проблема выживания ВПО в новых условиях, ведь государственная поддержка не способна покрыть даже расходы на жилье. На аренду жилья и коммунальные услуги тратится почти вся прибыль ВПО. Среди проблем нематериального характера больше всего переселенцев беспокоят отсутствие мира в Украине (84% опрошенных) и невозможность быть вместе с семьей (42%), которые являются важными для процесса адаптации. Систематизируя результаты исследований, предложены следующие рекомендации: основные проблемы, которые ВПО не в состоянии преодолеть самостоятельно, – жилье и работа, поэтому на это должна в первую очередь быть направлена государственная поддержка. Необходимо создать условия именно для работодателей, принимающих на работу переселенцев. Это поднимет уровень конкурентоспособности ВПО на рынке труда и значительно облегчит их адаптацию. Поскольку боевые действия, а также процесс переселения являются травматичными для человека, вынужденные переселенцы

*нуждаются в психологической помощи. Для включения ВПО в местные общины нужно привлекать их к общественным событиям. По результатам исследования сделан вывод о том, что внутренне перемещенные лица – это потенциал, который позволит процветать Украине, мирно и слаженно проживать на единой территории, для светлого будущего нашего государства. Рассмотрены стратегии и механизмы адаптации и интеграции внутренне перемещенных лиц в новую социокультурную среду, определена роль государства, волонтеров и международных организаций в содействии адаптации и интеграции внутренне перемещенных лиц.*

***Ключевые слова:** вынужденно перемещенные лица; интеграция в социум; реинтеграция; вынужденная миграция.*

**Formulation of the problem.** The magnitude and dynamism of the changes caused by the events in the East of Ukraine, the annexation of the Crimea, changes in value orientations and political priorities of the communities caused a surge of forced migration in 2014–2017. Under the influence of unfavorable political, military and social factors, the masses of people were displaced from the territory of residence and were have to integrate into other communities. The nature and consequences of the integration of forced migrants into the new society were particularly affected at the regional level, where the practical solution to the tasks related to the inclusion of forced displaced persons in the region, the development of intercultural relations, the awareness of values that unite people, the need for cooperation and solidarity. The influx of forced migrants, overcoming the difficulties of adapting to the new realities of settlers and old-timers makes an urgent study of the results of integration, which are mainly in the plane of socio-cultural connections of the community and its members.

The significance of comprehension of socio-cultural integration is aggravated by the expansion of opportunities for civil and political influence on modern local communities, the aggravation of the reasons that increase the probability of forced change of their communities by many people (unemployment, war, ecological disasters, etc.). Increasing migratory mobility under the influence of destructive phenomena and the demand for socio-cultural integrity of society make relevant knowledge about the formation of its value principles, the transformation of the properties of subjects that differ in socio-cultural qualities.

The importance of knowledge of subjects of socio-cultural integration, the bright representatives of which are forced migrants, is determined by the needs for regulation of migration and integration, taking into account the peculiarities of migrants and the environment of interaction of the region of entry. Without this, it is difficult to predict the impact of the integration of migrants on the socio-cultural environment, to establish ways to self-actualize migratory personality and, accordingly, to produce an optimal social policy. Due to the factors listed above, the study of the socio-cultural integration of forced displaced persons (FDP) in the local community represents an independent scientific significance.

**Analysis of recent research and unresolved part of the problem.** Different aspects of the development of social and labor relations, the role of reintegration as a process of adaptation of the population to new conditions developed and researched by scientists and specialists. These problems are described in the writings of classics of economic thought by A. Smith, D. Ricardo, T. Malthus, K. Marx, D. Keynes, M. Friedman, J. Galbraith, D. Massy. The problems of international labor migration and the international labor movement are viewed from different perspectives in the writings of such foreign scientists as E. Ravenstein, E. Anderson, H. Barnett, G. Goodwin Hill, H. Keck, J. Lucini, L. Morris, J. Picto, P. Fisher, D. Harris, M. Todaro, K. Taylor and others.

In the domestic economic literature, theoretical and practical issues of labor migration and reintegration of refugees, its impact on the labor economy and socio-labor relations are researched in the writings of many authors, but these researchers focus on only certain aspects of this issue.

Known scientists: V. Antonyuk [1], M. Zakirov [2], O. Nifatov, M. Shkoda [3] have been involved with problems of the labor market, social labor relations, labor migration and reintegration as an element of the labor market and policies of employment in Ukraine. K. Ivashchenko, O. Stegnyy [4], V. Gorbulin, S. Pyrozhekov [5], M. Paraschevin [6], I. Pribitkova [7], V. Shcherbak [13], V. Horbulin [14], B. Zakharov [16], I. Stunder [17], V. Smal, A. Poznyak [18]. Despite the large number of recent publications on forced migration issues, the issue of social protection of refugees and internally displaced people, their reintegration into new living conditions and peaceful life has not been practically investigated. Thus, the theoretical substantiation of the problems of social legal protection of refugees and internally displaced persons, their integration into society caused by gaps in the Ukrainian legislation, significantly lags behind the needs of practice.

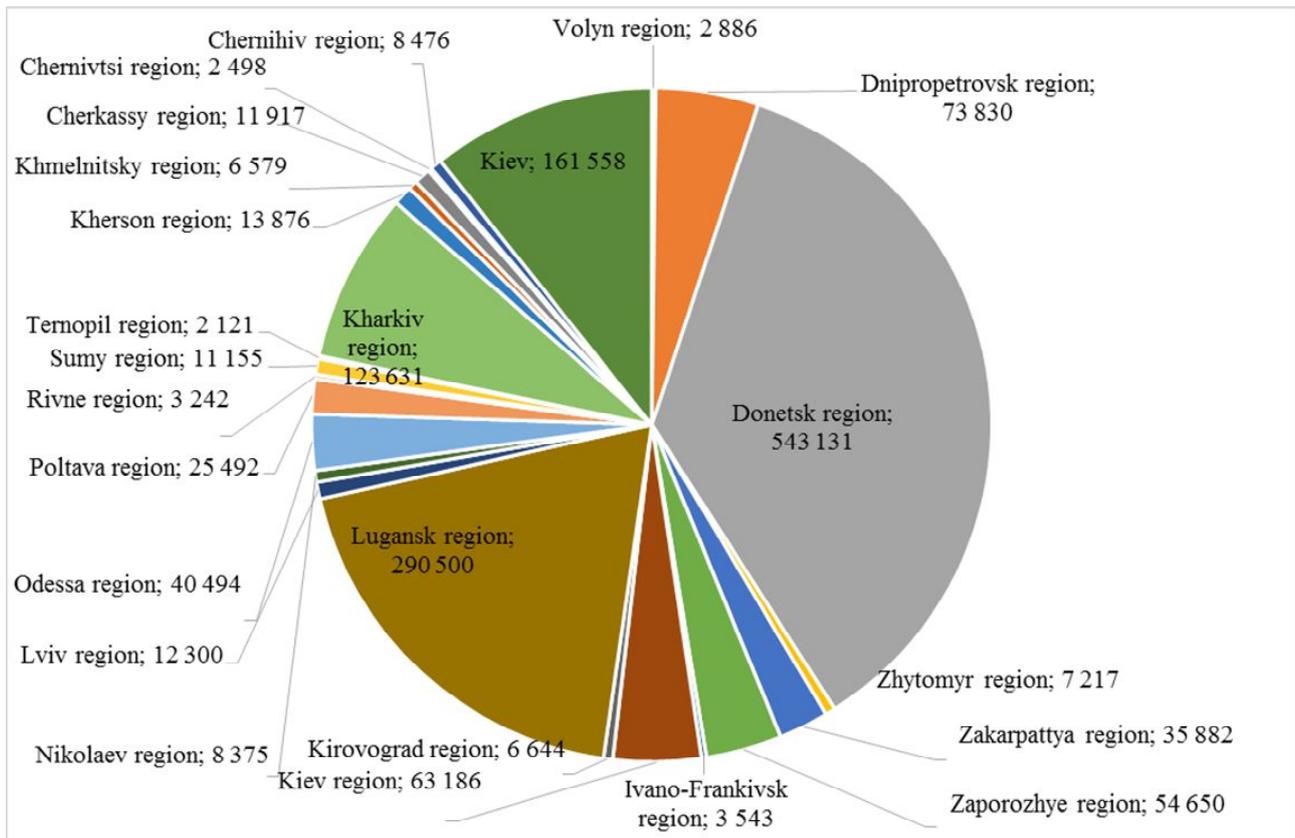
**The aim** of the study is to deepen theoretical and methodological foundations of the interaction of labor migration and the labor market, to develop recommendations for improving the system of regulation of labor migration from the point of view of ensuring the stability of the functioning and development of the regional labor market, integration into the society of refugees and internally displaced persons.

**Research results.** Social adaptation is complex, determined by a number of objective (natural environment, socioeconomic structure, well-established way of managing) and subjective (qualitative cultural characteristics, mentality, behavior) factors of the process: 1) adjustment of immigrants from other ethnic communities, usually newcomers, to social conditions of existence in a new environment. In this context, social adaptation involves such important components as social inclusion, especially immigrants, in the community of residence, adoption of the norms and values of this society (at least not creating conflictual situations); 2) adaptive human activity in relation to the environment, which is due to the dynamics of social reality, in which the person is. The main indicators of the success of socio-cultural adaptation of migrants are: 1) establishing positive connections with the new environment, solving everyday life problems (school, family, life, work); 2) participation in the social and cultural life of the host society; 3) satisfactory mental state and physical health; 4) adequacy in communication and in intercultural relations; 5) integrity is the integrity of the individual.

As of the end of 2018, according to the data of the structural units of the social protection of the population of the oblast and Kyiv city state administrations, about 1.5 mln internally displaced persons from certain districts of Donetsk and Lugansk oblasts and the Autonomous Republic of Crimea (about 30 thousand people) were registered. Some of them left their place of residence as a result of the armed conflict in the eastern part of the country, which began in April 2014, the other part departed from the Autonomous Republic of Crimea, which was temporarily occupied by the Russian Federation in March 2014 (Fig. 1).

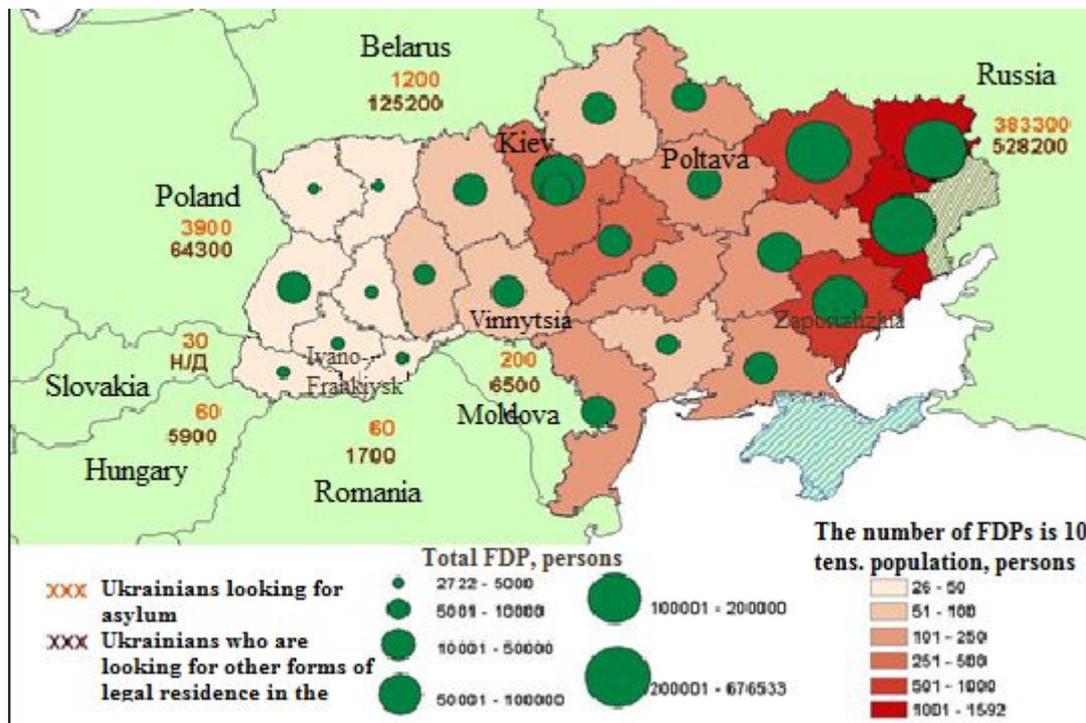
The main challenges associated with forced displacement of citizens are the growing burden on local labor markets, the problems of placement, employment, medical care, psychological rehabilitation, access to education, cultural and social reintegration, etc. The Government of Ukraine is taking individual measures to address the problem of internally displaced people, with international organizations, volunteers, charitable organizations and individual citizens making a lot of effort (Fig. 2).

However, the implementation of urgent measures and private initiatives does not have the necessary capacity for comprehensive support in the medium-term perspective of the internal migration of the population of temporarily uncontrolled territories of Donetsk and Luhansk oblasts and the Autonomous Republic of Crimea.



Source: [8–11; 18].

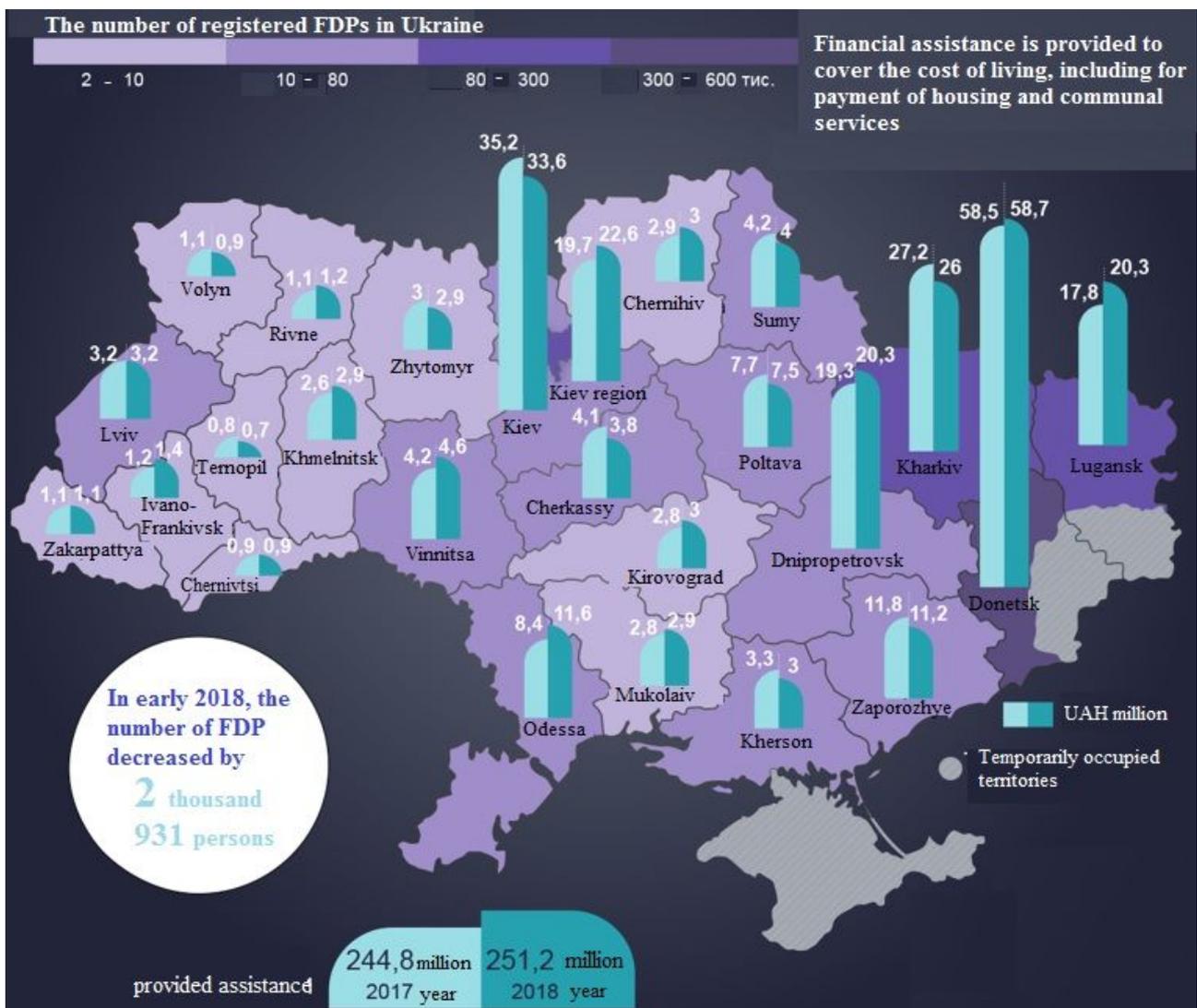
Figure 1. The number of internally displaced persons from the occupied territories in Ukraine



Source: [8].

Figure 2. Number of FDPs by regions of Ukraine and the number of Ukrainians seeking asylum or other forms of legal residence in neighboring countries

At the same time, the large-scale forced internal migration of the population has a significant positive potential of the socio-economic and humanitarian development of Ukraine in the medium and long term, connected with structural changes in the economy, changes in the schemes of resettlement and infrastructure development, the formation of qualitatively new human potential, social, cultural and national integration of Ukrainian society. Achievement of these goals in general corresponds to the chosen trajectory of European integration, as defined by the Association Agreement between Ukraine and the EU. The main problems faced by most internally displaced persons are the lack of sufficient livelihoods and the uncertainty of housing prospects. As a result of the movement, internally displaced persons face difficulties in implementing their rights to register as a migrant, reinstatement of lost identity documents, access to habitable housing, property rights protection, restoration of livelihoods, exercise of electoral rights, access to information etc. (Fig. 3).



Source: [8–11; 18].

Figure 3. Providing material assistance to migrants in Ukraine in 2017–2018

Overcoming the negative effects and realizing the positive potential of forced domestic migration requires the concentration of all national resources and international donor assistance in order to achieve the ambitious goal of Ukraine to meet the criteria for applying for EU membership by 2020. The involvement of international donor assistance involves providing government

guarantees for the stability of legislation on the protection of foreign investment and taxation, establishing mechanisms for obtaining this assistance through all available channels at the state and regional levels, levels of local communities and non-governmental organizations, and introduction of social reporting on their use with the participation of civilians of society.

According to the report of the National Monitoring System on Internally Displaced Persons, as of June 2017, which was established by the International Organization for Migration with the support of the Ministry for Temporary Occupied Territories and Internally Displaced Persons of Ukraine and the Ministry of Social Policy, the share of employed persons among internally displaced persons is 46%. Respondents were least satisfied with the availability of employment services (69%). The main sources of income for respondents are state aids for internally displaced persons (61%) and wages (61%). This suggests that most internally displaced persons still largely depend on government support. At the same time, 10% of those polled felt discrimination through the status of internally displaced persons. Internally displaced persons reported that cases of discrimination due to their status relate to life spans such as housing (46%), employment (31%), medicine (22%), and relations with local populations (19%). These circumstances demonstrated the weakness of the mechanism for the implementation of the rights and freedoms of citizens in the country, as well as the lack of resources necessary to meet the needs of such a category of citizens. Despite the fact that some settlements received certain privileges as a result of the integration of internally displaced persons, especially those areas where institutions and enterprises from uncontrolled Ukrainian government were transferred to territories, but many territories with a large number of internally displaced persons (Donetsk, Luhansk and Kharkiv regions) felt an additional burden on a limited local infrastructure, as well as a significant increase in house prices and food prices, which were compounded by low wages and complexity employment. This state of affairs constrains the process of combating poverty and reforming the outdated pension system at the national and local levels. Also, the problem of continuing displacement should be addressed in view of the fair demands of both internally displaced persons and their host communities in order to avoid harming social cohesion between internally displaced persons and host communities, which can only complicate the achievement of peace and stability in Ukraine.

The issue of employment is one of the main issues for internally displaced persons. Experts are advised before undertaking their retraining and training, conducting trainings and counseling aimed at adapting in a new environment, in particular psychological, with a focus on the need for job search and making their own efforts to change the situation for the better. Internally displaced persons often lack the skills of effective job search. Many people have been working in one place for a long time or have no need to work at all for forced relocation. Women who, after prolonged maternity leave, have decided to find work in a new place, also do not have the necessary skills. They lack the practice of finding vacancies, writing a resume, presenting themselves at the interview. It is worth starting with professional orientation, self-presentation skills and effective job search. These practical skills should also be taught in re-training or in-service training (Table 1).

The issue of improving the system for registering, registering, organizing FDP data collection and assessing the needs for employment or self-employment is one of the key issues. FDP is a non-homogeneous community in terms of age, education, ethnicity, and profession, which should be taken into account at the various stages of employment as much as possible. The accounting system is recommended to take into account: data on the educational and qualification characteristics of FDP, their professional skills and needs; about entrepreneurs, which it is expedient to allocate to a separate target group dedicated to small and medium business; medical status; intentions regarding employment or start-up of own business; monitoring data after employment. Equally relevant is the organization of effective dissemination of information to FDP about rights and obligations, opportunities, in particular those related to real-life self-promotion

projects, and their access to government information resources, including a nationwide updated vacancy database. This will expand employment opportunities, and a clear registration and accounting system will, among other things, allow you to calculate the possible impact of FDP on the labor market in the medium and long term.

Table 1

**Information on the provision of services by the State Employment Service  
 to internally displaced persons in the regions of Ukraine**

Region name	The total number of FDP (as of 04.02.2016)	Received services from the State Employment Service	
		Number	Percentage of total FDP
Vinnitsya region	13 251	1 361	10.3%
Volyn region	4 033	746	18.5%
Dnipropetrovsk region	76 457	6 074	7.9%
Donetsk region	676 533	10 844	1.6%
Zhytomyr region	10 496	1 362	13.0%
Zakarpattia region	3 462	563	16.3%
Zaporizhzhya region	118 878	4 968	4.2%
Ivano-Frankivsk region	4 116	809	19.7%
Kyiv region	48 318	2 666	5.5%
Kirovograd region	12 268	1 283	10.5%
Lugansk region	251 231	3 553	1.4%
Lviv region	11 337	2 106	18.6%
Mykolayiv region	8 612	1 289	15.0%
Odesa region	35 703	2 145	6.0%
Poltava region	30 684	3 417	11.1%
Rivne region	3 204	887	27.7%
Sumy region	15 283	1 730	11.3%
Ternopil region	2 722	500	18.4%
Kharkiv region	212 557	5 974	2.8%
Kherson region	14 226	1 254	8.8%
Khmelnitsky region	6 793	1 172	17.3%
Cherkasy region	14 369	2 011	14.0%
Chernivtsi region	3 149	488	15.5%
Chernihiv region	10 011	1 601	16.0%
Kyiv	127 026	5 494	4.3%
Ukraine	1 714 719	64 297	3.75%

Source: according to the State Employment Service for the period from March 1, 2014 to January 31, 2016.

According to [18, p. 137], the priority needs of the FDP are: financial (employment need) – 69.5%; humanitarian (food and clothing) – 65.7%; residential – 62.8%; medical – 49.8%; social – 13.5%; psychological – 11%; legal – 11%; cultural – 7.3%; political – 6.2%. The responses of internally displaced persons regarding their needs, which are satisfied at low or insufficient level, were distributed as follows: financial (employment) – 45%; residential – 41.2%; humanitarian (food, clothing) – 34.5%; medical – 28.3%; social (participation in community life, tolerant attitude of citizens, equal access to benefits and opportunities in society) – 17%; political (participation in political life of the state, decision-making, legislative activity) – 14.2%; legal (protection of rights, representation of interests in court, legal advice) – 13.4%; psychological and cultural – by 9.7%. In a situation of uncertainty and ambiguity, even with regard to the near future, for the internally

displaced persons, the most pressing problem is finding a peculiar optimum between the adaptive survival strategy and the individual's installation of active actions to fully participate in work. It is precisely this work that serves not only as a source of material wealth necessary for the maintenance of life, but also as a means of satisfying the social need for self-expression. However, the tension in local labor markets due to a substantial increase in labor supply due to forced migrants does not provide opportunities to meet this need.

**Conclusions and suggestions.** Most of the FDP's integration into the society up to this time were immediate response measures that were unsystematic and did not aim to provide long-term solutions for internal displacement. At the same time, the priority direction in the policy on internally displaced persons for the near future should be the adaptation and socio-economic integration of them into receiving communities in the territory of Ukraine. At present, it is necessary to seek long-term solutions aimed at providing housing, employment, social integration of internally displaced persons, realization of the positive potential of forced domestic migration, taking into account the specifics of individual regions and international experience.

*The work was carried out with the support of the Ministry of Education and Science of Ukraine in the framework of the project 16.04.55 DB "Innovative platform of business education on the basis of cluster business for demobilized soldiers and migrants from the ATO zone".*

#### References

#### Література

1. Antoniuk, V. Vnutrishno peremishcheni osoby na suchasnomu rynku pratsi: problemy ta perspektyvy yikh zainiatosti [Internally displaced persons in the modern labor market: the problems and prospects of their employment]. Retrieved from: [http://ipkdszu.kiev.ua/laboratory/statti/st\\_Antonjk.pdf](http://ipkdszu.kiev.ua/laboratory/statti/st_Antonjk.pdf) [in Ukrainian].
2. Zakirov, M. Vnutrishno peremishcheni osoby v Ukraini: suchasni realii [Internally displaced persons in Ukraine: modern realities]. Retrieved from: [http://nbuviap.gov.ua/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2205:vnutrishno-peremishcheni-osobi-v-ukrajini-suchasni-realiji&catid=8&Itemid=350](http://nbuviap.gov.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=2205:vnutrishno-peremishcheni-osobi-v-ukrajini-suchasni-realiji&catid=8&Itemid=350) [in Ukrainian].
3. Nifatova, O., Shkoda, M. (2018). Social innovation in entrepreneurship and education as an adaptation tool for servicemen demobilized from the ATO zone. *Management*, Issue 1 (27), Pp. 42–54.
4. Ivashchenko, K., Stehni, O. (2015). Mizh blyzkistiu ta vidchuzhenniam: stavlennia naselennia Ukrainy do vymushenykh pereselentsiv z Krymu ta Donbasu (problemy, tendentsii, rekomendatsii) [Between proximity and alienation: the attitude of the Ukrainian population to forced migrants from Crimea and Donbass (problems, trends, recommendations)]. *Ukr. suspilstvo: monitorynh sotsialnykh zmin* [Ukrainian society: monitoring of social changes]. Kyiv: Institute of Sociology of the National Academy
1. Антонюк В. Внутрішньо переміщені особи на сучасному ринку праці: проблеми та перспективи їх зайнятості [Електронний ресурс] / В. Антонюк. – Режим доступу: [http://ipkdszu.kiev.ua/laboratory/statti/st\\_Antonjk.pdf](http://ipkdszu.kiev.ua/laboratory/statti/st_Antonjk.pdf).
2. Закіров М. Внутрішньо переміщені особи в Україні: сучасні реалії [Електронний ресурс] / М. Закіров. – Режим доступу: [http://nbuviap.gov.ua/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2205:vnutrishno-peremishcheni-osobi-v-ukrajini-suchasni-realiji&catid=8&Itemid=350](http://nbuviap.gov.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=2205:vnutrishno-peremishcheni-osobi-v-ukrajini-suchasni-realiji&catid=8&Itemid=350).
3. Nifatova O. Social innovation in entrepreneurship and education as an adaptation tool for servicemen demobilized from the ATO zone / O. Nifatova, M. Shkoda // *Management*. – 2018. – Issue 1 (27). – С. 42–54.
4. Іващенко К. Між близькістю та відчуженням: ставлення населення України до вимушених переселенців з Криму та Донбасу (проблеми, тенденції, рекомендації) / К. Іващенко, О. Стегній // *Укр. суспільство: моніторинг соціальних змін*. – К.: Ін-т соціології НАН України, 2015. – С. 290–315.

- of Sciences of Ukraine. Pp. 290–315 [in Ukrainian].
5. Libanova, E.M., Horbulin, V.P., Pyrozhkov, S.I. et al (2015). Polityka intehratsii ukrainskoho suspilstva v konteksti vyklykiv ta zahroz podii na Donbasi [Policy of integration of Ukrainian society in the context of the challenges and threats of events in the Donbass]. Eds. E.M. Libanova. Kyiv: NAN Ukrainy. 363 p. [in Ukrainian].
6. Parashchevin, M. (2015). Tolerantnist u suchasnomu ukrainskomu suspilstvi: zahalni stan ta rehionalni osoblyvosti [Tolerance in modern Ukrainian society: general state and regional features]. Ukr. suspilstvo: monitorynh sotsialnykh zmin [Ukrainian society: monitoring of social changes]. Kyiv: Institute of Sociology of the National Academy of Sciences of Ukraine. Pp. 270–280 [in Ukrainian].
7. Prybytkova, I. (2015). Peresuvni rynky pratsi za doby nezalezhnosti Ukrainy ta mihratsiini plany ukraintziv [Mobile markets of labor during the period of Ukraine's independence and migration plans of Ukrainians]. Ukr. suspilstvo: monitorynh sotsialnykh zmin [Ukrainian society: monitoring of social changes]. Kyiv: Institute of Sociology of the National Academy of Sciences of Ukraine. Pp. 316–327 [in Ukrainian].
8. Ofitsiynyi sait Upravlinnia Verkhovnoho komisara OON u spravakh bizhentsiv [Official website of the Office of the United Nations High Commissioner for Refugees]. Retrieved from: <http://unhcr.org.ua/uk/component/content/article/2-uncategorised/1261-karta-vnutrishnyoho-pereselelnia-angliyskoyu> [in Ukrainian].
9. Ministerstvo sotsialnoi polityky Ukrainy [Ministry of Social Policy of Ukraine]. Retrieved from: <http://msp.gov.ua> [in Ukrainian].
10. Mihratsiia v Ukraini: fakty i tsyfry [Migration in Ukraine: facts and figures]. Arranger O. Malynovska. Kyiv, 2016. 31 p. [in Ukrainian].
11. Maizhe polovyna pereselentsiv ne planuiut povertatysia – opytuvannia [Almost half of the settlers do not plan to return – poll]. Retrieved from: <http://www.pravda.com.ua/news/2016/10/25/7124759> [in Ukrainian].
12. Mezhdunarodnaia organizatciia po migratsii: v Ukraine obespechenie pereselentcev zhilem proiskhodit za ikh sobstvennyi set [International Organization for Migration: in Ukraine, housing is provided for immigrants behind their own set]. Retrieved from: <http://www.ostro.org/general/society/news/505500> [in Russian].
5. Лібанова Е. М. Політика інтеграції українського суспільства в контексті викликів та загроз подій на Донбасі / Е. М. Лібанова, В. П. Горбулін, С. І. Пирожков та ін.; за ред. Е. М. Лібанової. – К.: НАН України, 2015. – 363 с.
6. Паращевін М. Толерантність у сучасному українському суспільстві: загальний стан та регіональні особливості / М. Паращевін // Укр. суспільство: моніторинг соціальних змін. – К.: Ін-т соціології НАН України, 2015. – С. 270–280.
7. Прибиткова І. Пересувні ринки праці за доби незалежності України та міграційні плани українців / І. Прибиткова // Укр. суспільство: моніторинг соціальних змін. – К.: Ін-т соціології НАН України, 2015. – С. 316–327.
8. Офіційний сайт Управління Верховного комісара ООН у справах біженців [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://unhcr.org.ua/uk/component/content/article/2-uncategorised/1261-karta-vnutrishnyoho-pereselelnia-angliyskoyu>.
9. Міністерство соціальної політики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://msp.gov.ua>.
10. Міграція в Україні: факти і цифри / упоряд. О. Малиновська. – К., 2016. – 31 с.
11. Майже половина переселенців не планують повертатися – опитування [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.pravda.com.ua/news/2016/10/25/7124759>.
12. Международная организация по миграции: в Украине обеспечение переселенцев жильем происходит за их собственный сет [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ostro.org/general/society/news/505500>.

13. Shcherbak, V.G., Savchuk, N. (2018). Formation of adaptive infrastructure of small and medium-sized enterprises support for vulnerable social groups. *Management*. Issue 1(27), P. 18–30. DOI: <https://doi.org/10.30857/2415-3206.2018.1.2>.
14. Svitova hibrydna viina: ukrainskyi front: monohrafiia [World hybrid war: Ukrainian front: monograph]. Eds. V.P. Horbulina. Kyiv: NISD, 2017. 496 p. [in Ukrainian].
15. Prohrama pratselashtuvannia ta profesiinoho navchannia vnutrishno peremishchenykh osib na 2015–2016 roky [Program of employment and vocational training of internally displaced persons for 2015–2016]. Retrieved from: [http://www.mlsp.gov.ua/labour/control/uk/publish/article;jsessionid=A26F50C68CB5833678CCB7E066D57AD8.app1?art\\_id=170779&cat\\_id=102036](http://www.mlsp.gov.ua/labour/control/uk/publish/article;jsessionid=A26F50C68CB5833678CCB7E066D57AD8.app1?art_id=170779&cat_id=102036) [in Ukrainian].
16. Zakharov, B. Prava vnutrishno peremishchenykh osib [Rights of internally displaced persons]. Retrieved from: <http://helsinki.org.ua/prava-vnutrishno-peremishchenykh-osib-b-zaharov> [in Ukrainian].
17. Shtunder, I. (2015). Instytutysiini obmezhenia efektyvnoi zainiatiosti v ekonomitsi Ukrainy [Institutional Restrictions on Effective Employment in Ukraine's Economy]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu* [Bulletin of the Kyiv National University of Trade and Economics], No. 1, Pp. 22–33 [in Ukrainian].
18. Smal, V., Pozniak, O. (2016). Vnutrishno peremishcheni osoby: sotsialna ta ekonomichna intehratsiia v pryimaiuchykh hromadakh. Za materialamy Vinnytskoi, Zaporizkoi, Ivano-Frankivskoi ta Poltavskoi oblastei [Internally displaced persons: social and economic integration in host communities. Based on materials from Vinnytsia, Zaporozhye, Ivano-Frankivsk and Poltava regions]. Retrieved from: [http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2016/05/IDP\\_REPORT\\_PLEDDG\\_edited\\_09.06.2016.pdf](http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2016/05/IDP_REPORT_PLEDDG_edited_09.06.2016.pdf) [in Ukrainian].
13. Shcherbak V. G. Formation of adaptive infrastructure of small and medium-sized enterprises support for vulnerable social groups / Valeriia G. Shcherbak, Nastia Savchuk // *Management*. – 2018. – Issue 1(27). – P. 18–30. DOI: <https://doi.org/10.30857/2415-3206.2018.1.2>.
14. Світова гібридна війна: український фронт: монографія / за заг. ред. В. П. Горбуліна. – К.: НІСД, 2017. – 496 с.
15. Програма працевлаштування та професійного навчання внутрішньо переміщених осіб на 2015–2016 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.mlsp.gov.ua/labour/control/uk/publish/article;jsessionid=A26F50C68CB5833678CCB7E066D57AD8.app1?art\\_id=170779&cat\\_id=102036](http://www.mlsp.gov.ua/labour/control/uk/publish/article;jsessionid=A26F50C68CB5833678CCB7E066D57AD8.app1?art_id=170779&cat_id=102036).
16. Захаров Б. Права внутрішньо переміщених осіб [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://helsinki.org.ua/prava-vnutrishno-peremishchenykh-osib-b-zaharov>.
17. Штундер І. Інституційні обмеження ефективної зайнятості в економіці України / І. Штундер // *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. – 2015. – № 1. – С. 22–33.
18. Смаль В. Внутрішньо переміщені особи: соціальна та економічна інтеграція в приймаючих громадах. За матеріалами Вінницької, Запорізької, Івано-Франківської та Полтавської областей [Електронний ресурс] / В. Смаль, О. Позняк. – Режим доступу: [http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2016/05/IDP\\_REPORT\\_PLEDDG\\_edited\\_09.06.2016.pdf](http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2016/05/IDP_REPORT_PLEDDG_edited_09.06.2016.pdf).

УДК 629.33:005.332.4

DOI: 10.30857/2413-0117.2018.4.5

**Інна Ю. Шевченко**

*Харківський національний автомобільно-дорожній університет*  
**МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ  
АВТОМОБІЛЕБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ  
ДЕРЖАВНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АВТОМОБІЛЕБУДУВАННЯ**

*Важливою частиною вітчизняного машинобудівного комплексу є автомобілебудування, представлене, переважно, легковим і вантажним автомобілебудуванням, а також автобусобудуванням. Ні для кого нині не є секретом, що підприємства автомобілебудування України переживають скрутні часи, зазвичай не витримуючи потужної конкуренції з боку зарубіжних автовиробників. У таких умовах, як ніколи раніше, гостро постає питання щодо нагальної потреби в активізації державної підтримки вітчизняних автовиробників. Передбачається, що реалізація державної стратегії розвитку автомобілебудування матиме різний вплив на конкретних автомобілебудівних підприємствах з огляду на різний рівень їх конкурентоспроможності. Таким чином, актуальним є проведення дослідження в галузі розроблення методичного підґрунтя оцінювання конкурентоспроможності автомобілебудівних підприємств. Метою статті є розвиток методичних засад оцінювання конкурентоспроможності автомобілебудівних підприємств у контексті формування державної стратегії розвитку автомобілебудування. у дослідженні використано такі методи: монографічний метод і метод теоретичного узагальнення – для виявлення найбільш широко використовуваних методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємств; метод аналізу та синтезу – для формування методики оцінювання конкурентоспроможності автомобілебудівних підприємств у контексті формування державної стратегії розвитку автомобілебудування. Розроблено методика оцінювання конкурентоспроможності автомобілебудівних підприємств на базі поєднання елементів інтегрального та матричного підходів. Пропонована методика, на відміну від вже наявних у науковій літературі, не лише дає змогу ідентифікувати рівень конкурентоспроможності автовиробників за значеннями інтегральних індексів, а й виявляти етапи їх життєвого циклу. Синтез результатів оцінювання рівня конкурентоспроможності автовиробників та виявлення етапів їх життєвого циклу є основою для побудови матриці розвитку автомобілебудівних підприємств, яка, своєю чергою, є підґрунтям формування державної стратегії розвитку автомобілебудування. Розроблення методичного інструментарію з оцінювання конкурентоспроможності автомобілебудівних підприємств сприяє подальшому розвитку методичних засад державного регулювання забезпечення конкурентоспроможності підприємств автомобілебудування в напрямі посилення цільової спрямованості та, відповідно, підвищення ефективності управлінського впливу.*

**Ключові слова:** *автомобілебудування; конкурентоспроможність; державна стратегія.*

**Інна Ю. Шевченко**

*Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет*  
**МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ  
АВТОМОБИЛЕСТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В КОНТЕКСТЕ  
ФОРМИРОВАНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ  
АВТОМОБИЛЕСТРОЕНИЯ**

*Важной частью отечественного машиностроительного комплекса являются автомобилестроение, представленное главным образом легковым и грузовым*

автомобилестроением, а также автобусостроением. Ни для кого сейчас не секрет, что предприятия автомобилестроения Украины переживают трудные времена, обычно не выдерживая мощной конкуренции со стороны зарубежных автопроизводителей. В таких условиях, как никогда раньше, остро стоит вопрос о насущной потребности в активизации государственной поддержки отечественных автопроизводителей. Предполагается, что реализация государственной стратегии развития автомобилестроения будет иметь различное влияние на конкретных автомобилестроительных предприятиях с учетом разного уровня их конкурентоспособности. Таким образом, актуальным является проведение исследования в направлении разработки методического инструментария оценки конкурентоспособности автомобилестроительных предприятий. Целью статьи является развитие методических основ оценки конкурентоспособности автомобилестроительных предприятий в контексте формирования государственной стратегии развития автомобилестроения. В исследовании использованы такие методы: монографический метод и метод теоретического обобщения – для выявления наиболее широко используемых методических подходов к оценке конкурентоспособности предприятий; метод анализа и синтеза – для формирования методики оценки конкурентоспособности автомобилестроительных предприятий в контексте формирования государственной стратегии развития автомобилестроения. Разработана методика оценки конкурентоспособности автомобилестроительных предприятий на базе сочетания элементов интегрального и матричного подходов. Предложенная методика, в отличие от уже имеющихся в научной литературе, не только позволяет идентифицировать уровень конкурентоспособности автопроизводителей по значениям интегральных индексов, но и выявлять этапы их жизненного цикла. Синтез результатов оценки уровня конкурентоспособности автопроизводителей и выявления этапов их жизненного цикла является основой для построения матрицы развития автомобилестроительных предприятий, которая, в свою очередь, является основой формирования государственной стратегии развития автомобилестроения. Разработка методического инструментария по оценке конкурентоспособности автомобилестроительных предприятий способствует дальнейшему развитию методических основ государственного регулирования обеспечения конкурентоспособности предприятий автомобилестроения в сторону усиления целевой направленности и, тем самым, повышения эффективности управленческого воздействия.

**Ключевые слова:** автомобилестроение; конкурентоспособность; государственная стратегия.

**Inna Yu. Shevchenko**

*Kharkiv National Automobile and Highway University*

**METHODOLOGICAL FRAMEWORK FOR ASSESSING THE COMPETITIVENESS OF  
AUTOMOTIVE COMPANIES IN THE CONTEXT OF BUILDING THE GOVERNMENT  
STRATEGY FOR AUTOMOTIVE INDUSTRY DEVELOPMENT**

*An important part of domestic machine-building sector is the automotive industry represented mainly by car, truck and bus manufacturing. It is hardly a secret nowadays that the Ukrainian automotive industry is facing tough times, thus failing to withstand strong competition from foreign car manufacturers. In this context, as never before, the issue to enhance the government support of domestic automakers is of a critical importance. It is expected that the implementation of government strategy for automotive industry development will have different effects at discrete automotive companies subject to their different competitiveness level. Hence, there is a need to conduct a research on developing a methodological toolkit for the automotive company competitiveness evaluation. The research objective is to construct a methodological framework to assess automotive manufacturers' competitiveness in the context of building the*

*government strategy to enhance the automotive industry development. The study has employed the following methods: a monographic method and the method of theoretical generalization to identify the most widely used methodological approaches to company competitiveness assessment; a method of analysis and synthesis for elaborating a methodology to assess the automotive industry competitiveness in the context of building the government strategy for automotive industry development. Based on the combination of integral and matrix approaches, an evaluation framework to estimate the automotive company competitiveness has been designed. The method suggested, in contrast to other techniques described in academic literature, allows for the identification of car manufacturers competitiveness by integral indices values along with revealing the stages of their life cycle. The synthesis of the results of automakers competitiveness estimation and identification of the stages in their life cycle laid the foundation for the construction of the automotive industry development matrix which in turn is the basis for tailoring of government strategy to enhance the automotive industry development.*

*Working out a set of methodological tools to evaluate the competitiveness of the automotive industry contributes to further development of methodical framework of government regulation in terms of facilitating the automotive industry competitiveness towards its focus differentiation, thus increasing the managerial effectiveness.*

**Keywords:** *automotive industry; competitiveness; government strategy.*

**Постановка проблеми.** Важливою частиною вітчизняного машинобудівного комплексу є автомобілебудування, представлене, головним чином, легковим і вантажним автомобілебудуванням, а також автобусобудуванням. Ні для кого нині не є секретом, що підприємства автомобілебудування України переживають скрутні часи, зазвичай не витримуючи потужної конкуренції з боку зарубіжних автовиробників. У таких умовах, як ніколи раніше, гостро постає питання щодо нагальної необхідності активізації державної підтримки вітчизняних автовиробників.

Вже тривалий час до активних дій у напрямку державного забезпечення конкурентоспроможності підприємств автомобілебудівної галузі закликають не лише вчені-теоретики, а й практики.

Так, нещодавно відбувся II Український автомобільний форум, учасники якого в резолюції заходу рекомендують Верховній Раді України та Кабінету Міністрів України не пізніше 2019 року здійснити ряд заходів у напрямку:

- 1) вдосконалення митно-податкової політики України;
- 2) розроблення та затвердження довгострокової загальнодержавної промислово-економічної політики;
- 3) лібералізації фінансово-кредитної політики та політики підтримки експорту;
- 4) проведення перемовин з Єврокомісією щодо лібералізації умов імпорту [1].

Утім, зазначені заходи носять скоріше загальний характер і будуть мати різний вплив на конкретних автомобілебудівних підприємствах з огляду на різний рівень їх конкурентоспроможності. Таким чином, актуальним є проведення дослідження у напрямку розроблення методичного підґрунтя оцінювання конкурентоспроможності автомобілебудівних підприємств в контексті формування державної стратегії розвитку автомобілебудування.

**Аналіз останніх досліджень та невирішена частина проблеми.** Велику увагу приділено у вітчизняній науковій літературі проблематиці оцінювання конкурентоспроможності підприємств: розроблено значну кількість методик, які дослідниками за певними ознаками пропонується об'єднувати в певні групи, класи чи методичні підходи.

У табл. 1 автором представлено ретроспективний (у період 2009–2017 рр.) огляд основних підходів вітчизняних науковців до розподілення методів оцінювання конкурентоспроможності підприємств за класифікаційними групами. Як бачимо, найбільшою популярністю у вітчизняних учених-економістів користуються інтегральні (індексні) та матричні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств з огляду на їх надійність, достовірність і наглядність результатів оцінки, об'єктивність і зручність у здійсненні процедури оцінювання. Застосуємо синтез елементів інтегрального та матричного підходів для формування методики оцінювання конкурентоспроможності автомобілебудівних підприємств.

**Метою дослідження** є розвиток методичних засад оцінювання конкурентоспроможності автомобілебудівних підприємств в контексті формування державної стратегії розвитку автомобілебудування.

**Результати дослідження.** У попередніх публікаціях було презентовано авторське бачення сутнісно-структурної характеристики конкурентоспроможності автомобілебудівних підприємств.

Так, під «конкурентоспроможністю підприємства автомобілебудування» пропонується розуміти «динамічну властивість автомобілебудівного підприємства щодо забезпечення конкурентоспроможності автомобілебудівної продукції на ринку продажу автомобілів та ефективності всіх видів діяльності в результаті взаємодії конкурентного потенціалу та факторів зовнішнього середовища у відповідності до обраної конкурентної стратегії на певному етапі життєвого циклу» [18]. Дане визначення вказує на те, що конкурентоспроможність автомобілебудівного підприємства одночасно формують конкурентоспроможність його продукції та його конкурентний потенціал.

У свою чергу, конкурентоспроможність продукції підприємства автомобілебудування – це динамічна властивість автомобілебудівної продукції на певному етапі життєвого циклу здобувати конкурентні переваги за ціновими та неціновими характеристиками у порівнянні з аналогічною автомобілебудівною продукцією на ринку продажу автомобілів у результаті взаємодії конкурентного потенціалу автовиробника та факторів зовнішнього середовища, що супроводжується отриманням економічного, соціального та/або інших ефектів у відповідності до конкурентної стратегії підприємства автомобілебудування [19]. Зазначена дефініція містить вказівку на те, що конкурентоспроможність автомобілебудівної продукції може досягатися за ціновими та неціновими характеристиками.

У той же час, конкурентний потенціал автомобілебудівного підприємства являє собою «...сукупність реалізованих і потенційних виробничих, кадрових, управлінських, інноваційно-інвестиційних, фінансових, стратегічних і ринкових ресурсів автовиробника, що забезпечують конкурентоспроможність автомобілебудівної продукції на ринку продажу автомобілів та ефективність всіх видів діяльності автомобілебудівного підприємства на різних етапах його життєвого циклу» [20]. У визначенні наголошується на складноструктурованості конкурентного потенціалу підприємства автомобілебудування – на доцільності виділення в його складі виробничого, кадрового, управлінського, інноваційно-інвестиційного, фінансового, стратегічного та ринкового потенціалів.

Також у всіх приведених дефініціях зазначається на важливості врахування етапу життєвого циклу автомобілебудівного підприємства.

Підсумовуючи вищезазначене, представимо на рис. 1 авторську методику оцінювання конкурентоспроможності автомобілебудівних підприємств в контексті формування державної стратегії розвитку автомобілебудування, що складається з 4-х послідовних етапів: підготовчого, розрахункового, аналітичного та завершального.

Таблиця 1

Огляд підходів до групування методів оцінювання конкурентоспроможності підприємств

Автор (автори)	Рік	Групування методів оцінювання конкурентоспроможності підприємств
Капітанець Ю.О.	2009	Розділяє методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств на аналітичні та графічні. До аналітичних методів відносить оцінювання на основі споживчої вартості, рейтингове оцінювання, оцінювання на основі ефективної конкуренції, оцінювання на основі частки ринку. Графічні методи включають матричні методи та багатовуглики конкурентоспроможності [2].
Комаренко І.С.	2010	Пропонує такі групи методів оцінювання конкурентоспроможності підприємств: матричні методи (включають матричні моделі та модель життєвого циклу), інтегральний метод (включає багатовуглики конкурентоспроможності, інтегральні моделі, рефлексивну модель, модель вартості підприємства, модель Розенберга, модель з ідеальною точкою, трирівневу модель управління, моделі управління Маракуліна), нейронні мережі (модель Татте і моделі нечіткої логіки), методи регресійного аналізу (економетричні, логі, пробіг, гобін регресії, модель ланцюгового зв'язку), експоненційне згладжування (модель Бокса-Дженкінса), моделі часових рядів (ARIMA) (модель Бокса-Дженкінса), генетичні алгоритми (моделі нечіткої логіки), експертні (інтуїтивні) методи (ресурсна модель, модель Розенберга, модель з ідеальною точкою), метод порівняння з еталоном (багатовуглики конкурентоспроможності), метод порівняльних переваг (ресурсна модель і модель конкурентного ландшафту) [3].
Кузьмін О.Є., Чернобай Л.І., Романко О.П.	2010	Розробили багатокритеріальну класифікацію методів оцінювання конкурентоспроможності підприємств за наступними ознаками: за формою представлення результатів оцінювання – графічні методи, матричні методи, табличні методи, розрахункові методи; за порівняльною базою – методи порівняння з конкурентами та методи порівняння з еталоном; за характером оцінювання – динамічні методи та статичні методи; за інформаційним забезпеченням – методи використання кількісної та якісної інформації, комбіновані методи; за рівнем охоплення усіх складових функціонування підприємства – елементні, часткові та комплексні методи; за глибиною оцінювання – методи експрес-оцінювання та методи фундаментального оцінювання; за суб'єктами оцінювання – методи самодіагностики та методи зовнішньої діагностики; за базою оцінювання – методи оцінювання від досягнутого та методи оцінювання потенціалу; за деталізацією результатів – багатокритеріальні та інтегральні однокритеріальні [4].
Хрущ Н.А., Ваганова Л.В.	2010	Розподілили методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств за критеріями: виділення з сукупності найважливіших критеріїв – метод головних компонент або його узагальнення; формування системи показників оцінки – методи зставлення окремих одноіменних властивостей об'єктів-аналогів; побудова інтегральних показників конкурентоспроможності підприємства – адитивний і мультиплікативний метод; засновані на екстраполяції – методи, засновані на ототожненні конкурентоспроможності товару та підприємства, методи теорії ефективної конкуренції, графічні методи, матриця вибору стратегій [5].

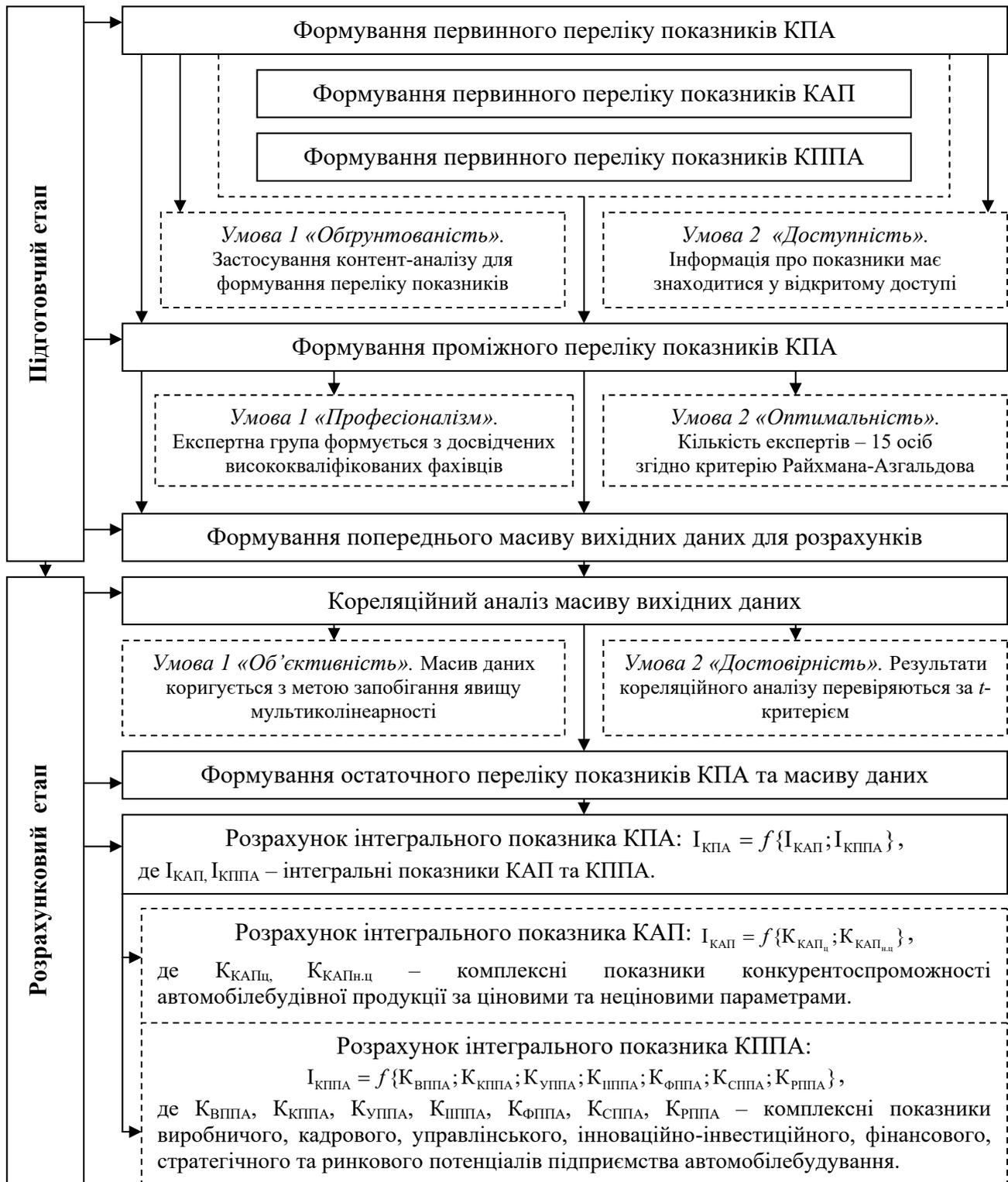
Закінчення табл. 1

Автор (автори)	Рік	Групування методів оцінювання конкурентоспроможності підприємств
Рибницький Д.О., Городня Т.А.	2010	Пропонують всю сукупність методів об'єднати у групи: підходи на основі традиційного методу оцінювання конкурентоспроможності товару; матричні методи; маркетинговий підхід; виробничий підхід [6]. Диференційне методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств за ознаками: використання в оцінці показника конкурентоспроможності товару – методи, згідно яких конкурентоспроможність товару визначає потенціал конкурентоспроможності підприємства та методи, згідно яких конкурентоспроможність товару є частиною оцінки потенціалу конкурентоспроможності підприємства; тип використаного показника – одиничні методи, комплексні методи, групові методи, узагальнені методи та інтегральні методи; характер використаного показника – абсолютні методи, відносні методи та нормативні методи; використаний підхід до оцінки – методи, що оцінюють конкурентоспроможність підприємства з точки зору ефективності використання ресурсів, методи, що оцінюють конкурентоспроможність підприємства з точки зору фінансових результатів, методи, що оцінюють конкурентоспроможність підприємства з точки зору ефективності діяльності, методи, що оцінюють конкурентоспроможність підприємства з точки зору досягнення генеральної мети, та змішані методи; тип використаної оцінки – фінансові методи, економічні методи, ринкові методи та змішані методи; характер використаної моделі оцінки – статичні методи та динамічні методи; форма представлення результатів оцінки – графічні методи, матричні методи та формалізовані методи; ступінь об'єктивності оцінки – об'єктивні методи та суб'єктивні методи [7].
Амосов О.Ю.	2011	Виділяє групи методів оцінювання конкурентоспроможності підприємств: матричні, індексні та графічні [8]. Виділяє ресурсний підхід, функціональний підхід і полікритеріальний підхід (последання ресурсного та функціонального підходів) до оцінювання конкурентоспроможності підприємств. Ресурсний підхід має ґрунтуватися на оцінці того стану ресурсів, який досягнуто підприємством, тобто наявність у нього певних ресурсів, праці капіталу, за допомогою яких при правильному їх функціонуванні створюються матеріальні об'єкти – товари, конкурентоспроможна продукція. Функціональний підхід полягає у визначенні рівня функціонування складових підвищення конкурентоспроможності підприємства та показує, де ефективніше організовані виробництво товарів, управління маркетингом, інноваціями та інвестиціями, зовнішньоекономічною діяльністю. Полікритеріальний підхід ґрунтується на використанні ресурсних і функціональних можливостей на параметричній основі, тобто шляхом зіставлення підприємств за певними параметрами як ресурсними, так і функціональними [9].
Кухарук А.Д.	2011	Розділяє методи оцінки конкурентоспроможності підприємств на загальнонаукові та спеціалізовані. При цьому до загальнонаукових методів відносяться диференційний метод і комплексний метод. До спеціалізованих методів належать: аналітичні методи; аналітико-прогностичні методи; графічні методи [10].
Нижник І.В.	2012	Пропонує диференціацію методів оцінювання конкурентоспроможності підприємств на графічні, матричні, табличні, розрахунково-аналітичні (специфічні, комплексні та змішані) [11].
Транченко О.М.	2013	
Богуславський О.В.	2013	

Закінчення табл. 1

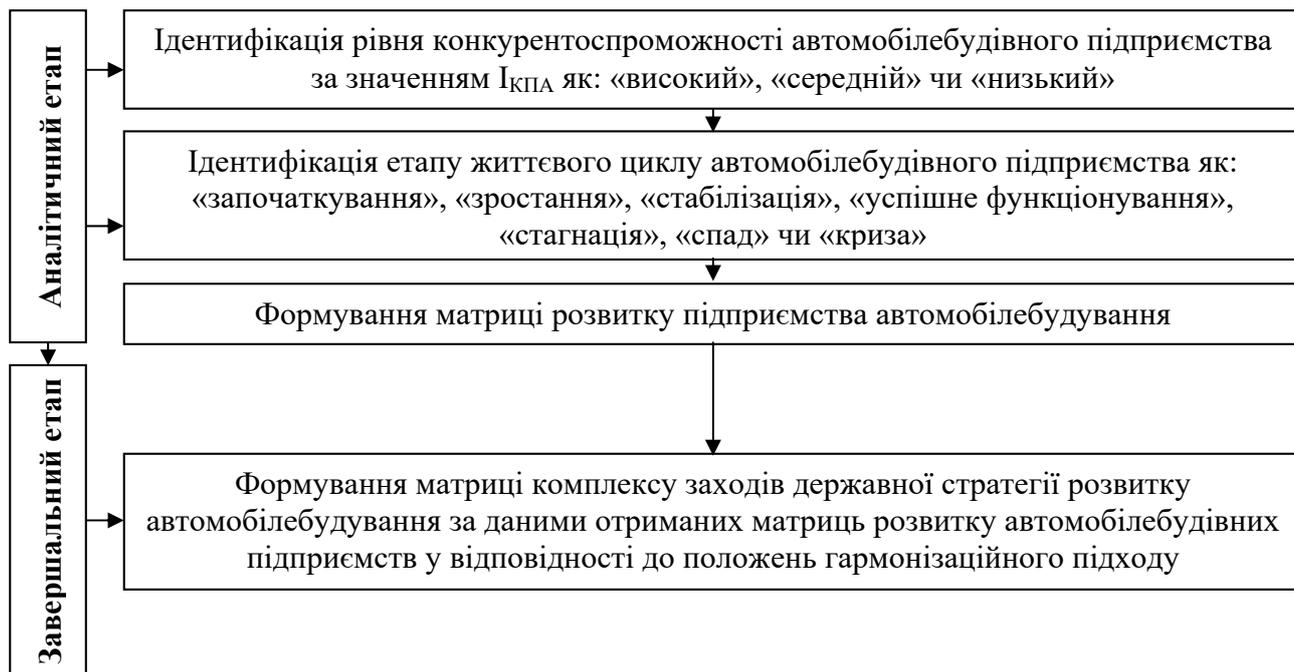
Автор (автори)	Рік	Групування методів оцінювання конкурентоспроможності підприємств
Левицька А.О.	2013	Пропонує класифікацію методів оцінювання конкурентоспроможності підприємств за ознаками: способом оцінки (якісні та кількісні); формою представлення результату (матричні, графічні та індексні); ступенем врахування аспектів функціонування підприємства (спеціальні та комплексні); можливістю прийняття стратегічних рішень (поточні та стратегічні); напрямом формування інформаційної бази (критеріальні та експертні); залежно від об'єкта оцінки (методи оцінки конкурентоспроможності персоналу, продукції, організації); залежно від конкретизованої мети оцінки (позиціонування у групі; визначення динаміки позицій у групі; визначення конкурентних переваг) [12].
Шляга О.В., Бідунова К.В.	2014	Розділяють методи оцінки конкурентоспроможності підприємств на якісні та кількісні, суб'єктивні та об'єктивні. До якісних методів оцінювання конкурентоспроможності підприємств дослідники відносять об'єктивні моделі оцінки конкурентних сил і ціннісні ланцюжки, моделі стратегічного аналізу та суб'єктивні матричні методи. До кількісних методів оцінювання конкурентоспроможності підприємств науковці включають суб'єктивні методи експертних оцінок, що базуються на інтуїції, баченні, професіоналізмі експертів, а також об'єктивні розрахунково-графічні методи [13].
Ємельянова І.Ф.	2015	Наголошує на необхідності наступного розподілення методик оцінювання конкурентоспроможності підприємств за класифікаційними ознаками: за напрямком формування інформаційної бази – критеріальні та експертні; за способом відображення кінцевих результатів – графічні, економіко-математичні, логістичні та матричні; за рівнем охоплення усіх складових функціонування – елементні часткові та комплексні; за суб'єктами оцінки – методи самодіагностики та методи зовнішньої діагностики; за порівняльною базою – методи порівняння з конкурентами та методи порівняння із еталоном; за можливістю розробки управлінських рішень – статичні та стратегічні; за деталізацією результатів – багатокомпонентні та інтегральні [14].
Брижань І.А., Чевганова В.Я.	2015	Виділяють такі методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств: критеріальні та експертні; графічні, математичні та логістичні; одномоментні та стратегічні; індикаторні та матричні (табличні) [15].
Артеменко Л.Б.	2016	Зазначає на класифікації методів оцінки конкурентоспроможності підприємства за такими ознаками: за способом оцінювання – якісні та кількісні; за способом зображення кінцевого результату – матричні, графічні, індексні, аналітичні, комплексні, логістичні; за можливістю прийняття управлінських рішень – поточні та стратегічні; за напрямом формування інформаційної бази – критеріальні та експертні; залежно від об'єкта оцінювання – оцінка конкурентоспроможності персоналу, організації, продукції; залежно від мети оцінювання – визначення конкурентних переваг, позиціонування у групі, динаміка позицій у групі [16].
Кваско А.В.	2017	Розділяє методи оцінки конкурентоспроможності підприємств на: кількісні та якісні; матричні, індексні (аналітичні) та графічні; методи, що характеризують: ринкові позиції, рівень менеджменту, фінансово-економічну діяльність; спеціальні та комплексні; стратегічні та тактичні [17].

Джерело: складено автором на основі [2–17].



Джерело: авторська розробка.

Рис. 1. Методика оцінювання конкурентоспроможності автомобілебудівних підприємств в контексті формування державної стратегії розвитку автомобілебудування (початок)



Примітка: КПА – конкурентоспроможність підприємства автомобілебудування, КАП – конкурентоспроможність автомобілебудівної продукції, КППА – конкурентний потенціал підприємства автомобілебудування.

**Рис. 1. Методика оцінювання конкурентоспроможності автомобілебудівних підприємств в контексті формування державної стратегії розвитку автомобілебудування (закінчення)**

Ключовим елементом, представленої на рис. 1 методики оцінювання конкурентоспроможності автомобілебудівних підприємств в контексті формування державної стратегії розвитку автомобілебудування, є матриця розвитку автомобілебудівних підприємств (рис. 2).

Рівень конкурентоспроможності	високий	квадрант № 14	квадрант № 15	квадрант № 3	квадрант № 4	квадрант № 5	квадрант № 16	квадрант № 17
	середній	квадрант № 13	квадрант № 2	квадрант № 9	квадрант № 10	квадрант № 11	квадрант № 6	квадрант № 18
	низький	квадрант № 1	квадрант № 8	квадрант № 19	квадрант № 20	квадрант № 21	квадрант № 12	квадрант № 7
		започаткування	зростання	стабілізація	успішне функціонування	стагнація	спад	криза
Етапи життєвого циклу								

Джерело: авторська розробка.

Примітка: світлим сірим кольором виділено квадранти (№ 1–7) традиційного життєвого циклу підприємства автомобілебудування; сірим кольором виділено квадранти (№ 8–12) стандартного відхилення від традиційного життєвого циклу підприємства автомобілебудування; темним сірим кольором виділено квадранти (№ 13–21) нестандартного відхилення від традиційного життєвого циклу підприємства автомобілебудування.

**Рис. 2. Матриця розвитку підприємств автомобілебудування**

Аналогічно формується матриця комплексу заходів державної стратегії розвитку автомобілебудування.

**Висновки та пропозиції для подальших досліджень.** Розроблена методика, на відміну від вже наявних у науковій літературі, не лише дозволяє ідентифікувати рівень конкурентоспроможності автовиробників за значеннями інтегральних індексів, а й виявляти етапи їх життєвого циклу. Синтез результатів оцінювання рівня конкурентоспроможності автовиробників та виявлення етапів їх життєвого циклу є основою для побудови матриці розвитку автомобілебудівних підприємств, яка, в свою чергу, є підґрунтям формування державної стратегії розвитку автомобілебудування. Розроблення методичного інструментарію з оцінювання конкурентоспроможності автомобілебудівних підприємств сприяє подальшому розвитку методичних засад державного регулювання забезпечення конкурентоспроможності підприємств автомобілебудування у напрямку посилення цільової спрямованості та, тим самим, підвищення ефективності управлінського впливу. Перспективи подальших досліджень складає практична апробація розробленої методики оцінювання конкурентоспроможності автомобілебудівних підприємств в контексті формування державної стратегії розвитку автомобілебудування.

#### References

#### Література

1. Zvernennia uchasnykiv II Ukrainskoho avtomobilnoho forumu [Appeal of the participants of the 2nd Ukrainian Automobile Forum]. Retrieved from: <http://ukrautoprom.com.ua/wp-content/uploads/2018/11/zver.pdf> [in Ukrainian].
2. Kapitanets, Yu.O. (2009). Vyznachennia ta zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpryiemstva [Definition and ensuring competitiveness of the enterprise: Abstract of the dissertation Cand. of Science Econ. Sciences]. Ternopil. 20 p. [in Ukrainian].
3. Komarenko, I.S. (2010). Teoretychni pidkhody do modeliuvannia konkurentozdatnosti vyrobnychkh pidpryiemstv [Theoretical Approaches to Modeling Competitiveness of Industrial Enterprises]. *Naukovi pratsi. Ekonomika* [Scientific Papers. Economy], Vol. 126, No. 113, P. 110–116 [in Ukrainian].
4. Kuzmin, O.Ye., Chernobai, L.I., Romanko, O.P. (2011). Metody analizuvannia konkurentospromozhnosti pidpryiemstv [Methods of Enterprise Competitiveness Analysis]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy* [Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine], Vol. 21.10, P. 159–166 [in Ukrainian].
5. Khrushch, N.A., Vahanova, L.V. (2010). Suchasni metodychni pidkhody do otsinky konkurentospromozhnosti pidpryiemstva [Modern methodological approaches to the assessment of enterprise competitiveness]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu* [Bulletin of the Khmelnytsky National University], No. 5, Vol. 3, P. 153–156 [in Ukrainian].
1. Звернення учасників II Українського автомобільного форуму [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukrautoprom.com.ua/wp-content/uploads/2018/11/zver.pdf>.
2. Капітанець Ю. О. Визначення та забезпечення конкурентоспроможності підприємства: автореф. дис... канд. екон. наук / Ю. О. Капітанець. – Тернопіль, 2009. – 20 с.
3. Комаренко І. С. Теоретичні підходи до моделювання конкурентоздатності виробничих підприємств / І. С. Комаренко // Наукові праці. Економіка. – 2010. – Т. 126. – № 113. – С. 110–116.
4. Кузьмін О. Є. Методи аналізування конкурентоспроможності підприємств / О. Є. Кузьмін, Л. І. Чернобай, О. П. Романко // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.10. – С. 159–166.
5. Хрущ Н. А. Сучасні методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства / Н. А. Хрущ, Л. В. Ваганова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 5, Т. 3. – С. 153–156.

6. Rybnytskyi, D.O., Horodnia, T.A. (2010). Suchasni pidkhody do otsiniuvannya konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Modern approaches to assessing the competitiveness of the enterprise]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy* [Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine], Vol. 20.9, P. 227–230 [in Ukrainian].
7. Amosov, O.Yu. (2011). Otsinka potentsialu konkurentospromozhnosti yak osnovnoho aspektu rozvytku pidpriemstva [Estimation of competitiveness potential as the main aspect of enterprise development]. *Problemy ekonomiky* [Problems of the economy], No. 3, P. 79–83 [in Ukrainian].
8. Kukharuk, A.D. (2011). Klasyfikatsiia ta analiz metodiv otsinky konkurentospromozhnosti promyslovykh pidpriemstv [Classification and analysis of methods for assessing the competitiveness of industrial enterprises]. *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini* [Formation of market relations in Ukraine], No. 8, P. 136–140 [in Ukrainian].
9. Nyzhnyk, I.V. (2012). Upravlinnia konkurentospromozhnistiu promyslovykh pidpriemstv: metody ta mekhanizmy pidvyshchennia: monohrafiia [Management of the competitiveness of industrial enterprises: methods and mechanisms of improvement: monograph]. *Khmelnytskyi: KhNU*. 219 p. [in Ukrainian].
10. Tranchenko, O.M. (2013). Konkurentospromozhnist subiektiv pidpriemnytskoi diialnosti: sutnist, metody ta kryterii otsinky [Competitiveness of Business Entities: Essence, Methods and Evaluation Criteria]. *Oblik i finansy* [Accounting and Finance], No. 3, P. 143–148 [in Ukrainian].
11. Bohuslavskyy, O.V. (2013). Klasyfikatsiia ta osoblyvosti vykorystannia metodiv otsiniuvannya konkurentospromozhnosti pidpriemstv [Classification and peculiarities of the use of methods for assessing the competitiveness of enterprises]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika* [Bulletin of the Taras Shevchenko National Taras Shevchenko University. Economy], Vol. 6, P. 11–14 [in Ukrainian].
12. Levytska, A.O. (2013). Metody otsinky konkurentospromozhnosti pidpriemstva: vitchyzniani ta zakordonni pidkhody do klasyfikatsii [Methods of assessing the competitiveness of an enterprise: domestic and foreign approaches to classification]. *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky* [Mechanism of regulation of economy], No. 4, P. 155–163 [in
6. Рибницький Д. О. Сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства / Д. О. Рибницький, Т. А. Городня // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.9. – С. 227–230.
7. Амосов О. Ю. Оцінка потенціалу конкурентоспроможності як основного аспекту розвитку підприємства / О. Ю. Амосов // Проблеми економіки. – 2011. – № 3. – С. 79–83.
8. Кухарук А. Д. Класифікація та аналіз методів оцінки конкурентоспроможності промислових підприємств / А. Д. Кухарук // Формування ринкових відносин в Україні. – 2011. – № 8. – С. 136–140.
9. Нижник І. В. Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств: методи та механізми підвищення: монографія / І. В. Нижник. – Хмельницький: ХНУ, 2012. – 219 с.
10. Транченко О. М. Конкурентоспроможність суб'єктів підприємницької діяльності: сутність, методи та критерії оцінки / О. М. Транченко // Облік і фінанси. – 2013. – № 3. – С. 143–148.
11. Богуславський О. В. Класифікація та особливості використання методів оцінювання конкурентоспроможності підприємств / О. В. Богуславський // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. – 2013. – Вип. 6. – С. 11–14.
12. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації / А. О. Левицька // Механізм регулювання економіки. – 2013. – № 4. – С. 155–163.

Ukrainian].

13. Shliaha, O.V., Bidunova, K.V. (2014). Sutnist ta metody otsinky konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Essence and methods of enterprise competitiveness evaluation]. Visnyk Dnipropetrovskoho universytetu. Ekonomika [Bulletin of the University of Dnipropetrovsk. Economy], T. 22, Vol. 8 (4), P. 112–121 [in Ukrainian].

14. Yemelianova, I.F. (2015). Metody ta pryntsypy otsinky konkurentospromozhnosti pidpriemstv [Methods and principles for assessing the competitiveness of enterprises]. Visnyk Donetskoho natsionalnoho universytetu ekonomiky i torhivli im. Mykhaila Tuhana-Baranovskoho. Ekonomichni nauky [Bulletin of the Donetsk National University of Economics and Trade by them. Michael Tugan-Baranovsky. Economic sciences], No. 1, P. 12–22 [in Ukrainian].

15. Bryzhan, I.A., Chevhanova, V.Ya. (2015). Porivniannia metodiv otsiniuvannia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Comparison of methods for assessing the competitiveness of enterprises]. Tekhnolohycheskyi audyt u rezervy proyzvodstva [Technological audit and production reserves], No. 4/5 (24), P. 10–15 [in Ukrainian].

16. Artemenko, L.B. (2016). Systematyzatsiia metodiv otsiniuvannia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Systematization of methods for assessing the competitiveness of enterprises]. Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomika [Bulletin of Odesa National University. Economy], Vol. 21, Iss. 7 (1), P. 57–61 [in Ukrainian].

17. Kvasko, A.V. (2017). Analiz metodiv otsinky konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Analysis of methods for assessing the competitiveness of an enterprise]. Naukovi zapysky Ukrainskoi akademii druzarstva [Scientific notes of the Ukrainian Academy of Printing], No. 1, P. 111–118 [in Ukrainian].

18. Shevchenko, I.Yu. (2018). Istorychna evoliutsiia ta suchasna interpretatsiia definitsii sutnosti katehorii «konkurentospromozhnist pidpriemstva avtomobilebuduvannia» [Historical evolution and modern interpretation of the definition of the essence of the category "Competitiveness of the automobile industry"]. Biznes Inform, No. 1, P. 20–27 [in Ukrainian].

19. Shevchenko, I.Yu. (2018). Sutnisna kharakterystyka konkurentospromozhnosti produktsii

13. Шляга О. В. Сутність та методи оцінки конкурентоспроможності підприємства / О. В. Шляга, К. В. Бідунова // Вісник Дніпропетровського університету. Економіка. – 2014. – Т. 22, Вип. 8 (4). – С. 112–121.

14. Ємельянова І. Ф. Методи та принципи оцінки конкурентоспроможності підприємств / І. Ф. Ємельянова // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Економічні науки. – 2015. – № 1. – С. 12–22.

15. Брижань І. А. Порівняння методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства / І. А. Брижань, В. Я. Чевганова // Технологический аудит и резервы производства. – 2015. – № 4/5 (24). – С. 10–15.

16. Артеменко Л. Б. Систематизація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства / Л. Б. Артеменко // Вісник Одеського національного університету. Економіка. – 2016. – Т. 21, Вип. 7 (1). – С. 57–61.

17. Кваско А. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства / А. В. Кваско // Наукові записки Української академії друкарства. – 2017. – № 1. – С. 111–118.

18. Шевченко І. Ю. Історична еволюція та сучасна інтерпретація дефініції сутності категорії "конкурентоспроможність підприємства автомобілебудування" / І. Ю. Шевченко // Бізнес Інформ. – 2018. – № 1. – С. 20–27.

19. Шевченко І. Ю. Сутнісна характеристика конкурентоспроможності

pidpriemstva avtomobilebuduvannia [Essential characteristic of the competitiveness of the automobile industry]. Ekonomika. Finansy. Pravo [Economics. Finances. Right], No. 3/1, P. 27–31 [in Ukrainian].	продукції підприємства
20. Shevchenko, I.Yu. (2018). Konkurentnyi potentsial pidpriemstv avtomobilebuduvannia: sutnisna ta strukturna kharakterystyka [Competitive potential of enterprises of automobile industry: an essential and structural characteristic]. Ekonomika. Finansy. Pravo [Economics. Finances. Right], No. 8, P. 34–37 [in Ukrainian].	автомобілебудування / І. Ю. Шевченко // Економіка. Фінанси. Право. – 2018. № 3/1. – С. 27–31. 20. Шевченко І. Ю. Конкурентний потенціал підприємств автомобілебудування: сутнісна та структурна характеристика / І. Ю. Шевченко // Економіка. Фінанси. Право. – 2018. – № 8. – С. 34–37.

УДК 339.37

DOI: 10.30857/2413-0117.2018.4.6

**Олена М. Афанасьєва, Валерія В. Кошарна**  
**Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця**  
**АНАЛІЗ СПІВРОБІТНИКІВ КОМПАНІЇ ЯК НОСІЇВ**  
**КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ**

*У статті проаналізовано основні фактори, що мають вплив на формування та становлення корпоративної культури. Останнім часом питання корпоративної культури, особливо у великих організаціях, дедалі більше привертає увагу теоретиків та практиків управління. Поняття корпоративної культури є відносно новим і недостатньо висвітленим з наукової точки зору як у нашій країні, так і за кордоном. Людина є фундаментом будь-якої компанії, в той же час, будь-яка організація спрямовує свою діяльність на людину. Різноманіття організаційної культури, яке кожен індивід привносить в організацію, вражає своєю багатогранністю. Такий широкий спектр визначається унікальністю кожного індивіду. Генетична база унікальна для кожної людини, що обумовлює різноманіття людей на планеті. Подвійну роль у побудові корпоративної культури вітчизняних комерційних структур відіграє індивідуалізм українців, обумовлений специфікою громадського життя. Оскільки утворення акціонерного капіталу здійснюється за принципом «через індивідуальне до колективного», з опосередкованим правом володіння, ця риса національного характеру сприяє формуванню норм корпоративної філософії. Надано визначення поняттю «корпоративної культури» як системі цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також дійових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів тощо, що склалася в організації або її підрозділах за час діяльності та які приймаються більшістю співробітників. Найбільш ефективною є система керівництва, в основі якої лежить заохочувальна практика. Сумлінне, ініціативне виконання розпоряджень керівництва, інтенсивна й творча робота виявляються в цьому разі залежно від системи винагороди. Стимулювання повинно бути вагомим для виконавця і посильним для фірми. Досліджено теоретичні й практичні аспекти формування корпоративної культури людини. Визначено місце персоналу у формуванні ефективності роботи підприємства. Доведено необхідність впровадження тренінгів, таких як коучинг, для розвитку персоналу.*

**Ключові слова:** етика бізнесу; корпоративна культура; управлінська етика; персонал; культура організації; мотивація; коучинг.

**Елена Н. Афанасьєва, Валерия В. Кошарная**  
**Харьковский национальный экономический университет имени Семена Кузнеця**  
**АНАЛИЗ СОТРУДНИКОВ КОМПАНИИ КАК НОСИТЕЛЕЙ**  
**КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ**

*В статье проанализированы основные факторы, влияющие на формирование и становление корпоративной культуры. В последнее время вопросы корпоративной культуры, особенно в крупных организациях, все больше привлекает внимание теоретиков и практиков управления. Понятие корпоративной культуры является относительно новым и недостаточно изученным с научной точки зрения как в нашей стране, так и за рубежом. Человек является фундаментом любой компании, в то же время, любая организация направляет свою деятельность на человека. Многообразие организационной культуры, которое каждый индивид привносит в организацию, поражает своей многогранностью. Такой спектр определяется уникальностью каждого индивида. Генетическая база уникальна для каждого человека, обуславливает многообразие людей на планете. Двойную роль в построении корпоративной культуры отечественных коммерческих структур*

играет украинский индивидуализм, обусловленный спецификой общественной жизни. Поскольку формирование акционерного капитала осуществляется по принципу «от индивидуального к коллективному», с опосредованным правом владения, эта черта национального характера способствует формированию норм корпоративной философии. Дано определение понятию «корпоративной культуры» как системы ценностей, убеждений, верований, представлений, ожиданий, символов, а также действующих принципов, норм поведения, традиций, ритуалов и т.д., которые сложились в организации или ее подразделениях за время деятельности и которые принимаются большинством сотрудников. Наиболее эффективной является система управления, в основе которой лежит поощрительная практика. Добросовестное, инициативное выполнение распоряжений руководства, интенсивная и творческая работа в этом случае зависят от системы вознаграждения. Стимулирование должно быть весомым для исполнителя и посылным для фирмы. Исследованы теоретические и практические аспекты формирования корпоративной культуры человека. Определено место персонала в формировании эффективности работы предприятия. Доказана необходимость внедрения тренингов, таких как коучинг, для развития персонала.

**Ключевые слова:** этика бизнеса; корпоративная культура; управленческая этика; персонал; культура организации; мотивация; коучинг.

**Olena M. Afanasieva, Valeriia V. Kosharna**

*Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*

#### **VIEWING COMPANY'S EMPLOYEES AS CORPORATE CULTURE AMBASSADORS**

*The paper explores the key factors affecting the corporate culture formation and development. Recently, the issues of corporate culture, especially in large organizations, trigger the focused attention of a number of management theorists and practitioners. It is a relatively new and insufficiently researched concept, both in this country and abroad. People make the foundation of any company, conversely any organization directs its activities towards a person fostering a multifaceted diversity of organizational culture brought in by each employee. This wide spectrum of variety is shaped by the uniqueness of each individual. Each person's genetic background is exceptional which stems from people's diversity of the universe. Ukrainian national individualism specified by the nature of social life plays a dual role in building a corporate culture domain of domestic business structures. Given the equity capital formation under the indirect ownership-based principle of "from individual to collective", this feature of a national character contributes to corporate philosophy tailoring. The paper suggests a definition of the "corporate culture" concept as a set of values, beliefs, opinions, perceptions, expectations, symbols as well as behavior norms and patterns, traditions, rituals, etc. that have developed in the organization or its divisions during its life cycle and which are accepted by the majority of employees. The system of leadership based on encouraging practices is proved to be most effective. Diligent, initiative performance of management instructions, hard creative work in this case depend on the remuneration policy. Thus, incentives should be meaningful for a performer and feasible for a firm. Insights to a range of theoretical and practical aspects in building employee's corporate culture are provided. The personnel particular role in facilitating the enterprise performance efficiency is revealed. The paper verifies the need to implement coaching in terms of effective training practices for staff development.*

**Keywords:** business ethics; corporate culture; management ethics; personnel; organization culture; motivation; coaching.

**Постановка проблеми.** Сьогодні сучасний стан як глобального, так і національного економічного простору визначається наступними особливостями: прискоренням ринкових процесів перетворення, мінливостями ринку та вмінням пристосовуватися до його коливань, прискорення процесу реагування на зміни бажань, потреб та реакцій споживачів. Якщо раніше товаровиробник міг існувати десятиліттями, нічого не змінюючи, то зараз необхідно змінюватися разом із ринковими змінами. За таких умов розвитку сьогодні чимало компаній не можуть швидко адаптуватися до ринкових змін, втрачають ринкові позиції та не можуть пристосуватися до нестабільності бізнес-процесів.

Швидкість інформаційних змін сьогодення торкається усіх сфер діяльності людини, допомагає створювати сприятливі умови для розвитку бізнесу, визначає появу нових гравців на ринку та допомагає перейти на новий шлях розвитку формуючи нове інформаційне суспільство. Саме тому розгляд особливостей корпоративної культури підприємств набуває особливої актуальності.

У наш час актуальність дослідження культури організації набирає оберти з посиленням ролі конкуренції, зі зміною акцентів конкурентної боротьби з технологій на інтелектуальний капітал, розвиток та поширенням транснаціональних корпорацій, популяризацією розвитку нових сфер бізнесу, з глобалізацією та інтернаціоналізацією економіки [1].

Складність теоретичної на практичній оцінки, багатодисциплінарність при використанні основних понять та засад корпоративної культури, унікальність її інтерактивної сутності задають певні перешкоди при дослідженні. Розгляд культури організації крізь призму «душі» компанії, дає можливість доцільно й ефективно керувати організацією. Етика бізнесу, як об'єкт має давню історію вивчення. Ще Аристотель ототожнював поняття прибуток і лихварство, а бізнес вважався однією з напрямків людських діяльності. У всі часи особлива увага приділялася ключовим елементом підприємництва – підприємцю, тим етичним «фундаментом», на який він посилається при формуванні своєї справи.

**Аналіз останніх публікацій по проблемі.** Питання внутрішнього маркетингу та корпоративної культури знаходиться у центрі уваги багатьох сучасних науковців, як вітчизняних так і зарубіжних. Серед них: Х. Анн, Н. Алдохина, Г. Армстронг, В. Багієв, С. Близнюк, В. Вонг, С. Гаркавенко, В. Гриньова, Л. Єсіна, Ф. Котлер, К. Лавлок, Р. Морган, А. Пайн, А. Панкрухин, О. Павлова, Х. Рихтер, Ю. Соловйова, О. Самчук, Д. Сондерс, Л. Стрій, В. Тарасевич, О. Третьяк, Ш. Хант, П. Чевертон, О. Шубін та інші вчені.

Корпоративну культуру з точки зору розвитку корпоративної етики та управління персоналом в своїх працях розглядали такі вчені як: Т. Алпєєва, Б. Гаєвський, Ю. Давидов, Ю. Красовський, Ю. Палеха, С. Рей, О. Грішнова, І. Мажура, Т. Кицак, І. Петрова, М. Коул та ін.

Але деякі питання щодо аналізу особливостей ставлення співробітників до підприємства та корпоративної культури підприємства в середині є ще досить недоопрацьованими та можуть бути покладені в основи нового дослідження.

**Метою дослідження** є вивчення корпоративної культури крізь призму поведінки співробітників компанії.

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування.** У бізнесі, як правило, розглядають три головні частини: бізнесмен, свобода бізнесу, етика бізнесу. У бізнесі є загальноприйняте правило: завжди думай про власних клієнтів і робітників, а ринок піклуватиметься про тебе. Етика бізнесу – ділова етика, що, в ідеальному світі, ґрунтується на чесності, публічності, стриманні обіцянок, можливості ефективно та якісно бути складовою ринку дотримуючись чинного законодавства, встановлених правил і традицій.

Підприємець, менеджер – це, в першу чергу, лідер, який має вплив на людей і колектив, спонукає ефективно працювати для досягнення корпоративних цілей. Успіх будь-якого керівника залежить від його особистих якостей і стилю діяльності, інакше кажучи, від його стратегії побудови відносин з підлеглими, здатності чинити на них вплив. Найбільш ефективною є система керівництва, в основі якої лежить заохочувальна практика. Сумлінне, ініціативне виконання розпоряджень керівництва, інтенсивна і творча робота в цьому випадку виявляються в залежності від системи винагороди. Стимулювання повинно бути вагомим для виконавця і посилюючим для фірми.

Корпоративна культура – це комплекс цінностей і переконань, які розділяють абсолютно всі члени фірми, що обумовлює характер їх поведінки та життєдіяльності організації [2].

Культура організації – складна матриця різноманітних версій і передумов (які зазвичай навіть не піддаються систематизації), прийнятих блискавично, апріорно, без зволікань, при цьому, підтриманих усіма співробітниками. Часто корпоративна культура сприймається як затвержені переважною більшістю колективу, своєрідна філософія і ідеологія менеджменту, ціннісні орієнтири, проміжні цілі, прогнози, розташування і норми, які входять в основу внутрішніх та зовнішніх взаємовідносин і взаємодії організації [2].

Узагальнюючи наведені визначення, можемо дійти висновку, що корпоративна культура – це система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також дійових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів і т.д., які склалися в організації або її підрозділах за час діяльності та які приймаються більшістю співробітників.

Вивчаючи корпоративну культуру доцільно розмежувати три основні етапи. Перший – це капітальні припущення, носіями яких є члени організації у характері прийняття своїх рішень та взаємодії, як внутрішньої, так і за межами. Вони можуть впливати із бачення навколишнього середовища індивіду (групи, компанії, громади і т.д.). Факторів, що виступають її змінними (природа, час, робота, характер відносин і т.д.). Другий – це цінності (або ціннісні орієнтири), які можуть супроводжувати людину, як частину суспільства. Цінності задають поведінку, яку можна вважати допустимою або неприпустимою. У певних компаніях дотримуються думки про те, що «гість завжди правий», тобто, в такій ситуації не звинувачують клієнта при виникненні проблем. Трапляється й навпаки. Але, затвердженні ціннісні орієнтири допомагають людині зрозуміти те, як вона повинна діяти при певних обставинах. Третє – це «символіка», завдяки якій ціннісні орієнтири набуваються членам організації. Певні компанії прописують офіційні документи, які містять детальний опис корпоративних цінностей. Їх база та трактування найбільш повно передаються співробітниками крізь призму «ходячих» історій, легенд і міфів. Результатом такої місії членів компанії може стати ріст питомої ваги корпоративної культури у більшій мірі, ніж ті цінності, які записані в рекламному буклеті компанії [3, 8, 9, 10, 11, 12, 13].

Людина є фундаментом будь-якої компанії, в той же час, будь-яка організація спрямовує свою діяльність на людину. Різноманіття організаційної культури, яке кожен індивід привносить в організацію, досить широке. Такий спектр визначається унікальністю кожного індивіду. Генетична база унікальна для кожної людини, що обумовлює різноманіття людей на планеті.

Організаційна культура людини спирається на наступні якостях особистості:

- позитивна гамма емоцій, викликаних людьми, що наділені владою;
- можливість та хист до конкуренції;
- вміння бути переконливим;
- прагнення виступати у ролі неформального лідера;
- толерантність до рутинної адміністративної роботи.

Проте є певний набір обмежувальних ситуацій, які можуть перешкоджати досягненню поставленої мети:

- перманентність особистого оточення людини і соціальних груп;
- необхідність діяти на засадах визначених правил і норм;
- низький стійкий рівень культурного оточення суспільства, відмінності географічного середовища [4].

Немає підстави ставити під сумнів тезу «персонал – найважливіший фактор будь-якого бізнесу». Дійсно, якщо персонал хоче працювати, кваліфікований, відданий фірмі і активний, то він забезпечить все необхідне – і постійний приплив клієнтів, і високу якість, і прибуток, і успішний розвиток бізнесу. В цьому випадку організаційна культура виявляється внутрішньою енергією, життєвою силою компанії, потужним інструментом в боротьбі з конкурентами, виступаючи в якості важливого фактора, мобілізуючого приховані резерви людських ресурсів компанії.

Відносно працівників організації культура виконує наступні функції:

- адаптивну – забезпечує входження новачків в електронній формі;
- регулюючу – забезпечує дотримання правил і норм поведінки;
- орієнтовну – направляє дії членів організації в потрібне русло;
- мотивуючу – спонукає співробітників активно брати участь в справах організації [4].

Базу поведінки будь-якої людини складають її мотивація, тобто те, що змушує людину діяти і вести себе певним чином. Наведемо найбільш поширені варіанти мотивації:

1. Заробітна плата: оклад, відсотки, премії і т.д.
2. Соцпакет (медичне обслуговування та страхування співробітників).
3. Компенсація використання особистого автомобіля, оплата мобільного телефону.
4. Короткострокове і тривале навчання персоналу, стажування за кордоном.
5. Оплата витрат на відрядження (клас проїзду і проживання, розмір добових, представницьких та інших витрат).
6. Можливість взяти у компанії кредит / позику на придбання квартири, машини і т.д.
7. Матеріальна допомога в разі форс-мажорних обставин.
8. Дотації на харчування.
9. Дотації (повні або часткові) на підтримку корпоративного стилю одягу.
10. Безкоштовна путівка і т.д.

Нематеріальна складова:

1. Імідж і популярність компанії-роботодавця.
2. Корпоративна культура, атмосфера, стиль менеджменту і т.д.
3. Планування кар'єри співробітників; система оцінок і заохочень персоналу та ін. [4].

Головне, щоб система мотивації (причому більшою мірою її нематеріальна складова) відповідала цілям компанії та її корпоративній культурі. В даний час в якості переважаючих мотиваторів людської діяльності виділяються наступні: дружний згуртований колектив; свобода діяльності; улюблену справу; цікава робота.

Дослідження показали, що якщо в організації базові чинники мотивації відсутні або погано розвинені, співробітник відчуває незадоволеність роботою. Однак у зворотній ситуації він не відчуває незадоволення. Тобто після досягнення певного рівня комфорту люди просто перестають помічати базові чинники. Але не працюють краще! Відсутність же мотиваційних факторів не призводить до незадоволеності роботою, а їх наявність викликає задоволення і спонукає до ефективної праці. Тобто якщо співробітнику робота подобається, він може легко переносити нестачу комфорту [5].

При формуванні організаційної культури як командної, так і індивідуальної використовуються різні способи і методи. Одним з найбільш поширеним і ефективним

визнана коучинг. Даний тренінг має вагомий ряд переваг, які дозволяють компанії підвищувати соціальні навички персоналу.

При роботі з підопічним менеджер-наставник має певні вигоди:

- можливість заощадити час, щоб присвятити його продуктивній роботі над новими проектами;
- розвиток навичок спілкування з підопічними;
- коуч також вчиться, удосконалює навички свого спілкування, які грають ключову роль у встановленні довірчих взаємин з клієнтами;
- зростання професійного рівня команди в цілому, пов'язаний з плануванням кар'єри, розвитком професійних навичок підопічних;
- моральне задоволення від роботи в одній команді;
- в разі необхідності допомоги від членів команди [6].

Коучинг (наставництво) дозволяє керівнику:

1. При досягненні певних навичок у розвитку професійних здібностей управлінського персоналу керівник зможе делегувати їм частину своїх повноважень і тим самим заощадити час.
2. Створити на роботі такі ділові взаємини, щоб кожен з них отримував справжню насолоду від роботи в одній команді.
3. Підвищити ефективність команди в цілому, в тому числі і самого лідера; розвивати навички спілкування з людьми в більш широкому контексті – швидше знаходити спільну мову зі своїм клієнтом [6].

Таким чином, наставництво (коучинг) покликане підвищити ефективність роботи і професійних навичок менеджерів, він має на увазі зворотний зв'язок по системі управління, мотивацію, використання сили питання і підбір стилю управління в залежності від ступеня готовності підопічного до виконання поставлених завдань. В основі наставництва лежить прагнення допомогти членам команди не тільки розвивати свої професійні якості за допомогою динамічного спілкування, а й сформувати організаційну культуру людини [7].

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** За результатами дослідження можна дійти до висновку що, культура організації є структурованою системою задокументованих і незадокументованих засад діяльності, традицій та звичаїв, персональних і корпоративних інтересів, специфіки поведінки персоналу конкретної організаційної структури, характеру та стилю керівництва, показників задоволеності співробітників умовами праці, рівня взаємоповаги та сумісності працівників як між собою, так і з організацією, перспектив розвитку. І так би забезпечити позитивний імідж компанії і забезпечити її ефективність і конкурентоспроможність необхідно, в першу чергу, подбати про формування корпоративної культури персоналу, як основного ресурсу будь-якого сучасного підприємства.

#### References

#### Література

- |  |  |
|--|--|
| 1. Buari, F.A. (2001). Pablik rileishnz, ili Strategiaia doveriia [Public Relations, or Trust Strategy]. Translation from French. Moscow: Konsaltingovaia gruppа «Imidzh-kontakt», Infra-M. 178 p. [in Russian]. | 1. Буари Ф. А. Паблик рилейшнз, или Стратегия доверия / Ф. А. Буари; пер. с фр. – М.: Консалтинговая группа «Имидж-контакт», Инфра-М, 2001. – 178 с. |
| 2. Botavina, R.N. (2002). Etika menedzhmenta: uchebnik [Management ethics: textbook]. Moscow: Finansy i statistika. 192 p. [in Russian].   | 2. Ботавина Р. Н. Этика менеджмента: учебник / Р. Н. Ботавина. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 192 с.  |
| 3. Zhuravlev, Iu.V. (2003). Sovremennyi rynok: professionalnaia etika uchastnikov [Contemporary Market: Participants' Professional Ethics]. Zhurnal  | 3. Журавлев Ю. В. Современный рынок: профессиональная этика участников / Ю. В. Журавлев // Журнал  |

- deponirovannykh rukopisei [Journal of Manuscripts Posted], No. 4. [in Russian].
4. Lie, J. (1997). *Sociology of Markets. Annual Review of Sociology*, Vol. 23, P. 341–360.
5. Tomilov, V.V. (2000). *Kultura predprinimatelstva [Business culture]*. St. Petersburg: Piter. 368 p. [in Russian].
6. Kuzin, F.A. (1999). *Kultura delovogo obshcheniia: prakticheskoe posobie dlia biznesmenov [Business communication culture: a practical guide for businessmen]*. 3d ed. Moscow: Os-89. 240 p. [in Russian].
7. *Korporativnaia etika: ucheb. posobie [Corporate ethics: textbook]*. Eds. I.N. Kuznetsov. Moscow: Izd-vo delovoi i uchebnoi literatury, 2003. 480 p. [in Russian].
8. Smoleniuk, P.S. (2010). *Korporativna kultura yak osnova rozvytku orhanizatsii [Corporate culture as the basis for the development of the organization]*. *Nauka y ekonomika [Science and Economics]*, No. 1, P. 123–128 [in Ukrainian].
9. Tymtsunyk, V.I., Bielova, O.I. (2011). *Korporativna kultura yak osnova formuvannia motyvatsiynoho mekhanizmu u stratehichnomu upravlinni pidpriemstvom [Корпоративна культура як основа формування мотиваційного механізму у стратегічному управлінні підприємством]*. *Naukovyi visnyk akademii munitsypalnoho upravlinnia. Seriia: Upravlinnia*, No. 2, P. 31–39 [in Ukrainian].
10. *Formirovanie korporativnoi kultury [Formation of corporate culture]*. Retrieved from: <http://www.ir-sintez.com/content/view/78/84> [in Russian].
11. Chaika, H.L. (2005). *Kultura dilovoho spilkuvannia menedzhera: navch. posibnyk [Culture of the manager's spilkuvannya: navalny hospital]*. Kyiv: Znannia. 442 p. [in Ukrainian].
12. Cedova, O.V. (2009). *Covershenctvovanie organizatsii servisnogo obcluzhivaniia na rynku mobilnoi telefonii [Reconstruction of the organization of the emergency service in the mobile market]*. *Marketing uclug [Marketing service]*, No. 2 (18), P. 130–148 [in Russian].
13. Sopokina, T. (2006). *Vnutrifirmennyi marketing v restoranno-gostinechnom biznese [Internal Marketing in the National Restoration Business]*. *Marketing [Marketing]*, No. 5 (90), P. 75–84 [in Russian].
- депонированных рукописей. – 2003. – № 4.
4. Lie J. *Sociology of Markets / J. Lie // Annual Review of Sociology*. – 1997. – Vol. 23. – P. 341–360.
5. Томилов В. В. *Культура предпринимательства*. – СПб.: Питер, 2000. – 368 с.
6. Кузин Ф. А. *Культура делового общения: практическое пособие для бизнесменов / Ф. А. Кузин*. – 3-е изд. – М.: Ось-89, 1999. – 240 с.
7. *Корпоративная этика: учеб. пособие / авт.-сост. И. Н. Кузнецов*. – М.: Изд-во деловой и учебной литературы, 2003. – 480 с.
8. Смоленюк П. С. *Корпоративна культура як основа розвитку організації / П. С. Смоленюк // Наука й економіка*. – 2010. – № 1. – С. 123–128.
9. Тимцуник В. І. *Корпоративна культура як основа формування мотиваційного механізму у стратегічному управлінні підприємством / В. І. Тимцуник, О. І. Белова // Науковий вісник академії муніципального управління. Серія: Управління*. – 2011. – № 2. – С. 31–39.
10. *Формирование корпоративной культуры [Электронный ресурс]*. – Режим доступа: <http://www.ir-sintez.com/content/view/78/84>.
11. Чайка Г. Л. *Культура ділового спілкування менеджера: навч. посібник / Г. Л. Чайка*. – К.: Знання, 2005. – 442 с.
12. Седова О. В. *Совершенствование организации сервисного обслуживания на рынке мобильной телефонии / О. В. Седова // Маркетинг услуг*. – 2009. – № 2 (18). – С. 130–148.
13. Сорокина Т. *Внутрифирменный маркетинг в ресторанно-гостиничном бизнесе / Т. Сорокина // Маркетинг*. – 2006. – № 5 (90). – С. 75–84.

УДК 336.748.1:339.747

DOI: 10.30857/2413-0117.2018.4.7

**Олександр Г. Зима, Олена А. Небилиця,  
Дарина Є. Архипова, Дар'я Е. Брусніцина**  
*Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця*  
**ЕКОЛОГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ФАКТОР ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНОЇ  
СТІЙКОСТІ ТА РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА  
В СИСТЕМІ ОХОРОНИ ПРАЦІ**

*У статті розглянуто структуру екологічного менеджменту, напрями природоохоронної діяльності та види екологічних робіт на підприємстві. У системі заходів щодо стимулювання екологічної та енергозберігаючої діяльності дуже важливими є розробка та цілеспрямоване використання економічного механізму впливу на виробництво, що створює умови для підвищення безпосередньої матеріальної зацікавленості робочої сили підприємств у забезпеченні раціонального використання, захисту та відтворення природних ресурсів. Цей механізм базується на методах економічного управління, сутність яких полягає в управлінні інтересами та через інтереси. Економічні методи охоплюють планування, економічний облік та економічні стимули. Ці методи впливають на хід виробництва за допомогою використання економічних інструментів, таких як ціноутворення, фінансування, кредитування, матеріальні санкції та стимули, довгострокові економічні стандарти тощо. Досліджено особливості застосування системи екологічного менеджменту на підприємстві відповідно до українських і міжнародних стандартів. Визначено позитивні і негативні сторони ведення екологічного менеджменту. Система екологічного менеджменту є частиною загальної системи управління підприємством, яка включає організаційну структуру, планування, розподіл обов'язків, практичні методи, процедури, процеси та ресурси, необхідні для розробки, впровадження, та аналізу екологічної політики. Приймаючи рішення на користь такої системи, керівники виходять з його фінансових переваг (заощадження ресурсів і фондів, підвищення ефективності виробництва, розвиток потенційних ринків) та ризики, пов'язані з неадекватним ставленням до екологічних аспектів роботи підприємства, які система дозволить кардинально змінити (аварії, регуляторні санкції, труднощі із залученням нових, переважно іноземних, інвесторів, отримання банківського кредиту споживачами тощо).*

**Ключові слова:** екологічний менеджмент на підприємстві; екологічна безпека; охорона навколишнього середовища; стандарт ISO 14000; соціально відповідальна економіка.

**Александр Г. Зима, Елена А. Небылица,  
Дарина Е. Архипова, Дарья Э. Брусницина**  
*Харьковский национальный экономический университет имени Семена Кузнеця*  
**ЭКОЛОГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК ФАКТОР ЭКОЛОГО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ  
УСТОЙЧИВОСТИ И РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ  
В СИСТЕМЕ ОХРАНЫ ТРУДА**

*В статье рассмотрены структура экологического менеджмента, направления природоохранной деятельности и виды экологических работ на предприятии. В системе мер по стимулированию экологической и энергосберегающей деятельности очень важным являются разработка и целенаправленное использование экономического механизма воздействия на производство, создающего условия для повышения непосредственной материальной заинтересованности рабочей силы предприятий в обеспечении рационального использования, защиты и воспроизводства природных ресурсов. Этот механизм базируется*

на методах економічного управління, суть которых заключається в управлінні інтересами і через інтереси. Економічні методи включають планування, економічний учет і економічні стимули. Ці методи впливають на ход виробництва за допомогою використання економічних інструментів, таких як ціноутворення, фінансування, кредитування, матеріальні санкції і стимули, довгострочні економічні стандарти і тому подібне. Досліджені особливості введення системи екологічного менеджменту на підприємстві в відповідності з українськими і міжнародними стандартами. Визначені позитивні і негативні сторони введення екологічного менеджменту. Система екологічного менеджменту являється частиною загальної системи управління підприємством, которая охоплює організаційну структуру, планування, розподіл обов'язностей, практичні методи, процедури, процеси і ресурси, необхідні для розробки, впровадження, аналізу і розробки екологічної політики. Приймаючи рішення в користь такої системи, керівники виходять із його фінансових переваг (збереження ресурсів і фондів, підвищення ефективності виробництва, розвиток потенціальних ринків) і ризики, пов'язані з неадекватним відношенням до екологічних аспектів роботи підприємства, которые система дозволить кардинально змінити (аварії, регуляторні санкції, труднощі з привертанням нових, переважно іноземних, інвесторів, отримання банківського кредиту споживачами і т.д.).

**Ключевые слова:** екологічний менеджмент на підприємстві; екологічна безпека; охорона навколишнього середовища; стандарт ISO 14000; соціально відповідальна економіка.

**Oleksandr H. Zyma, Olena A. Nebylytsya,  
Daryna Ye. Arkhypova, Dariya E. Brusnitsyna  
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics  
ENVIRONMENTAL MANAGEMENT AS A DRIVER FOR AN INDUSTRIAL  
ENTERPRISE ECOLOGICAL AND ECONOMIC SUSTAINABILITY AND  
DEVELOPMENT IN THE OCCUPATIONAL SAFETY FRAMEWORK**

*The paper explores the structure of environmental management, directions in implementing green polices and specific types of environmental activities at the enterprise. Within a range of actions to enhance environmental and energy saving activities, the implementation and targeted use of the economic mechanism to affect production is paramount, since it creates favourable environment and encourages employees immediate motivation to ensure the rational utilization, protection and reproduction of natural resources. This mechanism is based on managerial economic methods, the essence of which is managing interests and managing through interests. Managerial economic methods include planning, business accounting and economic incentives. These methods affect production through the application of such economic tools as pricing, funding, lending policies, economic sanctions and incentives, long-term economic standards, etc. The specifics of implementing an enterprise environmental management system in line with Ukrainian and international standards has been explored along with disclosing all its pros and cons. The environmental management framework is part of the overall business management system which includes organizational structure, planning, division of responsibilities, applied methods, procedures, processes and resources needed for the development, implementation, analysis and building of environmental policy. Taking a decision in favour of such a system, managers make use of its financial advantages (resources and assets saving, enhancing production efficiency, developing potential markets) and as well as assume risks associated with inappropriate attitude towards company environmental policies, which this system will fundamentally change (accidents,*

*regulatory sanctions, difficulties in attracting new investors including foreign ones, barriers in obtaining bank loans by consumers, etc.).*

**Keywords:** *enterprise environmental management; environmental safety; environmental protection; ISO 14000 standard; socially responsible economy.*

**Постановка проблеми.** Вирішення глобальних і локальних екологічних проблем передбачає використання широкого арсеналу наукових, технічних та інших методів, зокрема, розвитку теорії і практики екологічного менеджменту. Екологічний менеджмент як галузь наукового знання тільки формується. Він народжується на стику управлінських і екологічних наук. Поки не існує єдиної теорії екологічного менеджменту, що об'єднує всі його аспекти. Сучасний екологічний менеджмент – це набір гіпотез, принципів, методів, це, швидше за все, еколого-управлінська філософія, а не звід теоретичних знань і практичних рекомендацій. Розробка теоретичних основ екологічного менеджменту залишається важливим завданням [1].

Щоб розкрити сутність екологічного менеджменту необхідно для початку дати йому визначення. Екологічний менеджмент – це система екологічно орієнтованого управління сучасним виробництвом. Незалежно від типу і характеру виробництва будь-яке підприємство пов'язане з навколишнім природним середовищем. На всіх етапах господарської діяльності відбувається обмін речовинами, енергією та інформацією з природою.

Екологічний менеджмент є частиною менеджменту господарської діяльності, одним з напрямків реалізації екологічних цілей підприємства, його екологічної політики. Це нова підсистема менеджменту підприємства пов'язана із забезпеченням конкурентоспроможності, якості та екологічної безпеки продукції, соціального розвитку підприємства, а також зниження його негативного впливу на навколишнє середовище [2].

Реалізація на практиці системи екологічного менеджменту дозволить здійснити його основну функцію – забезпечення балансу між можливостями природи і антропогенним впливом підприємства на навколишнє природне середовище. Така модель екологічного менеджменту спирається на концепцію сталого розвитку, під якою розуміють соціально-економічний розвиток, що здійснюється в гармонії з навколишнім природним середовищем і передбачає задоволення потреб майбутніх поколінь в тій же мірі, що і нині живуть.

Нині в Україні працюють такі системи стандартизації: Державні стандарти України (ДСТУ), які ми одержали у спадок від колишнього Радянського Союзу (їх понад 19 тисяч), 50 тис. галузевих стандартів, численні стандарти науковотехнічних та інженерних товариств і спілок, технічні умови та стандарти підприємств. Поки що зовсім мало (понад 700) технічних умов, гармонізованих із європейськими нормами. Вихід України на зовнішні ринки потребує подальшого вдосконалення і розвитку системи стандартизації в країні, яка одночасно буде спиратися на європейські норми, яких тепер налічується понад 8000, а в розробці перебувають ще 5000. Проте для того, щоб наша система кореспондувалася із системою європейських країн, необхідно гармонізувати 80%, тобто 6,4 тис. стандартів [2, с. 314].

**Аналіз останніх публікацій по проблемі.** Проблематикою екологічного менеджменту на протязі тривалого часу займалися відомі вчені економісти, а саме: О.І. Гуторов, О.М. Ворожко, О.О. Павленко, Н.М. Лозовська, В.О. Мартиненко, Л.Ф. Кожушко, П.М. Скрипчук, Т.А. Трифонова, Н.В. Селиванова, М.Е. Ільїн та ін.

Екологічним аспектам управління діяльністю підприємств присвячені праці таких вітчизняних учених, як: О.Ф. Балацький, П.В. Барна, В.Н. Боронос, В.В. Буряковський, О.В. Китаєв, Л.Ф. Кожушко, Л.Г. Мельник, П.Н. Рубанов, П.М. Скрипчук, М.К. Шапочка та ін.

Але деякі питання щодо аналізу особливостей екологічного менеджменту у взаємозв'язку з системою охорони навколишнього середовища, охорони праці та принципів екологізації..

**Мета дослідження.** Метою роботи є визначення базису екологічного менеджменту та фактори впливу на екологічний менеджмент, напрямки природоохоронної діяльності та види екологічних робіт на підприємстві в системі охорони праці на підприємстві.

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування.** Сучасний світ немислимий без заводів і фабрик, що виробляють продукти, необхідні для життя сучасної людини. Але в той же час практично стало буденним недбале ставлення до навколишнього середовища з боку працівників цих підприємств, які намагаються обійти екологічні стандарти під виглядом того, що вони виробляють необхідні товари. Але ми не повинні забувати, що сама перша необхідність для людини повинна бути середовищем, в якому він живе.

Найслабкішою ланкою у існуючому механізмі управління охороною навколишнього середовища є недостатня економічна зацікавленість підприємств у ефективному використанні природних ресурсів та охороні навколишнього середовища.

У системі заходів щодо стимулювання екологічної та енергозберігаючої діяльності розробляється та цілеспрямовано використовується економічний механізм впливу на виробництво, що створює умови для підвищення безпосередньої матеріальної зацікавленості робочої сили підприємств у забезпеченні раціонального використання, захисту та відтворення природних ресурсів, є важливими. Цей механізм базується на методах економічного управління, суть яких полягає в управлінні інтересами та через інтереси.

Основним об'єктом управління є різні екологічні аспекти діяльності підприємств (наприклад, використання небезпечних речовин та матеріалів, екологічна діяльність тощо). У міжнародних стандартах ISO 14000 екологічний аспект визначається як частина підприємства, його продуктів або послуг, які взаємодіють або можуть взаємодіяти з довкіллям.

Серія стандартів ISO 14000 містить практичні інструменти для різних екологічно-відповідальних компаній і організацій.

ISO 14001: 2015 та вся ця серія стандартів, таких як ISO 14006: 2011 містять інформацію про системи навколишнього середовища для досягнення цих цілей. В інших стандартах даної серії акцент зроблений на специфічних підходах, таких як аудит, комунікації, маркування та аналіз життєвого циклу, а також на проблемах навколишнього середовища, таких як кліматичні зміни.

Серія стандартів ISO 14000 розробляється технічним комітетом ISO/TC 207 і різними підкомітетами [3].

Сертифікація ISO 14001 включає такі етапи:

- визначення сфери сертифікації;
- діагностичний аудит, проведений за бажанням компанії, що передбачає попередню оцінку ступеня відповідності системи екологічного менеджменту вимогам, прописаним в стандарті;
- сертифікаційний аудит:
  - а) перевірка готовності організації до проведення сертифікації;
  - б) аналіз впровадження та ефективності системи менеджменту організації [4].

Завдання екологічного менеджменту та екологічної політики на підприємстві формуються, виходячи з поставлених цілей і певних тимчасових рамок. Мета і завдання ставляться як для підприємства в цілому, так і для окремих структурних підрозділів, з урахуванням їх специфіки та для відповідних рівнів управління. Далі визначаються вимірювані показники екологічності, що характеризують екологічне управління і

функціонування виробничо-господарської системи. Висновки про досягнення поставлених цілей і зміни при здійсненні екологічної політики формуються, виходячи з аналізу показників екологічності, наприклад, таких як:

- кількість використовуваних сировинних матеріалів і енергії;
- кількість викидів газів, наприклад CO<sub>2</sub>;
- кількість твердих відходів, вироблених в розрахунку на одиницю продукції;
- ефективність використання сировини і енергії;
- число аварій, пов'язаних з впливом на навколишнє середовище;
- рівень утилізації відпрацьованих матеріалів;
- рівень переробки матеріалів, використовуваних для упаковки;
- кілометраж пробігу транспортних засобів, що припадає на одиницю продукції;
- кількість виділених газоподібних забруднювачів;
- інвестиції в охорону навколишнього середовища;
- число судових позовів, пов'язаних з екологічними порушеннями [5].

В Україні сьогодні з необхідністю впровадження та сертифікації систем управління якістю навколишнього середовища стикаються в першу чергу підприємства, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність або мають партнерів за кордоном. Необхідність підвищення конкурентоспроможності, що диктується умовами зовнішньоекономічного ринку, змушує керівників підприємств робити кроки по шляху приведення своєї діяльності до загальноприйнятих вимог світових стандартів, але вже в області охорони навколишнього середовища. При цьому діюча система управління, узгоджується з вимогами стандартів ISO 9000, приймається як база для побудови систем управління якістю навколишнього середовища на основі ISO 14000. На Заході практикується одночасне впровадження систем управління якістю навколишнього середовища і якістю продукції, що випускається, в тому числі і по екологічним вимогам .

В умовах зростаючої глобальної конкуренції, зниження споживчого попиту і зростання екологічних ризиків сучасні системи екологічного менеджменту підприємств виконують не тільки функції мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище, але і функції стимулювання екологічних інновацій. Основними проблемами широкого впровадження систем екологічного менеджменту в практику господарської діяльності українських підприємств є наступні:

- 1) відсутність єдиної інтегрованої системи менеджменту на більшості підприємств, низький рівень загального менеджменту;
- 2) суперечливість і відсутність методологічної єдності діючої нормативно-правової бази;
- 3) відсутність єдиного органу розробки і впровадження стандартів (не всі стандарти переведені і доопрацьовані) і системи сертифікації;
- 4) недовіра до стандартів і негативний досвід сертифікації по ISO 14000 [6].

Підприємство має ідентифікувати і оцінити всі зовнішні і внутрішні критерії. Зовнішні критерії – це нормативно-правові та ін. Вимоги, безпосередньо пов'язані з екологічними аспектами здійснюваної виробничо-господарської діяльності. Внутрішні критерії розробляються і застосовуються при відсутності зовнішніх критеріїв, що регламентують діяльність підприємств [7].

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Таким чином, стійкість підприємства як елемента мікроеколого-економічної системи являє собою еколого-економічну стійкість, яка залежить як від екологічних, так і від економічних чинників. Іншими словами, еколого-економічна стійкість промислового підприємства – стаціонарний стан підприємства в певний момент часу, що характеризується параметрами екологічних і

економічних підсистем, а також здатністю підприємства зберігати ці показники (параметри) під впливом постійно мінливих зовнішніх і внутрішніх факторів. Для створення ефективної системи управління охороною навколишнього природного середовища в Україні необхідно внести реформу в податкову та фінансову сферу, яка буде включати заходи щодо впровадження послідовної фінансової, кредитної та податкової політики. Необхідно створити стабільне, стимулююче раціональне використання податкової системи та механізму пільг, формування гнучкої системи екологічного страхування з метою накопичення фінансових ресурсів для усунення шкоди, завданої навколишньому середовищу.

### References

### Література

1. Minchichova, V.S. (2016). *Ekologicheskii menedzhment kak sostavliaiushchaia korporativnoi sotcialnoi otvetstvennosti i sistemy menedzhmenta kachestva mezhdunarodnogo biznesa v razreze kontseptcii ustoichivogo razvitiia* [Environmental management as a component of corporate social responsibility and the quality management system of international business in the context of the concept of sustainable development]. *Molodoi uchenyi* [Young scientist], No. 9, P. 654–657 [in Russian].
1. Минчичова В. С. Экологический менеджмент как составляющая корпоративной социальной ответственности и системы менеджмента качества международного бизнеса в разрезе концепции устойчивого развития / В. С. Минчичова // Молодой ученый. – 2016. – № 9. – С. 654–657.
2. Petryk, M.P. (2008). *Ekolohichna standartyzatsiia ta sertyfikatsiia yak umova intehratsii Ukrainy v mizhnarodni struktury* [Ecological standardization and certification as a condition of Ukraine's integration into international structures]. *Naukovyi visnyk Volynskoho natsionalnogo universytetu im. L. Ukrainky. Serii: Biolohichni nauky* [Scientific Bulletin of Volyn National University named after L. Ukrainka. Series: Biological Sciences], No. 3, P. 312–318 [in Ukrainian].
2. Петрик М. П. Екологічна стандартизація та сертифікація як умова інтеграції України в міжнародні структури / М. П. Петрик // Науковий вісник Волинського національного університету ім. Л. Українки. Серія: Біологічні науки. – 2008. – № 3. – С. 312–318.
3. Belov, G.V. (2006). *Ekologicheskii menedzhment predpriatia* [Ecological management of the enterprise]. Moscow: Logos. 240 p. [in Russian].
3. Белов Г. В. Экологический менеджмент предприятия / Г. В. Белов. – М.: Логос, 2006. – 240 с.
4. Hardashuk, T. (2002). *Upravlinnia pryrodoiu* [Nature Management]. In: *Filosofskiy entsyklopedychnyi slovnyk* [Philosophical Encyclopedic Dictionary]. V.I. Shynkaruk (chairman of the editorial board) et al.; L.V. Ozadovska, N.P. Polishchuk (scientific editors); I.O. Pokarzhevskia (artwork). Kyiv: Abrys. P. 658 [in Ukrainian].
4. Гардашук Т. Управління природою / Т. Гардашук // Філософський енциклопедичний словник / В. І. Шинкарук (голова редколегії) та ін.; Л. В. Озадовська, Н. П. Полішук (наукові редактори); І. О. Покаржевська (художнє оформлення). – К.: Абрис, 2002. – С. 658.
5. Korotkov, E.M. (1996). *Kontseptciia ekologicheskogo menedzhmenta* [The concept of environmental management]. In: *Problemy okruzhaiushchei sredi i prirodnykh resursov* [Problems of the environment and natural resources]. Moscow: VINITI. P. 23 [in Russian].
5. Коротков Э. М. Концепция экологического менеджмента / Э. М. Коротков // Проблемы окружающей среды и природных ресурсов. – М.: ВИНТИ, 1996. – С. 23.
6. *Ekologicheskii menedzhment predpriatia* [Ecological management of the enterprise]. INFO MANAGEMENT. Retrieved from:
6. Экологический менеджмент предприятия [Электронный ресурс] // INFO MANAGEMENT. – Режим

- [http://infomanagement.ru/lekcija/Ekologicheskii\\_menedzhment\\_predpriyatiya](http://infomanagement.ru/lekcija/Ekologicheskii_menedzhment_predpriyatiya) [in Russian].
7. Stan ekolohichnoho menedzhmentu v Ukraini. Systema ekolohichnoho menedzhmentu [The state of ecological management in Ukraine. System of ecological management]. Retrieved from: [https://pidruchniki.com/80540/ekonomika/stan\\_ekologichnogo\\_menedzhmentu\\_ukrayini\\_sistema\\_ekologichnogo\\_menedzhmentu](https://pidruchniki.com/80540/ekonomika/stan_ekologichnogo_menedzhmentu_ukrayini_sistema_ekologichnogo_menedzhmentu) [in Ukrainian].
8. Melnik, L.G. (2006). *Ekonomika razvitiia* [Development economics]. Sumy: Universitetskaia kniga. 652 p. [in Russian].
9. Trifonova, T.A., Selivanova, N.V., Ilina, M.E. (2003). *Ekologicheskii menedzhment: ucheb. posobie* [Environmental Management: textbook]. Vladimir, Vladimir State University. 291 p. [in Russian].
10. Serov, G.P. (2000). *Ekologicheskii audit: ucheb.-prakt. posobie* [Ecological audit: a practical training manual]. Moscow: Ekzamen. 448 p. [in Russian].
11. *Ekolohiia i zakon: ekolohichne zakonodavstvo Ukrainy: u 2 kn.* [Ecology and law: ecological legislation of Ukraine: 2 books]. Eds. V.I. Andreitsev; NAS of Ukraine, Institute of State and Law of V. Koretskyi. Kyiv: Yuryнком Inter, 1997. 374 p. [in Ukrainian].
- доступа: [http://infomanagement.ru/lekcija/Ekologicheskii\\_menedzhment\\_predpriyatiya](http://infomanagement.ru/lekcija/Ekologicheskii_menedzhment_predpriyatiya).
7. Стан екологічного менеджменту в Україні. Система екологічного менеджменту [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://pidruchniki.com/80540/ekonomika/stan\\_ekologichnogo\\_menedzhmentu\\_ukrayini\\_sistema\\_ekologichnogo\\_menedzhmentu](https://pidruchniki.com/80540/ekonomika/stan_ekologichnogo_menedzhmentu_ukrayini_sistema_ekologichnogo_menedzhmentu).
8. Мельник Л. Г. Экономика развития / Л. Г. Мельник. – Сумы: Университетская книга, 2006. – 652 с.
9. Трифонова Т. А. Экологический менеджмент: учеб. пособие / Т. А. Трифонова, Н. В. Селиванова, М. Е. Ильина; Владим. гос. ун-т. – Владимир, 2003. – 291 с.
10. Серов Г. П. Экологический аудит: учеб.-практ. пособие / Г. П. Серов. – М.: Экзамен, 2000. – 448 с.
11. Екологія і закон: екологічне законодавство України: у 2 кн. / за ред. В. І. Андрейцева; НАН України, Ін-т держави і права ім. В. М. Корецького. – К.: Юринком Інтер, 1997. – 374 с.

УДК 334.716:005.52/.53

DOI: 10.30857/2413-0117.2018.4.8

**Олена І. Лабурцева**

*Київський національний торговельно-економічний університет*

### **РОЗВИТОК ІНТЕГРОВАНИХ СТРУКТУР БІЗНЕСУ НА ЗАСАДАХ БРЕНДИНГУ**

*У статті доведено, що для створення належних умов для розвитку інтегрованих структур бізнесу на засадах брендингу необхідно забезпечити ефективність управління консолідаційними процесами і підвищення доходу власників. Для цього запропоновано низку методичних підходів, інструментів і методів прогнозування та оцінки результатів здійснення консолідації. В основі авторського підходу до управління консолідаційними процесами лежать теорії систем і управління доходом власників. Суть пропонуваного розробок зводиться до розгляду впливу консолідаційного процесу на доход власників з урахуванням функціонування групи як системи розвитку бренду. Як інструмент досягнення цієї мети в дослідженні пропонується методика передпроектного аналізу, яка складається з окремих процедур, покликаних оцінити вплив на: стратегічне положення – через розроблену графо-математичну модель; виробничо-економічну ефективність – через оцінку зміни грошових потоків інтегрованої структури бізнесу (ИСБ) з урахуванням визначеного за когнітивною картою синергетичного ефекту; схильність до ризиків – через імітаційне моделювання. В основі процедур аналізу лежить моделювання фінансово-виробничої діяльності групи компаній до і після проведення консолідації на основі адаптованої з урахуванням особливостей консолідованого обліку в промислових компаніях моделі «витрати-випуск». Кінцевою процедурою передпроектного аналізу консолідації є оцінка проектів консолідації методом багатокритеріального аналізу прийняття рішень. У дослідженні також пропонується більш широкий підхід до проведення консолідації – з позиції портфелів проектів, що максимізує корисність при бюджетному обмеженні.*

**Ключові слова:** інтегровані структури бізнесу; брендинг; консолідаційні процеси.

**Елена И. Лабурцева**

*Киевский национальный торгово-экономический университет*

### **РАЗВИТИЕ ИНТЕГРИРОВАННЫХ СТРУКТУР БИЗНЕСА НА ПРИНЦИПАХ БРЕНДИНГА**

*В статье доказано, что для создания благоприятных условий для развития интегрированных структур бизнеса на основе брендинга необходимо обеспечить эффективность управления консолидационными процессами и повышение дохода владельцев. Для этого предложен ряд методических подходов, инструментов и методов прогнозирования и оценки результатов осуществления консолидации. В основе авторского подхода к управлению консолидационными процессами лежат теории систем и управления доходом владельцев. Суть предлагаемых разработок сводится к рассмотрению влияния консолидационного процесса на доход владельцев с учетом функционирования группы как системы развития бренда. В качестве инструмента достижения этой цели в исследовании предлагается методика предпроектного анализа, которая состоит из отдельных процедур, призванных оценить влияние на: стратегическое положение – через разработанную графо-математическую модель; производственно-экономическую эффективность – через оценку изменения денежных потоков интегрированной структуры бизнеса (ИСБ) с учетом определенного по когнитивной карте синергетического эффекта; подверженность рискам – через имитационное моделирование. В основе процедур анализа лежит моделирование финансово-производственной деятельности группы компаний до и после проведения консолидации на основе адаптированной с учетом особенностей консолидированного учета*

в промислових компаніях моделі «затрати-выпуск». Конечной процедурой предпроектного анализа консолидации является оценка проектов консолидации методом многокритериального анализа принятия решений. В исследовании также предлагается более широкий подход к проведению консолидации – с позиции портфелей проектов, что максимизирует полезность при бюджетном ограничении.

**Ключевые слова:** интегрированные структуры бизнеса; брендинг; консолидационные процессы.

**Olena I. Laburtseva**  
*Kyiv National University of Trade and Economics*  
**INTEGRATED BUSINESS STRUCTURES DEVELOPMENT  
ON BRANDIG-BASED PRINCIPLES**

*The paper seeks to verify that to create favourable environment to enhance branding-based integrated business structures development, it is critical to ensure management effectiveness of consolidation processes and to increase the owners' profits. To attain this objective, a range of methodological approaches, tools and methods for consolidation efficiency forecasting and evaluation have been suggested. The author's approach to managing consolidation processes refers to the systems theory and profit management. The bulk of the proposed solution is to examine the effects of consolidation processes on owners' profits subject to the group operation as a system of brand development. As a principal tool to achieve this goal, the study proposes a pre-project analysis method which consists of separate procedures to assess the effects on: strategic location – through the developed graphical mathematical model; production and economic efficiency – through the assessment of changes in integrated structures of business (ISB) cash flows subject to synergistic effect calculated using a cognitive map; the risk exposure – through business simulation. The core of the analysis is modelling of financial and operation activities of the group of companies before and after the consolidation, based on the adjusted input-output model of consolidated financial statement specifics in industrial companies. The final procedure in pre-project consolidation analysis is to assess the consolidation projects by means of multi-criteria decision-making analysis method. The study also suggests a broader approach to the consolidation process – from a project portfolio perspective that maximizes the utility under budget constraints.*

**Keywords:** integrated business structures; branding; consolidation processes.

**Постановка проблеми.** Актуальність теми дослідження полягає в науковій і практичній значущості формування механізмів управління розвитком інтегрованих структур на засадах брендингу. Вітчизняний і зарубіжний досвід підприємницької діяльності показує, що інтегровані структури відіграють ключову роль у розвитку як національної, так і глобальної економіки. Вони займають провідне місце в реалізації інноваційних змін.

В даний час поширене традиційне розуміння інтегрованих структур, як холдингів, які об'єднують акціонерні товариства. Однак в умовах широкого використання інформаційно-комунікаційних технологій, інтенсивного зміни умов реалізації бізнес-процесів, високих темпів науково-технічного розвитку перетворюється концепція і організаційні форми брендингу інтегрованих структур. Так, з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства малого і середнього бізнесу інтегруються в неформальні мережі, формуються віртуальні організації. Виникає нова проблема, яка потребує вирішення – створення інтелектуальної мережі з ланок інтегрованої структури. Тому актуальними стають проблеми розробки ефективних механізмів управління розвитком сучасних інтегрованих структур на засадах брендингу.

**Аналіз останніх досліджень та невирішена частина проблеми.** Питаннями управління консолідаційних процесів займалися такі зарубіжні автори як А. Стрікленд, А. Томпсон, С. Рід, Д. Депаффіліс, Г. Дінзе, Ф. Крюгер, С. Зайзель, Е. Пенроуз, А. Піенаар, Ч. Френк, М. Девід, Т. Коллер, Т. Коупленд, Ф. Еванс, Д. Бішоп, Р. Брейлі, С. Майерс, І. Ансофф, М. Бредлі, А. Десаї, Х. Кім, Р. Акоф, Х. Ітамі, Г. Хемел, Д. Міллер, Д. Фаррелл, К. Шапіро, Д. Аакер, Д. Джонсон, Е. Кемпбелл, У. Стегер, К. Куммер, С. Чаттержі та ін.

Проблемам створення та функціонування інтегрованих бізнес-структур присвячені праці як зарубіжних, так і вітчизняних вчених: Д. Аакера, Т. Амблера, Ж.-Н. Капферера, М. Портера, Дж. Робінсона, К. Стайлза, Д. Траута, Р. Фатхутдінова, Е. Чемберліна, С. Хамініч та ін.

Разом з цим, незважаючи на величезний обсяг досліджень позначених проблем, більшість з них носять локальний характер і спрямовані на вирішення окремих питань. Залишається невирішеним спектр завдань в області: формування умов розвитку інтегрованих бізнес-структур на засадах саме інструментарію брендингу, оцінки ефективності їх функціонування, вибору стратегічних напрямків розвитку інтегрованих бізнес-структур, що підтверджує необхідність проведення подальших досліджень і вирішення проблем методичного характеру.

**Метою** дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробці науково-методичних положень, які адекватно забезпечують формування та стратегічний розвиток інтегрованих бізнес-структур на засадах брендингу.

**Результати дослідження.** Інтеграційні процеси, що відбуваються між підприємствами різних форм власності та напрямків діяльності, є основою перспективної моделі економічного розвитку економіки країни. Важливим напрямком створення ефективної і конкурентоспроможної інтегрованої бізнес-структури є забезпечення організаційних умов для формування інтегрованої бізнес-структури на основі системного підходу (рис. 1).

Регулювання взаємодії складових системи результативності брендингу інтегрованих структур бізнесу реалізується через послідовність етапів (рис. 2).

Під впливом внутрішніх факторів здійснюється комплекс послідовних заходів управління брендом, спрямований на досягнення поставленої мети. Першим етапом є проведення діагностики, що включає аналіз сильних та слабких сторін, загроз та можливостей, вибір стратегії брендів ІСБ, створення образу бренда. Другим етапом передбачено визначення критеріїв вибору комплексу заходів управління брендом, а саме: рівень конкурентоспроможності бренду, задоволеність споживача, вартість бренду, дотримання ідентичності, структура портфелю брендів, комплекс бренду, життєвий цикл бренду, корпоративна культура. Наступним етапом є розробка альтернативних варіантів стратегії управління брендом, серед яких автор пропонує: репозиціювання, тобто коригування стійкого уявлення щодо певного бренду у свідомості споживача; рестайлінг, що передбачає зміну атрибутів бренда, ребрендинг, тобто коригування (або зміна) ідентичності бренду; елімінацію – виведення бренду з ринку.

Відповідно до цього запропонований підхід до організації контролю брендингової діяльності інтегрованого утворення в межах операціоналізації збалансованої системи показників наведено на рис. 3. При організації контролю брендингової діяльності інтегрованого утворення слід враховувати систему взаємодії брендів бізнес-одиниць, спрямовану на максимізацію вартості чи капіталізації інтегрованого утворення. Впровадження системи організації контролю сприятиме вирішенню таких завдань, як виявлення внутрішніх резервів зростання, максимізація потенціалу, зростання ґрунтовності прийнятих рішень й додержання обраної траєкторії стратегічного розвитку.

## Організаційні умови для формування інтегрованої бізнес-структури

### 1. Проведення аналізу та діагностики умов формування інтегрованої бізнес-структури

- 1.1 Маркетингові дослідження
- 1.2 Мотивація потенційних учасників
- 1.3 Аналіз стану капіталу і ресурсів учасників
- 1.4 Оцінка перспектив подальшого розвитку

### 2. Розробка механізму формування інтегрованої бізнес-структури

- 2.1 Виявлення учасників, зацікавлених в процесі інтеграції
- 2.2 Визначення принципів функціонування інтегрованої бізнес-структури
- 2.3 Розробка положень і правил, що забезпечують функціонування інтегрованої бізнес-структури
- 2.4 Розробка положень про взаємозв'язку і взаємозалежності учасників інтегрованої бізнес-структури
- 2.5 Виявлення кадрового потенціалу учасників інтегрованої бізнес-структури

### 3. Формування інтегрованої бізнес-структури

- 3.1 Організація структури управління
- 3.2 Організація господарської структури
- 3.3 Визначення масштабів спільної діяльності учасників, що виготовляють однотипну продукцію
- 3.4 Формування норм і правил взаємодії між учасниками інтегрованої бізнес-структури
- 3.5 Визначення рівня сформованості кадрового складу в інтегрованої бізнес-структурі

### 4. Оцінка ефективності стратегічного розвитку інтегрованої бізнес-структури

- 4.1 Оцінка ефективності діяльності інтегрованої бізнес-структури

*Рис. 1. Рекомендована структурна модель організаційних умов формування інтегрованої бізнес-структури*

Для впровадження цієї системи організації контролю доцільно використання збалансованої системи показників. Для цього проведено порівняльний аналіз наявних систем вимірювання й розроблено підхід до структурування ключових індикаторів ефективності, на підґрунті створення класифікації систем показників, та ієрархічно виділеними рівнями й центрами відповідальності інтегрованої структури бізнесу. Такий підхід дозволяє встановити ефективну взаємодію різних учасників інтегрованого утворення та зорієнтувати їх на досягнення синергії від взаємодії брендів різних бізнес-одиниць з одночасною максимізацією капіталізації, чи бренд-капіталу, інтегрованої структури в цілому. При цьому доведено доречність використання означених орієнтирів як головних стратегічних цілей брендингу, для чого представлено їх співвіднесення з можливими джерелам створення вартості інтегрованої структури бізнесу.



**Рис. 2. Регулювання взаємодії складових системи результативності брендингу інтегрованих структур бізнесу**

Спільність механізму й збалансованої системи показників відбувається як у частині вироблення інструментів брендингу і важелів впливу на виконувани окремими бізнес-одинацями функції, так і в аспекті інституціоналізації середовища взаємодії (внутрішнього ринку) учасників інтегрованої структури бізнесу. Консолідацію означених інструментів здійснено в межах виробленої моделі впровадження збалансованої системи показників і механізму управління брендами інтегрованої структури бізнесу в рамках якої передбачено множинність варіантів як організації механізму, так і підходів інтеграції.

Здійснення консолідаційних процесів в інтегрованих бізнес-структурах нерозривно пов'язане зі стратегічним рівнем управління. Для оцінки стратегічного рівня функціонування інтегрованої структури необхідно провести моніторинг поточного ступеня ефективності інтегрованої структури як системи і визначити, які заходи, пов'язані з консолідаційних процесів, слід реалізувати для підвищення ефективності виробництва і реалізації продукції. Для цього запропоновано систему показників, які дозволять порівнювати конкуруючі компанії між собою.

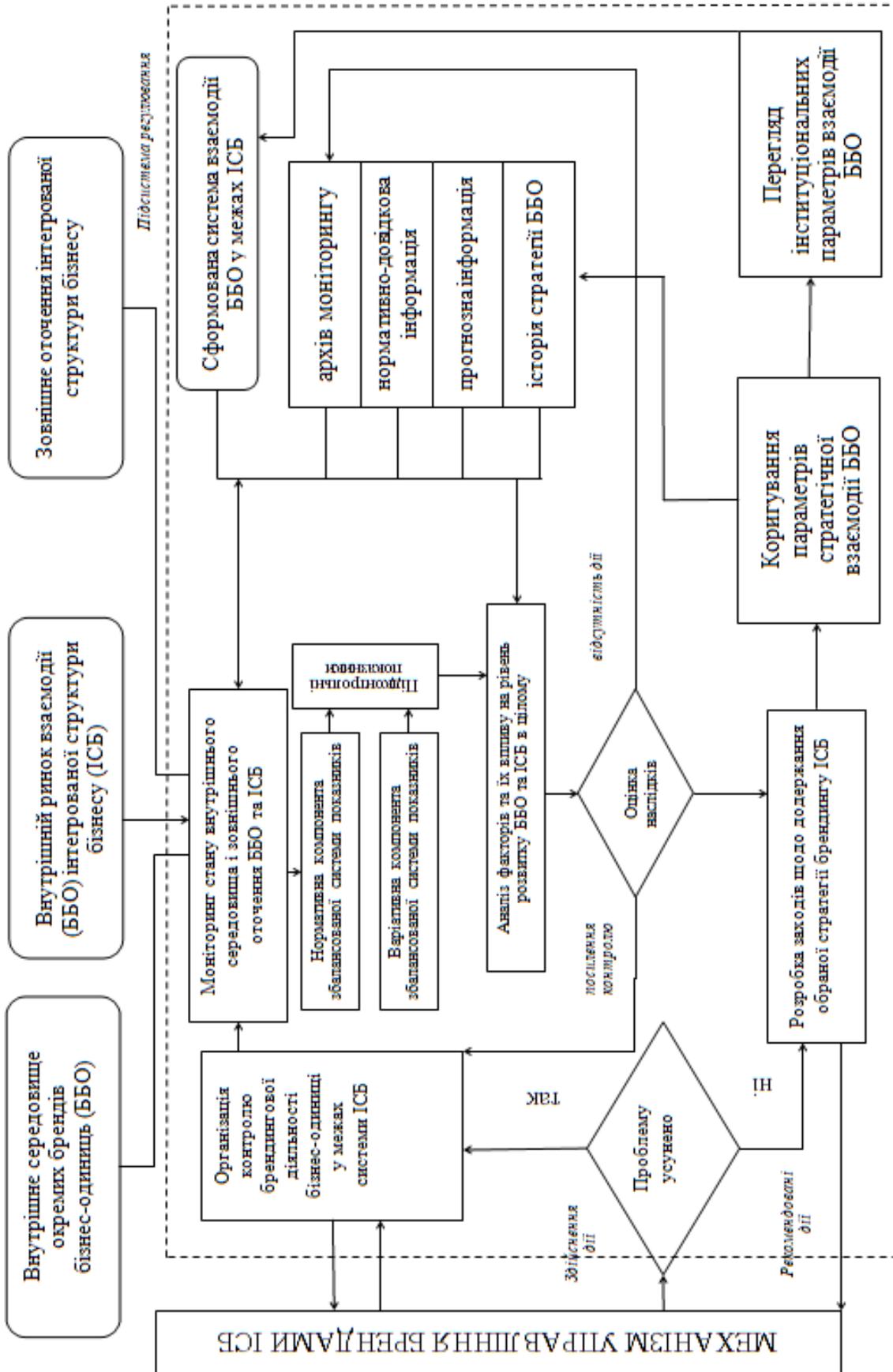


Рис. 3. Схема організації контролю брендингової діяльності інтегрованого утворення в межах збалансованої системи показників

Для вирішення цього завдання пропонується використовувати розроблену графічну структуру, яка отримала назву «стратегічний куб консолідації» (рис.4). Стратегічний куб будується по трьох осях, з відповідним математичним поданням можливостей компанії в розвитку на ринку на засадах брендингу: горизонтальної, зворотної і прямої вертикальної консолідації.

Першою віссю є частка ринку:

$$MS = R / D, \quad (1)$$

де  $R$  – виручка інтегрованої структури компаній від реалізації продукції;

$D$  – попит на продукцію інтегрованої структури компанії на обраному для аналізу ринку (може бути визначений як загальне споживання продукції на ринку).

Ступінь зворотної інтеграції показує, яку частку ланцюжка створення цінності у основному виробничому процесі контролює інтегрована структура:

$$BIR = IG^{cost} / (C - w - t - d), \quad (2)$$

де  $IG^{cost}$  – обсяг закупівель (в вартісному вираженні), вироблених від контрольованих компаній;

$C$  – загальний розмір витрат на виробництво продукції інтегрованої структури;

$w$  – заробітна плата, що включається до витрат на виробництво інтегрованої структури;

$t$  – податкові виплати, що включаються до витрат на виробництво інтегрованої структури;

$d$  – величина амортизаційних відрахувань, що включається до витрат на виробництво інтегрованої структури.

Ступінь прямої інтеграції показує, яку частку ланцюжка створення цінності після основного виробничого процесу контролює інтегрована структура:

$$FIR = IG^{rev} / (R - R^{fin}), \quad (3)$$

де  $IG^{rev}$  – реалізація продукції контрольованих компаній в складі ІСБ (у вартісному вираженні);

$R$  – загальна величина виручки від реалізації продукції / робіт / послуг;

$R^{fin}$  – реалізація кінцевим споживачам продукції / робіт / послуг.

«Стратегічний куб консолідації» дозволяє систематизувати показники в додатку до дивізіонах, де працює ІСБ (рис. 4). Під дивізіоном розуміється сукупність бізнес-одиниць одного типу діяльності, які працюють на конкретно окресленому ринку.

Загальна кількість дивізіонів позначено індексом  $e$ .

Точка 0 на рис. 4 показує відсутність контролю над ринком з боку ІСБ. Точка S відображає максимально досяжні на даному ринку кордони розвитку інтегрованої структури. У цій точці консолідована група є монополістом по реалізації і контролює повний ланцюжок створення цінності від основних факторів виробництва до кінцевого споживача. Аналогічні куби будуються за іншими дивізіонах, де працює ІСБ, для оцінки суміжного показника – ступеня диверсифікації – як співвідношення між критеріями.

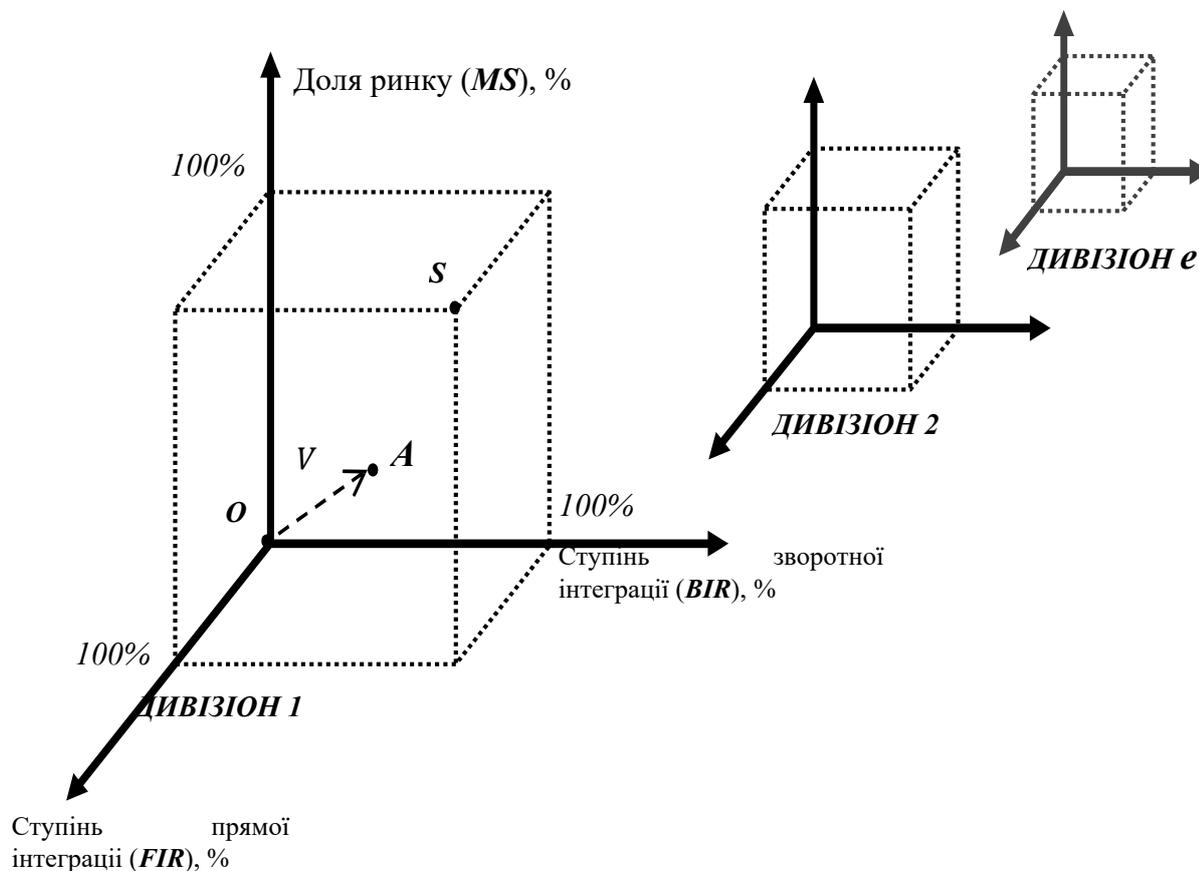


Рис. 4. Стратегічний куб консолідації

Аналізуєма компанія займає деякий стан всередині куба (точка А). Для узагальнення трьох показників був запропонований показник, названий «стратегічним вектором». Його розрахунок здійснюється за формулою довжини вектору:

$$V = \sqrt{[(MS)^2 + (FIR)^2 + (BIR)^2]}. \quad (4)$$

Розрахунок показника за конкурентними структурам дозволить узагальнено порівняти аналізовану компанію з конкурентами, а при порівнянні за трьома окремими складовими – також знайти точки відставання і перспективні напрямки розвитку інтегрованої структури на засадах брендингу.

Для підвищення ефективності управління бізнес одиницями на засадах брендингу необхідно ще на стадії планування якомога точніше оцінювати точки взаємодії бізнес-одиниць, прогнозувати майбутні результати і оцінювати їх економічну ефективність. Будь-який економічний прогноз повинен спиратися на модель функціонування ІСБ в майбутніх періодах. При цьому в аналізі необхідно орієнтуватися на системний підхід, а саме – потрібно оцінювати зміни фінансово-виробничих показників інтегрованої структури як системи, а не тільки двох суб'єктів – консолідатору і цілі.

Тому запропоновано двоетапний підхід до моделювання економічних результатів ІСБ: до і після проведення консолідаційного процесу. На першому етапі здійснюється прогноз діяльності групи як системи виробничих і обслуговуючих їх одиниць. Математичний апарат цього етапу – адаптована модель «витрати–випуск».

Системний розгляд функціонування інтегрованої структури неможливо без урахування взаємозв'язків між компаніями при виробництві і реалізації продукції і спільної

роботи на ринку. Спочатку модель «витрати–випуск» розроблялася для опису виробничих зв'язків між окремими галузями на макрорівні. У процесі дослідження було виявлено, що специфіка виробничих взаємозв'язків на рівні окремих галузей промисловості в певній мірі повторює взаємозв'язки між окремими бізнес-одинацями у ІСБ. Елементи ІСБ також обмінюються ресурсами і продукцією для власного споживання, маючи на меті підвищити виробництво і продаж всієї групи.

З урахуванням усього вищесказаного був запропонований наступний підхід до адаптації моделі «витрати–випуск».

Нехай  $y_k$  – необхідна реалізація продукції  $k$ -ої компанії третім особам (поза ІСБ).  $A$  – матриця коефіцієнтів витрат ресурсів / послуг, де елементи матриці  $a_{kc}$  – необхідний обсяг продукції  $k$ -ої компанії для виробництва одиниці продукції  $c$ -ої компанії. Матриця має розмірність  $j^x j$ , де  $j$  – загальна кількість бізнес-одинаць у ІСБ.  $x_k$  – сукупний випуск  $k$ -ої бізнес-одинаці. Сукупний випуск всіх компаній ІСБ  $x$  складається як сума реалізацій третім особам і компаніям всередині групи. Внутрішньо групові обороти – поняття, яке використовується в консолідованому обліку і позначає передачу ресурсів від однієї бізнес-одинаці іншій. Внутрішньо групове споживання можна розрахувати як  $A_x$ , де відповідно  $x = A_x + y$ . Для знаходження сукупного виробництва всіх бізнес-одинаць використовуються засоби матричного обчислення:

$$x = (E - A)^{-1}y, \quad (5)$$

де  $E$  – одинична матриця розмірністю  $j^x j$ .

Спрогнозовані значення реалізації продукції в натуральному вимірі за допомогою додаткової фінансової інформації переводяться в показники грошових потоків (позначені символом  $CF_k$ ). Економічна вигода (збиток) визначається як приріст (відтік) грошових потоків в результаті консолідації.

Другим етапом оцінки економічної ефективності виступає оцінка синергетичного ефекту, що виникає при роботі компаній разом в рамках одного промислового комплексу як системна властивість емерджентності. Для систематизації їх впливу на грошові потоки була побудована когнітивна карта синергетичного ефекту (рис. 5).

Когнітивна карта є зважений орієнтований граф, що включає в себе безліч вершин, відповідне безлічі показників синергетичного ефекту, і безліч дуг, що відображають впливу показників друг на друга. Когнітивне моделювання синергетичного ефекту дозволяє не тільки розрахувати окремі фактори синергії, але і врахувати їх вплив один на одного, а також кумулятивний вплив на грошові потоки. Умовні позначки когнітивної карти приведена в табл. 1.

Для комплексної і системної оцінки була проведена декомпозиція синергетичного ефекту до ключових блоків: збільшення ціни продукції групи; взаємодоповнюваність виробленої продукції; зниження змінних витрат на виробництво; зміна постійних витрат; підвищення якості управління бізнес-одинацею; зміна боргового навантаження; використання податкових вигід; зміна величини оборотного і позаоборотного капіталу; взаємні інвестиції в розширення виробничих потужностей. В оцінці синергії було визначено не тільки на позитивні, але і на негативні прояви. Кожен з блоків був декомпонований до змін окремих показників, що впливають на грошовий потік.

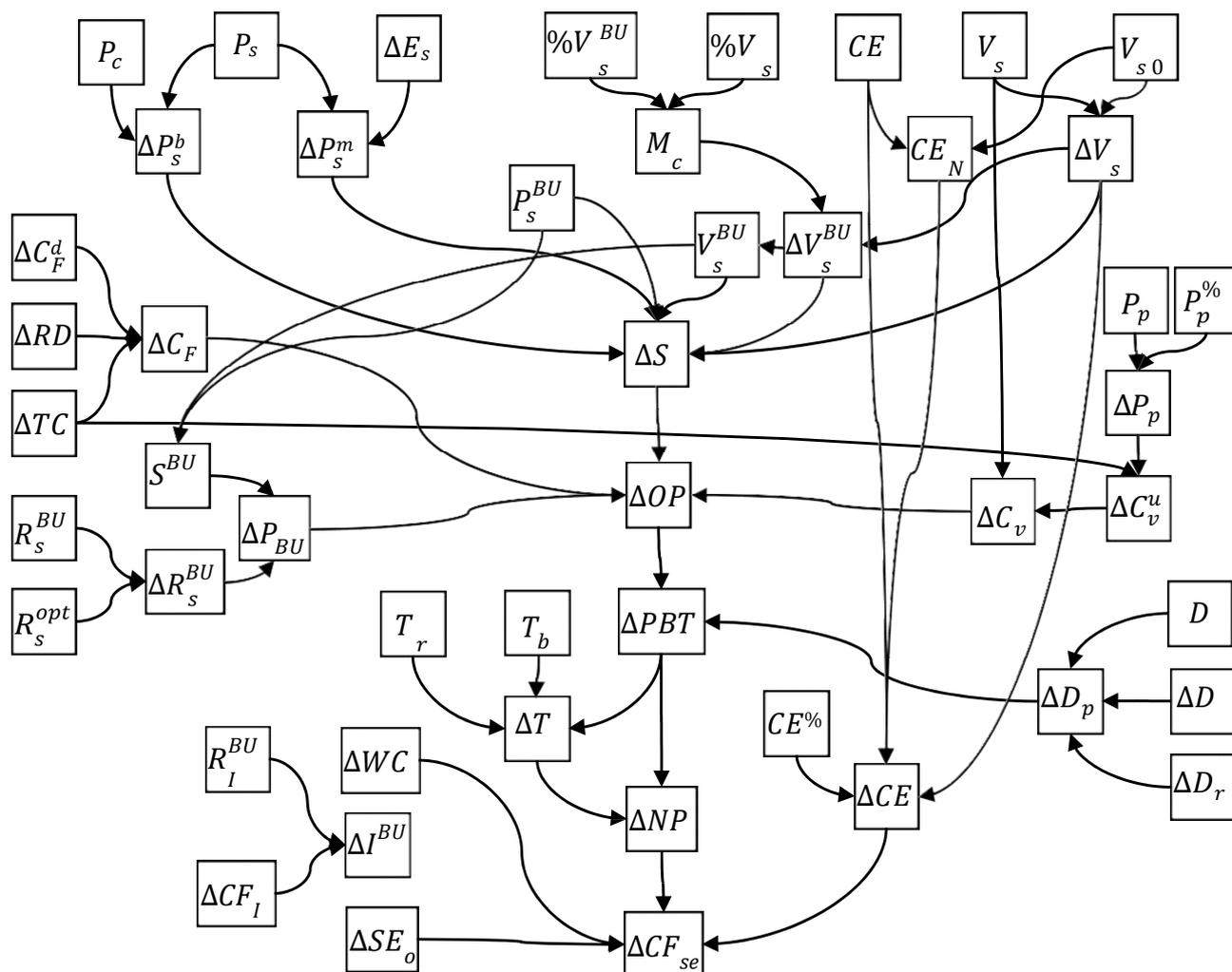


Рис. 5. Когнітивна карта системи показників впливу синергетичного ефекту на розвиток бренду при проведенні консолідаційного процесу в інтегрованих структурах

Таблиця 1

Умовні позначки когнітивної карти

$\Delta C_F$	Зміна постійних витрат	$\Delta C_F^d$	Зміна постійних витрат шляхом усунення дубльованих функцій	$\Delta C_v$	Зміна величини змінних витрат на весь обсяг кінцевої реалізації
$\Delta C_v$	Зміна змінних витрати на одиницю	$CE$	Величина капітальних вкладень	$\Delta CE$	Зменшення величини капітальних вкладень
$CEN$	Норма капіталовкладень в залежності від обсягів виробництва	$CE^%$	Частка незавантаженого обладнання бізнес-одиниць, яку може бути використано	$\Delta CF_{se}$	Зміна величини грошових коштів за рахунок синергетичного ефекту
$\Delta CF_I$	Зміна величини фінансування інвестиційних проектів	$D$	Величина боргу ІСБ	$\Delta D$	Приріст позикового капіталу для фінансування консолідації
$\Delta D_p$	Зміна платежів по обслуговуванню боргу	$\Delta Dr$	Зміна ставки позикового капіталу в результаті підвищення розміру групи	$\Delta E_s$	Зміна еластичності попиту на продукцію ІСБ за ціною

Закінчення табл. 1

$\Delta IB$ $U$	Вкладення в інвестиційні проекти бізнес одиниці	$M_c$	Коефіцієнт взаємодоповнюваності між продукцією компаній	$\Delta NP$	Зміна чистого прибутку
$\Delta OP$	Зміна операційного прибутку групи	$\Delta PBT$	Зміна величини прибутку до оподаткування	$\Delta PB$ $U$	Зміна прибутку приєднується бізнес-одиниці
$P_c$	Ціна аналогічної продукції конкурентів	$P_p$	Ціни закупки ІСБ	$\Delta P_p$	Зміна цін закупки при зміні ринкової влади
$P\%$ $p$	Знижка на закупку, що надається постачальником	$\Delta P^b$ $s$	Зміна цін реалізації в результаті використання впізнаваного бренду	$\Delta P^m$ $s$	Зміна цін реалізації в результаті посилення ринкової влади
$PBU$ $s$	Ціна реалізації продукції бізнес-одиниці	$RBU$ $I$	Рентабельність інвестицій бізнес-одиниці	$\Delta RD$	Зміна величини НДДКР за рахунок активів інших бізнес-одиниць
$RBU$ $s$	Рентабельність продажів сконсолідованої бізнес-одиниці	$\Delta RBU$ $s$	Зміна рентабельності продажів бізнес-одиниці від управлінських впливів	$R_{opt}$ $s$	Оптимальна рентабельність продажів сконсолідованої бізнес-одиниці
$\Delta S$	Зміна обсягу реалізації (грош. од.)	$SBU$	Розмір виручки приєднаної бізнес-одиниці	$SE$	Величина синергетичного ефекту
$\Delta SE$ $o$	Вплив інших синергетичних факторів на грошові потоки	$\Delta T$	Зміна величини податку на прибуток	$Tb$	Податкові пільги, отримані від бізнес-одиниці
$Tr$	Ставка податку на прибуток	$\Delta TC$	Зміна трансакційних витрат	$Vs$	Обсяг продажів основної продукції групи (нат. од.)
$Vs_0$	Обсяг реалізації продукції групи (нат. од.) до консолідації	$\Delta Vs$	Зміна обсягу реалізації основної продукції групи (нат. од.)	$\%Vs$	Індекс зміни величини реалізації основної для групи продукції
$VBU$ $s$	Обсяг реалізації при приєднанні бізнес одиниці (нат. од.)	$\%VB$ $s$	Індекс зміни величини реалізації сконсолідованої бізнес-одиниці	$\Delta WC$	Зміна величини оборотного капіталу в результаті зниження страхового запасу

Результатом двоетапного моделювання є розрахунок дисконтування грошових потоків до і після консолідації (для пост-прогнозного періоду застосовувався розрахунок за моделлю Гордона):

$$PCF^0 = \sum_{n=1}^m \left( \frac{\sum_{k=1}^j CF_{kn}^0}{(1+r)^{n-1}} \right) + \sum_{k=1}^j CF_{km}^0 * \frac{(1+gr)}{(r-gr)} \quad (6)$$

$$PCF' = \sum_{n=1}^m \left( \frac{\sum_{k=1}^j CF'_{kn} + \Delta CF_{sen} - I}{(1+r)^{n-1}} \right) + \left( \sum_{k=1}^j CF'_{km} + \Delta CF_{sem} \right) * \frac{(1+gr)}{(r-gr)} \quad (7)$$

де  $PCF$  – чистий дисконтований грошовий потік. Тут і далі верхній індекс «0» означає показник без здійснення консолідації, верхній індекс «'» – показник з урахуванням консолідації;

$CF_{kn}$  – грошовий потік  $k$ -ї компанії за  $n$ -й період;

$CF_{km}$  – грошовий потік  $k$ -ї компанії за останній період;

$j$  – загальна кількість компаній у ІСБ;

- $\Delta CF_{se n}$  – зміна величини грошових коштів в результаті досягнення синергетичного ефекту за  $n$ -й період.  
 $CF_m$  – величина грошових потоків за останній період;  
 $\Delta CF_{se m}$  – зміна величини грошових коштів в результаті досягнення синергетичного ефекту за останній період.  
 $m$  – кількість прогнозованих періодів;  
 $gr$  – щорічне зростання компанії в пост прогнозний період;  
 $r$  – ставка дисконтування;  
 $I$  – вартість здійснення консолідаційного процесу, включає в себе ринкову вартість цілі; премію за контроль, що сплачується попереднім власникам; витрати на проведення операції.

Тоді приріст (зниження) грошових потоків об'єднаної структури після здійснення консолідації дорівнює різниці дисконтування грошових потоків до і після консолідації.

Для аналізу вигоди (збитку) були запропоновані два відносних показника. Показник «рентабельність консолідаційного процесу» дозволяє оцінити, чи є консолідація економічно вигідною:

$$R_I = \frac{PCF' - PCF^0}{I}, \quad (8)$$

Показник «рентабельності синергії» дозволяє оцінити рівень переплати за контроль колишнім власникам сконсолідованої одиниці:

$$R_{SE} = \frac{SE}{Pr}, \quad (9)$$

де  $SE$  – дисконтовані зміни грошових потоків в результаті досягнення синергетичного ефекту;

$Pr$  – премія за контроль, сплачена власникам бізнес-одиниці.

Таким чином, запропонований підхід щодо визначення найбільш доцільного напрямку інтеграції дозволяє врахувати, що на довгостроковому горизонті компанія консолідатор може здійснювати серію окремих консолідаційних процесів, що було позначено як «портфель консолідації». Прийняття рішення про доцільність проведення портфеля має спиратися на сукупність значущих критеріїв оцінки результативності консолідації. Це вимагає застосування методів багатокритеріального аналізу прийняття рішень. Процес управління портфелями консолідації може бути декомпозований до трьох підзадач, кожна з яких є продовженням попередньої.

**1) Ухвалення рішення про доцільність консолідаційного процесу.** Перевірка будь-якого консолідаційного процесу повинна, в першу чергу, спиратися на поставлені власниками і вищим менеджментом нормативи, досягнення яких має бути основою прийняття консолідаційного проекту. Даний процес може бути позначений як бенчмаркінг. Бенчмаркінг – це порівняльний аналіз на основі еталонних показників або нормативів. Нормативи повинні характеризувати ефективність кожного консолідаційного процесу як інвестиційного проекту, без порівняння їх між собою. У дослідженні були виділені наступні критерії ефективності консолідаційного процесу і нормативи до них (табл. 2).

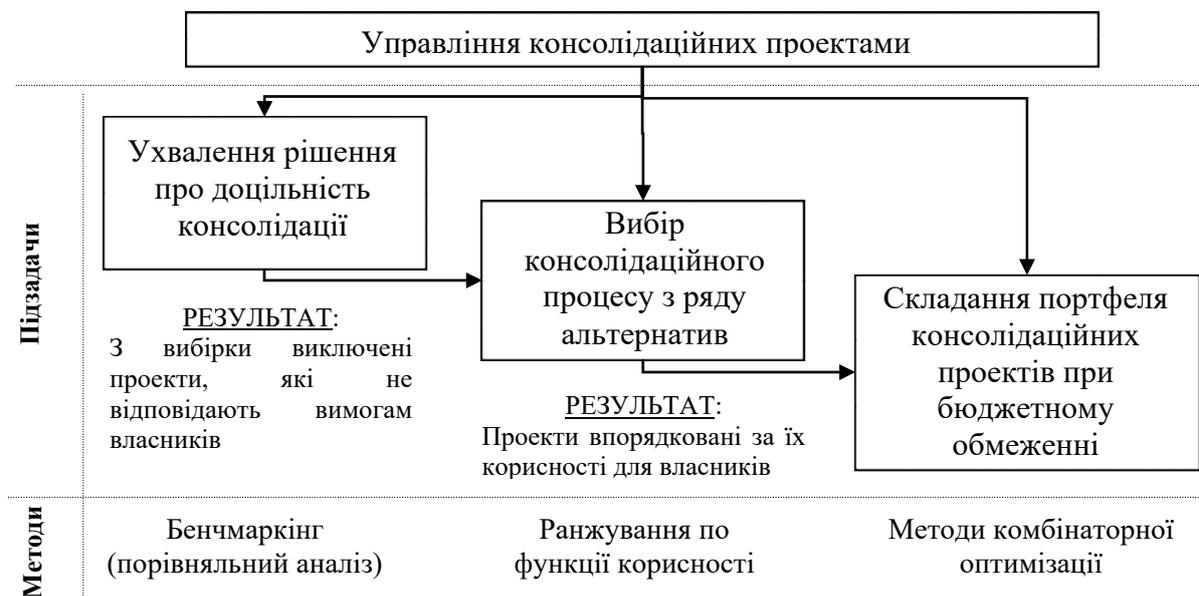


Рис. 6. Декомпозиція процесу управління портфелем консолідаційних проектів

Таблиця 2

**Критерії ефективності консолідації та нормативи до них**

Виділений критерій ефективності консолідації	Норматив до поставлених критеріям
<b>KR1:</b> зміна частки компанії	Більше нуля при горизонтальній консолідації
<b>KR2:</b> зміна ступеня зворотної інтеграції	Більше нуля при зворотної вертикальній консолідації
<b>KR3:</b> зміна ступеня прямої інтеграції	Більше нуля при прямій вертикальній консолідації
<b>KR4:</b> рентабельність консолідаційного проекту	Більше одиниці і / або більше рентабельності власного капіталу
<b>KR5:</b> рентабельність синергетичного ефекту	Більше одиниці, що характеризує ефективність в по одержанні синергії і / або раціональний розмір премії за контроль
<b>KR6:</b> ставлення впливу ризик чинників до отримуваних вигід	Менше або дорівнює одиниці, що показує стійкість об'єднаної структури до впливу ризик факторів

2) Виключивши з допомогою бенчмаркінгу заздалегідь невідповідні проекти, менеджмент стикається з проблемою вибору найбільш перспективних проектів з ряду альтернатив – потенційних об'єктів консолідації: конкурентів, постачальників та ін.

Відповідно до теорії прийняття рішень, раціональний суб'єкт виходить з максимізації очікуваної корисності від вибору. Функція корисності а того проекту консолідації визначена за формулою лінійної згортки

$$U_a = \sum_{i=1}^{\hat{6}} w_i * KR_{ia}^{norm}, \quad (10)$$

де  $KR_{ia}^{norm}$  – нормалізоване лінійним перетворенням значення  $i$ -го критерію, розрахованого по  $a$ -й альтернативі;  
 $w_i$  – перевага критерію  $i$ .

Далі можливо ранжування ряду портфелів по зростанню користності для вибору найбільш перспективних процесів консолідації.

**3) Складання портфеля консолідаційних проектів при бюджетному обмеженні** таким чином, щоб його користність була максимальною, але при цьому вартість здійснення консолідації компаній, що входять в портфель, була нижче встановленого рівня.

Математично завдання вибору портфеля можна описати як:

$$U(X') \rightarrow \max \quad (11)$$

при заданих обмеженнях:

$$P_a * z_a \leq C; z_a = 0 \text{ или } 1; X' = \{x_a \in X \mid z_a = 1\}; a = 1, \dots, b. \quad (12)$$

де  $P_a$  – інвестиції в здійсненні  $a$ -го проекту;

$C$  – бюджетне обмеження на проведення портфеля проектів; бінарна змінна  $z_a$  приймає значення 1 в разі включення  $a$ -го проекту в портфель і 0 у протилежному випадку;

$b$  – загальна кількість проектів в розгляді;

$X$  – безліч альтернатив,  $X = \{x_1, x_2, \dots, x_a, \dots, x_b\}$ .  $X'$  – підмножина відбираються в портфель компаній.

Особливості проведення консолідаційних процесів не дозволяють звести рішення до поширених методик (теорії графів, динамічного програмування), оскільки між компаніями, які відбираються в портфель, можуть існувати взаємозв'язки, що призведе до виникнення додаткового синергетичного ефекту, який не можна ігнорувати. Для вирішення завдання щодо максимізації користності портфеля запропонований алгоритм перебору варіантів портфелів:

1. Визначити вартість всіх наборів консолідаційних проектів. Виключити ті, вартість яких перевищує бюджетне обмеження  $C$ .

2. Для кожного портфеля проектів: додати рядок і стовпці в матрицю технологічних коефіцієнтів  $A$ ; заповнити значення по елементарним чинникам синергетичного ефекту; побудувати фінансову модель грошових потоків; провести моделювання ризиків.

3. Для кожного портфеля розрахувати значення критеріїв. Виключити з допомогою бенчмаркінгу заздалегідь незадовільні проекти.

4. Розрахувати функцію користності для решти наборів проектів. Набір з максимальною функцією користності можна вважати найбільш підходящим для досягнення мети підвищення добробуту власників.

**Висновки та пропозиції для подальших досліджень.** Розроблені інструменти і методики при практичному застосуванні можуть бути впроваджені в промислових корпоративних структурах для:

– прогнозування і системного аналізу впливу консолідації: на окремі бізнес-одиниці і на групу в цілому – що забезпечує підвищення точності оцінки ефективності консолідаційного процесу;

– здійснення вибору консолідаційного процесу з позиції підвищення конкурентних переваг і досягнення економічної ефективності в умовах невизначеності ринкового середовища – що відрізняється від існуючих методик комплексністю та об'єктивністю аналізу;

– порівняння альтернативних проектів консолідації та складання найбільш корисних їх комбінацій – що дозволяє провести більш широкий аналіз, ніж в поширеному на даний момент інструментарії.

### References

### Література

1. Ganushchak-Yefimenko, L.M. (2011). Intehrovani struktury biznesu ta yikh rol v ekonomikakh krain svitu [Integrated business structures and their role in the economies of the world]. Aktualni problemy ekonomiky [Actual problems of economics], No. 11, P. 121–128 [in Ukrainian].
1. Ганущак-Єфіменко Л. М. Інтегровані структури бізнесу та їх роль в економіках країн світу / Л. М. Ганущак-Єфіменко // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 11. – С. 121–128.
2. Ansoff, I. (2013). Novaia korporativnaia strategiia: monografiia [New corporate strategy: monograph]. St. Petersburg: Piterkom. 416 p. [in Russian].
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: монография / И. Ансофф. – СПб.: Питерком, 2013. – 416 с.
3. Balabanova, L.V., Panchuk, A.S. (2011). Stratehichne marketynhove upravlinnia komertsiiinoiu diialnistiu pidpriemstv: monografiia [Strategic marketing management of commercial activity of enterprises: monograph]. Donetsk: Donetsk National University of Economics and Trade them M. I. Tugan-Baranovsky. 181 p. [in Ukrainian].
3. Балабанова Л. В. Стратегічне маркетингове управління комерційною діяльністю підприємств: монографія / Л. В. Балабанова, А. С. Панчук; Донецький нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. І. Туган-Барановського. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2011. – 181 с.
4. Kalinichenko, L.L. (2011). Intehrovani biznes-struktury: sutnist ta otsinka efektyvnosti funktsionuvannia [Integrated business structures: the essence and evaluation of the efficiency of functioning]. Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti [Bulletin of the Economy of Transport and Industry], No. 34, P. 393–396 [in Ukrainian].
4. Калініченко Л. Л. Інтегровані бізнес-структури: сутність та оцінка ефективності функціонування / Л. Л. Калініченко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. – № 34. – С. 393–396.
5. Meskon, M., Albert, M., Khedouri, F. (1997). Osnovy menedzhmenta [Fundamentals of Management]. Moscow: Delo. 704 p. [in Russian].
5. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1997. – 704 с.
6. Paskhaver, O.Y., Verkhovodova, L.T., Suplin, L.Z. (2004). Formuvannia velykoho pryvatnoho kapitalu v Ukraini [Formation of large private capital in Ukraine]. Kyiv: Milenium. 90 p. [in Ukrainian].
6. Пасхавер О. Й. Формування великого приватного капіталу в Україні / О. Й. Пасхавер, Л. Т. Верховодова, Л. З. Суплін. – К.: Міленіум, 2004. – 90 с.
7. Niven, P.R. (2006). Diagnostika sbalansirovanoi sistemy pokazatelei: podderzhivaia maksimalnuiu effektivnost [Diagnostics of the balanced scorecard: maintaining maximum efficiency]. Translation from English. Dnepropetrovsk: Balans Biznes Buks. 256 p. [in Russian].
7. Нивен П. Р. Диагностика сбалансированной системы показателей: поддерживающая максимальную эффективность / Пол Р. Нивен; пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2006. – 256 с.

8. Tochylin, V.O., Venher, V.V. (2008). Vertykalno-intehrovani struktury hirnycho-metalurhiinoho kompleksu Ukrainy: stan ta napriamy rozvytku]. *Ekonomika i prohnozuvannia* [Vertical-integrated structures of the mining and metallurgical complex of Ukraine: state and trends of development // *Economics and forecasting*], No. 3, P. 70–86 [in Ukrainian].
8. Точилін В. О. Вертикально-інтегровані структури гірничо-металургійного комплексу України: стан та напрями розвитку / В. О. Точилін, В. В. Венгер // *Економіка і прогнозування*. – 2008. – № 3. – С. 70–86.
9. Davidson, G.R., Mighell, D.L. (2014). Research on coordination of farm and non farm stages of production – the need is now. *Gournal of a Farm and Economics*, Washington, Vol. 46, 489 p.
9. Davidson G. R. Research on coordination of farm and non farm stages of production – the need is now / G. R. Davidson, D. L. Mighell // *Gournal of a Farm and Economics*. – Washington, 2014. – Vol. 46. – 489 p.
10. Miller, G. (2011). Die landwirtschaftliche Erzeugung in der Vertikalen Integration. *Berichteber Landwirtschaft*, Berlin, H. 3, P. 414.
10. Miller G. Die landwirtschaftliche Erzeugung in der Vertikalen Integration / G. Miller // *Berichteber Landwirtschaft*. – Berlin, 2011. – H. 3. – P. 414.
11. Fisher, L. (2009). Verticale Integration in der nordamerikanishen Landwirtschaft. *Berichteber Landwirtschaft*, Berlin, 337 p.
11. Fisher L. Verticale Integration in der nordamerikanishen Landwirtschaft / L. Fisher // *Berichteber Landwirtschaft*. – Berlin, 2009. – 337 p.
12. Porter, M. E. (1998). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press. 592 p.
12. Porter M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* / Michael E. Porter. – New York: The Free Press, 1998. – 592 p.
13. Tompson, A.A., Striklend, A.Dzh. (2008). *Strategicheskii menedzhment. Iskusstvo razrabotki i realizatsii strategii* [Strategic management. The art of developing and implementing strategies]. Translation from English edited by L.G. Zaitcev, M.I. Sokolova. Moscow: Banki i birzhi, IuNITI. 576 p. [in Russian].
13. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд; пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2008. – 576 с.

УДК 316.32

DOI: 10.30857/2413-0117.2018.4.9

**Олена В. Птащенко, Сергій О. Родіонов, Яна М. Куш**

*Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця*  
**ВПЛИВ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ПРОЦЕС МІЖКУЛЬТУРНОЇ  
КОМУНІКАЦІЇ В АСПЕКТІ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО МАРКЕТИНГУ  
ТА ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ**

*Глобалізація засобів масової інформації як частини загальносвітового процесу інформатизації заслуговує окремого наукового розгляду, пояснення й аналізу з кількох причин, зокрема, в силу масштабів, наслідків і перспектив складного та домінуючого економічного впливу на всі сторони економіки і гуманітарну сферу суспільного життя. У сучасних умовах сформувалося стійке визначення інформаційних технологій, а саме як сукупності методів і програмно-технічних засобів, що об'єднуються в технологічний ланцюжок та забезпечують збір, обробку, зберігання, розподіл та відображення інформації. Очевидно, що культурна спільність світу забезпечується завдяки засобам масової інформації значно більшою мірою, ніж технологічними складовими глобалізації – вона є просто ширшою за такі окремі складові, як мережеві технології, мобільний зв'язок, телебачення та інші. Проте незважаючи на це, безпосередньо ЗМІ, як глобальні засоби, розвиваються істотно повільніше, ніж відокремлені технологічні рішення та компоненти глобалізації. При розгляді глобалізації через призму засобів масової інформації як інструменту розвитку міжнародного маркетингу стає зрозуміло, що вони є потужним, проте, на жаль, найчастіше руйнівним засобом, який має можливість і здатність обійти різні формальні бар'єри, такі як суверенітет, незалежність, національні особливості тощо. Не варто виключати й можливість ігнорування такого явища, як «інформаційні війни». У статті проаналізовано роль інформаційних технологій у встановленні діалогу і згоди в сучасному суспільстві, оцінюється прояв і ступінь впливу на процес міжкультурної комунікації в контексті розвитку міжнародного маркетингу та глобалізації.*

**Ключові слова:** міжкультурний діалог; міжнародний маркетинг; інформація; інформаційні технології; регіональні національні ЗМІ; толерантність; соціальна комунікація; глобалізація; мова міжнаціонального спілкування.

**Елена Ва. Птащенко, Сергей А. Родионов, Яна Н. Куш**

*Харьковский национальный экономический университет имени Семена Кузнеця*  
**ВЛИЯНИЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ НА ПРОЦЕСС  
МЕЖКУЛЬТУРНОЙ КОММУНИКАЦИИ В АСПЕКТЕ РАЗВИТИЯ  
МЕЖДУНАРОДНОГО МАРКЕТИНГА И ГЛОБАЛИЗАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ**

*Глобализация средств массовой информации как части общемирового процесса информатизации заслуживает отдельного научного рассмотрения, объяснения и анализа по нескольким причинам, в частности, в силу масштабов, последствий и перспектив сложного и доминирующего экономического влияния на все стороны экономики и гуманитарной сферы общественной жизни. В современных условиях сформировалось устойчивое определение информационных технологий, а именно как совокупности методов и программно-технических средств, объединенных в технологическую цепочку, которые обеспечивают сбор, обработку, хранение, распределение и отображение информации. Очевидно, что культурная общность мира обеспечивается благодаря средствам массовой информации в значительно большей степени, чем технологическими составляющими глобализации – она просто шире таких отдельных составляющих, как сетевые технологии, мобильная связь, телевидение и прочее. Однако, несмотря на это, непосредственно СМИ, как глобальные средства, развиваются существенно медленнее, чем отдельные технологические решения и*

компоненты глобализации. При рассмотрении глобализации через призму средств массовой информации как инструмента развития международного маркетинга становится понятно, что они являются мощным, но, к сожалению, чаще всего разрушительным средством, имеющим возможность и способность обойти различные формальные барьеры, такие как суверенитет, независимость, национальные особенности и тому подобное. Не стоит исключать и возможность обхода такого явления, как «информационные войны». В статье проанализирована роль информационных технологий в установлении диалога и согласия в современном обществе, оцениваются проявление и степень влияния на процесс межкультурной коммуникации в контексте развития международного маркетинга и глобализации.

**Ключевые слова:** межкультурный диалог; международный маркетинг; информация; информационные технологии; региональные национальные СМИ; толерантность; социальная коммуникация; глобализация; язык межнационального общения.

**Olena V. Ptashchenko, Sergey O. Rodionov, Yana M. Kushch**  
*Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*

#### **THE INFLUENCE OF INFORMATION TECHNOLOGY ON THE PROCESS OF INTERCULTURAL COMMUNICATION IN THE ASPECTS OF THE DEVELOPMENT OF INTERNATIONAL MARKETING AND GLOBALIZATION PROCESSES**

*Mass media globalization as part of the global informatization process encourage separate research endeavors, further explanation and analysis for a number of reasons, in particular, due to its scale, consequences and perspectives of the complex and dominant economic impact on all aspects of the economy as well as on humanitarian domain of social life. In modern realia, a generally accepted understanding of information technology has emerged, i. e. being a set of methods and software tools that are integrated into a technological chain to ensure the information accumulation, processing, storage, distribution and display. Apparently, global cultural affinity is gained through mass media to a much greater extent than by technological aspects of globalization – it is simply wider than the scope of such technology components as networks, mobile communications, television, etc. However, despite the above mentioned, the mass media development pace as a global tool is significantly more slowly than particular technological solutions and instruments of globalization. When considering globalization through the prism of mass media as a driver of international marketing development, it becomes clear that it is a powerful but yet, most frequently, a destructive instrument that has the capacity and the ability to bypass various formal barriers, such as sovereignty, independence, national specifics, etc. Moreover, we should not ignore the possibility of avoiding an “information war” phenomenon, either. The paper provides insights into the role of information technologies in establishing a dialogue and consent in modern society, it also seeks to evaluate their manifestation and effects on the process of cross-cultural communication in the context of international marketing development and globalization.*

**Keywords:** cross-cultural dialogue; international marketing; information; information technologies; regional national media; tolerance; social communication; globalization; language of interethnic communication.

**Постановка проблеми.** Сьогодні неможливо вирішувати задачі з великою кількістю параметрів класичними методами та уникати використання інформаційних технологій, телекомунікаційних систем, моделювання та прогнозування. Важливою передумовою для впровадження нових інформаційних систем є вдосконалення управління маркетингом, бо в світі склалися високі вимоги до якості цього процесу.

В сучасних умовах сформувалося стійке визначення інформаційним технологіям, а саме – це сукупність методів і програмно-технічних засобів, що об'єднуються у технологічний ланцюжок, вони забезпечують збір, обробку, зберігання, розподіл та відображення інформації.

На сьогодні інформаційні технології проникли в усі сфери суспільного життя, та їх вплив є досить помітним в процесі формування громадської думки, економічних процесів, та звісно, що, процесів які мають відношення до всього світу, а саме глобалізації.

У глобальних масштабах інформаційні технології впливають на розвиток електронних засобів масової інформації, що дає ефект «скорочення» часі-простору при протіканні глобальних процесів, і формування як загального, так і індивідуального глобалізованого медіа-простору. Слід відзначити, що глобалізація ЗМІ поєднує специфічні взаємодії інтересів суспільства та інших діючих у суспільстві сил, а саме міжкультурну комунікацію.

Саме тому необхідно сконцентрувати увагу на тому, що дослідження складових глобалізації інформаційних технологій і засобів масової інформації з точки зору їх впливу на суспільство та на розвиток міжнародного маркетингу є найбільш актуальним сьогодні та потребує детального дослідження.

**Аналіз останніх публікацій по проблемі.** Дослідженню питання міжкультурних комунікацій присвячено роботи таких видатних вчених, як Н.Ю. Гутарева, Н.М. Боголюбова, В.В. Кочетков, С. Хантингтон, Ю.В. Николаева, Н.М. Лебедева, О.В. Лунева, Т.Г. Стефаненко та інших

Проблеми становлення міжнародного маркетингу досліджували як зарубіжні, так і вітчизняні вчені: Г. Абрамишвілі, О. Азарян, В. Алексунін, Г. Багієв, Р. Барнет, С. Барсукова, Д. Беклешов, Ф. Бредлі, Р. Бузелл, Р. Вернер, А. Воробйова, З. Гошал, Д. Демидов, С. Джейн, П. Зав'ялов, Ф. Катеора, С. Кевусгил, У. Кеєган, Ф. Котлер, Р. Крамер, С. Маджаро, Л. Михайлова, Н. Моїсєєва, С. Паливода, С. Пахомов, Є. Савельєв, А. Самлі, А. Старостіна, В. Тарасевич, В. Терпетра, Т. Циганкова, П. Черномаз, Г. Чижиков, М. Чинкота й ін.

Дослідженню проблем глобалізації та розробці концептуальних підходів щодо інтеграції країн в глобальне економічне середовище присвячено праці О. Білоруса, І. Бузько, А. Гальчинського, Б.П. Герста, Ч. Гіла, І. Дахно, М. Делягіна, Є. Кочеткова, Д. Лук'яненко, З. Луцишин, Ю. Макогона, В. Новицького, Ю. Пахомова, А. Поручника, Г. Томпсона, Д. Стигліца, А. Філіпенка, Дж.А. Хансона, О. Шниркова та ін.

Особливості маркетингу в мережі Інтернет, тенденції його розвитку досліджували такі зарубіжні та вітчизняні автори, як Ф. Котлер, В. Холмогоров, І. Успенський, І. Литовченко, І. Бойчук, Ф.Ю. Вирин, А. Хартмана, У. Хенсона.

З огляду на вище сказане особливої необхідності набуває вивчення нового інструментарію маркетингу з використанням Інтернет для забезпечення міжкультурної комунікації в умовах формування глобального економічного середовища та підвищення необхідності формування нових форм міжнародних економічних відносин. Актуальність роботи зумовлена, великою зацікавленістю до теми в реаліях сьогодення, та – її недостатнім розкриттям деяких впливу деяких інструментів сучасного інтернет-маркетингу на міжкультурну комунікацію.

**Мета дослідження.** Метою роботи є розгляд впливу інформаційних технологій на процес міжкультурної комунікації в аспекті розвитку міжнародного маркетингу та глобалізаційних процесів

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування.** У сучасному суспільстві, що трансформується світі питання ролі засобів масової інформації у формуванні толерантності суспільства набуває особливої актуальності. Мас-медіа формують картину світу сучасної людини – його цінності, концепти і стереотипи, тому в контексті їх діяльності діалог культур

постає як процес «взаємодії» різних картин світу, втілених в текстах ЗМІ. У якій же мірі медіакультура і ЗМІ домінують над технологічними елементами універсальності глобалізації? Очевидно, що культурна спільність світу забезпечується завдяки засобам масової інформації значно більшою мірою, ніж технологічними складовими глобалізації – вона є просто ширшою за окремі складові, як мережеві, мобільний зв'язок, телебачення та інше. Проте незважаючи на це, безпосередньо ЗМІ, як глобальні засоби, розвиваються істотно повільніше, ніж відокремлені технологічні рішення та компоненти глобалізації.

Засоби масової інформації є каналом міжкультурної комунікації. Перш за все, необхідно зрозуміти який сенс вкладається сьогодні в саме поняття міжкультурної комунікації.

Міжкультурна комунікація, в загальноприйнятому її розумінні, – це зв'язок і спілкування між представниками різних культур, що передбачає як особисті контакти між людьми, так і опосередковані форми комунікації (такі як писемність і масова комунікація). В.В. Красних слідом за І.А. Стерніним визначає таке міжкультурна комунікація як процес безпосередньої взаємодії культур [5]. Саме в цьому визначенні є видимими, на наш погляд ті «точки напруги», які виводять на постановку проблеми місця ЗМІ в МКК. Саме тому можливо стверджувати, що дане питання стикається з діалогом на рівні цілих культур в семіотичному і культурологічному сенсі, то навряд чи безпосередню взаємодію тут можна здійснити в принципі. Як правило, комунікація між культурами є суто опосередкованою, будь то, наприклад, синхронічний перетин сучасних західних і східних культур, або певний історичний тип проникнення елементів древніх культур в більш пізні культурні парадигми.

Представимо в табл. 1 визначення поняття «міжкультурна комунікація».

Таблиця 1

**Визначення поняття «міжкультурна комунікація»**

Автор	Визначення	Родове поняття
uk.wikipedia.org [10]	Міжкультурна комунікація – комунікація між представниками окремих культур, коли один учасник виявляє культурну різницю іншого. Це обмін інформацією, почуттями, думками представників різних культур. Має місце в бізнесі, туризмі, спорті, особистих контактах, науковому та освітньому світі тощо.	Комунікація між представниками окремих культур
Т.Н. Перськова [13]	Міжкультурна комунікація (МК) – наука, яка вивчає особливості вербального та невербального спілкування людей, що належать до різних національних та лінгвокультурних спільнот	Наука
Ю.В. Николаева, Н.М. Боголюбова [6]	Міжкультурна комунікація – спілкування, що відбувається в умовах, які так відрізняються від культурно обумовлених традицій у комунікативній компетенції її учасників, що ці відмінності суттєво впливають на успіх чи невдачу комунікативної події.	Вид спілкування
М.Б. Геннер [2]	Міжкультурна комунікація характеризується тим, що її учасники під час прямого контакту використовують спеціальні мовні варіанти та дискурсивні стратегії, що відрізняються від тих, якими вони користуються для спілкування всередині своєї власної культури. Інколи міжкультурну комунікацію називають ще крос-культурною, оскільки вона описує явища перехресного, взаємного спілкування представників різних культур	Крос-культурна комунікація

Закінчення табл. 1

О.Є. Хухлаєв [14]	Міжкультурні комунікації – це рівні особистості як рамки, що обмежують вибір сучасної молоді, справедливо вважаючи, що особистісний вибір молоді як соціальної групи, що стосується переваг тієї чи іншої стратегії міжетнічних взаємин, є вкрай важливим в контексті побудови в країні безпечного поліетнічного суспільства	Рівень розвитку особистості
----------------------	--	-----------------------------

Отже, міжкультурна комунікація – це культурно обумовлений процес, усі складові якого знаходяться у тісному взаємозв'язку з культурною чи національною приналежністю учасників процесу комунікації. Оскільки одна людина оцінює іншу в контексті свого культурного досвіду, такі прояви як етноцентризм та негативні культурні стереотипи, можуть призвести до негативного результату мовної міжкультурної інтеракції.

Сьогодні, спираючись на дослідження Е. Холла, Е. Сепіра і Б. Уорфа, Ф. Боаса і його послідовників, а також представників вітчизняної науки С.Г. Тер-Минасова, І.Е. Ключанова, Т.Г. Грушевіцкой, В.Д. Попкова, А.П. Садохіна, Е.Л. Головльової, можна назвати закономірності процесу міжкультурної комунікації:

- культура неможлива без комунікативного процесу;
- культура значно впливає на поведінку людини;
- мова і культура тісно взаємопов'язані – специфіка вербальної комунікації залежить від особливостей культур;
- культурні відмінності усвідомлюються в побудові міжкультурної комунікації;
- процес символічного взаємодії між індивідуумами і групами, культурні відмінності, яких розпізнаються – є основою міжкультурної комунікації.

Також важливо розуміти, що міжкультурна комунікація здійснюється на макро і мікрорівні, і регулярно зазнає впливу різних інститутів і агентів, які є відповідальними за підготовку культурних норм і розвитку соціальних ролей, серед яких сім'я, школа, друзі, різні організації, засоби масової інформації. [11]

Стосовно ж розвитку інформаційного простору та прискорення процесів обміну інформацією необхідним є звернути увагу на класифікаційні ознаки інтернет-маркетингу в системі глобального економічного простору сьогодення (табл. 2).

Саме тому, можливо стверджувати, що запропонований інструментарій Інтернет-маркетингу використовувати доцільно комплексно, поєднуючи різні види залежно від мети рекламної кампанії, бюджету та особливостей продукту і підприємства, що його розробляє та реалізує, розробляючи інтегровану маркетингову стратегію просування в сучасних умовах глобалізації.

Завдяки такому поєднанню можливо отримати синергетичний ефект, що буде мати свій прояв в зростанні продажу та економії обмежених бюджетних ресурсів. Також слід зазначити, що при просуванні інноваційної високотехнологічної продукції необхідно враховувати її специфічні характеристики, задіяні ресурси підприємства та використовуваний інструментарій міжнародного маркетингу.

Культурної інтеграції засобів масової інформації надається особливе значення, а суть цього процесу є вкрай неоднозначною. Щоб зрозуміти поширення одних і тих же культурних моделей по всьому світу, відкритість кордонів для культурного впливу і зростаючої культурної комунікації слід говорити про процес глобалізації сучасної культури.

Таблиця 2

**Класифікаційні ознаки Інтернет-маркетингу**

Форма	Види інструментів	Особливості	Приклади використання
Сайт підприємства	Безпосередньо сайт компанії, спеціалізовані портали, мікросайт для сегментації аудиторії, інтерактивні елементи на сайті	Розміщується інформація, що носить маркетинговий характер; мікросайт створюється для підтримки запуску нового продукту або нової рекламної кампанії, орієнтованої на вузький сегмент ринку; інтерактивні елементи спонукають споживачів до дій	Сайт Amazon.com, портал bigmir.net, мікросайт Origami від Microsoft, застосування технологій Javascript
Пошуковий маркетинг	З включенням пошукових систем, оптимізація сайтів для пошукових систем, контекстна реклама	Купівля ключових слів для виходу на першу сторінку при пошуку	Реклама під час пошуку в Google
Зовнішня активність підприємства	E-mail маркетинг, агресивний маркетинг, RSS	Сучасні листи створені за допомогою html і містять гіперпосилання, які призводять клієнтів на сайт компанії або мікросайт. Ефективність таких кампаній становить 2–5%.	Розсилки компанії Prestige club
Просування бренда	Банерна реклама, контекстна реклама, реклама в соціальних мережах, спонсорство крос-брендинг, афілійований маркетинг	Контекстна реклама це рекламні оголошення, які розміщуються на сторінці в залежності від вмісту сторінки.	Афілійована реклама: розміщення на сайтах товарів, оглядів
Соціальні медіа	Сайти рейтингу та порівняння товарів, соціальні мережі, форуми, вікі, взаємодія користувачів, блогінг, он-лайн відео	Проінформованість про методи серед фахівців складає 30%, а застосування їх – 10–20% відомих компаній.	Найбільш популярний сайт в IT індустрії CNET Reviews Twitter, YouTube, Facebook
Віртуальний простір, як представництво	Он-лайн ігри, сайти віртуальних світів	Використовується такими компаніями як IBM, Microsoft, Sun, Sears як майданчик для просування своєї продукції	Second Life, World of Warcraft

Джерело: доопрацьовано на основі даних [1, 2, 5, 8].

Технічні засоби візуальної та звукової передачі інформації допомогли створити ідеальні культурні стереотипи в глобальному масштабі, які формують основу для початку нової ери – метакультурного періодом економічного розвитку. Глобалізація основних каналів зв'язку породила культурну експансію, яка здійснюється шляхом передачі культурних зразків на інформаційному рівні, і в односторонньому порядку вирівнюванням

соціально-культурних процесів в усіх країнах світу, утворюючи культурні стереотипи. Універсальні культурні стереотипи не відображають об'єктивні соціально-культурні, політичні та економічні умови сучасності та історичного розвитку культури країн, де ця інформаційна парадигма в даний час створена і змодельована [5].

Інформаційні культурні стереотипи, як зазначає С.Є. Мартиненко мабуть, засновані на демократичних принципах, «не містять ідеологічних компонентів, але інтегрують в собі фундаментальні та історичні корені, а також особливості економічного розвитку окремих країн». Говорячи про вплив засобів масової інформації на міжкультурну комунікацію на мікрорівні, слід зазначити, що спільною рисою всіх типів є необізнаність культурних відмінностей її учасників (за винятком еліти). Як зауважує З.Є. Пінчук, особливо «небезпечно для молодого покоління, коли на основі почуття задоволення або незадоволення відбувається розвиток емоційної сфери» [14]. Таким чином, поступово навколишнє суспільство і культура є єдино можливим і існуючим світом, за допомогою якого він ідентифікує себе. А вся справа в тому, що пропагується більшістю засобів масової інформації культура, що характеризується видовищністю, стереотипізацією, стандартизацією створює видимість для індивіда більш легкого існування, через підсвідомих переконань і переваг певного способу життя. І як тільки відбувається зіткнення представників двох різних культур, виявляється, що звичні моделі поведінки перестають працювати. Для молодого покоління, у якого на основі почуття задоволеності розвивається і емоційна сфера. Так, поступово оточують дитину суспільство і культура стають для нього єдино можливим і існуючим світом, з яким він себе повністю ідентифікує [18].

У свідомості людини під впливом масової культури формується і утримується картинка світу, яка не завжди адекватно відображає дійсність. Неможливість здійснення тих чи інших ідей призводить до почуття неповноцінності по відношенню до власної культури: втрату ідентичності з власною культурою, відсутність ідентифікації з культурою більшості; почуття самотності або ж знедоленої людини; порушення рольових очікувань і почуття самоідентифікації; тривога, що переходить в обурення й огиду після усвідомлення культурних відмінностей, і, як наслідок, смертність від анорексії у підлітків, алкоголізм, наркоманія, почастишали випадки відлюдництва, а це не що інше, як ознаки акультурації і культурного шоку.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Таким чином, завдяки засобам масової комунікації в сучасний комунікаційний процес втягнута найширша аудиторія. Виникло нове культурний простір – світ слова, звуку і зображення, – що надає величезний вплив на суспільну свідомість і характер взаємодії між культурами. Світовий досвід показує, що найбільш успішною стратегією досягнення високої міжкультурної компетентності є інтеграція – збереження власної культурної ідентичності при оволодінні культурою інших народів. На думку німецького культуролога Г. Ауернхаймера, навчання міжкультурної компетентності слід починати з спрямованого самоаналізу і критичної саморефлексії. На початковій стадії повинна виховуватися готовність визнавати відмінності між людьми, яка пізніше розвинеться в здатність до міжкультурного розуміння і діалогу. Для цього необхідно сприймати мультикультурну сумісність як само собою зрозуміле умова життя.

Слід також підкреслити, що с кожним роком в світі зростає необхідність подальшого поглибленого вивчення місця і ролі інформаційних технологій у розвитку процесів міжкультурної комунікації, бо це значною мірою впливає на розвиток світових глобалізаційних процесів як в гуманітарній, соціальній, так і в економічній та технічній сферах людської діяльності.

References

Література

1. Baggott, Ch., Sales, A. (2007). Email Marketing by the Numbers: How to Use the World's Greatest Marketing Tool to Take Any Organization to the Next Level. Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons. 304 p.
2. Hinner, M.B. (1998). The importance of intercultural communication in globalized world. Mode of access: <http://www.bwl.tu-Freiburg.de/english/forschung/Global/pdf>.
3. Nardiello, G.G., Naumik-Gladka, K., Ptashchenko, O., Maliukina, A. (2017). Economic development based on international entrepreneurship and business tourism. Economic Annals-XXI, No. 165 (5–6), P. 104–109.
4. Azoev, G.L., Bykova, M.K. (2013). 3D-model prodvizheniia nanotekhnologicheskikh innovatsii [3D model of nanotechnology innovation promotion]. Marketing i marketingovye issledovaniia [Marketing and marketing research], No. 5, P. 370–382 [in Russian].
5. Antropova, A.G. (2017). Mesto sredstv massovoi informatsii v protsesse mezhkulturnoi kommunikatsii [The place of the media in the process of intercultural communication]. Molodoi uchenyi [Young Scientist], No. 15, P. 204–207 [in Russian].
6. Boholiubova, N.M., Mykolaieva, Yu.V. Mizhkultura komunikatsiia i mizhnarodni kulturni obmin [Intercultural communication and international cultural exchange]. Retrieved from: [http://www.kniga.com/books/preview\\_txt.asp?sku=ebooks330784](http://www.kniga.com/books/preview_txt.asp?sku=ebooks330784) [in Ukrainian].
7. Bozhkova, V.V., Ptashchenko, O.V., Saher, L.Yu., Syhyda, L.O. (2018). Transformatsii instrumentariiu marketynhovykh komunikatsii v umovakh hlobalizatsii [Transformation of marketing communications tools in a globalizing environment]. Marketynh i menedzhment innovatsii [Marketing and innovation management], No. 1, P. 73–82. Retrieved from: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua> [in Ukrainian].
8. Gurov, F.M. (2009). Prodvizhenie biznesa v Internete: vse o PR i reklame v seti [Online business promotion: everything about PR and online advertising]. Moscow: Vershina. 150 p. [in Russian].
9. Kanishchenko, O.L. (2007). Metodolohichni aspekty mizhnarodnoho marketynhu [Methodological aspects of international marketing /
1. Baggott Ch. Email Marketing by the Numbers: How to Use the World's Greatest Marketing Tool to Take Any Organization to the Next Level / Chris Baggott, Ali Sales. – Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons, 2007. – 304 p.
2. Hinner M. B. The importance of intercultural communication in globalized world / M. B. Hinner. – 1998. – Retrieved from: <http://www.bwl.tu-Freiburg.de/english/forschung/Global/pdf>.
3. Nardiello G. G. Economic development based on international entrepreneurship and business tourism / G. G. Nardiello, K. Naumik-Gladka, O. Ptashchenko, A. Maliukina // Economic Annals-XXI. – 2017. – No. 165(5–6). – P. 104–109.
4. Азоев Г. Л. 3D-модель продвижения нанотехнологических инноваций / Г. Л. Азоев, М. К. Быкова // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2013. – № 5. – С. 370–382.
5. Антропова А. Г. Место средств массовой информации в процессе межкультурной коммуникации / А. Г. Антропова // Молодой ученый. – 2017. – № 15. – С. 204–207.
6. Боголюбова Н. М. Міжкультурна комунікація і міжнародний культурний обмін [Електронний ресурс] / Н. М. Боголюбова, Ю. В. Миколаєва. – Режим доступу: [http://www.kniga.com/books/preview\\_txt.asp?sku=ebooks330784](http://www.kniga.com/books/preview_txt.asp?sku=ebooks330784).
7. Божкова В. В. Трансформації інструментарію маркетингових комунікацій в умовах глобалізації / В. В. Божкова, О. В. Птащенко, Л. Ю. Сагер, Л. О. Сигида // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2018. – № 1. – С. 73–82. – Режим доступу: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua>.
8. Гуров Ф. М. Продвижение бизнеса в Интернете: все о PR и рекламе в сети / Ф. М. Гуров. – М.: Вершина, 2009. – 150 с.
9. Каніщенко О. Л. Методологічні аспекти міжнародного маркетингу /

- aspects of international marketing]. Visnyk KNU. Seriya Ekonomika [Visnyk of the KNU. Series Economics], Vol. 93, P. 43–46. [in Ukrainian].
10. Kanishchenko, O.L. (2007). Mizhnarodnyi marketynh u diialnosti ukrainskykh pidpriemstv: Monohrafiia [International marketing in the activities of Ukrainian enterprises: Monograph]. Kyiv: Znannia. 448 p. [in Ukrainian].
11. Mizhkulturna komunikatsiia [Intercultural communication]. Retrieved from: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Міжкультурна\\_комунікація](https://uk.wikipedia.org/wiki/Міжкультурна_комунікація) [in Ukrainian].
12. Osnovni formy i napriamky mizhnarodnoho kulturnoho obminu na rubezhi XX–XXI st. [The main forms and directions of international cultural exchange at the turn of XX–XXI centuries]. Retrieved from: <https://studfiles.net/preview/3197608/page:25> [in Ukrainian].
13. Persikova, T.N. (2002). Mezhhkulturnaia kommunikatsiia i korporativnaia kultura: uchebn. posobie [Intercultural communication and corporate culture: a tutorial]. Moscow: Logos. 224 p. [in Russian].
14. Pechuliak, Yu.S., Iksarova, N.O. (2015). Osoblyvosti upravlinnia mizhnarodnym marketynhom na vitchyznianskykh pidpriemstvakh [Features of international marketing management at domestic enterprises]. Visnyk Pryazovskoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu: Zb. nauk. prats PDTU (Mariupol) [Bulletin of the Priazovsky State Technical University: Zb. sciences Works of the State Pedagogical University (Mariupol)], Vol. 30, P. 325–332 [in Ukrainian].
15. Pinchuk, Z.E. (2012). Osobennosti mezhhkulturnoi kommunikatsii v kontekste perevodnogo periodicheskogo pechatnogo izdaniia. Seriya 2: Filologiya i iskusstvovedenie [Features of intercultural communication in the context of a translational periodical]. Vestnik Adygeiskogo gosudarstvennogo universiteta [Herald of Adygea State University. Series 2: Philology and Art History], No. 4(107), P. 31–35 [in Russian].
16. Ptashchenko, O.V. (2017). Osoblyvosti rozvytku vysokotekhnolohichnoho marketynhu [Features of the development of high-tech marketing]. Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu im. V. Dalia (Sieverodonetsk) [Bulletin of East-Ukrainian National University named after V. Dahl
- О. Л. Каніщенко // Вісник КНУ. Серія Економіка. – 2007. – Вип. 93. – С. 43–46.
10. Каніщенко О. Л. Міжнародний маркетинг у діяльності українських підприємств: монографія / О. Л. Каніщенко. – К.: Знання, 2007. – 448 с.
11. Міжкультурна комунікація [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Міжкультурна\\_комунікація](https://uk.wikipedia.org/wiki/Міжкультурна_комунікація).
12. Основні форми і напрямки міжнародного культурного обміну на рубежі XX–XXI ст. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://studfiles.net/preview/3197608/page:25>.
13. Персикова Т. Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура: учебн. пособие / Т. Н. Персикова. – М.: Логос, 2002. – 224 с.
14. Печуляк Ю. С. Особливості управління міжнародним маркетингом на вітчизняних підприємствах / Ю. С. Печуляк, Н. О. Іксарова // Вісник Приазовського державного технічного університету: Збірник наук. праць ПДТУ (Маріуполь). – 2015. – Вип. 30. – С. 325–332.
15. Пинчук З. Е. Особенности межкультурной коммуникации в контексте переводного периодического печатного издания / З. Е. Пинчук // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 2: Филология и искусствоведение. – 2012. – № 4(107). С. 31–35.
16. Птащенко О. В. Особливості розвитку високотехнологічного маркетингу // О. В. Птащенко // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. – Вип. 6 (236). – Северодонецьк: СУНУ, 2017. – С. 191–

- (Severodonetsk), Vol. 6 (236), P. 191–195 [in Ukrainian].
17. Ptashchenko, O.V. (2017). Vykorystannia marketynhovykh instrumentiv dlia zabezpechennia pozysionuvannia vysokotekhnolohichnoi produktsii [Use of marketing tools to ensure the positioning of high-tech products]. Problemy i perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva: Zbirnyk naukovykh prats Kharkivskoho natsionalnoho avtomobilno-dorozhnoho universytetu [Problems and prospects of entrepreneurship development: Collection of scientific works of the Kharkiv National Automobile and Highway University], No. 4 (19), P. 147–153 [in Ukrainian].
18. Gutareva, N.Iu., Vinogradov, N.V. (2015). Problemy mezhkulturnoi komunikatsii v sovremennom sotsiume [Problems of intercultural communication in modern society]. Molodoi uchenyi Young scientist], No. 9, P. 1274–1276. Retrieved from: <https://moluch.ru/archive/89/17982> [in Russian].
19. Center for Communicative Transformations. Kyiv-Mohyla Academy. Retrieved from: <http://www.ukma.edu.ua/index.php/science/tsentri-ta-laboratoriji/tsentrkomunikativnykh-transformatsi> [in Ukrainian].
- 195.
17. Птащенко О. В. Використання маркетингових інструментів для забезпечення позиціонування високотехнологічної продукції / О. В. Птащенко // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: збірник наук. праць Харківського національного автомобільно-дорожнього університету. – 2017. – № 4 (19). – С. 147–153.
18. Гутарева Н. Ю. Проблемы межкультурной коммуникации в современном социуме [Электронный ресурс] / Н. Ю. Гутарева, Н. В. Виноградов // Молодой ученый. – 2015. – № 9. – С. 1274–1276. – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/89/17982>.
19. Центр комунікативних трансформацій. Києво-Могилянська академія [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukma.edu.ua/index.php/science/tsentri-ta-laboratoriji/tsentrkomunikativnykh-transformatsi>.

УДК 334.722-054.73

DOI: 10.30857/2413-0117.2018.4.10

Валерія Г. Щербак

*Київський національний університет технологій та дизайну*  
**СОЦІАЛЬНО-ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ РЕІНТЕГРАЦІЇ  
БІЖЕНЦІВ ТА ВИМУШЕНИХ ПЕРЕСЕЛЕНЦІВ**

*У статті визначено масштаби, інтенсивність, нові напрямки і форми вимушеної мобільності населення, що перетворилася на невід'ємний і важливий атрибут соціальної реальності сучасного українського суспільства. Доведено, що ці аспекти актуалізують необхідність вивчення найближчих і довгострокових наслідків впливу міграцій на характер і зміст соціально-економічних процесів у приймаючих спільнотах. Розкрито характер підприємницької діяльності, орієнтованої на реінтеграцію біженців та вимушено переміщених осіб і, як наслідок, здатної взяти на себе деякі функції держави, регулярно контактуючи з нею. Гіпотеза наукового дослідження ґрунтується на сукупності наукових положень і принципів розвитку механізмів та інститутів економічної та соціальної адаптації біженців і вимушених переселенців (ВПО), що дає змогу вивчати фактори їх адаптації та «виштовхування», становище мігрантів на ринку праці та можливості їх підприємницької реінтеграції. Метою цього дослідження є систематизація та розробка методів розвитку і підтримки підприємницької реінтеграції, виявлення актуальних можливостей та обмежень при здійсненні соціально-значущої діяльності. Для узагальнення результатів дослідження використано загальні методи наукового пізнання: методи єдності аналізу і синтезу, узагальнення та прогнозування, економічний аналіз, кластерний аналіз, що ґрунтуються на взаємозв'язку теоретичних і практичних аспектів дослідження. На базі порівняльної характеристики основних підходів до визначення поняття «адаптивності» стосовно системи інститутів інфраструктурного забезпечення діяльності малого та середнього підприємництва розкрито сутність категорії «адаптивної інфраструктури підтримки малого та середнього підприємництва». Розроблено концептуальну модель формування адаптивної інфраструктури підтримки підприємництва біженців та ВПО, що враховує вимоги всіх зацікавлених сторін, визначальну роль і місце громадських бізнес-об'єднань у системі її інститутів. Доведено, що інфраструктурне забезпечення підприємницької діяльності представляє собою систему організацій різних типів, функціонального призначення та форм власності, об'єднаних метою створення сприятливих умов для нормального господарювання малих та середніх підприємницьких структур на різних стадіях їх розвитку. Досліджуючи цю систему не лише як сукупність відносин і зв'язків між складовими її елементами, але й як цілісний об'єкт, що має низку властивостей і характеристик, обумовлених ознаками та якістю окремих його елементів і зв'язків між ними, можливо розглядати її як складну адаптивну систему.*

**Ключові слова:** підприємництво; біженці та вимушені переселенці; адаптивна інфраструктура; малий та середній бізнес.

Валерія Г. Щербак

*Киевский национальный университет технологий и дизайна*  
**СОЦИАЛЬНО-ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ  
РЕИНТЕГРАЦИИ БЕЖЕНЦЕВ И ВЫНУЖДЕННЫХ ПЕРЕСЕЛЕНЦЕВ**

*В статье определены масштабы, интенсивность, новые направления и формы вынужденной мобильности населения, которая превратилась в неотъемлемый и важный атрибут социальной реальности современного украинского общества. Доказано, что данные аспекты актуализируют необходимость изучения ближайших и долгосрочных*

последствий воздействия миграции на характер и содержание социально-экономических процессов в принимающих обществах. Раскрыт характер предпринимательской деятельности, ориентированный на реинтеграцию беженцев и вынужденно перемещенных лиц и, как следствие, способного взять на себя некоторые функции государства, регулярно контактируя с ним. Гипотеза научного исследования основывается на совокупности научных положений и принципов развития механизмов и институтов экономической и социальной адаптации беженцев и вынужденных переселенцев (ВПЛ), что позволяет изучать факторы адаптации и «выталкивания», положение мигрантов на рынке труда и возможности их предпринимательской реинтеграции. Целью данного исследования является систематизация и разработка методов развития и поддержки предпринимательской реинтеграции, выявление актуальных возможностей и ограничений при осуществлении социально-значимой деятельности. Для обобщения результатов исследования были использованы общие методы научного познания: методы единства анализа и синтеза, обобщения и прогнозирования, экономический анализ, кластерный анализ, основанные на взаимосвязи теоретических и практических аспектов исследования. На базе сравнительной характеристики основных подходов к определению понятия «адаптивности» применительно к системе институтов инфраструктурного обеспечения деятельности малого и среднего предпринимательства раскрыта сущность категории «адаптивной инфраструктуры поддержки малого и среднего предпринимательства». Разработана концептуальная модель формирования адаптивной инфраструктуры поддержки предпринимательства беженцев и ВПЛ, учитывающая требования всех заинтересованных сторон, определяющую роль и место общественных бизнес-объединений в системе его институтов. Доказано, что инфраструктурное обеспечение предпринимательской деятельности представляет собой систему организаций различных типов, функционального назначения и форм собственности, объединенных целью создания благоприятных условий для нормального хозяйствования малых и средних предпринимательских структур на различных стадиях их развития. Анализируя эту систему не только как совокупность отношений и связей между составляющими ее элементами, но и как целостный объект, имеющий ряд атрибутов и характеристик, обусловленных свойствами и качеством отдельных его элементов и связей между ними, ее можно рассматривать как сложную адаптивную систему.

**Ключевые слова:** предпринимательство; беженцы и вынужденные переселенцы; адаптивная инфраструктура; малый и средний бизнес.

**Valeriia G. Shcherbak**

*Kyiv National University of Technologies and Design*

#### **SOCIAL AND ORGANIZATIONAL ASPECTS OF BUSINESS REINTEGRATION OF REFUGEES AND INTERNALLY DISPLACED PERSONS**

*The paper discusses the extent, intensity, new directions and forms of forced mobility which has become an integral and important attribute of social reality of modern Ukrainian society. Evidence is provided to support the critical need to investigate the immediate and long-term effects of migration on the nature and content of socioeconomic processes in host societies. The nature of business-oriented reintegration of refugees and internally displaced persons has been disclosed, thus, in close collaboration with government, being able to take up certain functions of the state. The research hypothesis is based on the bunch of scientific terms and principles for the development of mechanisms and institutes of economic and social adaptation of refugees and internally displaced persons (IDPs) as a framework to study the factors of their adaptation and 'pushing', explore the migrants status in the labour market and the prospects for their reintegration*

*in terms of entrepreneurial practices implementation. The aim of this study is generalization and elaboration of methods for business reintegration development and support together with identification of current opportunities and constraints in socially driven activities. To summarize the results of the study, the following cognitive methods have been employed: unity of analysis and synthesis, generalization and forecasting method, economic and cluster analysis – all closely linked to the theoretical and practical aspects of the research. Based on comparative analysis of the key approaches to the definition of “adaptability” in the context of providing infrastructural support for SME activities, the nature of an “adaptive infrastructure support for small and medium-sized business” category is revealed. A conceptual model for building adaptive infrastructure to support entrepreneurship efforts of refugees and IDPs is suggested, with due regard to the interests of all stakeholders as well as to the role and function of public business associations within the system of its institutions. Within the scope this research, infrastructural support for entrepreneurship is considered as a system of organizations of different types, functional areas and ownership forms assembled together with a common goal to create a favourable environment for proper functioning of small and medium business structures at various stages of their development. Given that this system is not only a set of relationships and links between its constituent elements but also an integral entity having a number of its own attributes and characteristics (driven in turn by the properties and characteristics of its separate elements and connections between them) can be viewed as a complex adaptive system.*

**Keywords:** *entrepreneurship; refugees and internally displaced persons; adaptive infrastructure; small and medium-sized business.*

**Постановка проблеми.** В даний час необхідно вирішити задачу формування цілісної і адаптивної інфраструктури підтримки малого і середнього підприємництва (далі МСП), здатної адекватно і своєчасно реагувати на динамічно мінливі умови зовнішнього середовища і створювати саме ті інститути, які будуть надавати необхідні і достатні послуги для нормального функціонування бізнесу і на національному, і на регіональному рівнях. У структурі сучасних економічних відносин сектор МСП виступає провідним елементом і потужною основою для розвитку всієї господарської системи країни. При цьому, незважаючи на властиві цій групі господарюючих суб'єктів гнучкість і адаптивність в умовах кризових тенденцій цей бізнес є найбільш вразливим і вимагає системної і безперервної роботи з боку владних структур по створенню максимально сприятливих умов для його розвитку. В даний час частка малого бізнесу у ВВП України становить близько 20%, в той час як аналогічні показники розвинених країн варіюються в діапазоні від 50 до 70%. При цьому МСП є високо конкурентоспроможним елементом, якщо він базується на вважаються нормою в світовій практиці методи стимулювання в інтересах суспільства і держави, які виходять з того, що малий бізнес виступає базисом всієї національної економіки.

Актуальність теми дослідження обумовлена необхідністю вивчення змістовних і структурних змін сучасного підприємництва, що грає ключову роль в розвитку ринкової економіки. Велике значення в даний час має підприємництво біженців та ВПО, що базується на особливому поєднанні соціальних і економічних ефектів, на вирішенні соціальних проблем «підприємницькими» засобами. Підприємництво біженців та ВПО як нова модель соціально-економічної діяльності переоформляє контекст сучасного господарського життя на макро- і мікрорівні, що знаходить відображення в наступних моментах: 1) багато спроб державних і благодійних організацій демонструють недостатній рівень врахування інтересів і потреб населення, нерідко приводить до нав'язування послуг і значного зростання витрат; 2) значна частина діяльності громадського сектора все частіше розглядається як нерезультативна, неефективна; 3) константний недолік грошових коштів обмежує

можливості держави: продовжуючи фінансувати соціальну сферу, воно поступово переходить на позицію контролера.

**Аналіз останніх досліджень і невирішена частина проблеми.** Становлення наукової думки в сфері формування інфраструктури підтримки підприємництва біженців та ВПО відбувалося в рамках широкого діапазону публікацій як вітчизняних, так і зарубіжних авторів.

Вже до кінця 90-х років ХХ століття накопичився певний практичний досвід і теоретичний матеріал по підприємництву біженців та ВПО. В кінці ХХ – початку ХХІ ст. з'явилися міжнародні реферовані журнали, що спеціалізуються на проблематиці підприємництва біженців та ВПО, були створені професійні спільноти, які об'єднали вчених різних країн з метою сприяння розвитку досліджень в галузі підприємництва біженців та ВПО, що свідчить про накопичені дослідження в цій області і активному процесі інституціоналізації самого явища. Першими основними роботами в галузі підприємництва стали роботи таких вчених, як Г. Діз (G. Dees) [1], Р. Дарт (R. Dart) [2], С. Шейн (S. Shane) [3], С. Венкатараман (S. Venkataraman) [4], Дж.С. Морт (G.S. Mort) [5], Дж. Віравардена (J. Weerwardena) [6], А.М. Передо (A.M. Peredo) [7], М. МакЛін (M. MacLean) [8], Дж. Мер (J. Mair) [9] і І. Марті (I. Marti) [10].

В Україні бібліографія в галузі підприємництва біженців та ВПО дуже мала, переважають статті та роботи описового і оглядового характеру, а емпіричних досліджень на українських даних поки недостатньо. Будучи новою сферою досліджень, як в Україні, так і в світі в цілому, підприємництво біженців та ВПО є привабливим напрямком для дослідників різних областей знання. Однак множинність підходів розвиває кордони області досліджень, що обумовлює необхідність структурування наукового знання.

У міру розвитку досліджень в галузі підприємництва біженців та ВПО фокус уваги став зміщатися від концептуальних, понятійних питань виникнення і існування цього явища до операційних і стратегічних питань створення організацій, залучених в підприємництво біженців та ВПО. Поступово стало з'являтися все більше робіт, в яких бізнес-модель застосовується як одиниця аналізу при вивченні підприємництва біженців та ВПО і розглядаються особливості формування бізнес-моделей підприємництва біженців та ВПО. На особливу увагу заслуговують роботи А. Гуклу (A. Guclu) [11], Г. Діз (G. Dees) [12], Ф. Пєрріні і К. Вурро (F. Perrini and C. Vurro) [13], Дж. Мер і О. Шоєн (J. Mair and O. Schoen) [14], К. Соммеррок (K. Sommerrock) [15], У. Грассл (W. Grassl) [16].

**Метою дослідження** є розробка системи формування адаптивної інфраструктури підтримки малого і середнього підприємництва та основних бізнес-моделей як елемента побудови концепції підприємництва біженців та ВПО.

**Результати дослідження.** Важливою вимогою до формування адаптивної інфраструктури підтримки підприємництва стає можливість створення активного каналу зворотного зв'язку від кінцевих споживачів її послуг, який може бути забезпечений за рахунок включення в її структуру ряду інститутів, які діють в країні деякий час, але розглядаються в новій якості – громадських об'єднань підприємців, діяльність яких орієнтована на забезпечення сталого розвитку МСП в сучасних умовах.

Важливим напрямком удосконалення інформаційно-консультаційної інфраструктури підтримки малого і середнього бізнесу є стандартизація надають нею послуг за галузевим і функціональним принципам, що дозволить забезпечити ряд переваг для кожної із зацікавлених сторін. У зв'язку з цим система управління багатопрофільним консультаційним центром повинна поєднувати в собі елементи програмно-цільового і лінійно-функціонального управління, що забезпечить її більшу адаптивність до постійно змінюваних

факторів зовнішнього середовища, підвищить відповідальність за якість, дотримання строків і бюджетів реалізованих проектів.

Що входять до складу інфраструктури підтримки МСП мікрофінансові організації, гарантійні фонди, бізнес інкубатори, самі є господарюючими суб'єктами, що повинна враховувати оцінка ефективності їх функціонування як елемента адаптивної інфраструктури підтримки МСП. Це стає можливим при використанні критеріїв, таких як: підвищення ефективності використання бюджетних коштів, що виділяються на розвиток інфраструктури, а також зростання економічної і цільової (розвиток в регіоні суб'єктів МСП) ефективності функціонування цих суб'єктів.

У зв'язку з необхідністю координації об'єктів інфраструктури підтримки МСП з урахуванням інтеграції України в СОТ, а також регіональної специфіки, доцільно використання єдиної керуючої компанії шляхом наділення певними функціями існуючого об'єкта інфраструктури регіонального статусу, який буде виробляти і впроваджувати єдині стандарти і критерії ефективності роботи об'єктів інформаційно-консультаційної інфраструктури підтримки, проводити моніторинг їх діяльності, розробляти стратегію розвитку системи в цілому, а також виконувати роль сполучної ланки між органами державного (муніципального) управління та іншими об'єктами інфраструктури.

До числа нових інститутів інфраструктури підтримки малого і середнього бізнесу слід віднести інститут Уповноваженого з захисту прав підприємців, який існує в багатьох країнах світу і знаходиться в Україні в процесі становлення. Потрібно побудова адекватної умов зовнішнього середовища моделі взаємодії між діючою консультаційною інфраструктурою, в першу чергу інформаційно-консультаційними центрами, і уповноваженими щодо захисту прав підприємців, що дозволить домогтися значного синергетичного ефекту, примножувати результативність кожного з представлених елементів інфраструктури підтримки МСП.

Громадські об'єднання підприємців, в силу їх гнучкості, самостійності і високого ступеня наближеності до суб'єктів підприємництва, отримують можливість максимально оперативно і ефективно реагувати на динамічні зміни зовнішнього макро- і мезо середовища і на трансформацію потреб підприємництва, що обумовлює необхідність включення їх в модель адаптивної інфраструктури підтримки МСП, передачі їм нових функцій по створенню сприятливого середовища МСП при одночасному врахуванні їх інтересів.

Найбільш затребуваним видом підтримки МСП є інформаційно-консультаційна, а активно діючим громадським об'єднанням підприємців, яке може значно підвищити її якість і ефективність, але це вимагає зміни, розширення і вдосконалення її функцій і повноважень в частині надання МСП інформаційно-консультаційної підтримки. Рівень затребуваності МСП консультаційні послуги з різних питань господарської діяльності визначається їх якістю та вартістю, яку визначають державні і муніципальні органи влади, переважно фінансують інформаційно-консультаційну підтримку відповідно до своїх повноважень в рамках програм, в зв'язку з чим слід включати в модель адаптивної інфраструктури підтримки МСП відповідні державні та муніципальні органи влади, які повинні виявляти і пропонувати пріоритетні форми і напрямки консультаційної підтримки, визначати допустимий рівень їх вартісних характеристик.

Експертна діагностика стану підприємництва біженців та ВПО в сучасному українському контексті фіксує наступні змістовні моменти: 1) підприємництво біженців та ВПО як практика тільки починає розвиватися, число реально діючих соціальних підприємств невелика, і часто вони навіть самі не сприймають себе в такій якості; 2) відсутні дієві заходи державної або громадської підтримки даного руху; 3) можливості підприємництва біженців та ВПО як бази розвитку ділової соціально орієнтованої активності населення не задіяні; 4) поле суб'єктів підприємництва біженців та ВПО не визначено і розрізнено; 5) ресурсний

потенціал розвитку підприємництва біженців та ВПО, на думку експертів, зосереджений в певному сегменті некомерційних організацій, вектор розвитку яких спрямований на соціальні цілі, а розвиток їх господарської діяльності включає можливості реалізації підприємницьких принципів для створення доходу і тим самим посилення результативності своєї місії. У сфері бізнесу таке поєднання, з точки зору експертів, практично неможливо, так як комерційні принципи є пріоритетними, і соціальна спрямованість може проявлятися, максимум, як соціально відповідальний бізнес. Ключові проблеми, скарги на які регулярно надходять представникам інтересів підприємництва, представлені на рис. 1.



Джерело: узагальнено на основі [1; 13].

Рис. 1. Ключові проблеми малого та середнього бізнесу

Проведений аналіз ключових проблем малого і середнього бізнесу стосовно до системи інфраструктури підтримки підприємництва біженців та ВПО дозволив визначити поняття «адаптивність», яке слід розглядати як властивість системи, яка обумовлює її здатність до перебудови внутрішніх характеристик за допомогою ряду визначених правил та інструментів з метою забезпечення прийняття та реалізації ефективних управлінських рішень в умовах динамічних змін факторів зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування, що дозволяє ввести в обіг категорію «адаптивна інфраструктура підтримки МСП» і розглядати її як самостійну систему, управління якою володіє такими характеристиками, як цілісність, інтегративність, гнучкість, синергічність, пристосовність, когнітивної.

Ключовими зацікавленими сторонами по відношенню до системи адаптивної інфраструктури підтримки МСП є: держава як основний замовник і ініціатор програм підтримки соціальних бізнес-суб'єктів, зацікавлений в ефективному витрачанні виділяються на підтримку засобів, соціально вразливі верстви населення як споживачі продукції та послуг, вироблених МСП, зацікавлені в зниженні цін і підвищенні якості товарів і послуг, так і як діючі та потенційні суб'єкти МСП, зацікавлені в підвищенні якості послуг, показувала їм інфраструктурою на різних стадіях їх життєвого циклу, а також вперше – громадські об'єднання підприємців, зацікавлені у вдосконаленні нормативно-правового та інфраструктурного забезпечення підтримки МСП, поліпшення підприємницького клімату. Врахування інтересів виділених сторін при формуванні адаптивної інфраструктури підтримки МСП забезпечить їх довгострокову лояльність, що веде до високої ефективності і результативності її функціонування.

Такий підхід дозволив обґрунтувати концептуальну модель адаптивної інфраструктури підтримки МС, заснована на типових вимогах зацікавлених сторін і ключових показниках їхньої задоволеності, на відміну від інших включає в себе таку зацікавлену сторону, як незалежні громадські організації – об'єднання підприємців, які

можуть надавати МСП виняткові професійні послуги з урахуванням зміни їх потреб, а також макроекономічних умов і регіональної специфіки, що дозволяє поліпшити взаємозв'язку між владою і бізнесом, забезпечити кращу координацію, гнучкість і інтегративність сукупності інститутів інфраструктури підтримки МСП. Як наслідок, актуальною видається розробка найбільш ефективної моделі адаптивної інфраструктури підтримки підприємництва за участю бізнес-об'єднань, безпосередньо взаємодіють з підприємствами і надають затребувані бізнесом всіх рівнів послуги.

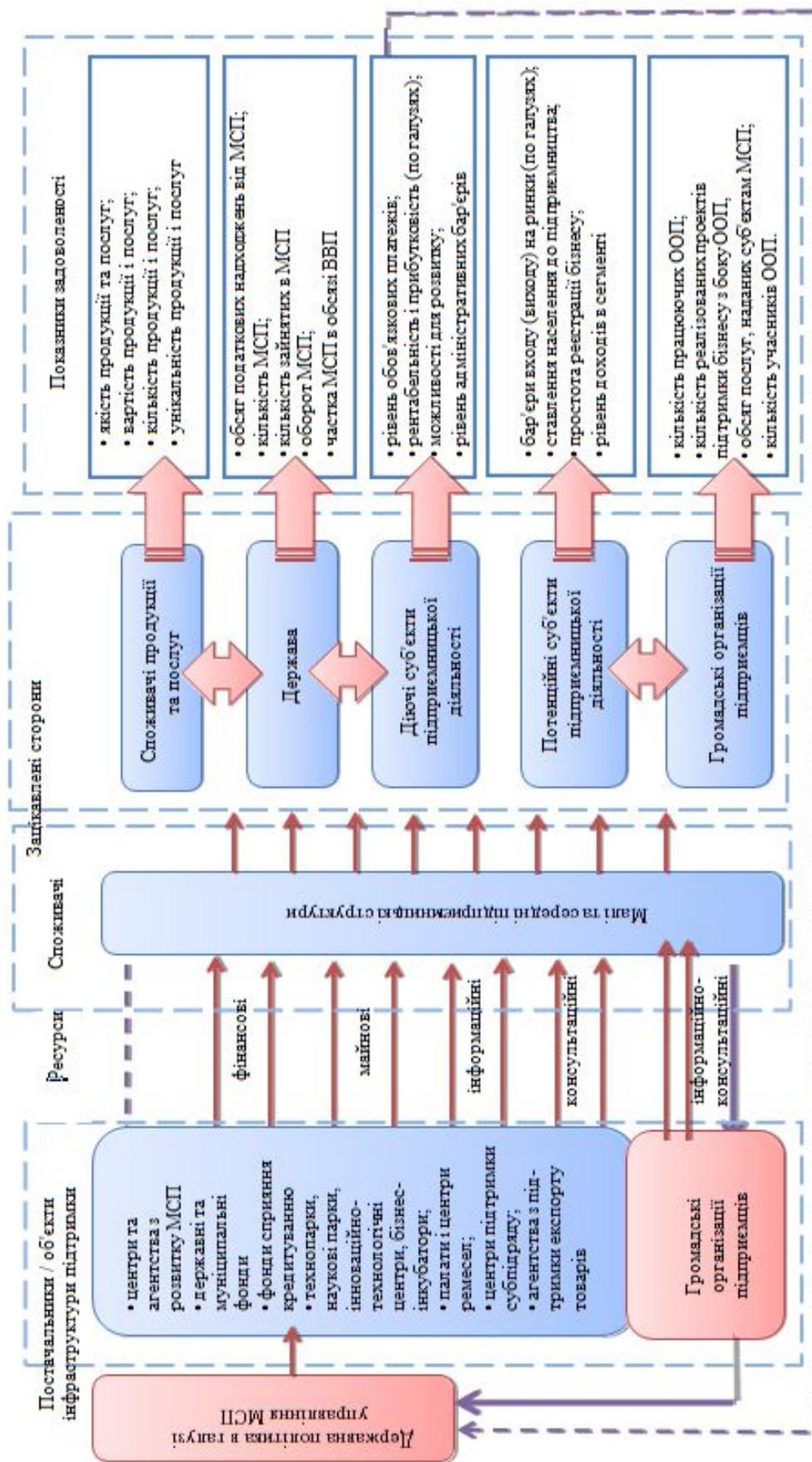
Необхідно відзначити, що організації інфраструктури зі 100%-ним участю органів влади, особливо в разі бюджетного фінансування різних напрямків їх діяльності (наприклад, гарантійні фонди або мікро фінансові організації, які здійснюють видачу мікропозик з коштів, отриманих у вигляді майнового внеску від своїх засновників – органів влади) не відповідають вимогам гнучкості та оперативності через жорстку регламентованість бюджетних процедур.

У свою чергу, громадські організації підприємців і створені і функціонують з їх участю (при їх сприянні) інститути, основним напрямком діяльності яких є підтримка МСП в різних аспектах діяльності, мають можливість оперативно реєструвати і виявляти проблемні поля в бізнес-середовищі і, з точки зору практики, пропонувати обґрунтовані шляхи їх вирішення. Таким чином, сучасна актуальна, з нашої точки зору, модель адаптивної інфраструктури підтримки МСП повинна включати в себе поряд з сукупністю організацій і установ різних форм власності та організаційно-правових форм, також незалежні громадські організації – об'єднання підприємців. Обидві групи учасників в даному випадку виступають в якості виконавців програм підтримки та розвитку сектора МСП, через них органи державної влади отримують можливість забезпечити бізнес необхідними послугами (рис. 2).

Таким чином, інтегрована з провідними бізнес – об'єднаннями країни, функціонуючими як на національному, так і на регіональному рівнях, інфраструктура підтримки малого і середнього підприємництва має можливість отримати масштабний канал оперативного зворотного зв'язку від самих бізнес-суб'єктів, що забезпечує органи влади відповідного рівня адекватною інформацією про проблемних зонах здійснення підприємницької діяльності в країні.

Нові інституційні механізми і інструменти державної підтримки та регулювання, створені за участю громадських об'єднань самих суб'єктів підприємництва, дозволять істотно підвищити ефективність і результативність роботи організацій, що входять до складу інфраструктури підтримки бізнесу, а також нададуть можливість оперативного реагування на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі і своєчасного генерування превентивних заходів здійснення підтримки, спрямованої на розвиток сектора малого і середовищ нього бізнесу з урахуванням існуючих на ринку тенденцій.

Схема взаємодії ТПП як елемента адаптивної інфраструктури підтримки МСП з органами державної влади та іншими організаціями в галузі розвитку сфери послуг суб'єктам МСП, а також комплекс напрямків і методичних інструментів реалізації її функцій по інформаційно-консультаційної підтримки МСП, що включає формування для них «портфеля» комерційних послуг, розробку і впровадження інформаційно-сервісної системи «Електронна торгово-промислова палата», моніторинг та ліквідацію порушень прав і законних інтересів підприємців, що дозволить реалізувати як традиційні (експертиза і сертифікація, третейські суди, медіація), так і функції з підтримки підприємців, серед яких створення і використання єдиної системи послуг в електронному вигляді, розвиток системи сервісної підтримки зовнішньоекономічної діяльності, використання електронних торговельних майданчиків, забезпечення ефективності захисту прав підприємців і просування інтересів бізнесу.



Узагальнено на основі: [2; 3; 4; 6].  
 Рис. 2. Принципова модель адаптивної інфраструктури підтримки МСП

Використання запропонованої моделі дозволяє оптимізувати форми надання послуг (індивідуальні консультації, навчальні курси за напрямками, отримання аналітичних звітів по галузях), вибрати сучасні пріоритетні форми і напрямки консультаційної підтримки МСП як бухгалтерський та податковий облік, юридичний супровід, фінансове планування, рекомендації для отримання державної підтримки, сертифікація і ліцензування товарів і послуг, аналітика по галузях, що дозволяє державним і муніципальним органам влади, які фінансують і координуючим інформаційно-консультаційну підтримку МСП в рамках національних, регіональних і муніципальних програм в розрізі мікро-, малих і середніх підприємницьких структур визначити допустимий рівень вартості послуг, що надаються, що дозволяє надати послуги найбільшому числу підприємців.

Використання запропонованої моделі також дозволяє визначити основні напрямки щодо вдосконалення роботи інформаційно-консультаційних центрів за допомогою синтезу в структурі їх управління елементів лінійно-функціонального і програмно-цільового управління, що дозволить стандартизувати надаються ними за галузевим і функціональним принципам, а також в розрізі різних етапів життєвого циклу МСП: для старту бізнесу – консультування з пошуку життєздатних бізнес-ідей та підготовки бізнес-плану їх реалізації; чинним МСП – загальна аналітика, індивідуальне стратегічне консультування і модульне стандартизоване консультування за сферами діяльності підприємства, що дозволить підвищити економічну ефективність роботи самого центру, а також максимально задовольнити потреби зовнішніх споживачів послуг.

Основними критеріями оцінки ефективності роботи основних елементів інфраструктури підтримки МСП в регіоні є: функціонування мікрофінансових організації, створених за участю органів влади (якість менеджменту та операційні ризики, кредитні ризики і ризики ліквідності), гарантійних фондів (величина фактичного коефіцієнта-мультиплікатора відносини сум виданих кредитів до величиною гарантійного капіталу фонду, частка банків з портфелями поганої якості в загальному їх обсязі, рівень прострочення за укладеними договорами доручення, алгоритм прийняття рішення, кількість різних видів підтримки та банків, які є партнерами фонду, що надають кредити під поручительство гарантійного фонду, кількість інноваційних господарюючих суб'єктів, яким видано поручительства фонду, обсяг гарантованих кредитних ресурсів інноваційним господарюючим суб'єктам), бізнес-інкубатори (на початковому етапі життєвого циклу – кількість підприємців, що мають доступ до оперативного інформаційно-консультаційного ресурсу, кваліфікація співробітників, кількість інноваційних компаній, наявність партнерів по підтримці і розвитку проекту, системи моніторингу діяльності МСП, розміщених в інкубаторі і вийшли з нього; на етапі зрілості – сталий розвиток суб'єктів МСП в регіоні як результат виконання цільової функції і оцінка фінансової ефективності бізнес-інкубатора як господарюючого суб'єкта). Використання даних критеріїв для аналізу ефективності функціонування мікрофінансових організацій, гарантійних фондів та бізнес-інкубаторів дозволить оцінити економічну і цільову (розвиток в регіоні суб'єктів МСП) ефективності функціонування цих суб'єктів, ефективність використання бюджетних коштів, що виділяються на розвиток інфраструктури, що може бути використано для оптимізації розподілу бюджетних коштів.

**Висновки і пропозиції.** Недостатній рівень розвитку методологічної бази вироблення і реалізації державної політики підтримки соціального сектора МСП, домінуючі утриманські настрої в суспільстві, зниження мотивації до самостійної підприємницької діяльності серед молоді, відсутність стабільного лояльного ставлення до професії підприємця в різних соціальних групах України, супроводжувані дисфункціональністю господарського механізму країни в цілому і високим ступенем невизначеності розвитку вітчизняної і світової

економіки, наявністю кризових тенденцій, обумовлюють нестійку динаміку зростання кількісних і якісних показників діяльності малого і середнього підприємництва в країні. Формувати, оцінювати ефективність і результативність функціонування адаптивної інфраструктури підтримки МСП необхідно з урахуванням інтересів усіх зацікавлених у цьому сторін (стейкхолдерів), до числа яких необхідно віднести громадські об'єднання підприємців.

*Робота виконана за підтримки Міністерства освіти і науки України в рамках проекту 16.04.55 ДБ «Інноваційна платформа бізнес-освіти на основі кластерного підприємництва для демобілізованих воїнів та переселенців із зони АТО».*

### References

### Література

1. Dees, J.G. (2003). Social entrepreneurship is about innovation and impact, not income. Duke University, the Fuqua School of Business. Retrieved from: <http://www.caseatduke.org/articles/1004/corner.htm>.
  2. Dart, R. (2018). Bursting the bubble: the mythologies of many social enterprises and enterprising nonprofits: Monograph Book. <https://doi.org/10.4337/9781783474127>.
  3. Shafer, S., Smith, H.J., Linder, J. (2005). The power of business-models. Business Horizons, Vol. 48, Issue 3, P. 199–207.
  4. Shane, S., Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. Academy of Management Review, Vol. 25, Issue 1, P. 217–226.
  5. Sullivan Mort, G., Weerawardena, J., Carnegie, K. (2003). Social entrepreneurship: towards conceptualization. International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, Vol. 8, Issue 1. – P. 76–88.
  6. Faltin G. (2011) Social Entrepreneurship – Zwischen Entrepreneurship und Ethik. In: Jähnke, P., Christmann, G., Balgar, K. (eds). Social Entrepreneurship. VS Verlag für Sozialwissenschaften. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-92819-7\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-531-92819-7_5).
  7. Peredo, A.M., McLean, M. (2006). Social entrepreneurship: a critical review of the concept. Journal of World Business, Vol. 41, Issue 1, P. 56–65.
1. Dees J. G. Social entrepreneurship is about innovation and impact, not income / J. Gregory Dees // Duke University, the Fuqua School of Business. – 2003. – Режим доступа: <http://www.caseatduke.org/articles/1004/corner.htm>.
  2. Dart R. Bursting the bubble: the mythologies of many social enterprises and enterprising nonprofits. Monograph Book / R. Dart. – 2018. – Режим доступа: <https://doi.org/10.4337/9781783474127>.
  3. Shafer S. The power of business-models / S. Shafer, H. J. Smith, J. Linder // Business Horizons. – 2005. – Vol. 48, Issue 3. – P. 199–207.
  4. Shane S. The promise of entrepreneurship as a field of research / S. Shane & S. Venkataraman // Academy of Management Review. – 2000. – Vol. 25, Issue 1. – P. 217–226.
  5. Sullivan Mort G. Social entrepreneurship: towards conceptualization / G. Sullivan Mort, J. Weerawardena & K. Carnegie // International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing. – 2003. – Vol. 8, Issue 1. – P. 76–88.
  6. Faltin G. Social Entrepreneurship – Zwischen Entrepreneurship und Ethik / G. Faltin // Jähnke P., Christmann G., Balgar K. (eds). Social Entrepreneurship. VS Verlag für Sozialwissenschaften. – Режим доступа: [https://doi.org/10.1007/978-3-531-92819-7\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-531-92819-7_5).
  7. Peredo A. M. Social entrepreneurship: a critical review of the concept / A. M. Peredo and M. McLean // Journal of World Business. – 2006. – Vol. 41, Issue 1.

8. Maclean, M., Harvey, Ch., Gordon, J. (2013). Social innovation, social entrepreneurship and the practice of contemporary entrepreneurial philanthropy. *International Small Business Journal*, Vol 31, Issue 7, P. 747–763.
9. Seelos, C., Mair, J. (2004). Social entrepreneurship: the contribution of individual entrepreneurs to sustainable development. IESE Business Working Paper, no. 553. Barcelona, 17 p.
10. Mair, J., Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: a source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, Vol. 41, Issue 1, P. 6–44.
11. Guclu, A., Dees, G., Battle Anderson, B. (2002). The process of social entrepreneurship: creating opportunities worthy of serious pursuit. Duke University, the Fuqua School of Business. Retrieved from: <http://www.caseatduke.org/documents/seprocess.pdf>.
12. Dees, J.G. (2001). The meaning of social entrepreneurship (original draft: 1998, revised 2001). Duke University, the Fuqua School of Business. 2001. Retrieved from: [http://www.caseatduke.org/documents/dees\\_sedef.pdf](http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf).
13. Perrini, F., Vurro, C. (2006). Social entrepreneurship: Innovation and social change across theory and practice. In: *Social entrepreneurship*. Edited by J. Mair, J. Robinson & K. Hockerts. Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan. Pp. 57–86.
14. Mair, J., Schoen, O. (2007). Successful social entrepreneurial business models in the context of developing economies: an explorative study. *International Journal of Emerging Markets*, Vol. 2, Issue 1, P. 54–68.
15. Sommerrock, K. (2010). Social entrepreneurship business models. Houndsmill, Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan, 2010. 307 p.
- P. 56–65.
8. Maclean M. Social innovation, social entrepreneurship and the practice of contemporary entrepreneurial philanthropy / M. Maclean, Ch. Harvey, J. Gordon // *International Small Business Journal*. Vol 31, Issue 7, 2013. – P. 747–763.
9. Seelos C. Social entrepreneurship: the contribution of individual entrepreneurs to sustainable development: IESE Business Working Paper; no. 553 / Christian Seelos & Johanna Mair. – Barcelona, 2004. – 17 p.
10. Mair J. Social entrepreneurship research: a source of explanation, prediction, and delight / J. Mair, I. Marti // *Journal of World Business*. – 2006. – Vol. 41, Issue 1. – P. 6–44.
11. Guclu A. The process of social entrepreneurship: creating opportunities worthy of serious pursuit / Ayse Guclu, Gregory Dees, Beth Battle Anderson // Duke University, the Fuqua School of Business. – 2002. – Режим доступа: <http://www.caseatduke.org/documents/seprocess.pdf>.
12. Dees J. G. The meaning of social entrepreneurship (original draft: 1998, revised 2001) / J. Gregory Dees // Duke University, the Fuqua School of Business. – 2001. – Режим доступа: [http://www.caseatduke.org/documents/dees\\_sedef.pdf](http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf).
13. Perrini F. Social entrepreneurship: Innovation and social change across theory and practice / F. Perrini & C. Vurro // *Social entrepreneurship* / Edited by J. Mair, J. Robinson & K. Hockerts. – Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan, 2006. – P. 57–86.
14. Mair J. Successful social entrepreneurial business models in the context of developing economies: an explorative study / J. Mair, O. Schoen // *International Journal of Emerging Markets*. – 2007. – Vol. 2, Issue 1. – P. 54–68.
15. Sommerrock K. Social entrepreneurship business models / Katharina Sommerrock. – Houndsmill, Basingstoke, Hampshire:

Available from: <http://dx.doi.org/10.1057/9780230298033>.

16. Grassl, W. (2012). Business models of social enterprise: a design approach to hybridity. *ACRN Journal of Entrepreneurship Perspectives*, Vol. 1, Issue 1, P. 37–60.

Palgrave Macmillan, 2010. – 307 p. –  
Режим доступу: <http://dx.doi.org/10.1057/9780230298033>.

16. Grassl W. Business models of social enterprise: a design approach to hybridity / W. Grassl // *ACRN Journal of Entrepreneurship Perspectives*. – 2012. – Vol. 1, Issue 1. – P. 37–60.

## 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. 4 к. 1409**  
**тел./факс: +38 (044) 280-10-80**

**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 автора			

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), робочий, 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 (анотація повинна бути не менш як 1800 знаків, включаючи ключові слова);

– 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 (Microsoft Excel Chart, Microsoft Equation тощо). 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 анотації** (не менше 1800 знаків), 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 використовувані 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. №4, кім. 4-1409, (044) 280-10-80

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 60 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



### **Афанасьєва Олена Миколаївна**

старший викладач кафедри управління соціальними комунікаціями Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця

*E-mail: e.n.afanasieva@gmail.com*



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

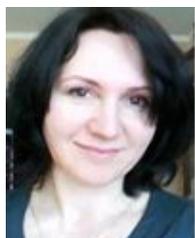
доктор економічних наук, професор, декан факультету підприємництва та права Київського національного університету технологій та дизайну

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

Scopus Author ID: 35758920800

Researcher ID: Q-2309-2016

*E-mail: glm5@ukr.net*



### **Гончаренко Ірина Миколаївна**

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

**<https://orcid.org/0000-0002-5033-9833>**

Researcher ID: Q-6115-2016

*E-mail: ig75dv@gmail.com*



### **Зарічна Олена Володимирівна**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту Ужгородського національного університету

**<https://orcid.org/0000-0002-6999-0538>**

*E-mail: zarichna32@gmail.com*



### **Зима Олександр Григорович**

кандидат економічних наук, професор, професор кафедри туризму Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця

*E-mail: zima@hneu.edu.ua*



### **Злотенко Борис Миколайович**

доктор технічних наук, професор, Відмінник освіти України, завідувач кафедри комп'ютерної інженерії та електромеханіки Київського національного університету технологій та дизайну

**<https://orcid.org/0000-0002-0870-8535>**



### **Крахмальова Ніна Анатолівна**

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

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

ResearcherID: Q-3085-2016

*E-mail: krakhmalova.na@kmutd.edu.ua*



**Лабурцева Олена Іванівна**

доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу Київського національного торговельно-економічного університету

<http://orcid.org/0000-0002-2341-3006>

Researcher ID: N-2367-2016

*E-mail: eldzin@bigmir.net*



**Небилиця Олена Анатоліївна**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, логістики і економіки Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця

*E-mail: elena.nebulitsa@ukr.net*



**Птащенко Олена Валеріївна**

кандидат економічних наук, доцент, керівник відділу маркетингу та корпоративних комунікацій Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця

<https://orcid.org/0000-0002-2413-7648>

*E-mail: olena.ptashchenko@hneu.net*



**Родіонов Сергій Олександрович**

викладач кафедри економіки і маркетингу Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця

*E-mail: rodionov89@gmail.com*



**Шевченко Інна Юріївна**

кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та підприємництва Харківського національного автомобільно-дорожнього університету

<https://orcid.org/0000-0003-0758-9244>

Researcher ID: G-1416-2016

*E-mail: shevchenko.khnadu@gmail.com*



**Щербак Валерія Геннадіївна**

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

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

Scopus Author ID: 36053504500

Researcher ID: P-6903-2016

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

# ВІСНИК КИЇВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Комп'ютерний набір та макетування

Кривонос О. О.

Технічний редактор

Ганущак-Єфіменко Л. М.

Відповідальний за друкарські роботи

Коноваленко Ю. В.

Підп. до друку 30.08.2018. Формат 60×84 1/8.

Ум. друк. арк. 6,97. Облік. вид. арк. 5,46. Наклад 100 пр. Зам. 768.

Видавець і виготовлювач Київський національний університет технологій та дизайну.  
вул. Немировича-Данченка, 2, м. Київ, 01601, Україна.

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

## BULLETIN OF THE KYIV NATIONAL UNIVERSITY OF TECHNOLOGIES AND DESIGN

Computer Typesetting & Modeling

Kryvonos O. O.

Technical Editor

Ganushchak-Yefimenko L. M.

Responsible for printing

Konovalenko Y. V.

Printing proof 30.08.2018. Format 60×84 1/8.

Conditional sheet 4.55. Calculated sheet 5.46. Circulation 100 copies. Order N 768.

KNUTD Instant Printing Department.  
Nemirovich-Danchenko Street, 2, Kyiv, 01601, Ukraine.

Certificate ДК № 993, 24.07.2002.



СЕРТИФІКАЦІЙНИЙ ЦЕНТР  
«СТАНДАРТ»

# СЕРТИФІКАТ

## відповідності системи управління якістю

Цим сертифікатом посвідчується,  
що система управління якістю стосовно:  
організації та здійснення освітньої діяльності  
та надання освітніх послуг

що здійснює  
**Київський національний університет технологій та дизайну (КНУТД)**

Юридична адреса: Україна, 01011, м. Київ, вул. Немировича-Данченка, буд. 2  
Фактична адреса: Україна, 01011, м. Київ, вул. Немировича-Данченка, буд. 2  
Код ЄДРПОУ 02070890

згідно з чинними нормативними документами,  
відповідає вимогам стандарту

# ДСТУ ISO 9001:2015

«Системи управління якістю. Вимоги.»  
(IDT, ISO 9001:2015)

Перевірка відповідності сертифікованої системи управління якістю вимогам зазначеного стандарту здійснюється шляхом періодичних наглядових аудитів

Сертифікат виданий Органом сертифікації  
ТОВ «Сертифікаційний центр «СТАНДАРТ»,  
Україна, 03680, м. Київ, вул. Желябова, 2, офіс 206,  
тел.: (044) 456-24-16



80045  
ISO/IEC 17021

Сертифікат виданий  
"07" липня 2017 р.  
№0049-QM17  
дійсний до  
"06" липня 2020 р.



Директор ТОВ «СЦ «СТАНДАРТ»

  
/З.Д. Гуліна/

# CERTIFICATE

## QMSCERT®

QMSCERT, an accredited provider of third-party system certification organization for ISO 9001 quality management systems and acting in accordance with the requirements of ISO 17021 for registrars attests that:

### KYIV NATIONAL UNIVERSITY OF TECHNOLOGIES AND DESIGN

2, NEMIROVICH-DANCHENKO STREET,  
KYIV 01011 UKRAINE

with a scope of:

*Organization & Implementation of Educational Activities  
& Provision of Educational Services*

has established a quality management system that is in conformance with the  
International Standard

**ISO 9001:2015**

April 9<sup>th</sup>, 2021

Certification Period Ending

April 10<sup>th</sup>, 2018

Initial Certification Date

April 10<sup>th</sup>, 2018

Certification Date

IAF/EA Subsector: 37

For the QMSCERT Board

This certification is subject to Annual Surveillance Audits. The certification is valid (for three years) only if it is followed by the annual surveillance audits approval.

For information concerning the validity of the certificate, you can visit the site [www.qmscert.com](http://www.qmscert.com)



Inspection - Certification

QMSCERT® N. 100418-10