

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



№ 1 (131), 2019



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



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

# ВІСНИК

КИЇВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ  
ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Серія: Економічні науки

**№ 1 (131), 2019**

DOI: 10.30857/2413-0117.2019.1

Наукове фахове видання

Періодичність виходу: 6 разів на рік

Дата заснування: грудень 1999 р.

*Київ 2019*

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).

**№ 1 (131), 2019**

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 18.12.2018 № 1412 (додаток 10, рішення щодо присвоєння Категорія Б) – фаховість із економічних наук.**

**Спеціальності: 051, 071, 072, 073, 075, 076, 241, 281.**

Індекс журналу в каталозі передплатних видань України – 91443

---

**ISSN 2413-0117**

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

---

**Засновник і видавець:**

Київський національний університет технологій та дизайну  
Україна, 01011, м. Київ, вул. Немировича-Данченка, 2

---

**Головний редактор:**

**Грищенко І.М.**, доктор економічних наук, професор, академік Національної академії педагогічних наук України, Заслужений працівник освіти України, лауреат Державної премії України в галузі науки та техніки.

---

**Заступник головного редактора:**

**Ганущак-Єфіменко Л.М.**, 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

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

---

**Рекомендовано до друку Вченою радою Київського національного університету технологій та дизайну, протокол № 7 від 27.02.2019 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, 2019

MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE

# BULLETIN

of the KYIV NATIONAL UNIVERSITY  
of TECHNOLOGIES and DESIGN

Series: Economic sciences

**№ 1 (131), 2019**

DOI: 10.30857/2413-0117.2019.1

**Scientific Specialized Edition**

**Issued: 6 times a year**

**Founded: December, 1999**

*Kyiv 2019*

**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)

**№ 1 (131), 2019** 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: № 1412, originating date 18.12.2018. Fields: economical. Specialties: 051, 071, 072, 073, 075, 076, 241, 281.**

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 № 7 of 27.02.2019**

---

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, 2019

**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 **Зінченко О. А., Зінченко Д. С.**  
Формування інвестиційної привабливості країни в аспекті економічних кластерів як фактор активізації транскордонного партнерства 8
- 2 **Злотенко О. Б.**  
Фактори дестабілізуючого впливу на процес здійснення інвестиційної діяльності промислових підприємств 20
- 3 **Шкода М. С.**  
Використання ситуаційного підходу при управлінні проектами державно-приватного партнерства на мезорівні 30

### СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ

- 4 **Ареф'єв С. О.**  
Адаптивний моніторинг стратегій формування антикризового потенціалу 39
- 5 **Ареф'єва О. В., Мягких І. М., Ящук А. М.**  
Проблеми та шляхи удосконалення управління фінансовою діяльністю підприємства шляхом мінімізації ризиків 49
- 6 **Гуліна О. Д., Ніфатова О. М.**  
Особливості маркетингових досліджень інтегрованих структур 58
- 7 **Іванова З. О., Мріх О. А.**  
Основні переваги та недоліки маркетингової політики стимулювання збуту продукції 67
- 8 **Ішорайте М.**  
На шляху до розвитку успішного кластерного підприємництва: досвід Литви 75
- 9 **Ковальов А. І., Літвінов О. С.**  
Вимірювання рівня розвитку інтелектуального капіталу промислових підприємств України 82
- 10 **Міщук Є. В.**  
Багаторівнева ієрархічна структура економічної безпеки підприємства як основа методології її оцінювання 98
- 11 **Приймак Н. С.**  
Управління змінами на добувних підприємствах України як чинник їх розвитку 111

---

# TABLE OF CONTENTS

## PROBLEMS OF DEVELOPMENT OF ECONOMY

- 1 **Zinchenko O. A., Zinchenko D. S.**  
Building the country's investment attractiveness in the context of economic clusters as a driving factor in fostering cross-border partnerships 8
- 2 **Zlotenko O. B.**  
Destabilizing effects in the context of investment activity of industrial enterprises 20
- 3 **Shkoda M. S.**  
Applying a contingency approach to project management within meso-level public-private partnerships 30

## MODERN TENDENCIES AND MANAGEMENT PROBLEMS

- 4 **Arefiev S. O.**  
Adaptive monitoring of strategies for building anti-crisis potential 39
- 5 **Arefieva O. V., Miagkyh I. M., Yashchuk A. M.**  
Challenges and pathways to improve company's financial management by risk minimization 49
- 6 **Gulina O. D., Nifatova O. M.**  
Insights into marketing research of integrated structures 58
- 7 **Ivanova Z. O., Mrikh O. A.**  
Key advantages and disadvantages of marketing sales promotion policy 67
- 8 **Išoraitė M.**  
Towards best cluster entrepreneurship development in Lithuania: case study 75
- 9 **Kovaliov A. I., Litvinov O. S.**  
Measuring the level of intellectual capital development of industrial enterprises in Ukraine 82
- 10 **Mishchuk Ie. V.**  
Multi-level hierarchical structure of enterprise economic security as a methodological framework for its evaluation 98
- 11 **Priymak N. S.**  
Change management in Ukrainian extractive industries as a driver of development 111

УДК 332.146:330.332

DOI: 10.30857/2413-0117.2019.1.1

Олена А. Зінченко  
*Криворізький національний університет, Україна*  
Дмитро С. Зінченко  
*Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут», Україна*

**ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ КРАЇНИ  
В АСПЕКТІ ЕКОНОМІЧНИХ КЛАСТЕРІВ ЯК ФАКТОР АКТИВІЗАЦІЇ  
ТРАНСКОРДОННОГО ПАРТНЕРСТВА**

*В умовах ринку базовою метою створення будь-яких інституцій, у тому числі транснаціональних кластерів, є досягнення оптимального рівня прибутку в розрахунку на фінансово-інвестиційні вкладення. Наразі вирішення питання збільшення інвестицій в транснаціональні кластери на практиці залежить здебільшого від учасників такого кластера. А отже, пошук шляхів управління прибутковістю та конкурентоспроможністю фінансово-економічної діяльності сучасних транснаціональних кластерів знаходиться в межах компетенції керівників підприємств, що їх формують. Своєю чергою, якість такого управління впливає на формування позитивного іміджу вітчизняних учасників та інвестиційної привабливості. У статті розглянуто економічні та законодавчо-інституціональні передумови активізації транскордонного партнерства в контексті формування інвестиційної привабливості країни. Метою роботи є визначення передумов підвищення інвестиційної привабливості України шляхом поширення транскордонних економічних кластерів та реалізації проектів міжнародного економічного партнерства з перенесенням акцентів на інвестування інновацій. У ході дослідження використано методи системного аналізу і синтезу, структурно-логічного аналізу та наукового обґрунтування. Досліджено стан інвестиційного клімату Євросоюзу на прикладі Естонії та Чеської республіки. Визначено роль транснаціональних економічних кластерів у формуванні інвестиційної привабливості країни. Проаналізовано законодавчу базу, що регламентує транскордонне партнерство. Виявлено резерви розвитку транскордонних кластерів. Акцентовано увагу на необхідності використання інтелектуально-інноваційного потенціалу вітчизняних учасників кластерів. Обґрунтовано необхідність зміни вектора при створенні та функціонуванні кластерів на досягнення високого рівня ефективності, якості прибутку та конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Проаналізовано низку державних програм, орієнтованих на залучення міжнародних інвестицій, зокрема, програм в рамках сприяння розвитку транскордонних кластерів.*

***Ключові слова:** транскордонне партнерство; підприємництво; економічні кластери; інвестиційна привабливість; євроінтеграція.*

Елена А. Зинченко  
*Криворожский национальный университет, Украина*  
Дмитрий С. Зинченко  
*Национальный технический университет Украины  
«Киевский политехнический институт», Украина*

**ФОРМИРОВАНИЕ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ СТРАНЫ  
В АСПЕКТЕ ЭКОНОМИЧЕСКИХ КЛАСТЕРОВ КАК ФАКТОР АКТИВИЗАЦИИ  
ТРАНСГРАНИЧНОГО ПАРТНЕРСТВА**

*В условиях рынка базовой целью создания любых институтов, в том числе транснациональных кластеров, является достижение оптимального уровня прибыли в*

расчете на финансово-инвестиционные вложения. В настоящее время на практике решение вопроса увеличения инвестиций в транснациональные кластеры зависит в основном от участников такого кластера. Следовательно, поиск путей управления доходностью и конкурентоспособностью финансово-экономической деятельности современных транснациональных кластеров находится в пределах компетенции руководителей предприятий-участников таких кластеров. И от качества такого управления зависит формирование положительного имиджа отечественных предприятий и инвестиционной привлекательности. В статье рассмотрены экономические и законодательно-институциональные условия активизации трансграничного партнерства в контексте формирования инвестиционной привлекательности страны. Целью работы является определение предпосылок повышения инвестиционной привлекательности Украины путем развития трансграничных экономических кластеров и осуществления проектов международного экономического партнерства с переносом акцентов на инвестирование инноваций. В ходе исследования использованы методы системного анализа и синтеза, структурно-логического анализа и научного обоснования. Исследовано состояние инвестиционного климата Евросоюза на примере Эстонии и Чешской республики. Определена роль транснациональных экономических кластеров в формировании инвестиционной привлекательности страны. Проанализирована законодательная база, регламентирующая трансграничное партнерство. Выявлены резервы развития трансграничных кластеров. Акцентировано внимание на необходимости использования интеллектуально-инновационного потенциала отечественных участников кластеров. Обоснована необходимость изменения вектора при создании и функционировании кластеров на достижение высокого уровня эффективности, качества прибыли и конкурентоспособности отечественных предприятий. Проанализирован ряд государственных программ, ориентированных на привлечение международных инвестиций, в частности, программ в рамках содействия развитию трансграничных кластеров.

**Ключевые слова:** трансграничное партнерство; предпринимательство; экономические кластеры; инвестиционная привлекательность; евроинтеграция.

**Olena A. Zinchenko**  
*Kyryvi Rih National University, Ukraine*  
**Dmytro S. Zinchenko**

*National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute", Ukraine*  
**BUILDING THE COUNTRY'S INVESTMENT ATTRACTIVENESS  
IN THE CONTEXT OF ECONOMIC CLUSTERS AS A DRIVING FACTOR  
IN FOSTERING CROSS-BORDER PARTNERSHIPS**

*In market realia, the ultimate purpose for starting any organization, including transnational clusters, is to gain optimum return on financial investments. Currently, boosting investment in transnational clusters in effect depends mainly on the participants in this cluster. Thus, the issues of finding pathways to control the profitability and competitiveness against the financial and business performance of transnational clusters come within the competence of the top management of participating businesses. In this context, good management practices provide the framework for creating positive image of domestic enterprises and their investment attractiveness. The paper offers an overview of economic, legal and institutional premises to foster cross-border partnerships in terms of building an overall country's investment attractiveness. The aim of this study is to identify the factors affecting investment attractiveness of Ukraine through the development of cross-border economic clusters and implementing international economic partnership projects with shifting a focus towards investing in innovation. The methods of system analysis and synthesis,*

*logical structured analysis and scientific justification have been employed. The paper explores the investment climate of the European Union using the case studies from Estonia and the Czech Republic along with revealing the role of transnational economic clusters in building a country's investment attractiveness and providing insights on legal framework regulating cross-border partnerships. The findings expand understanding of cross-border cluster development capacities. An emphasis is put on the need for more extensive application of intellectual and innovative potential of domestic cluster participants. It is argued that under cluster creation and functioning it is critical to change a vector towards achieving higher efficiency, quality assurance, greater profits and competitiveness of domestic businesses. A range of government programs focused on attracting international investment, in particular, the ones promoting the development of cross-border clusters have been discussed.*

**Keywords:** *cross-border partnership; entrepreneurship; economic clusters; investment attractiveness; eurointegration.*

**Постановка проблеми.** Функціонування економіки України в період створення умов до її інтеграції в економічний європейський простір супроводжується вирішенням значної кількості складних та взаємопов'язаних завдань. Поряд з вирішенням стратегічних економічних та політичних проблем на макрорівні, таких як усунення геополітичної нестабільності, відновлення конкурентоспроможності вітчизняної економіки на світовому рівні, підвищення якості економічних, соціальних, екологічних та інших процесів, важливе місце займають також заходи, спрямовані на досягнення Україною інвестиційної привабливості. При цьому активізація транскордонного партнерства шляхом створення економічних кластерів може послужити одним із важливих щабелів покращення економічної складової інвестиційних процесів і є актуальним питанням.

**Аналіз останніх досліджень.** Вивченню питань, пов'язаних з проблемами інвестування в прогресивний розвиток та створення умов для інвестиційної привабливості країн присвячено дослідження багатьох вітчизняних та закордонних економістів. Так, базові засади управління інвестиційними процесами на міжнародному рівні викладено в роботі Д. Ешауера [1], де досліджуються базові явища інвестиційних міжнародних процесів. Результати активізації інвестиційної стратегії Європейського Союзу детально охарактеризовані авторами дослідження [2] шляхом розробки відповідних моделей для проведення аналізу наслідків кожної із функціональних змін у інвестиційних стратегіях країн Європи. Автори згаданого дослідження аналізують зміни інвестиційного клімату країни та визначають складність великих державних інвестиційних проектів в умовах відкритої економіки [2]. У роботі [3] акцентується увага на необхідності орієнтації інституціонального середовища нашої країни на підвищення її інвестиційної привабливості, покращенні інвестиційного макроекономічного клімату на макрорівні шляхом зміни вектора інвестицій в інноваційному напрямку. У роботі [4] автор характеризує інвестиційну привабливість в контексті сталого розвитку економічних систем в умовах євроінтеграції з акцентами на необхідності формування системи взаємозв'язків таких процесів на макро і макрорівнях. Необхідність активізації інвестиційних процесів на міжнародному рівні висвітлюється у роботах [5, 6] шляхом аналізу закономірностей сталого розвитку країн світу, при чому акцентується увага на важливості дотримання вимог світової спільноти щодо економічних, інвестиційних, екологічних, соціальних та інших питань, а також аналізуються загальносвітові тенденції інвестиційного розвитку та визначається важливість їх врахування під час розробки вітчизняної інвестиційної політики та запропоновано рекомендації щодо їх покращення.

Питання активізації транскордонного партнерства в контексті економічних кластерів є питанням достатньо новим. Законодавчо воно регламентується Законом України «Про транскордонне співробітництво» [7].

Згідно Закону України «Про транскордонне співробітництво» [7] «метою транскордонного співробітництва є формування добросусідських відносин та поглиблення взаємодії суб'єктів та учасників транскордонного співробітництва, що сприяє спільному вирішенню завдань місцевого та регіонального розвитку. Метою державної політики у сфері транскордонного співробітництва є створення сприятливих умов для ефективної та взаємовигідної співпраці суб'єктів та учасників транскордонного співробітництва України, підвищення соціально-економічного розвитку регіонів України та рівня життя населення» [7].

Достатньо активно останнім часом дослідники вивчають питання транскордонних кластерів. Визначають їх сутність, класифікацію та шляхи вирішення проблем, пов'язаних з їх створенням. Так, в роботі [8] наведено трактування сутності транскордонного кластеру. Він визначається як «форма інтеграції незалежних компаній та асоційованих інституцій, що географічно зосереджені у транскордонному регіоні та спеціалізуються у різних галузях, пов'язані спільними технологіями та навиками і взаємодоповнюють одна одну, яка базується на наявності погодженої стратегії розвитку учасників кластера, спрямованої на реалізацію інтересів кожного з них і території локалізації кластера. Авторами дослідження [9] проаналізовано дані про розвиток транскордонних кластерів в умовах ринку в Європі та світі, наведено приклади успішного їх розвитку, проведено паралелі з вітчизняними умовами такого розвитку. У роботі [10] науковці визначили базові проблеми та перспективи розвитку вітчизняних транскордонних кластерів. Значна кількість робіт економістів присвячена удосконаленню управління економічними кластерами.

**Невирішені частини проблеми.** Однак, питання взаємозв'язку активізації розвитку транскордонних кластерів та формування рівня інвестиційної привабливості країни є недостатньо повно висвітленим в сучасній літературі.

**Метою** проведення дослідження аналітичного характеру, результати якого висвітлено нижче, є визначення передумов підвищення інвестиційної привабливості України шляхом поширення транскордонних економічних кластерів та провадження міжнародного економічного партнерства з перенесенням акцентів на інвестування інновацій. Методологічною основою проведення дослідження є доробки науковців-економістів, пов'язані з питаннями розвитку інвестицій в транснаціональні кластери. В основі роботи лежить системний підхід. У ході дослідження використано наступні методи: системного аналізу і синтезу, структурно-логічного аналізу та наукового обґрунтування.

**Виклад основного матеріалу.** Урядом України декларується євроорієнтований шлях розвитку. Це стосується політичних, економічних, соціальних та всіх інших сфер розвитку нашої країни. Ситуація щодо співробітництва з Євросоюзом наразі є неоднозначною. Це підтверджується значною кількістю фактичних даних. Так, дані, оприлюднені департаментом міжнародного торговельно- економічного співробітництва та європейської інтеграції Міністерства економічного розвитку і торгівлі України у звіті про торговельне та інвестиційне співробітництво між Україною та Європейським Союзом свідчать як про значні обсяги зовнішньоекономічних оборотів з Євросоюзом щодо постачання товарів та надання послуг, так і про наявність значних резервів для України в цих аспектах. Європейський Союз залишається одним із основних торговельних партнерів України (питома вага торгівлі товарами та послугами складає останніми роками більше третини загального обсягу зовнішньої торгівлі України).

Ми вважаємо, що найбільш дієвими заходами в контексті створення бази для євроінтеграції, оприлюднених Урядом нашої країни, повинні стати досягнення Україною мети щодо виконання Угоди про асоціацію з Євросоюзом, а також виконання таких стратегічних завдань як: асоціація із Шенгенською зоною; приєднання до митного та енергетичного союзів ЄС; вступ в дію спільного авіаційного простору; вступ до єдиного цифрового ринку. Ці заходи сприятимуть фактичному злиттю України з Європростором. При цьому найскладнішим для вирішення є питання отримання рішення Єврокомісією про те, наскільки країна відповідає критеріям членства в ЄС. Вирішенню цього важливого перспективного питання повинні сприяти політична, економічна, виборча, антикорупційна, адміністративна та інші види реформ. Такі реформи повинні мати конструктивний, фундаментальний та поступовий характер і базуватись на науково обґрунтованих розробках, спрямованих на удосконалення механізму інвестиційно-інноваційної діяльності як на рівні окремо взятих підприємств, в розрізі регіонів, галузей, так і на рівні держави в цілому.

У робочому документі комісійного співробітництва Європарламенту [11] відзначено, що ЄС є як провідним джерелом, так і об'єктом призначення прямих закордонних інвестицій. Вітчизняні показники прямих закордонних інвестицій останніми роками є значно нижчими.

В ході дослідження за допомогою методу системного аналізу та синтезу для визначення найбільш важливих шляхів уніфікації інституціонального забезпечення інвестиційної діяльності проведено аналіз інвестиційного клімату в Євросоюзі та (як частковий приклад) у Естонії та Чехії, результати якого показали наявність ключових відмінностей від інвестиційного клімату України. Згідно оприлюднених Європейською Комісією (European comission) [12], Євросоюз постійно проводить активні заходи щодо активізації інвестиційної діяльності. Так, у вересні 2017 року Євросоюз запропонував нормативний та робочий документи щодо сприяння прямим закордонним інвестиціям з метою зростання економічного рівня його країн-членів. За даними оприлюдненої європейським «Інвестиції ЄС за кордон: а) становлять приблизно 46% сукупного доходу, що отримується щорічно, б) підтримують 14,4 млн робочих місць за кордоном, в) дозволяють європейським компаніям оптимізувати свою продукцію. Значна кількість неєвропейських фірм інвестує в країни ЄС в той час, як багато компаній ЄС інвестують за кордон» [13]. Євросоюз має після вступу в силу Лісабонського договору виключну компетенцію щодо прямих закордонних інвестицій. Наразі Європейська комісія реформує роботу по захисту інвестицій: реформує систему інвестиційних судів, пропонує укладення Угоди про трансатлантичне партнерство та інвестиції з США, посилює акцент на правах країн регулювати інвестиції в інтересах суспільства, встановлює більш чіткі правила захисту інвестицій, формує більш ефективну систему державного інвестиційного суду для вирішення інвестиційних спорів.

У якості важливих характеристик інституціонального середовища щодо сприяння інвестиційній діяльності Європейського союзу також можна констатувати те що він, згідно офіційних даних [11], є активним учасником міжнародних організацій і організацій, де обговорюються і узгоджуються правила міжнародних інвестицій, таких як: організація економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР), конференція Організації Об'єднаних Націй з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД), Світова організація торгівлі (СОТ), Комісія Організації Об'єднаних Націй по праву міжнародної торгівлі (ЮНСІТРАЛ), Міжнародний центр по врегулюванню інвестиційних суперечок (ICSID), Енергетична Хартія та ін. Згідно даних [11] у рамках ЄС 12 держав-членів мають національні механізми для фінансування інвестицій, такі механізми орієнтовані на сприяння залученню інвестицій. Більшість механізмів відбору держав-членів застосовуються як до інвестицій всередині ЄС, так і для зовнішніх інвестицій,

вони встановлюють якісні та кількісні критерії для визначення якості інвестицій, захистом істотних інтересів національної безпеки, з громадською безпекою і державною політикою.

Так, наприклад, така країна- член Євросоюзу, як Естонія згідно офіційних даних її уряду [14] є безпечною і інвестиційно привабливою країною. «Як член ЄС уряд Естонії (GOE) підтримує ліберальну політику з метою залучення інвестицій та орієнтованих на експорт компаній. Створення сприятливих інституційних умов для прямих іноземних інвестицій стало основою економічної стратегії Естонії. Повна свобода ведення бізнесу в Естонії добре захищена в прозорому нормативному середовищі» [14]. Так, урядом Естонії не встановлено обмежень щодо іноземної власності, а іноземні інвестори мають рівні з місцевими інвесторами права. Сприяє інвестуванню максимальна простота оподаткування, фіксована (21%) ставка прибуткового податку, відстрочка платежу з корпоративного оподаткування, а також те, що нерозподілений прибуток не обкладається податком на прибуток. Важливою характеристикою є простота ведення бізнесу (14 місце з 190 країн світу), економічна свобода. Важливою складовою інституціонального механізму Естонії щодо залучення інвестицій є те, що як член ЄС уряд Естонії підтримує ліберальну політику з метою залучення інвестиційних і експортно-орієнтованих компаній, створює сприятливі інвестиційні умови, спрощує процедури торгівлі, удосконалює митний закон з метою створення зон вільної торгівлі.

Огляд економічних, політичних та інституціональних засад сприяння інвестиційної активності Чеської Республіки як одного з передових нових членів ЄС показав, що країна залучає велику кількість прямих іноземних інвестицій, має значний їх рівень на душу населення. Показники інвестиційних рейтингів країни від міжнародних кредитних рейтингових агентств і її раннє членство в ОЕСР свідчать про його стабільні економічні фундаменти [15]. Базовими засадами цього є послідовність та прогнозованість політики Чеської Республіки, стабільність Національного банку Чехії, сумісність законодавчо-інституційного забезпечення інвестиційної діяльності з західними стандартами, згідно яких Чеська Республіка зобов'язується не дискримінувати іноземних інвесторів, гарантує захист всіх форм власності, включаючи патенти, авторські права, виключає обмеження щодо розподілу і експатріації прибутку чеськими дочірніми компаніями в їх іноземні материнські компанії, зобов'язує акціонерні товариства і товариства з обмеженою відповідальністю створювати обов'язковий резервний фонд та сплачувати податки. Фактичні ставки прибуткового податку варіюються від 0 до 15%. Чеська Республіка є членом Багатостороннього інвестиційного гарантійного агентства, міжнародної організації із захисту інвестицій, що входить до групи Світового банку і МВФ. Країна підписала ряд двосторонніх міжнародних договорів, які підтримують і захищають іноземні інвестиції, наприклад, США, Німеччини, Великобританії, Франції, Австрії, Швейцарії, Італії, Бельгії, Люксембургу, Нідерландів, Фінляндії, Норвегії, Данії і Китаю. Такі договори передбачають, що кожна сторона повинна дозволити і розглядати інвестиції і пов'язану з ними діяльність резидентів іншого боку на недискримінаційній основі і гарантувати повний захист і безпеку відповідно до закону.

В той же час наявність значних резервів України щодо пошуку інвестиційних ресурсів є аксіоматичною. Однак, проблемними при їх використанні залишаються такі аспекти:

- оптимізація фінансових важелів регулювання інвестиційної діяльності на макрорівні;
- створення відповідного інституціонального середовища, адаптованого до вимог ефективного функціонування механізму інвестування в розвиток вітчизняних підприємств;
- удосконалення механізму залучення, розподілення інвестицій та контролю за їх цільовим спрямуванням;

- розробка конкретних заходів щодо активізації співпраці державних інституцій та безпосередніх суб'єктів інвестиційно-інноваційної діяльності з огляду на їх адаптованість до вимог європейської економічної політики;

- активізація транскордонного партнерства шляхом створення транскордонних кластерів.

Слід зазначити, що у складі економічної та адміністративної реформи чільне місце займають інституціонально-інфраструктурні зміни у сфері регулювання інвестиційної політики, оскільки саме на цих щабелях формуватимуться засади фінансування діяльності вітчизняних підприємств в період євроінтеграції.

Для сприяння процесам залучення фінансових ресурсів в економіку України Урядом країни на рівні Міністерства економічного розвитку України створено департамент залучення інвестицій, на який покладено функції розробки пропозицій щодо забезпечення формування та реалізації державної інвестиційної політики, забезпечення формування та реалізації державної політики у сфері державно-приватного партнерства та у сфері функціонування індустріальних (промислових) парків, забезпечення реалізації державної політики у сфері інноваційної діяльності, як складової інвестиційної діяльності, здійснення міжнародних заходів щодо формування позитивного інвестиційного іміджу, сприяння діяльності іноземних інвесторів в Україні.

З нашої точки зору, створення департаменту залучення інвестицій є на макрорівні найбільш важливим заходом, оскільки концентрація в одній інституції виконавчих дій Уряду України щодо активізації інвестиційних процесів (у тому числі щодо залучення іноземних інвестицій) є тим фактором, який сприятиме прискоренню темпів виконання таких заходів, а також підвищенню їх якості та результативності. Важливо також відзначити, що окрім наведених вище функцій даного департаменту, він згідно Положення про департамент залучення інвестицій [16] повинен також готувати та розглядати пропозиції щодо створення та функціонування спеціальних (вільних) економічних зон, територій пріоритетного розвитку, вільних митних зон промислового типу, кластерів, технологічних і наукових парків, інших інструментів і механізмів сприяння інвестиційній, інноваційній та науково-дослідній діяльності [16]. Ми вважаємо такі структурні зрушення позитивними, дієвими та орієнтованими на європейські стандарти, оскільки за таких умов практично всі прогресивні сфери та форми активізації залучення інвестицій (у тому числі інноваційні) матимуть єдиний орган управління, регулювання, дослідження та узгодження. На засадах принципів компліментарності та синергії такі зрушення призведуть, на нашу думку, до отримання оптимального ефекту. Виходячи з того, що згідно ЗУ «Про транскордонне співробітництво» [7] «загальну координацію транскордонного співробітництва та контроль за дотриманням законодавства з питань транскордонного співробітництва здійснює центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну регіональну політику, за участю Міністерства закордонних справ України а інші центральні органи виконавчої влади беруть участь у координації та розвитку транскордонного співробітництва відповідно до їх компетенції» практика показала, що оформлення документів щодо здійснення транскордонного співробітництва на мезо- і макрорівні є надзвичайно складним, довготривалим і бюрократично регламентованим процесом. Отже удосконалення інституційного забезпечення підвищення інвестиційної привабливості України на макрорівні наразі також є доволі нагальним питанням.

Позитивним вектором в ракурсі транскордонного партнерства, з нашої точки зору, також є і те, що з метою активізації інвестиційної діяльності, сприяння стабільному розвитку економіки, а також захисту прав інвесторів Урядом країни постійно впроваджується значна кількість заходів, наприклад, такі як внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо

державних інвестиційних проектів, розробка нових процедур відбору проектів, оновлення та спрощення переліку вимог до державних інвестиційних проектів, впровадження заходів щодо державної підтримки облаштування індустріальних парків, звільнення від сплати ввізного мита товарів, які ввозяться іноземними інвесторами на строк не менше трьох років з метою інвестування на підставі зареєстрованих договорів або як внесок іноземного інвестора до статутного капіталу підприємства з іноземними інвестиціями тощо. Також важливими діями в ракурсі уніфікації інвестиційної політики України можуть послугувати її дії щодо членства у Багатосторонньому інвестиційному гарантійному агентстві та міжнародної організації із захисту інвестицій, а також заходи щодо активізації процедур підписання двосторонніх міжнародних договорів, які захищають іноземні інвестиції з провідними країнами.

В сучасних глобалізаційних умовах переспрямування економічних векторів різних країн на взаємно орієнтований розвиток передбачає і активізацію створення та розвитку транснаціональних кластерів.

Беззаперечно, що в умовах ринку, базовою метою створення будь-яких інституцій, у тому числі транснаціональних кластерів, є досягнення оптимального рівня прибутку в розрахунку на фінансово-інвестиційні вкладення. На даний час на практиці вирішення питання збільшення інвестицій в транснаціональні кластери, на жаль, залежать здебільшого від учасників такого кластера і лише в незначному обсязі фінансування надаються бюджетами. А отже, пошук шляхів зростання прибутковості та конкурентоспроможності фінансово- економічної діяльності транснаціональних кластерів в сучасних умовах знаходиться в межах компетенції керівників підприємств-учасників таких кластерів.

Майкл Портер розробивши базові підходи щодо удосконалення розвитку системи завдяки виокремленню кластерів, сформулював положення, сутність якого полягає у підвищенні результативності спільної діяльності кластеру порівняно з сумою результативності окремих суб'єктів, що формують такий кластер. Більшість вчених, що займалися вивченням цього питання, в тому чи іншому контексті також підтвердили цю аксіому. А отже, виходячи з загальноприйнятого трактування кластеру як сукупності суб'єктів підприємницької діяльності (як фізичних, так і юридичних осіб), організацій та установ, в основі об'єднання яких лежать загальні цілі, загальна структура, споживачі, постачальники можна визначити такі базові характеристики учасників кластеру, як: готовність до комунікації та об'єднання з іншими, територіальна, політична, соціальна, економічна, технологічна, ментальна компліментарність, інноваційна спрямованість, високий рівень інформаційно-інтелектуального потенціалу, цілеполягання на досягнення синергетичного економічного ефекту, орієнтація на підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності кожного учасника кластеру.

Для вітчизняної економіки в сучасних реформаційних умовах провідні українські економісти пропонують формувати розвиток транскордонних економічних кластерів на принципах урахування інтересів всіх учасників кластерів. Ми вважаємо, що найбільш актуальними сьогодні повинні стати такі положення.

По-перше при формуванні мети створення таких кластерів та формуванні їх стратегії необхідно зосередити увагу на досягненні економічної ефективності вітчизняних учасників. Після цього є врахування відповідності умовам Єврозони. Цей принцип є достатньо дискусійним та суперечливим, оскільки орієнтація на Європейський шлях розвитку стійко сформувала у сприйнятті вітчизняних науковців та практиків впевнення про обов'язковість першочергового повного задоволення вимог європейських країн без критичного осмислення економічної, соціальної та екологічної складових таких вимог.

По-друге при лобіюванні економічних інтересів вітчизняних учасників транскордонних кластерів слід враховувати, що чим більш конкурентоспроможними будуть товар, послуга чи інформаційно-інтелектуальний ресурс, що пропонується, тим вищою буде якість діяльності, якість розвитку і, як наслідок, конкурентоспроможність всього кластеру. В результаті цього зростання економічних вигід матимуть всі учасники транскордонного кластеру. А отже, базовим завданням вітчизняних учасників кластеру повинні стати не беззаперечне дотримання економічних шаблонів європейських партнерів, а максимальне використання власного унікального потенціалу, в першу чергу, інтелектуального. Такий потенціал вітчизняних учасників транскордонних кластерів, як загальновідомо, наразі не отримав своєї відповідної оцінки, незважаючи на те, що він є практично невичерпним, а його використання у всіх без винятку варіантах сприятиме підвищенню конкурентоспроможності кластеру.

Законом України «Про транскордонне співробітництво» [7] регламентовано ключові заходи щодо активізації інвестиційної міжнародної діяльності шляхом створення відповідних інституцій, у тому числі транскордонних кластерів. Так, цим законом передбачено, що «транскордонне співробітництво може здійснюватися: шляхом створення транскордонних об'єднань та органів транскордонного співробітництва, зокрема об'єднань єврорегіонального співробітництва, європейських об'єднань територіального співробітництва; шляхом укладення угод про транскордонне співробітництво в окремих сферах; шляхом розроблення та реалізації спільних ініціатив, заходів, проектів, програм та стратегій в окремих сферах, що передбачає координацію співробітництва та акумулювання на визначений період ресурсів з метою спільного здійснення відповідних заходів; шляхом встановлення та розвитку взаємовигідних контактів між суб'єктами транскордонного співробітництва» [7]. При цьому у Законі регламентуються варіанти співробітництва не лише на рівні урядів країн, на макрорівні, але і на мікрорівні. За період дії вищезгаданого закону, а саме з 2004 року найбільш ефективними і дієвими сферами транскордонного партнерства є макрорівень у формі певних конкретних проектів. На рівні регіонів або галузей теж є досвід успішних проектів у межах транскордонного співробітництва. Однак, практика показала, що на такому рівні (особливо за умов асиметричності таких проектів) ускладнюється як процедура розробки, інвестування, впровадження, так і сама процедура контролю за якістю та ефективністю реалізації міжнародних проектів. Збільшення масштабів та розмірів проектів, складність проведення етапу науково-дослідних робіт та підготовчого етапу, складність етапу здійснення проекту призводять до зростання періоду окупності вкладених інвестицій. І, здебільшого, на етапі закінчення проекту значна кількість інвесторів не знаходять відповідної віддачі від авансованих капіталовкладень. І таким чином, інвестиційна привабливість транскордонних проектів, що охоплює декілька регіонів або галузей наразі на практиці постійно знижується.

Більшість дослідників, що вивчають проблеми транскордонного партнерства у якості основних його проблем визначають наявність декількох груп проблем: техніко-технологічні, політичні (у тому числі геополітичні), фінансово-економічні, інституціональні. Неможливо стверджувати, що якась із перелічених груп проблем розвитку транскордонного партнерства є базовою та вирішальною. Вирішувати їх необхідно одночасно і комплексно. Наразі в Україні функціонують та створюються кілька десятків економічних кластерів. І практично всі вони мають в своїй основі етапи розробки та виробництва продукції (послуг). Дуже незначна з них частина зосереджена на фундаментальних інноваційних дослідженнях, базою для яких було б використання практично необмеженого інноваційно-інтелектуального потенціалу. Отже, поряд із інституційною підтримкою транскордонних кластерів, доцільно також акцентувати увагу на досягненні фінансової результативності проектів для

вітчизняних учасників, а також просувати проекти зі значною долею інтелектуально-інноваційної складової

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Таким чином, запропоновані в роботі підходи до виявлення резервів інвестиційної привабливості України шляхом активізації створення транскордонних кластерів покликані сприяти підвищенню ефективності інвестицій в такі кластери для вітчизняних учасників. Предметом подальших досліджень у напрямку вирішення проблеми, висвітленої вище, можуть послугувати доробки у напрямку удосконалення інституціонального забезпечення транскордонного партнерства з орієнтацією на підвищення інвестиційної привабливості країни.

### References

### Література

1. Ashauer, D., (1989). Productive Investment and Productivity in the Group of Seven. *Economic Perspectives*, 13: 17–25.
2. Major, K., Sziagyi, K., (2009). Government investment in a small open economy. *Acta Oeconomica*, 59 (2), 119–145.
3. Amosha, O.I., Aptekar, S.S., Bilopolskyi, M.H., Yurii, S.I. et al. (2011). *Strukturni reformy ekonomiky: svitovyi dosvid, instytuty, stratehii dlia Ukrainy: monohrafiia* [Structural economic reforms: world experience, institutes, strategies for Ukraine: monograph]. Ternopil: IEP NAN Ukrainy, TNEU MONMS Ukrainy; *Ekonomichna dumka TNEU*. P. 118–122 [in Ukrainian].
4. Andrushkiv, B.M., Melnyk, L.M., Pohaidak, O.B. (2016). *Innovatsiini zasoby formuvannia kontseptsii otsiniuvannia staloho rozvytku u systemi: pidpriemstvo – haluz – rehion – derzhava (Ievrointehratsiini aspekty)* [Innovative means of forming a concept for the assessment of sustainable development in the system: enterprise – industry – region – state (European integration aspects)]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky* [Ukrainian Journal of Applied Economics], Vol. 1, No. 2, P. 6–17 [in Ukrainian].
5. Vertakova, Yu., Plotnikov, V. (2017). Problems of sustainable development worldwide and public policies for green economy. *Economic Annals-XXI*, No. 166, P. 4–10.
6. Zatonatska, T. (2016) Global trends in state investment policy and practice of their implementation in Ukraine. *Economic Annals-XXI*, No. 156, P. 26–30.
7. Pro transkordonne spivrobotnytstvo: Zakon Ukrainy [On Cross-Border Cooperation: Law of Ukraine].
1. Ashauer D. Productive Investment and Productivity in the Group of Seven / David Ashauer // *Economic Perspectives*. – 1989. – No. 13. – P. 17–25.
2. Major K. Government investment in a small open economy / K. Major & K. Sziagyi // *Acta Oeconomica*. – (2009). No. 59 (2). – P. 119–145.
3. Структурні реформи економіки: світовий досвід, інститути, стратегії для України: монографія / О. І. Амоша, С. С. Аптекар, М. Г. Білопольський, С. І. Юрій та ін.; ІЕП НАН України, ТНЕУ МОНМС України. – Тернопіль: Економічна думка ТНЕУ, 2011. – С. 118–122.
4. Андрушків Б. М. Інноваційні засоби формування концепції оцінювання сталого розвитку у системі: підприємство – галузь – регіон – держава (Євроінтеграційні аспекти) / Б. М. Андрушків, Л. М. Мельник, О. Б. Погайдак // *Український журнал прикладної економіки*. – 2016. – Т. 1, № 2. – С. 6–17.
5. Vertakova Yu. Problems of sustainable development worldwide and public policies for green economy / Yu. Vertakova, V. Plotnikov // *Economic Annals-XXI*. – 2017. – No. 166 (7–8). – P. 4–10.
6. Zatonatska T. Global trends in state investment policy and practice of their implementation in Ukraine / T. Zatonatska // *Economic Annals-XXI*. – 2016. – No. 156 (1–2). – P. 26–30.
7. Про транскордонне співробітництво: Закон України [Електронний ресурс]. –

- Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1861-15> [in Ukrainian].
8. Dobryeva, N.F. (2013). Osnovni napriamy rozvytku transkordonnykh klasteriv v Ukraini [Main directions of development of cross-border clusters in Ukraine]. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia* [Effectiveness of public administration], Vol. 34, P. 246–253 [in Ukrainian].
9. Horblyuk, R.V., Demchenko, V.V., Peleshchak, I.O. (2008). Uzahalnennia svitovoho dosvidu rozvytku transkordonnykh klasteriv [Generalization of the world experience in the development of cross-border clusters. *Zvit NDR «Rozrobka rehionalnoi stratehii formuvannia ta pidtrymky rozvytku transkordonnykh klasteriv* [R & D report "Development of a regional strategy for the formation and support of cross-border cluster development]. Lviv. 166 p. [in Ukrainian].
10. Kovalova, Yu.M., Alysheva, N.V. (2008). Problemy na shliakhu rozvytku i realizatsii klasterneho pidkhodu v Ukraini [Problems on the Way of Development and Implementation of the Cluster Approach in Ukraine]. *Nauka y ekonomika* [Science and Economics], No. 3 (11), P. 212.
11. European Comission (2017). Proposal for a regulation of the european parliament and of the council. Establishing a framework for screening of foreign direct investments into the European Union. Retrieved from: <https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2017>.
12. European Comission. Trade.Policy. Accessing markets, Investment. Retrieved from: <http://ec.europa.eu/trade/policy/accessing-markets/investment>.
13. Pokaznyky torhivli Ukrayiny z YES za I pivrichchya 2017 roku. Ministerstvo ekonomichnoho rozvytku i torhivli Ukrayiny: ofitsiynny veb-sayt. [Indicators of Ukraine's trade with the EU for the first half of 2017. Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine: official site]. Retrieved from: <http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=295d6f93-bc8a-4e2f-a145-a4a32770e05a&title=PokaznikiTorgivliUkrainiZsZaIPivrichchia2017-Roku> [in Ukrainian].
14. Investment Climate Statements 2017 – Department of State. Bureau of economic and business affairs. Retrieved from: <https://www.state.gov/e/eb/rls/othr/>
- Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1861-15>.
8. Добре́ва Н. Ф. Основні напрями розвитку транскордонних кластерів в Україні / Н. Ф. Добре́ва // *Ефективність державного управління*. – 2013. – Вип. 34. – С. 246–253.
9. Горблюк Р. Узагальнення світового досвіду розвитку транскордонних кластерів / Р. В. Горблюк, В. В. Демченко, І. О. Пелещак // *Звіт НДР «Розробка регіональної стратегії формування та підтримки розвитку транскордонних кластерів»*. – Львів, 2008. – 166 с.
10. Ковальова Ю. М. Проблеми на шляху розвитку і реалізації кластерного підходу в Україні / Ю. М. Ковальова, Н. В. Алишева // *Наука й економіка*. – 2008. – № 3 (11). – С. 212.
11. Proposal for a regulation of the european parliament and of the council. Establishing a framework for screening of foreign direct investments into the European Union [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2017>.
12. European Comission. Trade.Policy. Accessing markets / Investment [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ec.europa.eu/trade/policy/accessing-markets/investment>.
13. Показники торгівлі України з ЄС за I півріччя 2017 року / Міністерство економічного розвитку і торгівлі України: офіційний веб-сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=295d6f93-bc8a-4e2f-a145-a4a32770e05a&title=PokaznikiTorgivliUkrainiZsZaIPivrichchia2017-Roku>.
14. Investment Climate Statements 2017 – Department of State. Bureau of economic and business affairs [Електронний ресурс].

ics/2017/eur/269896.htm.

15. Business and Investment Development Agency. Investment Climate. BusinessInfo (CzechInvest). Retrieved from: <http://www.businessinfo.cz/en/articles/text-investment-climate-8261.html>.

16. Polozhennya pro Departament zaluchennya investytsiy [Regulation on the Department for attracting investments]. Retrieved from: <http://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=bc94e3de-c9a7-4b43-bb0e-bcb515ee6a0c&tag=SpivrobitnitstvoZOrganizatsiiuEkonomichnogoSpivrobitnitstvaTaRozvitku> [in Ukrainian].

– Режим доступу: <https://www.state.gov/eb/rls/othr/ics/2017/eur/269896.htm>.

15. Business and Investment Development Agency. Investment Climate / BusinessInfo (CzechInvest) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.businessinfo.cz/en/articles/text-investment-climate-8261.html>.

16. Положення про Департамент залучення інвестицій [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=bc94e3de-c9a7-4b43-bb0e-bcb515ee6a0c&tag=SpivrobitnitstvoZOrganizatsiiuEkonomichnogoSpivrobitnitstvaTaRozvitku>.

УДК 338.24

DOI: 10.30857/2413-0117.2019.1.2

**Олександр Б. Злотенко**

*Хмельницький національний університет, Україна*

### **ФАКТОРИ ДЕСТАБІЛІЗУЮЧОГО ВПЛИВУ НА ПРОЦЕС ЗДІЙСНЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

*Розглянуто поняття економічної безпеки підприємства в контексті його інвестиційної діяльності. Відмічено, що економічна безпека підприємства пов'язана з ефективністю діяльності в певному середовищі, фактори якого здійснюють як позитивний, так і негативний вплив. Стан небезпеки охарактеризовано потенційною можливістю виникнення загроз економічній безпеці інвестиційної діяльності підприємства. З погляду безпеки інвестиційної діяльності підприємства розглянуто загрози внутрішнього та зовнішнього середовища, що витікають із комплексу системних загроз економічній безпеці. Запропоновано розглядати економічну безпеку підприємства не як абсолютний стан, а лише як міру його захищеності від існуючих у процесі інвестиційної діяльності зовнішніх та внутрішніх загроз. Підкреслено, що під час інвестування підприємство може залучати додаткове фінансування та здійснювати операції з власними коштами з метою отримання прибутку. Разом з тим, уникаючи загрози недостатнього фінансування, шляхом залучення інвестиційних коштів підприємство може зітхнути з появою іншої загрози, зокрема, часткової (а в деяких випадках і повної) втрати контролю над управлінням підприємством, унаслідок чого виникає ризик. Зроблено висновок про те, що неможливість розробки універсальних засобів для нейтралізації будь-яких загроз вимагає від суб'єкта господарювання використовувати наявний інструментарій, що дає змогу мінімізувати негативний вплив окремих факторів впливу, тим самим наражаючи суб'єкта їх застосування на загрози іншого характеру. Зазначено, що ризики інвестиційної діяльності пов'язані з іншими ризиками підприємства: втрати контрольного пакету акцій, неповернення кредитів, банкрутства, втрати контролю над випуском та реалізацією продукції, втрати контролю над управлінням підприємством, втрати об'єктів майнового та немайнового права, втрати основних фондів, технологічного відставання, втрати конкурентоспроможності тощо. Акцентується на тому, що важливим аспектом економічної безпеки інвестиційної діяльності підприємства є прийняття правильних управлінських рішень залежно від обраних цілей інвестування.*

**Ключові слова:** *інвестиції; інвестиційна діяльність; економічна безпека; загроза; ризик; дестабілізуючі фактори.*

**Александр Б. Злотенко**

*Хмельницький национальный университет, Украина*

### **ФАКТОРЫ ДЕСТАБИЛИЗИРУЮЩЕГО ВЛИЯНИЯ НА ПРОЦЕСС ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

*Рассмотрено понятие экономической безопасности предприятия в контексте его инвестиционной деятельности. Отмечено, что экономическая безопасность предприятия связана с эффективностью его деятельности в определенной среде, факторы которой осуществляют, как положительное, так и отрицательное влияние. Состояние опасности охарактеризовано потенциальной возможностью возникновения угроз экономической и, как следствие, инвестиционной безопасности предприятия. С позиций инвестиционной безопасности предприятия рассмотрены угрозы внутренней и внешней среды, вытекающие из комплекса системных угроз экономической безопасности предприятия. Предложено*

рассматривать экономическую безопасность предприятия не как абсолютное состояние, а лишь как меру его защищенности от существующих в процессе инвестиционной деятельности внешних и внутренних угроз. Подчёркнуто, что в процессе инвестиционной деятельности предприятие может привлекать дополнительное финансирование и осуществлять операции с собственными средствами с целью получения прибыли. Вместе с тем, избегая угрозы недостаточного финансирования путём привлечения инвестиционных средств, предприятие может столкнуться с возможностью появления другой угрозы, а именно частичной (а в некоторых случаях и полной) утраты контроля над управлением предприятием, в результате чего возникает риск. Сделан вывод о том, что невозможность разработки универсальных мер, направленных на нейтрализацию любых угроз, требует от предприятия использовать имеющийся инструментарий, позволяющий минимизировать негативное влияние отдельных факторов влияния, тем самым подвергая субъекта их применения угрозам иного характера. Отмечено, что риски инвестиционной деятельности связаны с другими рисками предприятия: потери контрольного пакета акций, невозврата кредитов, банкротства, потери контроля над выпуском и реализацией продукции, потери контроля над управлением предприятием, потери объектов имущественного и неимущественного права, потери основных фондов, технологического отставания, потери конкурентоспособности и тому подобное. Акцентируется на том, что важным аспектом экономической безопасности инвестиционной деятельности предприятия является принятия правильных управленческих решений в зависимости от выбранных целей инвестирования.

**Ключевые слова:** инвестиции; инвестиционная деятельность; экономическая безопасность; угроза; риск; дестабилизирующие факторы.

**Oleksandr B. Zlotenko**

*Khmelnytskyi National University, Ukraine*

#### **DESTABILIZING EFFECTS IN THE CONTEXT OF INVESTMENT ACTIVITY OF INDUSTRIAL ENTERPRISES**

*The paper seeks to explore a concept of enterprise economic security in the context of its investment activity. A special emphasis is put on the relationship between enterprise economic security and its performance efficiency subject to positive or negative effects from a particular environment. The state of danger is characterized by a potential threat of economic and hence investment security of an enterprise. From the perspective of enterprise investment security, internal and external threats arising from a range of systemic threats to enterprise economic security are discussed. It is proposed to consider enterprise economic security not as an absolute state but as a measure of its vulnerability from external and internal threats associated with the investment activity process. It is noted that while investing a company may attract additional funding or use internal sources of finance to generate profit. However, avoiding a threat of insufficient financing by attracting investment funds, an enterprise might face another threat, in particular a partial and, in some cases, a total loss of control over the enterprise management, resulting in a risk. It is concluded that the failure to develop universal threat mitigation techniques forces companies to use tools available to reduce the negative effects from individual impact factors, thus exposing business entities to other threats of a different nature. It is argued that investment risks are associated with other company risks, such as: the loss of a controlling block of shares, non-payment of loans, bankruptcy, loss of control over production and sales, loss of management control, loss of objects of property and non-property rights, loss of fixed assets, technological lag, loss of competitiveness, etc. The findings suggest that making relevant*

*management decisions consistent with investment objectives is critical in ensuring the overall enterprise economic security.*

**Keywords:** *investment; investment activity; economic security; threat; risk; destabilizing factors.*

**Постановка проблеми.** Інвестиційна діяльність підприємств відбувається в умовах невизначеності, спричиненої факторами як внутрішнього, так і зовнішнього характеру. У зв'язку з цим виникають небезпеки, загрози та ризики, які впливають на результат інвестування. Для розроблення ефективної інвестиційної стратегії підприємства необхідно проаналізувати небезпеки, загрози та ризики, які виникають в процесі інвестиційної діяльності а також вплив на неї дестабілізуючих факторів.

**Аналіз останніх публікацій по проблемі.** Дослідженню понять «економічна безпека», «небезпека», «загроза», «ризик» присвячено велику кількість наукових праць таких авторів, як: Г.В. Козаченко, Ю.С. Погорелов, О.М. Ляшенко, Я.А. Жаліло, О.О. Очередыко, О.В. Федорчак, Є.М. Рудніченко, Т.В. Момот, Н.І. Гавловська, В.І. Франчук, З.Б. Живко. В цих працях проведено ґрунтовний аналіз зазначених понять та їх співвідношення, визначені їх роль і місце в забезпеченні функціонування та економічного розвитку підприємств. Проте, питання економічної безпеки інвестиційної діяльності і впливу на неї дестабілізуючих факторів ще недостатньо вивчені.

**Метою дослідження** є визначення факторів дестабілізуючого впливу на процес здійснення інвестиційної діяльності промислових підприємств.

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування.** Раніше встановлено, що небезпека являє собою об'єктивно існуючу реальність, здатну порушити існуючу рівновагу і призвести до негативних наслідків. Загроза є наслідком небезпеки у вигляді об'єктивованого чинника негативної дії. Ризик є суб'єктивно-об'єктивною категорією, пов'язаною з невизначеністю результату внаслідок прийнятого рішення, дії і обставин його імплементації. Наявність ризику означає, що наслідки прийнятого рішення можуть бути як негативними, так і позитивними [1, с. 192]. Тому економічна безпека підприємства пов'язана з ефективністю його діяльності у певному середовищі, фактори якого здійснюють, як позитивний так і негативний вплив на неї. На базі зазначеного спостереження можна прослідкувати існування такого стану, як небезпека, коли фактично підприємство або інший суб'єкт існує у певному середовищі фактори якого здійснюють на нього зокрема і негативний вплив. У зв'язку з цим, на нашу думку, економічна безпека не є абсолютним станом, а лише мірою захищеності від загроз.

Таким чином, стан небезпеки передбачає існування загрози. Саме загроза виражає неминучість негативного впливу середовища на стан зокрема і економічної безпеки. Разом з тим слід зазначити, що для того щоб протистояти загрозам суб'єкт впливу останніх має здійснювати заходи щодо їх усунення. Тут виникає ризик який по суті описує вірогідність настання події за якої заходи щодо ліквідації загрози не досягли бажаного ефекту.

Економічний ризик виникає в процесі прийняття управлінських рішень під час вибору альтернативних варіантів дій за наявності загроз, коли очікувані результати, які є найбільш вигідними для забезпечення досягнення встановленої мети в разі їх успішної реалізації, мають ймовірнісний характер. При цьому небезпеки і загрози розглядаються як фактори ризику, або причини можливих негативних відхилень отриманих результатів від запланованих. Небезпеки полягають в потенційній можливості негативного впливу на підприємство, а загрози відображають конкретні наміри цього впливу [2, с. 112].

Небезпеки по відношенню до підприємства можуть бути внутрішніми і зовнішніми. До внутрішніх потенційних небезпек слід віднести: зношений стан основних фондів; низька

кваліфікація персоналу, низька заробітна плата; низька платоспроможність; спад попиту на продукцію, зниження її конкурентоспроможності; зменшення обсягів виробництва; недосконалість управлінських структур. Реальні небезпеки, або загрози зовнішнього походження включають: відсутність державного фінансування; несприятливі дії окремих посадових осіб органів державної влади; недоліки системи оподаткування; недосконалість правового забезпечення підприємницької діяльності; криміналізація і тонізація економіки; відсутність контролю над імпортом [3, с. 63].

В умовах нестабільності зовнішнього середовища промислове підприємство не має достатньо коштів для формування певного виробничого, науково-технічного, кадрового потенціалу, втрата якого створює основну небезпеку для його відтворення. Подолання зазначеної небезпеки, розвиток і модернізація основних фондів потребує інвестицій і, як наслідок пов'язане з ризиком [4, с. 189].

В сучасних умовах специфічна роль інвестиційної діяльності підприємства та її безпосередня залежність від стану економіки зумовлює її більш високу ризикованість порівняно з іншими видами діяльності, а отже несе суттєві потенційні загрози його економічній безпеці [5, с. 185]. Таким чином, інвестиційна діяльність має дуалістичний характер впливу на стан економічної безпеки підприємства. З одного боку, безпечний розвиток підприємства вимагає впровадження виробничих інновацій і технологічного переозброєння в результаті інвестиційної діяльності. З іншого боку, реалізація зазначених змін призводить до підвищення ризиків підприємства при реалізації нових видів продукції, збільшенні строків повернення інвестованих коштів, що може призвести до зниження рівня його економічної безпеки [6, с. 199].

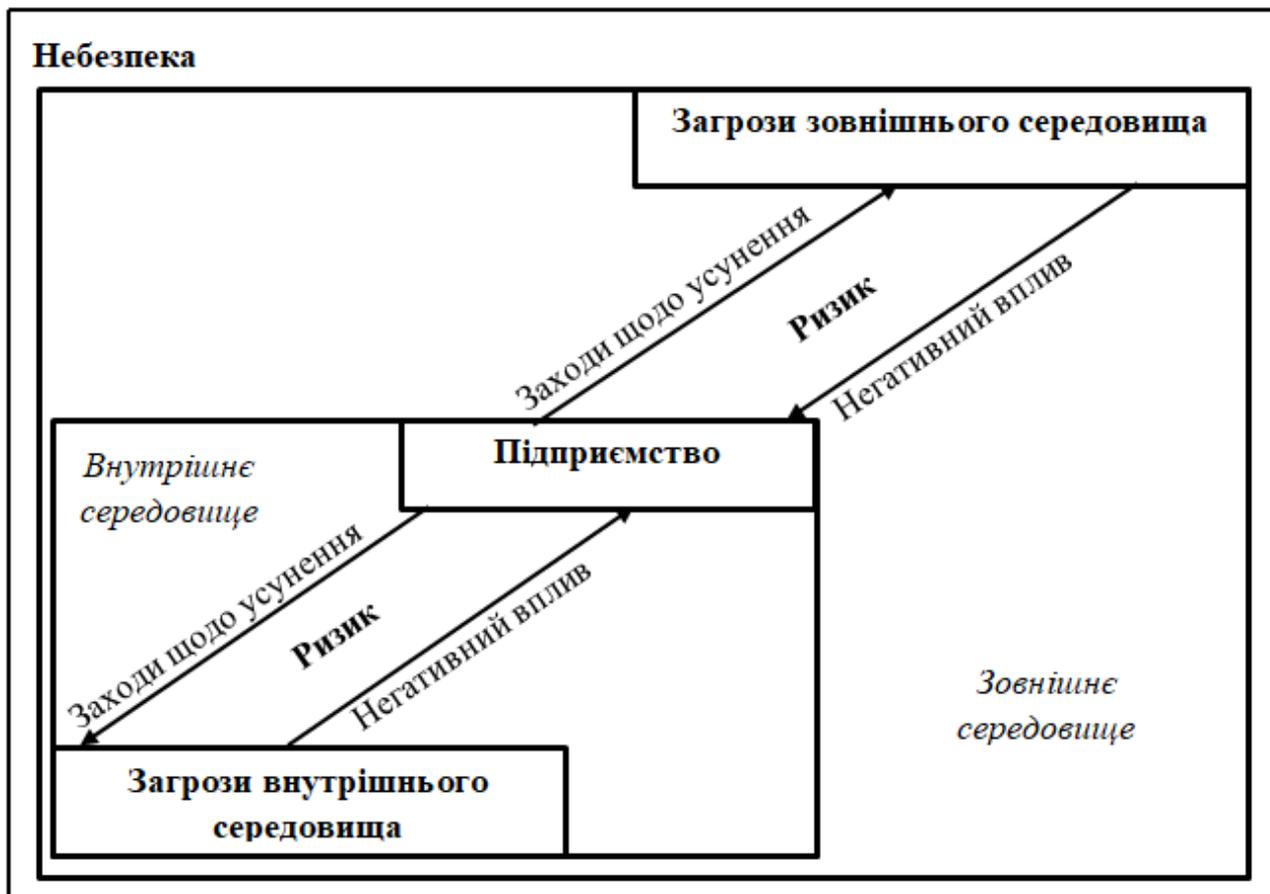
В процесі інвестиційної діяльності підприємства виникає небезпека часткового або повного неотримання прибутку протягом деякого періоду часу. При цьому може виникати небезпека, пов'язана такими чинниками: суттєві втрати під час реалізації інвестиційних проектів; недостатня ефективність реалізації інвестиційних проектів; зниження обсягів виробництва продукції. У випадку, коли підприємство використовує лише власні кошти для фінансування інвестиційних проектів у нього не виникають зобов'язання перед зовнішніми інвесторами. Якщо ж підприємство залучає зовнішні інвестиції, то виникають потенційні загрози неповернення коштів зовнішніх інвесторів [7, с. 13].

Небезпека в процесі реалізації інвестиційних процесів може виникати в результаті наявності ряду факторів потенційного негативного впливу, а саме: технічних аварій, пожеж; стихійного лиха; витоку конфіденційної інформації; реклаमाцій на якість продукції; збоїв в комп'ютерній мережі управління підприємством; нечесна конкуренція; кримінальних подій; різкого загострення конкуренції на ринку; зміни законодавства; необов'язковості і безвідповідальності партнерів [8, с. 96].

Таким чином, як зазначалось вище стан небезпеки характеризується потенційною можливістю виникнення загроз економічній і як наслідок інвестиційній безпеці підприємства. В контексті інвестиційної безпеки підприємства загрози можуть надходити, як із внутрішнього так і зовнішнього середовища, оскільки витікають із комплексу загроз економічній безпеці підприємства (рис. 1).

До зовнішніх загроз безпеці можна віднести: невиконання контрагентами своїх договірних зобов'язань; неефективність посередницьких структур; незадовільний стан фондових ринків; несприятливі умови внутрішнього та зовнішнього ринків; монополізм у сферах економіки; незадовільний стан банківської системи; нестабільність національної валюти; недосконалість або мінливість законодавства; політична нестабільність та інші. Внутрішні загрози інвестиційній безпеці підприємства становлять: низький технологічний рівень виробництва; значне зношення основних виробничих фондів; недоліки

амортизаційної політики підприємства; нераціональна фінансово-кредитна політика підприємства; нестача фінансових ресурсів підприємства [9, с. 31].



Джерело: розроблено автором.

Рис. 1. Структура стану безпеки підприємства

Так, можна виокремити перелік основних загроз в контексті інвестиційної складової економічної безпеки підприємства: зменшення ресурсів, які спрямовуються на капітальне будівництво; порушення зв'язків між сировинним забезпеченням, техніко-технологічним комплексом, науковим і кадровим потенціалом; відсутність чітких стратегічних орієнтирів у сфері інвестицій; переважання тактичної спрямованості над стратегічною в інвестиційній діяльності [10, с. 6].

Загрози економічній безпеці підприємства можуть виникати як в процесі так і в результаті його інвестиційної діяльності у вигляді: залучення у ризиковані інвестиційні проекти; штучного зниження доходності інвестицій; – націоналізація та експропріація інвестицій; поглинання більш сильними компаніями-інвесторами [11, с. 268].

При укладанні інвестиційних угод низький рівень благонадійності контрагентів також може створювати загрози економічній безпеці підприємства. Однією з основних загроз економічній безпеці підприємства є загроза втрати його незалежності від контрагентів не тільки в юридичному, але й у економічному сенсі. Тому, з метою мінімізації ризиків при укладанні інвестиційних угод необхідно оцінювати економічну благонадійність інвесторів та інших контрагентів [12, с. 15].

Негативно вплинути на економічну безпеку підприємства може будь-яке залучення коштів, що стає актуальним в процесі його інвестиційної діяльності. Адже згідно Закону

Україні «Про інвестиційну діяльність» інвестори мають права та повноваження щодо об'єкта інвестування. Так у порядку, встановленому законом, права володіння, користування і розпорядження інвестиціями, а також результатами їх здійснення за рішенням інвестора можуть передаватись іншим фізичним або юридичним особам. Крім цього, інвестор має право володіти, користуватися і розпоряджатися об'єктами та результатами інвестицій, включаючи реінвестиції та торговельні операції на території України. Однією з поширених форм зовнішнього інвестування є участь у капіталі підприємства-реципієнта, що означає передачу частки права власності на юридичну особу. Таким чином, залучення прямих інвестицій загрожує підприємству втратою частки прибутку, а його власникам – частки права власності [13, с. 14].

З метою протидії зазначеним вище зарозам підприємство здійснює відповідні заходи. Так, в контексті інвестиційної безпеки та безпеки інвестиційної діяльності підприємство може залучати додаткове фінансування та здійснювати операції із власними коштами з метою отримання прибутку. В рамках забезпечення інвестиційної безпеки підприємство намагатиметься уникнути загрози недостатнього фінансування його діяльності, яка може значно знизити рівень економічної безпеки підприємства. Разом з тим, уникаючи загрози недостатнього фінансування, шляхом залучення інвестиційних коштів підприємство може зіштовхнутись з можливістю появи іншої загрози, а саме часткової, і в деяких випадках повної втрати контролю над управлінням підприємством, в результаті чого виникає ризик.

Неможливість розробки універсальних заходів, які спрямовані на нейтралізацію будь-яких загроз вимагають від суб'єкта господарювання використовувати наявний інструментарій, що дає змогу мінімізувати негативний вплив окремих факторів впливу, наражаючи суб'єкта їх застосування на загрози іншого характеру. Саме вдале використання таких інструментів з урахуванням їх недоліків дає змогу мінімізувати або повністю знешкодити негативний вплив загрози. Тому в рамках такої протидії зарозам виникає ризик. Тобто здійснюючи заходи щодо усунення негативного впливу зароз, потрібно розуміти, що існує певна вірогідність настання такої події, за якої зазначенні вище заходи не досягли бажаного результату, в чому і полягає ризик.

Як правило, при аналізі інвестиційної діяльності розглядаються лише ризики інвестора, і не враховується ризики підприємства – реципієнта інвестицій. До факторів дестабілізуючого впливу на економічну безпеку підприємств можна віднести зношеність та низькі темпи оновлення виробничого апарату, низьку інвестиційну активність суб'єктів господарювання, перекис у бік галузей витратного характеру з швидким поверненням капіталу, дефіцит оборотних засобів і використання кредитів у зв'язку з інфляцією, скорочення інвестування за рахунок державного та місцевого бюджетів через нестачу бюджетних коштів [10, с. 7].

Негативно впливають на функціонування і перспективи розвитку підприємств, у тому числі за рахунок інвестування, також загальне нестабільне становище в політиці й економіці, зовнішня агресія, окупація територій і воєнні дії на сході, зниження доходів населення, зростання рівня безробіття [14, с. 3].

Загальна економічна ситуація в країні спонукає підприємства до вкладання лише незначної частини власного прибутку на інвестування в модернізацію та нарощення обсягів і темпів виробництва. Підприємства вимушені використовувати амортизаційні відрахування не як інвестиції у відтворення, для потреб поточного споживання, а нестача коштів у населення унеможливорює суттєве інвестування за рахунок коштів фізичних осіб [14, с. 5].

Кредити банків та інших установ більшою мірою використовуються підприємствами не для інвестування, а для забезпечення їх поточної діяльності. Це пов'язано з тим, що в теперішніх умовах, за наявності інфляції і невеликих активів банків та інших фінансово-

кредитних установ, вони зорієнтовані на формування залучених коштів переважно з короткострокових депозитів і, як наслідок, надання короткострокових кредитів, які важко задіяти для фінансування довгострокових інвестиційних проектів. Іноземні інвестиції нерівномірно розподілені в межах країни, сконцентровані лише в окремих регіонах, і спрямовані на галузі з швидким оборотом капіталу, які мають стабільні ринки збуту виробленої продукції. У результаті, швидко отриманий прибуток виводиться за межі вітчизняної економіки і не забезпечує економічної безпеки та розвитку промислових підприємств [14, с. 6]. Бюджетне фінансування інвестицій знаходиться на недостатньому рівні і у більшості випадків спрямоване на інвестиційні проекти пов'язані з покращенням стану об'єктів соціально-побутової сфери, а не з підтримкою підприємств виробничої сфери [14, с. 7].

В умовах економічної кризи підприємство піддається негативному впливу ряду факторів новітньої генерації, серед яких: загострення конкуренції за доступ до економічних, сировинних, фінансових та інтелектуальних ресурсів; штучне обмеження можливостей щодо виходу на фінансові ринки; рейдерство у вигляді переходу права власності з використанням корупційних схем; стрімкі непередбачувані зміни ринкового середовища; поширення комп'ютерної злочинності; ускладнення фінансових інструментів та процедур [15, с. 61].

В процесі інвестиційної діяльності підприємства можуть виникати конфлікти, пов'язані з недружніми поглинаннями. Конфлікти, виникають також, коли група акціонерів, або сторонній інвестор прагнуть встановити контроль над підприємством. Конфлікти можуть виникати в процесі одержання дивідендів через розподіл або використання прибутку підприємства. Також конфлікти можуть виникати між акціонерами й менеджерами акціонерного товариства стосовно ефективності управління підприємством й сумлінності дій менеджерів [16, с. 139].

Сьогодні сучасний ринок дозволяє отримувати доступ до різних фінансових інструментів, включаючи боргові зобов'язання, гранти, гарантії та інші інструменти, надані кількома інвесторами. Інвесторами можуть бути фінансові установи, приватні компанії, комунальні підприємства, фонди прямих інвестицій, донорські і багато донорські установи, комерційні банки тощо. Проте боргові запозичення і залучення коштів до складу власного капіталу є двома основними джерелами фінансування. Також, урядові гранти для фінансування деяких аспектів бізнесу можуть бути ефективним механізмом фінансування.

Інвестиції у власний капітал підприємства дозволяють інвесторові на постійній основі розраховувати на прибуток компанії, оскільки такі інвестиції передбачають участь інвестора у власному капіталі компанії, що залучає інвестиції. Така особливість капітальних інвестицій може впливати на економічну безпеку підприємства у довгостроковій перспективі, оскільки фактично інвестор не тільки фінансує той чи інший проект, але стає частиною компанії.

Тому в контексті забезпечення економічної безпеки інвестиційної діяльності підприємства інвестиції, з огляду джерела їх надходження, можна розглядати не тільки як інструмент для залучення додаткового фінансування але і як фактор дестабілізуючого впливу. Разом з тим, слід зазначити, що тут важливу роль відіграє співвідношення залучених інвестиційних коштів до обсягів власного капіталу підприємства, а залучення коштів стратегічних, або мажоритарних інвесторів може загрожувати керівництву втратою контролю над підприємством.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** В контексті забезпечення безпеки інвестиційної діяльності підприємства деструктивними є здебільшого фактори зовнішнього середовища такі як економічна ситуація в країні, стан ринку, законодавство. Також тут важливим аспектом є правильність прийняття управлінських рішень в залежності від обраних цілей інвестиційної діяльності. При цьому фінансування окремого

інвестиційного проекту потребує розробки якісного бізнес плану, який враховуватиме зокрема і вплив факторів зовнішнього середовища.

Якщо інвестиції здійснюються підприємством для розширення власного виробництва шляхом здійснення прямого інвестування, вагомим деструктивним фактором може бути законодавча база. У випадку здійснення прямих інвестицій за кордоном постає необхідність вивчення особливостей місцевого законодавства у сфері інвестування та відкриття бізнесу. В рамках національної економіки бюрократія та складна процедура реєстрації бізнесу несуть велику загрозу розширенню виробництва шляхом здійснення інвестицій.

В процесі здійснення інвестиційної діяльності керівництву підприємств необхідно звернути увагу на ризики, які визначаються ймовірністю: втрати контрольного пакету акцій, неповернення кредитів, банкрутства, втрати контролю над випуском та реалізацією продукції, втрати контролю над управлінням підприємством, втрати об'єктів майнового та немайнового права, втрати основних фондів, технологічного відставання, втрати конкурентоспроможності.

### References

### Література

1. Rudnichenko, Ye.M. (2013). Zahroza, ryzyk, nebezpeka: sutnist ta vzaiemozviazok iz systemoiu ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Threat, risk, danger: the essence and interconnection with the system of economic security of the enterprise]. *Ekonomika. Menedzhment. Pidpriemnytstvo* [Economy. Management. Business], No. 25 (1), P. 188–195 [in Ukrainian].
1. Рудніченко Є. М. Загроза, ризик, небезпека: сутність та взаємозв'язок із системою економічної безпеки підприємства / Є. М. Рудніченко // *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. – 2013. – № 25 (1). – С. 188–195.
2. Semeniutina, T.V. (2012). Ekonomichni ryzyky, nebezpeky, zahrozy: sutnist ta vzaiemozviazok [Economic risks, hazards, threats: the nature and interconnection]. *Ekonomichniy prostir* [Economic space], No. 68, P. 106–113 [in Ukrainian].
2. Семенютіна Т. В. Економічні ризики, небезпеки, загрози: сутність та взаємозв'язок / Т. В. Семенютіна // *Економічний простір*. – 2012. – № 68. – С. 106–113.
3. Moroz, O.V., Karachyna, N.P., Shyian, A.A. (2010). Kontsepsiia ekonomichnoi bezpeky suchasnoho pidpriemstva: monohrafiia [Concept of economic security of modern enterprise: monograph]. Vynnytsia: VNTU. 259 p. [in Ukrainian].
3. Мороз О. В. Концепція економічної безпеки сучасного підприємства: монографія / О. В. Мороз, Н. П. Карачина, А. А. Шиян. – Вінниця: ВНТУ, 2010. – 259 с.
4. Bartashevskaya, Yu.M. (2016). Ekonomichna bezpeka pidpriemstva: faktory vplyvu ta shliakhy zabezpechennia [Economic security of an enterprise: factors of influence and ways of providing]. *Ekonomika i suspilstvo* [Economics and society], No. 7, P. 189–194 [in Ukrainian].
4. Барташевська Ю. М. Економічна безпека підприємства: фактори впливу та шляхи забезпечення / Ю. М. Барташевська // *Економіка і суспільство*. – 2016. – № 7. – С. 189–194.
5. Maslak, O.I., Hryshko, N.Ye. (2011). Pidkhody do otsiniuvannia rivnia ekonomichnoi bezpeky pidpriemst [Approaches to assessing the level of economic security of enterprises]. *Visnyk Kremenchut'skoho natsionalnoho universytetu im. M. Ostrohrad'skoho* [Transactions of Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University], No. 6 (71), P. 183–187 [in Ukrainian].
5. Маслак О. І. Підходи до оцінювання рівня економічної безпеки підприємств / О. І. Маслак, Н. Є. Гришко // *Вісник Кременчуцького національного університету ім. М. Остроградського*. – 2011. – Вип. 6 (71). – С. 183–187.

6. Maslak, O.I., Hryshko, N.Ye. (2013). Problemy upravlinnia innovatsiinym rozvytkom pidpriemstv [Problems of management of innovative development of enterprises]. *Marketing i menedzhment innovatsii* [Marketing and management of innovations], No. 1, P. 198–208 [in Ukrainian].
7. Nusinov, V.Ya., Molodetska, O.M., Ponomarenko, K.O. (2012). Investytsii yak instrument pidvyshchennia ekonomichnoi bezpeky biznesu [Investments as an instrument for increasing economic security of business]. *Investytsii: praktyka ta dosvid* [Investments: practice and experience], No. 23, P. 11–14 [in Ukrainian].
8. Shchukin, B.M. (2004). *Investuvannia: kurs lektsii* [Investing: a lecture course]. Kyiv: MAUP. 216 p. [in Ukrainian].
9. Mishchuk, Ye.V., Adamovska, V.S. (2015). Analiz zahroz investytsiinii bezpetsi pidpriemstva ta investoriv [An analysis of the threats to the investment security of enterprises and investors]. *Ekonomika ta derzhava* [Economics and the state], No. 1, P. 30–32 [in Ukrainian].
10. Prykhodko, V.P. (2013). Investytsiina bezpeka yak vazhlyvyi chynnyk podolannia finansovo ekonomichnoi kryzy [Investment security as an important factor in overcoming the financial and economic crisis]. *Investytsii: praktyka ta dosvid* [Investments: practice and experience], No. 16, P. 6–9 [in Ukrainian].
11. Vartanova, O.V., Tulenina, D.M. (2016). Investytsiini vymiry ekonomichnoi bezpeky pidpriemnytskoi diialnosti [Investment measures of economic security of entrepreneurial activity]. *Modeliuvannia rehionalnoi ekonomiky: zb. nauk. prats.* [Modeling of the Regional Economy: a collection of scientific papers], Vol. 2 (28). Ivano-Frankivsk. P. 263–272 [in Ukrainian].
12. Valikov, V.P., Makedon, V.V. (2017). Ekonomichna bezpeka pidpriemstva v kontsepti protsesnoho upravlinnia [Economic security of the enterprise in the concept of process management]. *Nobelivskyi visnyk* [Nobel Bulletin], No. 1, P. 12–22 [in Ukrainian].
13. Bilyk, V.V. (2017). Otsinka investytsiinykh mozhlyvostei pidpriemnytstva z pozytsii zabezpechennia yoho ekonomichnoi bezpeky [Estimation of investment opportunities of entrepreneurship in terms of ensuring its economic security]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu* [Scientific Bulletin of
6. Маслак О. І. Проблеми управління інноваційним розвитком підприємств / О. І. Маслак, Н. Є. Гришко // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. – 2013. – № 1. – С. 198–208.
7. Нусінов В. Я. Інвестиції як інструмент підвищення економічної безпеки бізнесу / В. Я. Нусінов, О. М. Молодецька, К. О. Пономаренко // *Інвестиції: практика та досвід*. – 2012. – № 23. – С. 11–14.
8. Щукін Б. М. Інвестування: курс лекцій / Б. М. Щукін. – К.: МАУП, 2004. – 216 с.
9. Міщук Є. В. Аналіз загроз інвестиційній безпеці підприємства та інвесторів / Є. В. Міщук, В. С. Адамовська // *Економіка та держава*. – 2015. – № 1. – С. 30–32.
10. Приходько В. П. Інвестиційна безпека як важливий чинник подолання фінансово-економічної кризи / В. П. Приходько // *Інвестиції: практика та досвід*. – 2013. – № 16. – С. 6–9.
11. Вартанова О. В. Інвестиційні виміри економічної безпеки підприємницької діяльності / О. В. Вартанова, Д. М. Туленінова // *Моделювання регіональної економіки: зб. наук. праць ДВНЗ «Прикарпатський національний університет ім. Василя Стефаника»*. – 2016. – № 2 (28). – С. 263–272.
12. Валіков В. П. Економічна безпека підприємства в концепті процесного управління / В. П. Валіков, В. В. Македон // *Нобелівський вісник*. – 2017. – № 1. – С. 12–22.
13. Білик В. В. Оцінка інвестиційних можливостей підприємництва з позицій забезпечення його економічної безпеки / В. В. Білик // *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. – 2017. – Вип. 13. – Ч. 1. – С. 14–17.

Uzhgorod National University], No. 13, Vol. 1, P. 14–17 [in Ukrainian].

14. Fedorchak, O.V. (2017). Problemy formuvannya osnovnykh dzherel investuvannya v Ukraini [Problems of formation of the main sources of investment in Ukraine]. Theory and Practice of Public Administration, No. 1 (56), P. 1–9 [in Ukrainian].

15. Babina, N.O. (2016). Novitni pidkhody do orhanizatsii pidtrymky ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [New Approaches to Organization of Support of Economic Security of the Enterprise]. Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu. Serii: Ekonomika [Scientific bulletin of Mukachevo state university. Series: Economics], No. 2, P. 59–63 [in Ukrainian].

16. Sysolina, N.P. (2014). Ekonomichna bezpeka pidpriemstva: navchalnyi posibnyk [Economic security of the enterprise: a manual]. Kirovohrad: KNTU. 226 p [in Ukrainian].

14. Федорчак О. В. Проблеми формування основних джерел інвестування в Україні / О. В. Федорчак // Theory and Practice of Public Administration. – 2017. – № 1 (56). – С. 1–9.

15. Бабіна Н. О. Новітні підходи до організації підтримки економічної безпеки підприємства / Н. О. Бабіна // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія: Економіка. – 2016. – Вип. 2. – С. 59–63.

16. Сисоліна Н. П. Економічна безпека підприємства: навчальний посібник / Н. П. Сисоліна. – Кіровоград: КНТУ, 2014. – 226 с.

УДК 005.8=111

DOI: 10.30857/2413-0117.2019.1.3

**Mariana S. Shkoda**

*Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine*

**APPLYING A CONTINGENCY APPROACH  
TO PROJECT MANAGEMENT WITHIN MESO-LEVEL  
PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS**

*This paper investigates the application of a contingency approach to managing meso-level public-private partnership projects. It is argued that situational management in implementing public-private partnership projects should rely on the so-called risk-contributing factors. It is emphasized that the contingency approach in the context of public-private partnerships is based on developing a set of indicators and integral index calculation used to rank both the projects themselves and their application in terms of territorial and sectoral aspects. It is proved that the integral coefficient at the meso-level reflects the most favorable environment for doing business, including basic frameworks for realization of public-private partnership projects. According to the calculations carried out within this study, at the regional level by selected indicators, the Mykolayiv region has demonstrated the most favorable conditions. Accordingly, the Donetsk region has the highest level of transaction costs and the highest rate of project implementation risk, i. e. the absolute risk value makes up 0.482. The high risk index for this region stems from military activities, low infrastructure development, lack of sufficient production capacity and, consequently, significant commercial and administrative costs for current operations. Thus, it is concluded that the assessment and multilevel analysis based on integral indicators, absolute and relative risk indicators are sufficient for the optimal selection of public-private partnership projects upon the criterion "the lowest project implementation risk – the greatest effects in different areas of activity.*

**Keywords:** *project risk management; public-private partnership projects; multiple correlation; integral coefficients; transaction costs.*

**Мар'яна С. Шкода**

*Київський національний університет технологій та дизайну, Україна*

**ВИКОРИСТАННЯ СИТУАЦІЙНОГО ПІДХОДУ ПРИ УПРАВЛІННІ ПРОЕКТАМИ  
ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА НА МЕЗОРІВНІ**

*У статті досліджено застосування ситуаційного підходу в управлінні проектами державно-приватного партнерства на мезорівні. Аргументовано, що ситуаційний менеджмент при реалізації проектів державно-приватного партнерства має враховувати наявність так званих ризикоутворюючих факторів. Акцентовано, що ситуаційний підхід у контексті імплементації проектів державно-приватного партнерства базується на формуванні групи показників та розрахунку інтегрального показника, який використовується для ранжирування як самих проектів, так і їх застосування з погляду територіального та галузевого аспектів. Доведено, що інтегральний коефіцієнт на мезорівні відображає найбільш сприятливі базові умови ведення бізнесу, в тому числі умови реалізації проектів державно-приватного партнерства. За проведеними розрахунками в цій статті визначено, що найбільш сприятливий клімат з позиції обраних показників на регіональному рівні сформовано в Миколаївській області. Відповідно, з найвищим рівнем трансакційних витрат і з найвищим ризиком реалізації проектів є Донецька область – значення абсолютного ризику становить 0,482. Високий індекс ризику для цього регіону обумовлений проведенням військових дій, низьким рівнем розвитку інфраструктури, відсутністю достатніх виробничих потужностей і, як наслідок, значними комерційними та адміністративними витратами на ведення поточної діяльності. Відтак, резюмовано, що оцінка та багаторівневий аналіз на основі*

*інтегральних показників, абсолютних та відносних показників ризику є достатніми для оптимального вибору проектів державно-приватного партнерства за критерієм «найменші ризику реалізації проекту – найбільші ефекти в різних сферах діяльності».*

*Ключові слова:* управління проектними ризиками; проекти державно-приватного партнерства; множинна кореляція; інтегральні коефіцієнти; трансакційні витрати.

**Марьяна С. Шкода**

*Київський національний університет технологій і дизайну, Україна*

### **ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СИТУАЦИОННОГО ПОДХОДА ПРИ УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЁРСТВА НА МЕЗОУРОВНЕ**

*В статье исследовано применение ситуационного подхода в управлении проектами государственно-частного партнерства на мезоуровне. Аргументировано, что ситуационный менеджмент при реализации проектов государственно-частного партнерства должен учитывать наличие так называемых рискообразующих факторов. Акцентировано, что ситуационный подход в контексте имплементации проектов государственно-частного партнерства базируется на формировании группы показателей и расчёта интегрального показателя, который используется для ранжирования как самих проектов, так и их применения с точки зрения территориального и отраслевого аспектов. Доказано, что интегральный коэффициент на мезоуровне отражает наиболее благоприятные базовые условия ведения бизнеса, в том числе условия реализации проектов государственно-частного партнерства. По проведённым расчетам в данной статье определено, что наиболее благоприятный климат с позиции избранных показателей на региональном уровне сформирован в Николаевской области. Соответственно, с высоким уровнем трансакционных издержек и с высоким риском реализации проекта является Донецкая область – значение абсолютного риска составляет 0,482. Высокий индекс риска для этого региона обусловлен проведением военных действий, низким уровнем развития инфраструктуры, отсутствием достаточных производственных мощностей и, как следствие, значительными коммерческими и административными расходами на ведение текущей деятельности. Таким образом, резюмировано, что оценка и многоуровневый анализ на основе интегральных показателей, абсолютных и относительных показателей риска являются достаточными для оптимального выбора проектов государственно-частного партнерства по критерию «наименьшие риски реализации проекта – самые значительные эффекты в различных сферах деятельности».*

*Ключевые слова:* управление проектными рисками; проекты государственно-частного партнерства; множественная корреляция; интегральные коэффициенты; трансакционные издержки.

**Problem statement.** In managing a portfolio of projects, the government manages a portfolio of public-private partnership (PPP) projects. An important component in determining priority projects for implementation is the selection of the most rational places for their application. To solve this problem, in our opinion, it is advisable to use an situational approach that combines various procedures into a universal set of methods and methods for generating changes in control systems depending on changes in parameters of the control object, as well as the appearance of exogenous factors.

**Analysis of recent research and publications.** Many foreign and national scientists, like N.G. Dumont [4], J. Delmon [3], L. Ganuschak-Efimenko [2] and many others, have devoted their attention to issues related to the management of PPP projects. Some scientists in the field of project

management, in particular, N.G. Dumont [4, p. 96], they propose to consider the management of PPP projects using an situational approach, which became the basis for writing this article.

**Highlight previously unsolved aspects of the problem.** After analyzing the research of scientists on this issue, we propose to consider projects using an situational approach, in order to highlight the most pleasant and, accordingly, unfavorable regions of Ukraine for running public-private projects.

**The purpose of the article.** The main goal of this work is to investigate the application of the situational approach in the management of public-private partnership projects

**Presentation of the main research material.** The situational approach implies the observance of a number of general conceptual principles [4]. The basic principles of situational control systems are:

1. The principle of feedback. With the help of feedback, measurement of the characteristics of the object being monitored takes place, reactions are produced as control actions.

2. The principle of multi-level. It is assumed that the situational control system consists of a number of subsystems.

3. The principle of the required diversity. According to this principle, the diversity of the control system must be no less than the diversity of the control object.

Unlike situational, other (“non-situational”) control systems should include a small number of objects to maintain the ability to control an object. Situational systems imply the absence of a certain stationary control law for elements of a given class. The more varied the process of functioning of the system, the more its parameters and structures must change.

4. The principle of openness. Compliance with this principle determines all internal processes in an situational control system. The openness of the system implies that various resources can move freely through it and through it; the system perceives exogenous factors and responds through endogenous factors.

5. The principle of dual control. Control effects are dual in nature: on the one hand, they are designed to control the object, and on the other – to serve as a basis for studying its properties and patterns for subsequent control actions. In other words, the structure of control actions must change in accordance with changes in the parameters of the system of the control object.

However, we point out that situational management in the procedures for selecting PPP projects [4, p. 176–180] should take into account the presence of the so-called risk-forming elements. In this context, the mandatory characteristics and, at the same time, the requirements for the procedures for selecting PPP projects are:

- forecast and analytical nature;
- the prevalence of strategic functions;
- economic and mathematical modeling;
- variance;
- probability.

These characteristics, being peculiar risk-management parameters in the situational portfolio management system of PPP projects, do not differ from the classical parameters that are taken into account when developing the risk profile of any other investment project, to substantiate the effectiveness of which are mainly used methods and tools of economic and mathematical simulation methods, but not qualitative methods, since they cannot fully measure the risks of project implementation with appropriate accuracy and reliably stew.

Further, an adequate risk assessment in the management of a portfolio of PPP projects allows one to identify inefficient projects as carrying potentially large risks, including for infrastructure participants. These are projects that do not fulfill the tasks assigned to them, and also do not allow to obtain the expected both commercial and social effects when using them. From this

point of view, the use of an situational system transforms classical economic-mathematical modeling into agent-oriented [3, 4].

The principal feature of this approach is the perception of the modeled system as a set of autonomous agents that make independent, independent decisions.

Based on the above principles of building situational management systems and the provisions of agent-based modeling, the authors developed an situational approach to the procedure for selecting public-private partnership projects, taking into account not only the differentiated multi-level procedures, but also regional aspects of PPP projects.

This approach includes 7 main blocks of analysis:

- basic conditions for implementation;
- parameters of the project risk efficiency;
- project risk function;
- social effects of implementation;
- commercial effects of implementation;
- budgetary effects of implementation;
- economic effects of implementation.

At the first stage, each direction is assessed and analyzed separately, only after carrying out a full analysis; within the framework of the second stage, these areas are estimated as a whole.

The direction of the assessment of infrastructure and multiplicative effects, reflecting the impact of the project on other sectors of the economy, social activities both in this region and adjacent to it, is isolated. The role of the infrastructure effect is to determine the level of change.

The state of the infrastructure in the immediate location of the project, as well as the degree of its influence on other areas of activity and management. In accordance with the above, a definition of the concept of “infrastructure effect” can be given.

An infrastructure effect is an effect that manifests itself in a change in the state of the infrastructure in a region, which creates a greater economic or commercial effect when implementing projects in combination, rather than creating projects that are not aimed at general multiplicative results of activities.

The economic nature of the infrastructure effect is identical to the nature of the multiplicative one; however, the first affects only certain areas of the implementation of public-private partnership projects and represents private externalities for project implementation.

An situational approach to the procedure for selecting projects of a public-private partnership is based on the formation of a panel of indicators and the calculation of the integral indicator, which is used to rank both the projects themselves and their application in terms of territorial and sectoral aspects.

To form a panel of indicators, it is advisable to use indicators that sufficiently reflect the conditions for the implementation of projects. The general logic of calculating the integral indicator, determining the coefficients for an integral indicator is represented by a system of formulas (1)–(2), which reflects the multilevel calculation and the universality of the approach to the selection of public-private partnership projects, as well as various factors that can have a significant impact on the final calculation integral index.

To calculate the integral indicator, it is necessary to carry out a number of preliminary calculations and actions:

- 1) determine the level of assessment;
- 2) to form a panel of indicators;
- 3) calculate the normalized coefficients;
- 4) make a final calculation of the integral indicator;
- 5) rank the results of the assessment level;

6) rank the results of all levels (building a polygon of ranks). At the third and fourth stages it is necessary:

1) calculate the normalized coefficients for each indicator in the indicator panel:

$$N_i = \frac{1}{\max_i - \min_i}, \quad (1)$$

where  $N_i$  is the normalized coefficient of the  $i$ -th indicator;

$\max_i$  – maximum value  $i$ -th indicator;

$\min_i$  – the minimum value of the  $i$ -th indicator.

2) calculate the integral indicator in general for the selected level:

$$M_j = \sum_{i=1}^n F_i * N_i, \quad (2)$$

where the  $M_j$  level of assessment is an integral indicator of the  $j$ -th level of assessment;

$F_i$  is the actual value of the  $i$ -th indicator;

$N_i$  is the normalized coefficient of the  $i$ -th indicator.

The described approach to the calculation allows you to build an independent assessment of indicators from the point of view that the indicators are not established weights; each indicator is estimated separately, while the integral indicator takes into account equally the change of each.

For approbation of the described approach, one level can be considered as an example of calculations – regional conditions for the implementation of projects, including projects of public-private partnership.

To form a dashboard, financial ratios were chosen that characterize the economic conditions for the regions of the country. The choice of financial ratios and financial indicators occurred in several stages. The hypothesis of choosing representative indicators was based on checking the cross-influence of each (multiple correlation) with a dependency level of no more than 85%.

On the basis of this hypothesis, for each subject of Ukraine, 10 indicators were selected, compiled on the basis of consolidating the data of reports of enterprises and organizations for all types of economic activity for January – December 2018 [6]:

- return on sales, %;
- return on equity, %;
- ratio of borrowed and own capital, times;
- security with own working capital, %;
- capital productivity (turnover of fixed assets), times;
- share of equity in total capital (autonomy ratio);
- current liquidity (total coverage), times;
- fast liquidity (intermediate coverage), times;
- absolute (immediate, instantaneous) liquidity, times;
- asset turnover, times.

Testing these values under the hypothesis did not exclude any indicator from the selected ones. The results of multiple correlation are presented in Table 1.

The results of multiple correlation indicate that a number of indicators are inversely related: return on sales and capital productivity, return on equity and autonomy ratio, the ratio of equity and land capital and asset turnover, capital productivity and fast liquidity, etc. This is due to differences in the calculation of coefficients and data usage. However, according to the results of multiple correlation, the inverse relationship does not exceed 20%.

The next stage of approbation is the calculation of normalized coefficients for each indicator (indicator) – financial ratio (Table 2).

Using the obtained normalized coefficients and the available actual data allows to calculate the integral indicator.

Table 1

**Multiple correlation of financial ratios by subjects of Ukraine for January – October 2018**

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10
K1	1,000									
K2	0,928	1,000								
K3	0,403	0,509	1,000							
K4	0,144	0,153	0,241	1,000						
K5	0,194	0,040	0,036	0,556	1,000					
K6	0,398	0,150	0,746	0,512	0,171	1,000				
K7	0,518	0,246	0,572	0,355	0,025	0,435	1,000			
K8	0,147	0,274	0,654	0,229	0,464	0,451	0,829	1,000		
K9	0,435	0,179	0,732	0,548	0,183	0,667	0,614	0,681	1,000	
K10	0,231	0,040	0,127	0,453	0,807	0,455	0,257	0,201	0,057	1,000

where: K1 – profitability of sales, %; K2 – return on equity, %; K3 – the ratio of own and borrowed capital, times; K4 – provision with own working capital, %; K5 – capital productivity (turnover of fixed assets), times; K6 – the share of equity in total capital (autonomy ratio), times; K7 – current liquidity (total coverage), times; K8 – fast liquidity (intermediate coverage), times; K9 – absolute (immediate, instantaneous) liquidity, times; K10 – asset turnover, times.

Table 2

**Normalized ratios**

K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10
0,149	0,475	0,338	0,003	0,183	1,138	0,453	0,427	1,005	0,763

The results of the calculation with ranking descending are given in Table 3.

Table 3

**Integral indicator of an situational approach to the procedure for selecting PPP-projects (regional level)**

Region of Ukraine (TOP-10 by integral coefficient)	Integral factor ( $M_{region}$ )
Mykolaiv region	3,661
Kyiv region	3,642
Zakarpattia region	3,620
Odesa region	3,603
Poltava region	3,591

The integral coefficient at the regional level reflects the most favorable basic business conditions, including conditions for the implementation of public-private partnership projects. According to the calculations presented in the table, the most favorable from the point of view of the selected indicators at the regional level is the Mykolaiv region with the value of the integral coefficient 3,661.

As a comparison of the obtained result of the calculation of partial integral indicators, it is possible to find its normal value. This value will allow to determine two groups of objects - with the value of the indicator below and above the norm.

To calculate this coefficient, you can use a modified version of the calculation of a simple private integral indicator, described above:

$$M_{cons} = \sum_{j=1}^n MJ, \quad (3)$$

where  $M_{cons}$  is a consolidated integral indicator for all levels;  
 $M_j$  level –  $j$ -th integral indicator.

As a comparison of the obtained result of the calculation of partial integral indicators, it is possible to find its normal value. This value will allow identify two groups of objects – with the value of the indicator below and above the norm.

To calculate this coefficient, you can use a modified version of the calculation of a simple private integral indicator, described above:

$$M_j^{norm} = \sum_{i=1}^n n_i * N_i, \quad (4)$$

where  $M_j^{norm}$  is the normal value of the integral index of the  $j$ -th grade level;  
 $n_i$  is the normal value of the  $i$ -th indicator;  
 $N_i$  is the normalized coefficient of the  $i$ -th indicator.

The formula allows not only to group objects, but also serves as the basis for a probabilistic analysis of the dynamics of an integral indicator, as well as an initial basis for calculating a composite integral indicator for all levels of assessment.

An additional parameter for assessing the risks of implementing projects both in a given industry (type of economic activity) and in a certain territory is the level of transaction costs in the value of goods, products (works, services) or depending on the level of transaction costs in revenue (net) from the sale or gross value added of goods (works, services).

For example, one of the variations of the absolute project risk index (in this case, the object of analysis) was calculated on the basis of the transactional approach as a test of an situational approach to the selection of public-private partnership projects. The absolute risk index was calculated by assigning the operating costs of enterprises and organizations to the cost of goods (works, services) according to the following general formula:

$$I(R)_i = \frac{CT_i}{V_i}, \quad (5)$$

optimality of  $I(R)$   $i$  – project  $\rightarrow$  min (commercial goals),  
 where  $I(R)$  of the  $i$  project is the absolute risk index of the project;  
 $V_i$  – change in output (in cost bridge or in-kind) for the project;  
 $CT_i$  – change transactional project costs.

The criterion for the optimality of this indicator is its striving for minimum values. Since this indicator counts in the range of 0 to 1, then the smallest value will be close to 0. On the basis on Table 4 shows the calculation of the absolute risk index for the regions of Ukraine in order to determine the territory with the most inappropriate business conditions, including the implementation of public-private partnership projects.

Table 4

Transactional approach by regions of Ukraine

Regions of Ukraine	Transaction costs
Donetsk region	0,482
Lugansk region	0,415
Sumy region	0,287
Zaporizhzhya region	0,272
Harkiv region	0,212

The base for calculating the index was the data on the total value cost of goods, products (works, services) and the amount of commercial and administrative expenses of enterprises and organizations for all types of economic activity registered in the country in January – October 2018.

According to the calculations presented in table. 4, the regions of Ukraine with the highest level of transaction costs and, accordingly, with the highest risk of project implementation is Donetsk region – the value of absolute risk index 0,482. High risk index for this region due to the conduct of hostilities, low infrastructure development, the lack of sufficient production facilities and, as a consequence, significant amounts of commercial and administrative costs to conduct current activities.

**Conclusions from the conducted research.** The implementation of public-private partnership projects from the point of view of the state indicates that the choice of places for the application of projects is based on the opposite principle in comparison with commercial projects. A high absolute risk index determines the territories in which the need to create new infrastructure projects is greatest. The position of the business is diametrically opposite - the choice is based on the lowest absolute risk index.

Evaluation and multi-level analysis based on integral indicators, absolute and relative risk indices are sufficient for a reasonable selection of public-private partnership projects according to the criterion “least project implementation risks – the greatest effects in various areas (social, commercial, budgetary, economic)”, number of PPP projects, having a lot of regional features of implementation and business conditions.

*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

- |  |   |
|--|---|
| <p>1. Hanushchak-Iefimenko, L.M. (2014). Innovatsiyni rozvytok pidpriemnytstva v Ukraini: stratehichni oriientyry [Innovative development of entrepreneurship in Ukraine: strategic benchmarks: monograph]. Kyiv: National Academy of Management. 343 p. [in Ukrainian].</p> <p>2. Ganushchak-Efimenko, L., Shcherbak, V., Nifatova, O. (2018). Assessing the effects of socially responsible strategic partnerships on building brand equity of integrated business structures in Ukraine. <i>Oeconomia Copernicana</i>, Vol. 9, Iss. 4, P. 715–730.</p> <p>3. Delmon, J. (2010). <i>Public-Private Infrastructure Partnership: Practical Guide for Public Authorities</i>. Astana: IC "Orange". 250 p.</p> <p>4. Dumont, G., Huzmezan, M. (2002). Concepts, Methods and Techniques in Situational Control. <i>Proceedings American Control Conference (ACC 2002)</i>. Anchorage, AK, USA, 2002. Vol. 2.</p> <p>5. Dussauge, P., Garrette, B., Mitchell, W. (2017). <i>Learning from Competing Partners: Outcomes and</i></p> | <p>1. Ганущак-Єфіменко Л. М. Інноваційний розвиток підприємництва в Україні: стратегічні орієнтири: моногр. / Л. М. Ганущак-Єфіменко. – К.: Національна академія управління, 2014. – 343 с.</p> <p>2. Ganushchak-Efimenko L. Assessing the effects of socially responsible strategic partnerships on building brand equity of integrated business structures in Ukraine / L. Ganushchak-Efimenko, V. Shcherbak, O. Nifatova // <i>Oeconomia Copernicana</i>. – 2018. – Vol. 9. – Is. 4. – P. 715–730.</p> <p>3. Delmon J. <i>Public-Private Infrastructure Partnership: Practical Guide for Public Authorities</i> / Jeffrey Delmon. – Astana: IC "Orange", 2010. – 250 p.</p> <p>4. Dumont G. Concepts, Methods and Techniques in Adaptive Control / G. Dumont, M. Huzmezan // <i>Proceedings American Control Conference (ACC 2002)</i>. – Anchorage, AK, USA, 2002. – Vol. 2.</p> <p>5. Dussauge P. <i>Learning from Competing Partners: Outcomes and Durations of Scale</i></p> |
|--|---|

Durations of Scale and link Alliances in Europe, North America and Asia. *Strategic Management Journal*, Vol. 21, Iss. 2, P. 99–103.

6. Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku derzhavno-pryvatnoho partnerstva v Ukraini na 2013–2018 roky [On Approval of the Concept of Public-Private Partnership Development in Ukraine for 2013–2018: Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 739-r dated August 14, 2013]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/739-2013-%D1%80> [in Ukrainian].

7. Zvit natsionalnoi komisii, shcho zdiisniue derzhavne rehuliuвання u sferi rynkiv finansovykh posluh za 2015 rik [Report of the National Commission, which carries out the state regulation in the field of financial services markets for 2015]. Retrieved from: <http://nfp.gov.ua/content/rzviti-nackomfinposlug.html> [in Ukrainian].

8. Kontseptsiiia Derzhavnoi tsilovoi prohramy rozvytku investytsiinoi diialnosti na 2011–2015 roky [Concept of the State Target Program for the Development of Investment Activities for 2011–2015] / State Agency of Ukraine for Investments and Development. Retrieved from: <http://in.ukrproject.gov.ua/index.php?get=564&id=2548.#1> [in Ukrainian].

9. Pro derzhavno-pryvatne partnerstvo [On public-private partnership: Law of Ukraine dated 01.07.2010 No. 2404-VI with amendments and supplements introduced by the Law of Ukraine No. 5463-VI dated 16.10.2012]. – Retrieved from: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2404-17> [in Ukrainian].

10. Nifatova, O.M., Shkoda, M.S. (2017). Aktyvizatsiia polityky innovatsiinoho rozvytku cherez utvorennia innovatsiinykh klasteriv yak formy derzhavno-pryvatnoho partnerstva [Enhancing the innovative development policy through building innovation clusters in the framework of public-private partnership]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnolohii ta dyzainu. Serii: Ekonomichni nauky* [Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design. Series: Economic Sciences], No. 6 (117), P. 110–120 [in Ukrainian].

11. Pro innovatsiinu diialnist [On Innovation Activity: Law of Ukraine dated July 4, 2002 No. 40-IV (as amended on December 5, 2012)]. Retrieved from: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/40-15> [in Ukrainian].

and link Alliances in Europe, North America and Asia / P. Dussauge, B. Garrette, W. Mitchell // *Strategic Management Journal*. – 2017. – Vol. 21, Iss. 2. – P. 99–103.

6. Про схвалення Концепції розвитку державно-приватного партнерства в Україні на 2013-2018 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14.08.2013 № 739-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/739-2013-%D1%80>.

7. Звіт національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг за 2015 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nfp.gov.ua/content/rzviti-nackomfinposlug.html>.

8. Концепція Державної цільової програми розвитку інвестиційної діяльності на 2011–2015 роки [Електронний ресурс] / Державне агентство України з інвестицій та розвитку. – Режим доступу: <http://in.ukrproject.gov.ua/index.php?get=564&id=2548.#1>.

9. Про державно-приватне партнерство: Закон України від 01.07.2010 № 2404-VI із змінами та доповненнями, внесеними Законом України № 5463-VI від 16.10.2012 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2404-17>.

10. 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*. – 2017. – № 6 (117). – С. 110–120.

11. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 № 40-IV (редакція від 05.12.2012) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/40-15>.

УДК 658.5:005.2

DOI: 10.30857/2413-0117.2019.1.4

**Сергій О. Ареф'єв**

**Київський національний університет технологій та дизайну, Україна  
АДАПТИВНИЙ МОНІТОРИНГ СТРАТЕГІЙ ФОРМУВАННЯ  
АНТИКРИЗОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ**

*У статті висвітлюється існуюча наразі проблематика протидії постійно виникаючим кризовим явищам у процесі використання потенціалу підприємства. Близько 15 років минуло з того часу, як наполегливо докладаються зусилля з дотримання законодавства, і все більше уваги приділяється аспектам корпоративної соціальної відповідальності. Існує широкий спектр заходів, таких як підвищення обізнаності працівників, створення системи управління та запобігання метаморфозам, формування надійної корпоративної структури та своєчасного розкриття інформації, а також управління організацією як сумою її потенціалів. Саме питання адаптивного моніторингу є важливою складовою знаходження та контролю резервів для подальшого використання ресурсів підприємства під час розробки довгострокових стратегій. Створення підсистем стратегій управління змінами виступає фундаментом побудови антикризового потенціалу. Проте доцільним було б додати, що ще однією перешкодою в процесі адаптації є нестійке внутрішнє середовище. Цілі вибраної стратегії по кожному з напрямів бізнесу не завжди оголошуються, і це може призвести до того, що в діяльності підприємства зростатиме рівень ентропії як потенційне джерело загроз і небезпек, які породжують кризові явища. Розгляд адаптивного управління з динамічних позицій передбачає створення декомпозиції можливих сценаріїв його реалізації відповідно до станів загроз діяльності підприємства та характеристик його потенціалів. Пошук моделей розвитку, здатних зберегти ресурси підприємства, є фундаментальним викликом для його майбутнього. Мова йде про сприяння переходу від економіки продуктів до економіки системи, від дисипативного підходу до ресурсів до адаптивних методів управління, культурного стрибка до економічної та екологічної стійкості, що має стати факторами впливу на все суспільство, починаючи з посилення території та співпраці різних стейкхолдерів – до досягнення ефективності використання ресурсів поза межами відновлюваної енергетики, від сировини та місцевих відходів – до створення комплексу інтегрованих технологій, від реконструкції деіндустріалізованих територій – до нових відносин між сільським господарством, промисловістю та наукою, здійсненню місцевих тематичних досліджень, на яких можна перевірити наслідки нововведень, прискорюючи процес перетворення їх результатів у нові розробки.*

**Ключові слова:** адаптивний моніторинг; стратегія; потенціал; антикризовий потенціал; резистори; підсистеми стратегій.

**Сергей О. Арефьев**

**Киевский национальный университет технологий и дизайна, Украина  
АДАПТИВНЫЙ МОНИТОРИНГ СТРАТЕГИЙ ФОРМИРОВАНИЯ  
АНТИКРИЗИСНОГО ПОТЕНЦИАЛА**

*В статье освещается существующая сейчас проблематика противодействия постоянно возникающим кризисным явлениям в процессе использования потенциала предприятия. Около 15 лет прошло с тех пор, как настойчиво предпринимаются усилия по соблюдению законодательства, и все большее внимание уделяется аспектам корпоративной социальной ответственности. Существует широкий спектр мероприятий, таких как повышение осведомленности работников, создание системы управления и предотвращения*

метаморфоз, надійної корпоративної структури і своєчасного раскрытия інформації, а також управління організацією як суммою її потенціалів. Іменно питання адаптивного моніторингу є важливою складовою знаходження і контролю резервів для подальшого використання ресурсів підприємства при розробці довгострокових стратегій. Створення підсистем стратегій управління змінами виступає фундаментом побудови антикризового потенціалу. Однак цілесобразним було б додати, що ще одним перешкодою в процесі адаптації є нестійка внутрішня середовище. Цілі вибраної стратегії по кожному з напрямків бізнесу не завжди оголошуються, і це може призвести до того, що в діяльності підприємства зростає рівень ентропії як потенціальний джерело загроз і небезпек, породжуючи кризові явища. Розгляд адаптивного управління з динамічних позицій передбачає створення декомпозиції з можливих сценаріїв його реалізації в відповідності з станом загроз діяльності підприємства і характеристик його потенціалів. Пошук моделей розвитку, здатних зберегти ресурси підприємства, є фундаментальним викликом для його майбутнього. Розмова йде про вплив переходу від економіки продуктів до економіки системи, від дисипативного підходу до ресурсів до адаптивних методів управління, культурному скачку до економічної і екологічної стійкості, що повинні стати факторами впливу на все суспільство, починаючи з посилення території і співпраці всіх стейкхолдерів до досягнення ефективності використання ресурсів за межами відновлюваної енергетики, від сировини і місцевих відходів – до створення комплексу інтегрованих технологій, від реконструкції деіндустріалізованих територій – до нових відносин між сільським господарством, промисловістю і наукою, проведенню місцевих тематичних досліджень, на яких можна перевірити наслідки нововведень, пришвидряючи процес перетворення їх результатів в нові розробки.

**Ключевые слова:** адаптивний моніторинг; стратегія; потенціал; антикризовий потенціал; резистори; підсистеми стратегій.

**Serhii O. Arefiev**

***Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine***  
**ADAPTIVE MONITORING OF STRATEGIES FOR BUILDING  
ANTI-CRISIS POTENTIAL**

*The paper covers the current issues of counteraction to constantly arising crisis phenomena in the process of using the enterprise potential. For about 15 years the efforts to comply with legislation have been steadily rising, and more and more emphasis is paid to various aspects of corporate social responsibility. There is a wide range of activities, such as increasing employee awareness, creating a management system to prevent abrupt changeover, a solid corporate structure and timely disclosure of information, as well as managing the organization as an integration of its potentials. Adaptive monitoring is viewed as a critical component in finding and controlling the reserves for further utilization of enterprise resources in the context of developing its long-term strategies. Building the subsystems for change management strategies can form the basis for creating anti-crisis potential. However, there is another barrier to the process of adaptation which is a vulnerable internal environment. Apparently, the goals of the chosen strategies in each of the business areas are not always announced, and this can increase the entropy level within the enterprise, creating threats and hazards that give rise to crisis phenomena. From a dynamic perception, adaptive management concept involves the construction of a decomposition of its possible implementation scenarios subject to the type of threats to enterprise performance and characteristics of its potentials. The search for the development models that can*

*retain the enterprise resources is a fundamental challenge for its operation in the future. It is about facilitating the transition from product economy to the system economy, from a dissipative approach to resources to an adaptive management practices, to a cultural leap towards economic and environmental sustainability that should affect the entire society, from strengthening of the territory and cooperation among all stakeholders to gain the resource utilization efficiency beyond renewable energy, starting with raw materials and local waste management to create an integrated technology network and from a number of integrated technologies, from deindustrialized territories reconstruction towards new relationships between agriculture, industry and academia, conducting local case studies to test the effects of innovations, thus boosting the process of transforming the research results into new pilot projects.*

**Keywords:** *adaptive monitoring; strategy; potential; anti-crisis potential; resistors; subsystem of strategies.*

**Постановка проблеми.** Функціонування підприємств та їхній розвиток полягає у якісному створенні стратегій, які дозволяють протидіяти постійним кризовим явищам зовнішнього середовища. Основною проблемою при такому підході до вирішення даного питання полягає у відсутності чітких зворотних зв'язків між елементами моніторингу. Зростання конкуренції змушує підприємства до підвищення ефективності розроблених стратегій, які повинні бути в змозі запропонувати споживачам широкий асортимент продукції. Такі стратегії повинні поліпшити якість його пропозиції і все це завжди потребує формування відповідного комплексу реальних ресурсів та можливостей. Цю реальність показують значення адаптаційного потенціалу підприємства, щоб працювати більш стабільно розвиваючись. Основне питання в тому, як підприємство може отримати ресурси, можливості та здатності для формування стратегії.

**Аналіз останніх досліджень.** У сучасній економічній літературі багато авторів приділяють увагу питанню протидії кризовим явищам, а також можливостям використання потенціалу підприємства. При цьому постійність перетворень у зовнішньому середовищі спонукають авторів до розгляду можливостей своєчасного реагування підприємствами на такі зміни. Теоретико-методологічні й економіко-організаційні аспекти дослідження адаптивного управління підприємством розглянуто в працях таких учених, як Н.М. Кулик [1], Г.В. Єльнікова [2], І.В. Токмакова [3], Н.С. Приймак [4], Т.М. Берідзе [6], Л.В. Пан [7] та інших.

**Невирішені частини дослідження** є обґрунтування адаптивного моніторингу, як системи, що використовує дані підприємства, що постійно змінюються для створення стратегій формування антикризового потенціалу.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

Вітчизняні підприємства стикаються з серйозними проблемами в ці роки. У глобалізаційній економіці, скорочення життєвого циклу багатьох товарів, і важливість збереження споживача, який стає все більш поінформованими, спонукають підприємства до реалізації своїх потенційних можливостей.

У сучасному бізнес-середовищі збереження росту та прибутковості – непросте завдання. Технологічні та наукові досягнення скорочують життєвий цикл продукції та послуг, змінюються бізнес-моделі та з'являються нові конкуренти за межами галузі. Ця постійна нестабільність змушує шукати нові можливості для бізнесу. У цьому сенсі основною проблемою, з якою стикаються компанії, є те, як визначити оптимальну стратегію розвитку.

У теорії сучасного управління існують різні підходи до адаптивного управління підприємством. Так, Н.М. Кулик вказує що, якщо «раніше механізми управління

підприємством були переважно засновані на механістичних підходах наукового адміністрування та побудови чітких ієрархічних структур, то в сучасних умовах динамізму економічних процесів і ускладнення економічних систем ці підходи не є ефективними. Нестійкість зовнішнього середовища сприяла підвищенню ролі адаптації в діяльності підприємства, що визначає необхідність формування нової технології управління. У межах цього слід враховувати наступні особливості соціально-економічної ситуації в Україні:

- можливість розвитку економіки на основі унеможливлення використання екстраполяційного підходу до прогнозування розвитку як підприємств, так і зовнішнього середовища;

- нестабільність нормативної бази;

- низька пошукова активність керівників різного рівня, розбалансованість їх економічних інтересів;

- відсутність необхідних збалансованих резервів ресурсів підприємства;

- нерозвиненість ринкової інфраструктури;

- низький рівень платоспроможного попиту» [1, с. 98].

«Технологія адаптивного управління складається з порядку дій, методики, способів і засобів їх здійснення. Механізм взаємоузгодження розкриває способи спрямованого впливу (самовпливу) й одночасного вивільнення ступенів свободи для саморозвитку суб'єктів діяльності» [2, с. 61].

Відповідно до вказаних особливостей здійснення економічних і соціальних процесів, можливих наслідків потребує формування передумов реалізації обґрунтованих стратегій за напрямками діяльності і відповідних цілей, які відображають залежність між перспективними елементами економічного потенціалу і функціональних стратегій. Їхнє забезпечення потребує підвищення життєвого рівня і платоспроможності населення, а також активізації на якісно новому підґрунті розвитку ринкової інфраструктури.

Разом з тим, основною метою адаптивного управління є виживання та забезпечення розвитку підприємств в умовах постійно змінного зовнішнього середовища. І.В. Токмакова відносить «до основних принципів адаптивного управління: альтернативність, прозорість, інформаційну забезпеченість, ефективність, а функції системи адаптивного управління безпосередньо пов'язані із базовими, такими як прогнозування і планування; організація роботи; активізація і стимулювання; координація і регулювання; контроль, облік і аналіз. Виходячи з вищезазначеного при розробці системи адаптивного управління слід врахувати динамічність зовнішнього і внутрішнього середовища; складність і різноманітність виробничих процесів; наявність і взаємозв'язок мети і критеріїв, які формалізуються і не формалізуються; неповноту, неточність початкової інформації; слабо структурованість стратегічних задач підприємства» [3, с. 214].

Спираючись на динамічність зовнішнього і внутрішнього середовища управлінням необхідно вибирати методи і моделі, здатні найбільш вірогідно віддзеркалювати процеси в них. Організація інформаційного забезпечення має задовольняти необхідність прогнозування кризових явищ при здійсненні виробничо-господарської діяльності та формування антикризового потенціалу.

Як зазначає Н.С. Приймак, то удосконалення управління змінами ставить на меті дві рівноправні стратегічні цілі:

- по-перше, зміни у організаційній структурі та приведення її до вимог динамічного зовнішнього середовища. Зміни у організаційній структурі призведуть до нового щабля розвитку стратегічного менеджменту і потягнуть за собою зміни у організаційній культурі підприємства;

– по-друге, підвищення ефективності управління змінами має обов'язково позитивно відіб'ється на результатах діяльності підприємств, а саме – подолати тенденцію до коливання рентабельності та прибутковості.

У якості підсистеми забезпечення удосконалення управління змінами має виступати сукупність технологічних і продуктових змін, які на операційному та оперативному рівнях дозволяють забезпечити позитивні результати діяльності.

«Реалізація вищезазначених стратегічних змін має обов'язково складатись з низки послідовних та взаємопов'язаних завдань, серед яких можна виокремити такі:

1) встановлення пріоритетності адміністративних завдань, що забезпечують ефективну корпоративну стратегію та реалізацію місії компанії;

2) встановлення чи обґрунтування відповідності реалізованої на підприємстві стратегії й внутрішніх бізнес-процесів з метою максимальної орієнтації діяльності підприємства у довгостроковій перспективі на здійснення прийнятих, в умовах що склалися, стратегічних рішень;

3) вибір і приведення у відповідність із реалізованою стратегією стилю лідерства й підходу до управління підприємством;

4) забезпечення ефекту синергії на всіх рівнях та у всіх підсистемах реалізації чинної стратегії підприємства» [4, с. 39].

В цілому можна погодитися з таким розподілом завдань, як підсистеми стратегій управління змінами, проте доцільним було б додати, що ще однією перешкодою, яка знаходиться в процесі адаптації в середовищі є нестійкою, "опір змінам", причини якої можуть бути згруповані на трьох рівнях:

1. Резистори прив'язані до особистості: звички, страх перед невідомим, перевагу стабільності, сприйняття вибірково, задоволення потреб особистості з поточної ситуації та захисту прав.

2. Резистори прив'язані до соціальної системи: відповідно стандартам, узгодженість системи, інтересів і прав, придбаних в рамках системи, святість деяких речей, про неприйняття.

3. Резистори, з режиму розгортання зміни, часу і коштів, наданих для включення зміни, також авторитет агента змін.

У процесі опору змінам, і можуть бути визначити чотири стадії:

Етап 1. Заперечення або першого удару: людина сприймає небезпеку, створений обмін, відчуває занепокоєння, важко освоїти нової ситуації і віддача переваги залишатися в минулому.

Етап 2. Оборона: людина чіпляється за звички і традиції, уникаючи реальності, реагуючи з апатії або гніву, і практично відмовляється змінити, але можна почати оцінки переваг і недоліків що пропонує зміни та розпочати етап прийняття.

Етап 3. Прийняття: на цьому етапі відповіді можуть здаватися неефективними, і людина відчуває себе безпорадним, щоб запобігти змінам, однак починається пошук рішень і розробка нових навичок.

Етап 4. Адаптації або асиміляції: коли наслідки зміни стають очевидними і викликають задоволення людини, даючи знову ж сенс вашого життя, на цьому етапі зміни приходять інституціоналізаційні.

Розгляд адаптивного управління з динамічних позицій передбачає його декомпозицію з можливих його реалізацій відповідно до станів загроз діяльності підприємства та характеристик потенціалів, на які слід переходити для адаптації до зовнішніх впливів макро-, меза- і мікросередовищ (рис. 1). Так, адаптація як передумова розвитку має спиратись на можливості сегментування стратегічного портфелю, для створення можливості дослідження

перспектив розвитку, виділення групи товарів із подібними характеристиками та орієнтацією на подібну поведінку споживачів.

Адаптація як запорука стабільності. Оцінка розміру потенціалу, розуміючи, яка частина кожної зі складових включена до стратегії формування антикризового потенціалу за рахунок сегментуванні.

Адаптація як гарантія збереження економічної системи. Розробляти стратегії в кожному сегменті на основі сильних сторін складових, і визначення можливостей і здатностей.

Зважаючи на вище викладене, однією з найважливіших переваг сегментації стратегічного портфеля є виявлення груп триступеневого процесу адаптивного управління.



Джерело: авторська розробка.

Рис. 1. Структура формування зв'язків адаптивного моніторингу стратегій формування антикризового потенціалу

В.А. Гросул ґрунтуючись на засадах концепції динамічних організаційних здатностей як найбільш релевантних формуванню адаптаційних стратегій підприємств, визначено такі здатності: інфраструктурні, до навчання та управлінські реконфігураційні. «Об'єктами інфраструктурних здатностей визначено ресурси, процеси їх залучення та координації для вирішення операційних і стратегічних завдань підприємств. Здатність до навчання визначено як готовність персоналу до одержання знань, необхідних для адаптації підприємств до нових умов діяльності, і застосування цих знань у господарській діяльності. Управлінські реконфігураційні здатності пов'язані з моніторингом ринкової ситуації, усвідомленням необхідності та вибором напрямів трансформації існуючої системи ресурсів і компетенцій для досягнення стратегічних цілей» [5, с. 217].

Будь-який моніторинг пролягає у достовірності використаної інформації та встановленні прямих і зворотних зв'язків, Т.М. Берідзе вважає, що «специфіка стратегічного

моніторингу полягає у відсутності чітких зворотних зв'язків між елементами моніторингу, оскільки предмет стратегічного моніторингу не є кібернетичною системою. Як регулятор система стратегічного моніторингу регулює зв'язки підрозділів із середовищем функціонування організації. Таке регулювання забезпечується за рахунок участі окремих підрозділів у формуванні реакції організації на зміни в середовищі» [6, с. 14].

Виходячи з того, що використання сегментації під час проведення моніторингу стратегій доцільно проводити через встановлення цілей зростання. Так, розглядаючи моніторинг, як інструмент визначення відповідності стратегії до можливостей потенціалу підприємства, пропонуємо через його розгляд, як триступеневий процес. Л.В. Пан розглядає питання розмежування задач стратегічного моніторингу в інших сферах підприємства. Стратегічний моніторинг може трактуватись як система управління зв'язками із середовищем функціонування організації. Отже, у межах задач управління внутрішнім середовищем постає питання розробки механізмів сполучення та сумісної роботи контролінгу та стратегічного моніторингу. Розмежування задач стратегічного моніторингу може бути подане таким чином:

1. У межах стратегічного управління.
2. У межах оперативного планування.
3. У межах фінансового та управлінського обліку.
4. У межах маркетингової діяльності.

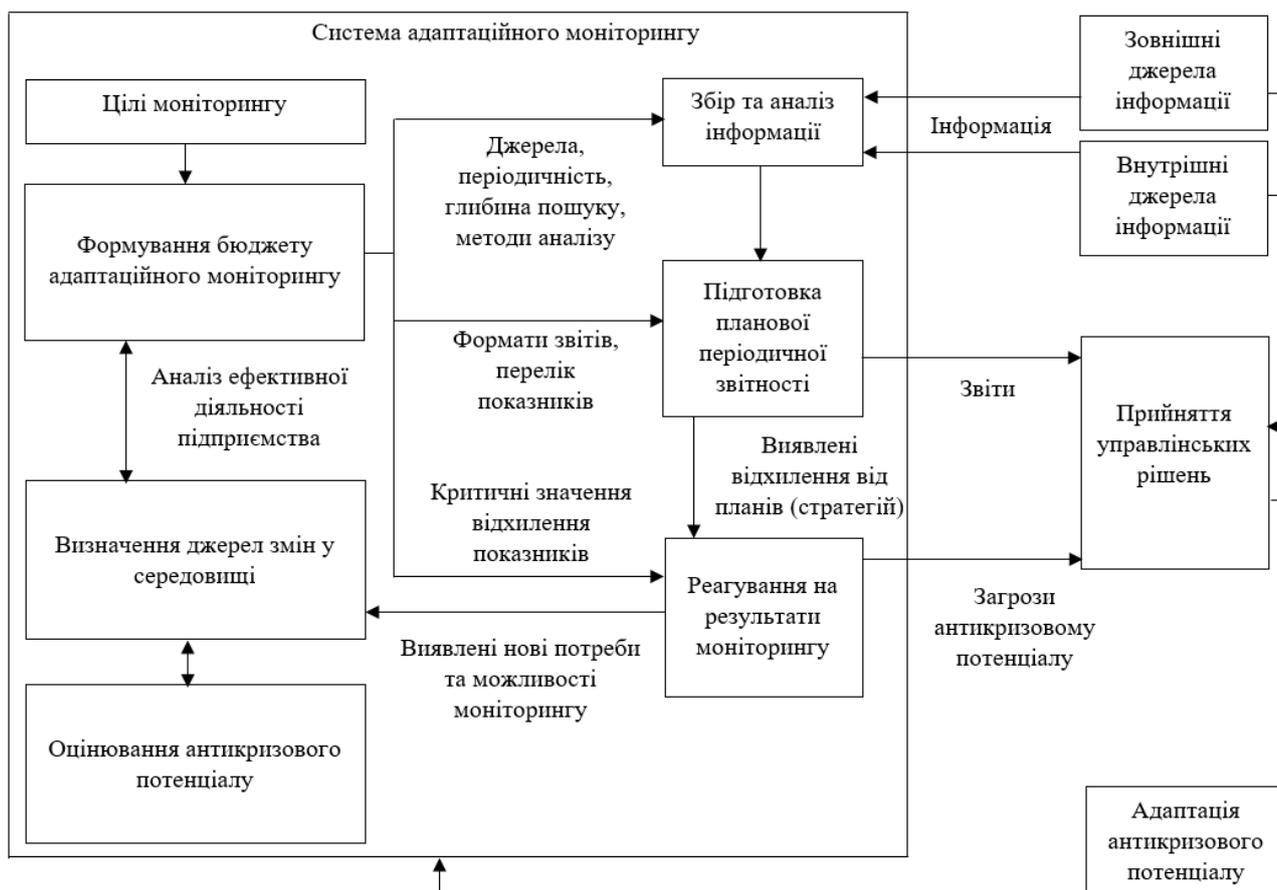
Наявність зворотних зв'язків між елементами процесу управління дає змогу говорити про регулювання в кібернетичному контексті. Управлінські операції в такому випадку можуть бути подані як компоненти деякого контуру регулювання. «З точки зору організаційно-економічних механізмів процеси управління на підприємстві можуть бути подані як ієрархічна система ряду контурів регулювання» [7, с. 236]. При цьому важливою частиною стратегій формування є прийняття управлінських рішень, які стосуються усього розмежування задач стратегічного моніторингу.

Адаптивний моніторинг стратегій за рахунок широти охоплення дозволяє більш широко оцінити стратегію антикризового потенціалу, оскільки, власне, ставка на майбутнє; це рішення, прийняте на іншій, інноваційній основі, для закріплення своїх позицій на ринку та процвітання суб'єкта господарювання. Вона може бути більш або менш явною, бути сформульованою більш детально або менш; але стабільні ідеї підвищення конкурентоспроможності повинні розгортатися в напрямку удосконалення науково-технічного прогресу, а також не допускати кризових явищ при здійсненні змін, не шукаючи інших скорочень, окрім операційного часу у вибраному просторі (рис. 2).

Справжні цілі вибраної стратегії у кожному із напрямів бізнесу не завжди оголошуються, і це може призвести до того, що в діяльності підприємства з'явиться плюс ентропії, що створює загрози і небезпеки, які породжують кризові явища. Якщо, наприклад, метою підприємця було застосування стратегії формування антикризового потенціалу, то стратегія може бути спрямована як на очищення підприємства від неприбуткових видів бізнесу (ліквідація, продаж), так і на демонстрацію сили та орієнтацію на стратегію лідера галузі, також можливе підтримання наявних позицій, що є хорошим сигналом для контрагентів. В даному контексті реалізація стратегії формування антикризового потенціалу має спиратись на методи та прийоми адаптивного моніторингу, що призводить до обмежень відповідно до специфіки кожного із вибраних напрямів бізнесу, які знаходяться під впливом зовнішнього середовища, що створюють кризові явища, а саме він дає змогу:

- Практично обмежити стратегію формуванням бар'єрів.
- Вони зводять стратегію до визначення плану.

- Вони роблять стратегію непотрібною у довгостроковій і середньостроковій перспективі.
- Вони формують ілюзію значущості стратегічних змін та плутають її з оптимізацією статус-кво.
- Вони створюють умови сприйняття сутності стратегії, як простого дотримання найкращих практик.



Джерело: авторська розробка.

Рис. 2. Декомпозиція системи адаптивного моніторингу на підприємстві

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Потреба у якісному управлінні та адаптивному моніторингу як її частини зростає завдяки прискореним змінам та складності бізнес-середовища та структурним змінам підприємств та організацій. Зацікавлені сторони також підвищують свої очікування та вимоги до управління підприємством за рахунок стратегій формування подальшого розвитку. Для досягнення ефективного результату без зовнішніх джерел досить непросто. Саме антикризовий потенціал підприємства та якість його використання дає змогу до розвитку за рахунок внутрішніх ресурсів та резервів. Поєднання протидії кризовим явищам та постійна побудова інформативних зв'язків дають змогу створити систему адаптивного моніторингу на підприємстві. Таким чином адаптивний моніторинг стратегій формування антикризового потенціалу є важливою частиною успішного функціонування підприємств у турбулентному середовищі.

References

Література

1. Kulyk, N.M., Sokolenko, T.M. (2013). Tekhnolohiia adaptatsii u systemi upravlinnia pidpriemstvom [Technological Adaptation of the System of Management of the Enterprise]. Ekonomichnyi analiz [Economic Analysis: Science Research Practices Ternopil National Economic University], Vol. 14, No. 3, P. 96–100 [in Ukrainian].
1. Кулик Н. М. Технологія адаптації у системі управління підприємством / Н. М. Кулик, Т. М. Соколенко // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет. – 2013. – Т. 14. – № 3. – С. 96–100.
2. Yelnykova, H.V. (2004). Osnovy adaptivnoho upravlinnia: kurs lektsii [Fundamentals of adaptive management: course of lectures]. Kharkiv: Osnova. 128 p. [in Ukrainian].
2. Єльнікова Г. В. Основи адаптивного управління: курс лекцій / Г. В. Єльнікова. – Х.: Основа, 2004. – 128 с.
3. Tokmakova, I.V., Lytvynova, T.S. (2015). Adaptivne upravlinnia rozvytkom vitchyznianskykh pidpriemstv [Adaptive management of the development of domestic enterprises]. Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti [Bulletin of the Economy of Transport and Industry], No. 49, P. 212–216 [in Ukrainian].
3. Токмакова І. В. Адаптивне управління розвитком вітчизняних підприємств / І. В. Токмакова, Т. С. Литвинова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2015. – № 49. – С. 212–216.
4. Pryimak, N.S. (2017). Suchasni tendentsii upravlinnia zminamy v systemi menedzhmentu pidpriemstv [Modern trends in managing change in the enterprise management system]. Visnyk DonNUET [Bulletin of DonNUET], No. 2 (67), P. 34–42 [in Ukrainian].
4. Приймак Н. С. Сучасні тенденції управління змінами в системі менеджменту підприємств / Н. С. Приймак // Вісник ДонНУЕТ. – 2017. – № 2 (67). – С. 34–42.
5. Hrosul, V.A., Kruhlova, O.A., Rachkovan, O.D. (2017). Kompleksne otsiniuvannya adaptatsiinoho potentsialu v systemi adaptivnoho upravlinnia pidpriemstv torhivli [Integrated assessment of adaptive capacity in the system of adaptive management of trade enterprises]. Marketynh i menedzhment innovatsii [Marketing and management of innovations], No. 1, P. 213–222 [in Ukrainian].
5. Гросул В. А. Комплексне оцінювання адаптаційного потенціалу в системі адаптивного управління підприємств торгівлі / В. А. Гросул, О. А. Круглова, О. Д. Рачкован // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2017. – № 1. – С. 213–222.
6. Beridze, T.M. (2012). Monitorynh u systemi stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom [Monitoring in the system of strategic management of the enterprise]. Kultura narodov Prychernomor'ia [Culture of the peoples of the Black Sea region], No. 234, P. 14–16 [in Ukrainian].
6. Берідзе Т. М. Моніторинг у системі стратегічного управління підприємством / Т. М. Берідзе // Культура народів Причорномор'я. – 2012. – № 234. – С. 14–16.
7. Pan, L.V. (2009). Osoblyvosti stvorennia system stratehichnoho monitorynhu na ukrainskykh pidpriemstvakh [Features of creating strategic monitoring systems at Ukrainian enterprises]. Ekonomichnyi visnyk NTUU «KPI»: zbirnyk naukovykh prats [Economic Newsweek of NTUU "KPI": a collection of scientific works], No. 6, P. 232–236 [in Ukrainian].
7. Пан Л. В. Особливості створення систем стратегічного моніторингу на українських підприємствах / Л. В. Пан // Економічний вісник НТУУ «КПІ»: збірник наукових праць. – 2009. – № 6. – С. 232–236.

8. Butenko, N.V. (2006). Osnovy marketynhu: navch. posibnyk [Fundamentals of Marketing: Tutorial]. Kyiv: Vydavnycho-polihrafichnyi tsentr «Kyivskiy universytet». 140 p. [in Ukrainian].
8. Бутенко Н. В. Основи маркетингу: навч. посібник / Н. В. Бутенко. – К.: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2006. – 140 с.
9. Andersen, B. (2003). Biznes-protCESSy. Instrumenty sovershenstvovaniia [Business processes. Improvement tools]. Translation from English. Eds. Iu.P. Adler. M.: RIA «Standarty i kachestvo», 2003. – 272 s. [in Russian].
9. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Б. Андерсен; пер. с англ.; науч. ред. Ю. П. Адлер. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. – 272 с.
10. Shevtsov, A.I., Shcherbakova, A. (2002). Ekonomichne zrostannia v Ukraini ta poshuk kliuchovoi lanky maibutnoho rozvytku [Economic growth in Ukraine and search for a key element of future development]. Aktualni problemy ekonomiky [Actual Problems of Economics], No. 3, P. 37–46 [in Ukrainian].
10. Шевцов А. І. Економічне зростання в Україні та пошук ключової ланки майбутнього розвитку / А. І. Шевцов, А. Щербакова // Актуальні проблеми економіки. – 2002. – № 3. – С. 37–46.

УДК [658.15:330.131.7]=111

DOI: 10.30857/2413-0117.2019.1.5

**Olena V. Arefieva**  
*Rzeszowska Polytechnic University by Lukashevich, Poland*  
**Iryna M. Miagkyh**  
*Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine*  
**Antonina M. Yashchuk**  
*National Aviation University, Kyiv, Ukraine*

### **CHALLENGES AND PATHWAYS TO IMPROVE COMPANY'S FINANCIAL MANAGEMENT BY RISK MINIMIZATION**

*This paper seeks to explore the essence of financial activity and its principal objectives in the process of business functioning as well as the effects from changes in the capacity and structure of the company's equity and attracted capital. The study provides insights on the impact of financial management practices on the overall company performance and payment of financial liabilities to the government or other business entities along with identifying the key problems and barriers hindering successful development of modern enterprises. The nature of financial risk arising in the process of financial activities or financial transactions has been revealed. It is argued that the given classification of financial risks (systematic (market) / unsystematic (specific) risks) enables to take timely and relevant risk elimination or risk reduction measures, in particular, deploy risk mitigation methods to those risks which cannot be avoided. The purpose of financial risk management is to minimize financial loss. The paper offers an overview of the factors that negatively affect a company's financial performance and discusses the types of risks that inhibit company's good performance and further growth. The study findings suggest the priority areas in financial risk management and discuss the risk management strategies by disclosing the types of company financial stabilization mechanisms (operational, tactical and strategic), along with presenting the methods for financial risk minimization as well as a financial toolkit to enhance the company's risk management policies to prevent possible negative implications.*

**Keywords:** financial activity; financial risk; risk assessment; financial risk management; management mechanism; enterprise financial stabilization mechanism; minimization of financial risks; adaptation; forecasting; external environment; financial loss; tactical mechanism; strategic mechanism.

**Олена В. Ареф'єва**  
*Жешівський політехнічний університет імені І. Лукасевича, Польща*  
**Ірина М. Мягких**  
*Київський національний університет технологій та дизайну, Україна*  
**Антоніна М. Яшук**

### **ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ШЛЯХОМ МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ**

*У статті досліджено сутність та основні завдання фінансової діяльності в процесі здійснення підприємством підприємницької діяльності, а також залежність фінансових результатів від зміни обсягу і складу власного та залученого капіталів підприємства. Розкрито вплив фінансової діяльності на розвиток підприємства, виконання фінансових зобов'язань перед державою та іншими суб'єктами господарювання. Виявлено ключові проблеми та фактори, що впливають на розвиток сучасних підприємств. Розглянуто сутність фінансового ризику, який виникає в процесі фінансової діяльності або виконання фінансових угод. Класифікація видів фінансових ризиків (систематичний (ринковий),*

несистематичний (специфічний) ризику) дає можливість вчасно вжити заходів із запобігання зниження наслідків від ризику, який не можна локалізувати. Метою управління фінансовими ризиками є мінімізація пов'язаних з ними фінансових втрат. Виділено чинники, що негативно впливають на фінансову діяльність підприємства, розкрито види ризиків, які гальмують діяльність підприємства. У статті на основі дослідження узагальнено основні напрями щодо управління фінансовими ризиками, розглянуто механізм управління ризиками, представлено механізми фінансової стабілізації підприємства (оперативний, тактичний, стратегічний), запропоновано методи мінімізації фінансових ризиків, систему профілактики фінансових ризиків, а також низку заходів для вдосконалення політики управління фінансовими ризиками на підприємстві для попередження негативного перебігу розвитку подій.

**Ключові слова:** фінансова діяльність; фінансовий ризик; оцінка ризику; управління фінансовими ризиками; механізм управління; механізм фінансової стабілізації підприємства; мінімізація фінансових ризиків; адаптація; прогнозування; зовнішнє середовище; фінансові втрати; тактичний механізм; стратегічний механізм.

**Елена В. Арефьева**

*Жешовский политехнический университет им. И. Лукасевича, Польша*

**Ирина Н. Мягких**

*Киевский национальный университет технологий и дизайна, Украина*

**Антонина Н. Ящук**

*Национальный авиационный университет, г. Киев, Украина*

#### **ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ ПУТЕМ МИНИМИЗАЦИИ РИСКОВ**

В статье исследованы сущность финансовой деятельности и ее основные задачи в процессе осуществления предприятием предпринимательской деятельности, а также зависимость от изменения объема и состава собственного и привлеченного капитала предприятия. Выявлено влияние финансовой деятельности на развитие предприятия, выполнение финансовых обязательств перед государством и другими субъектами хозяйствования. Раскрыты ключевые проблемы и факторы, влияющие на развитие современных предприятий. Рассмотрена сущность финансового риска, который возникает в процессе финансовой деятельности или выполнении финансовых сделок. Классификация видов финансовых рисков (систематический (рыночный), несистематический (специфический) риски) даёт возможность вовремя принять меры по предотвращению или снижению последствий от риска, который нельзя полностью локализовать. Целью управления финансовыми рисками является минимизация связанных с ними финансовых потерь. Выделены факторы, негативно влияющие на финансовую деятельность предприятия, раскрыты виды рисков, которые тормозят деятельность предприятия. В статье на основе исследования обобщены основные направления по управлению финансовыми рисками, рассмотрены механизмы управления рисками, представлены виды механизмов финансовой стабилизации предприятия (оперативный, тактический, стратегический), предложены методы минимизации финансовых рисков, система профилактики финансовых рисков, а также ряд мероприятий по совершенствованию политики управления финансовыми рисками на предприятии для предупреждения негативного хода развития событий.

**Ключевые слова:** финансовая деятельность; финансовый риск; оценка риска; управление финансовыми рисками; механизм управления; механизм финансовой

*стабілізації підприємства; мінімізація фінансових ризиків; адаптація; прогнозування; зовнішня середовище; фінансові втрати; тактичний механізм; стратегічний механізм.*

**Problem statement.** The formation and development of market relations in the state ensures the economic progress of its society. The processes of globalization and global economic relations provide not only general standardization, but also standardization of accounting processes and activities of business entities in accordance with international standards. Today in Ukraine, the financial activity of business entities is becoming increasingly important, since it is the company's finances that form the basis of not only their own financial system, but also influence the financial condition of the country as a whole.

The effectiveness of any business of business entities depends largely on the full and timely mobilization and optimal use of financial resources to ensure the expansion of production and increase the means of production. Therefore, an important place in the management of the company is precisely its financial activity.

The timeliness and completeness of financial support for production and business activities and the development of an enterprise, and the fulfillment of financial obligations to the state and other business issues largely depend on proper and accurate financial management. However, in modern conditions it is necessary to look for the most effective ways and ways to improve the financial management of domestic business entities.

**Analysis of recent researches and publications.** There is no complete theory and practical recommendations on financial management of business entities in domestic science, since each theory is based on a concept that is a generalization of practice, and free enterprise practice in Ukraine is not enough. Recently, in the economic literature, developments in this direction have begun to appear, in particular, these are the works of economists Y.S. Balyasna [3], V.M. Granaturova [1], M.I. Dyba [2], O.B. Zhihor [3], A.M. Poddierohina [7], A.M. Proshchalykina [8] and others. But in the works of these scientists, in the author's opinion, the existing methods and methods of financial management are rather superficially considered and there are no proposals for specific practical recommendations (applied developments for enterprises). that is why the proposed methods are better to use in evaluating a project subject of management.

**The purpose of the article.** Disclose the essence of the state of financial activity, its tasks, consider the types of financial risks and suggest ways to improve financial management by minimizing risks.

**Presentation of the main research material.** Financial activity is a system of using various forms and methods to financially ensure the functioning of enterprises and achieve their goals, that is, it is also practical financial work that ensures the viability of the enterprise, improving its results [7].

The financial activity of the company is aimed at the implementation of the following main tasks: financial support of the current production and economic activity; search for reserves to increase revenue, profit, increase profitability and solvency; fulfillment of financial obligations to business entities, budget, banks; mobilization of financial resources in the amount necessary for financing production and social development, increasing equity capital; control over the effective, targeted distribution and use of financial resources [7].

It should be noted that financial activities depend on changes in the volume and composition of the company's own and attracted capital. It is the financial activities that determine the timeliness and completeness of financial support for production and business activities and the development of the enterprise, and the fulfillment of financial obligations to the state and other business entities.

The solution of these tasks is accompanied by a risk that causes the manager of the enterprise to feel an imminent threat and the need to assess the degree of risk and necessary

financial decisions. The basis of financial risk is the uncertainty of the external environment to which the company must adapt systematically.

Entrepreneurial activity of enterprises in market conditions is carried out in a situation of constant risk of financial activity. Therefore, financial risk must be envisaged, identified, classified and even predicted, as well as evaluated and developed measures to reduce it.

The existing theory of risk requires the availability of relevant information, since in its absence it is impossible to assess all possible risks and threats to the enterprise.

Today, in Ukraine, the market of information services, on the one hand, is too developed, and on the other, insufficient, therefore, the lack of necessary information on the use of a number of existing methods and methods of risk management is negative, since none of them can be used as universal. This necessitates the use of a combined approach that would combine several methods, methods, or their individual elements.

Financial risk is the likelihood of unforeseen financial losses in a situation of uncertainty in the conditions of financial activity of an enterprise [4].

Types of financial risks are varied depending on the sphere of origin and type of activity of enterprises. Financial risk arises in the course of financial activities or financial transactions.

The main ones are: risk of reduced financial stability, insolvency risk, investment risk, inflation risk, interest rate risk, currency risk, deposit risk, credit risk, tax risk, risk of untimely cash and settlement transactions, financial reporting fraud risk, risk theft of certain types of assets, emission risk and others.

Consideration of certain types of financial risks shows that according to their sources of occurrence they can be divided into two main groups: enterprises independent of the financial activities and enterprises dependent on the financial activities. With such a grouping of financial risks associated with the allocation of two main types [5]:

a) systematic (or market) risk. It is characteristic of all participants in financial activities and types of financial transactions and occurs when individual stages of a country's economic development change, financial market conditions change and in a number of other similar cases that an enterprise cannot influence in the course of its financial activities. This risk group can include inflation risk, interest rate risk, currency risk, tax risk, and partly investment risk (when the macroeconomic conditions of investment change);

b) unsystematic (or specific) risk. This type of risk is inherent in certain areas of financial activity and the nature of the financial operations of a particular enterprise. It may be associated with unqualified financial management, an inefficient asset structure and capital. excessive adherence to risky ("aggressive") financial transactions with a high rate of return, underestimation of partners and other similar factors, the negative consequences of which can be largely prevented through the effective management of financial risks.

For the effective operation of enterprises, it is necessary to carry out risk management, which provide for forecasting the possibility of the occurrence of a risky event. This makes it possible to take timely measures to prevent the reduction of the consequences of a risk that cannot be localized. Financial risk management includes the following steps: identification of financial risks; formation of an information base; assessment of the level of financial risk; making risky decisions; neutralization of possible negative impacts from financial risks; monitoring and control of financial risks.

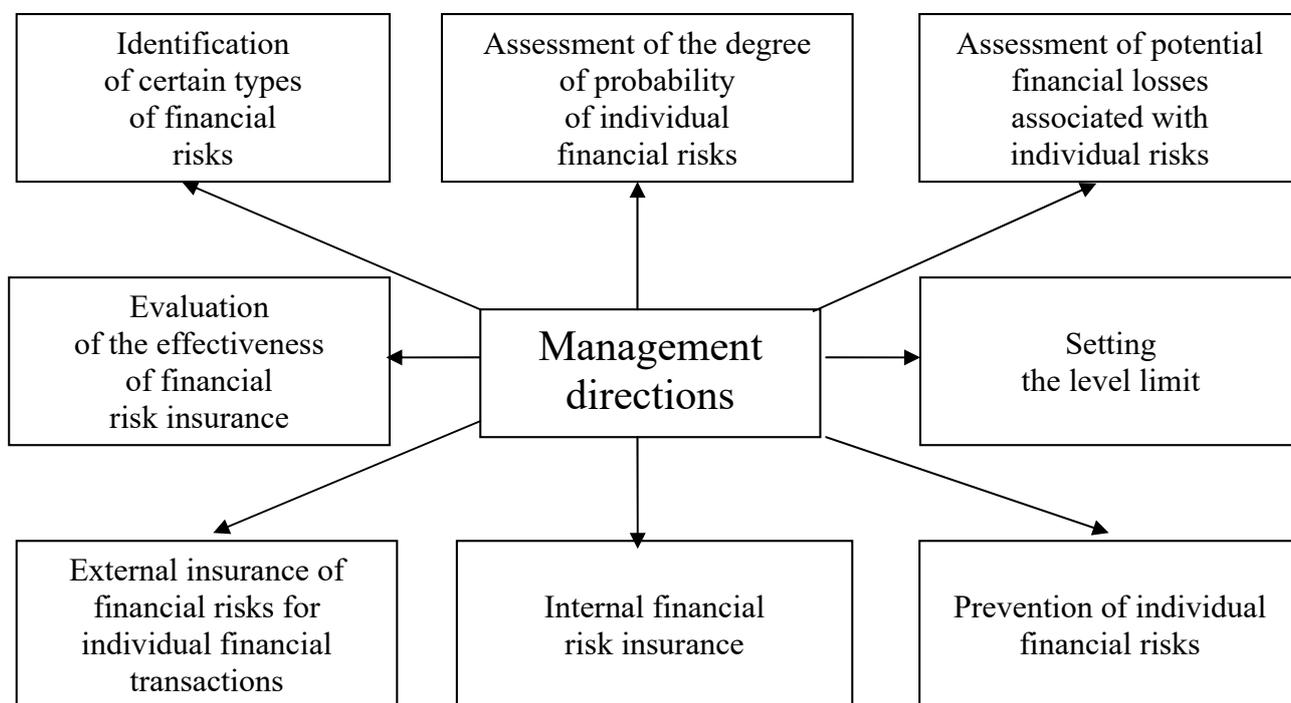
Types of financial risks of the enterprise are quite diverse. Financial risk management of an enterprise is a system of measures for their identification, assessment, prevention and insurance. The main purpose of financial risk management is to minimize the associated financial losses. According to this goal, the company develops a special financial risk management policy.

Financial risk management policy is to identify and prevent financial risks and to develop measures to minimize the financial losses associated with them.

The implementation of the financial risk management policy provides for a number of measures to minimize them, which are shown in Fig. 1.

The risk management mechanism is to assess the risk factor, its level using them to develop measures to minimize negative consequences.

One of the main components of the risk management policy is the assessment of the level of financial risks, which is the most responsible and methodologically complex stage of the risk management process. The quality of such an assessment determines the feasibility of a financial transaction, the determination of the level of necessary income on it, which corresponds to a given level of risk, the formation of adequate costs for insuring financial risks.



Source: built by authors according to [1–3, 5, 11, 12].

Fig. 1. The main areas of financial risk management

Financial management uses a large system of methods for assessing the likelihood of certain types of risks. These methods are divided into the following four groups: 1) economic and statistical; 2) calculated and analytical; 3) diversification; 4) expert.

The choice of specific assessment methods is determined by the availability of the necessary informative base and degree of qualification of financial managers.

In the system of preventive measures to manage financial risks, the main role belongs to their prevention and domestic insurance.

A group of measures to prevent financial risks is designed to reduce the likelihood of their occurrence. In financial management there are four main areas of risk prevention: 1) prevention; 2) minimization; 3) diversification; 4) limiting.

1. Preventing financial risk is the most effective way to prevent it. It consists in developing such measures that completely exclude a specific type of financial risk. The main of such measures include: refusal to carry out a financial operation, reducing the share of borrowed funds in economic circulation, increasing the liquidity of assets, performing a hedging operation, and performing a stop operation.

2. Financial risks are minimized if they cannot be completely avoided. In order to minimize financial risks, the following can be used: receipt of certain guarantees from counterparties when granting them a commercial or consumer loan; the sale of goods in the provision of consumer credit under financial leasing; reduction of the list of force majeure circumstances in contracts with product buyers; the use of option transactions in exchange transactions.

Minimization of financial risks can be carried out by methods:

- localization of risks. In the process of which the distinction is made between the system of rights of responsibility for which the consequences of risk situations did not affect the implementation of management decisions;

- minimization of risks. At the same time, it is necessary to determine the minimum amount of highly liquid assets of an enterprise, set a maximum deposit amount, determine the receipt of certain guarantees from counterparties when granting commercial loans and borrowings;

- dispersion of risks through differentiation of the company's activities;

- risk aversion, that is, the rejection of unreliable partners working on risky projects.

3. Diversification of financial risks. Opportunities to diversify in order to minimize financial risks, namely, if the risks are very large then actions aimed at reducing their concentration level. As the main directions of diversification of financial risks can be used: diversification of the securities portfolio; currency portfolio; deposit portfolio; diversification of financial activities.

As a result of the diversification of financial risks: making a profit from alternative financial transactions; the use of different currencies in foreign trade operations; reducing unsystematic portfolio risk and eliminating various investment projects.

4. Limiting financial risks. For those types of financial activities and financial transactions that can constantly go beyond the limits of acceptable risk, this risk is limited by establishing appropriate financial standards.

The system of prevention of financial risks, reducing the likelihood of their occurrence, cannot neutralize all the negative consequences associated with them. This role can take on the insurance of financial risks, carried out primarily in the framework of the enterprise.

A group of measures for the internal insurance of financial risks is designed to ensure the neutralization of their negative consequences in the process of economic development of an enterprise. In financial management, there are usually three main areas of internal financial risk insurance:

1. Ensuring compensation for possible financial losses through: the formation of a corresponding "risk premium" is to demand additional income on risky operations above the level that risk-free financial operations can bring. This additional income should grow in proportion to the risk level of a financial transaction.

2. Ensuring compensation for possible financial losses due to the system – penalties is one of the most common forms of internal financial risk insurance. The level of penalties should fully compensate for the financial losses of the enterprise.

3. Ensuring that the negative financial consequences are overcome by reserving a part of financial resources allows us to provide internal insurance of financial risks for those transactions where compensation of negative consequences could not be assigned to counterparties. Such reservation of financial resources is carried out in the following forms: the formation of the insurance fund of the enterprise; target reserve funds; reserve amounts of funds in the development of current and capital budgets for individual financial transactions.

An important role is also played by external insurance. External insurance of financial risks of enterprises is carried out, as a rule, by special insurance companies. The modern insurance market is quite competitive and presents enterprises with a wide choice of both the insurer and the necessary insurance services.

Voluntary insurance of financial risks of enterprises is carried out by insurance companies in a wide range. The main types of such insurance is insurance: assets in the form of fixed assets (funds); intangible assets; financial investments; real investment; gross operating profit; net financial result; financial guarantees; calculations; deposit insurance insurance issue of securities; another.

Thus, the use of a system of measures to prevent financial risks and various types of insurance will allow enterprises to effectively pursue financial risk management policies.

The transition to a market economy led to the emergence of a new concept for our financial practice – the bankruptcy of an enterprise, with which the system of financial methods of preliminary diagnostics and the possible protection of an enterprise against bankruptcy, which is called the “crisis management financial system”, is connected. The main purpose of crisis management is the rapid resumption of solvency and the restoration of a sufficient level of financial stability of the enterprise to prevent its bankruptcy. Taking into account this goal, the company develops a special anti-crisis financial management policy with the threat of bankruptcy, which consists in the development and use of a system of methods for the preliminary diagnosis of bankruptcy and the recovery mechanisms of the company, ensuring its protection against bankruptcy.

The main role in the crisis management system is given to the wide use of internal mechanisms of financial stabilization. This is due to the fact that the successful application of these mechanisms allows not only to relieve the financial stress of the threat of bankruptcy, but also to save the company from the dependence of borrowed capital and accelerate the pace of its economic development.

Financial stabilization in a crisis situation is consistently carried out according to the following main stages: elimination of insolvency; restoration of financial stability; change in financial strategy in order to accelerate economic growth.

Each stage of the financial stabilization of an enterprise corresponds to certain mechanisms, which in the practice of financial management are usually divided into: operational, tactical and strategic.

1. The operational mechanism of financial stabilization is a system of measures aimed, on the one hand, at reducing the current external and internal financial liabilities of an enterprise, and on the other hand, increasing the monetary assets that secure these liabilities. The principle of “cutting off excess”, which underlies this mechanism, determines the need to reduce the size of both current needs (due to relevant financial liabilities) and separate liquid assets (with the aim of urgently converting them into cash).

2. The tactical mechanism of financial stabilization is based on the use of financial equilibrium models in the long run. Financial equilibrium of an enterprise is ensured provided that the volume of positive cash flow for all types of economic activity (operating (main), investment, financial) in a certain period is equal to the planned volume of negative cash flow.

3. The strategic mechanism of financial stabilization is a system of measures based on the use of models of financial support for accelerated economic growth of an enterprise. This system of measures determines the need to revise individual areas of the company's financial strategy. The model of accelerated economic growth is based on an increase in the growth rate of sales in the future. According to the model of financial support for accelerated economic growth requires the provision of appropriate proportions of financial development. If the use of internal mechanisms of financial stabilization does not achieve its goals or the state of the enterprise for certain reasons will continue to deteriorate, the rehabilitation procedure will be carried out.

**Conclusion.** Thus, financial management is necessary in the way of functioning, development and ensuring the competitiveness of the enterprise.

For successful financial and economic activities of the enterprise, it is necessary to take into account risk factors when making management decisions, using basic risk management methods. The creation of an effective mechanism for managing the financial activity of an enterprise will make it possible to make informed decisions in the field of management at a strategic level, which will minimize financial risks and increase the use of available resources of the enterprise. To minimize financial risks, the management of an enterprise needs to rely on scientific research and skillfully combine known methods and use them in the ongoing work of the financial and economic activity of the enterprise.

The implementation of the proposed measures will improve the solvency and improve the financial sustainability of the enterprise, improve the efficiency of production and business activities, and make financial management of the enterprise more efficient.

### References

### Література

1. Hranaturov, V.M., Lytovchenko, I.B., Kharichkov, S.K. (2003). Analiz pidpriemnytskykh ryzykiv: problemy vyznachennia, klasyfikatsii ta kilkisnoi otsinky: monohrafiia [Business risk analysis: problems of definition, classification and quantification: monograph]. Eds. V.M. Hranaturova. – Odesa: IPREED. 175 p. [in Ukrainian].
1. Гранатуров В. М. Аналіз підприємницьких ризиків: проблеми визначення, класифікації та кількісної оцінки: монографія / В. М. Гранатуров, І. Б. Литовченко, С. К. Харічков; за наук. ред. В. М. Гранатуrowa. – Одеса: ІПРЕЕД, 2003. – 175 с.
2. Dyba, M.I. (2008). Sut ta vydy finansovykh ryzykiv u systemi ryzyk-menedzhmentu pidpriemstva [The essence and types of financial risks in the enterprise risk management system]. Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnikha» [The Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic"], No. 635, P. 22–28 [in Ukrainian].
2. Диба М. І. Суть та види фінансових ризиків у системі ризик-менеджменту підприємства / М. І. Диба // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2008. – № 635. – С. 22–28.
3. Zhykhor, O.B., Baliasna, Yu.S. (2011). Upravlinnia finansovymy ryzykamy ta metody yikh neitralizatsii na pidpriemstvi [Financial risk management and their neutralization methods at the enterprise]. Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky [Financial and credit activity: problems of theory and practice], Vol. 2, P. 149–153 [in Ukrainian].
3. Жихор О. Б. Управління фінансовими ризиками та методи їх нейтралізації на підприємстві / О. Б. Жихор, Ю. С. Балясна // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. – 2011. – Вип. 2. – С. 149–153.
4. Zemliachova, O.A., Savochka, L.S. (2012). Klasyfikatsiia finansovykh ryzykiv ta metody yikh znyzhennia [Classification of financial risks and methods of their reduction]. Finansy, banky, investytsii: Naukovyi visnyk [Finances, banks, investments: Scientific herald], No. 3, P. 50–57 [in Ukrainian].
4. Землячова О. А. Класифікація фінансових ризиків та методи їх зниження / О. А. Землячова, Л. С. Савочка // Фінанси, банки, інвестиції: Науковий вісник. – 2012. – № 3. – С. 50–57.
5. Miahkykh, I.M. (2016). Teoretyko-metodychnyi pidkhid do kompleksnoi otsinky investytsiinoi diialnosti aviatsiinoho pidpriemstva [Theoretical and Methodical Approach to the Integrated Assessment of the Investment Activity of the Aviation Enterprise]. Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho hirnychoho universytetu [Economic Bulletin of the National Mining University], No. 1, P. 110–116 [in Ukrainian].
5. Мягих І. М. Теоретико-методологічний підхід до комплексної оцінки інвестиційної діяльності авіаційного підприємства / І. М. Мягих // Економічний вісник Національного гірничого університету. – 2016. – № 1 (53). – С. 110–116.

6. Donets, L.I., Shepelenko, O.V., Barantseva, S.M., Serhieieva, O.V., Veremeichyk, O.F. (2012). Obgruntuvannia hospodarskykh rishen ta otsiniuvannia ryzykiv: navch. posib. [Rationale for business decisions and risk assessment: tutorial]. Eds. L.I. Donets. Kyiv: Tsentr uchbovoi l-ry. 472 p. [in Ukrainian].
7. Poddierohin, A.M., Bilyk, M.D., Buriak, L.D. et al. (2005). Finansy pidpriemstv: pidruchnyk [Business Finance: Textbook]. 5th ed., rev. and suppl. Kyiv: KNEU. 546 p. [in Ukrainian].
8. Proshchalykina, A.M., Shevchuk, A.M. (2010). Investuvannia v ekonomiku Ukrainy [Investing in the economy of Ukraine]. Retrieved from: <http://ir.kneu.edu.ua:8080/bitstream/2010/4972/1/23%20-%2028.pdf> [in Ukrainian].
9. Sviridova, S.S., Stoilovska, O.M. (2011). Problemy stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom [Problems of strategic management of the enterprise]. Visnyk Khmelnyts. nats. un-tu [Bulletin of the Khmelnytsky National University], No. 6, P. 290–292 [in Ukrainian].
10. Shershnova, Z.Ye. (2004). Stratehichne upravlinnia: pidruchnyk [Strategic Management: Textbook]. 2nd ed., rev. and suppl. Kyiv: KNEU. 699 p. [in Ukrainian].
11. Shkoda, M. (2017). Institutional implementation of socioeconomic development toregions in Ukraine. Management, Issue 25, P. 80–87.
12. Shkoda, M. (2016). Methods effectiveness evaluation of investment projects of innovation inpublic-private partnership. Management, Issue 24, P. 100–114.
6. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків: навч. посіб. / Л. І. Донець, О. В. Шепеленко, С. М. Баранцева, О. В. Сергєєва, О. Ф. Веремейчик; за заг. ред. Л. І. Донець. – К.: Центр учбової л-ри, 2012. – 472 с.
7. Поддєрьогін А. М. Фінанси підприємств: підручник / А. М. Поддєрьогін, М. Д. Білик, Л. Д. Буряк та ін. – 5-те вид., перероб. і допов. – К.: КНЕУ, 2005. – 546 с.
8. Прошчаликіна А. М. Інвестування в економіку України [Електронний ресурс] / А. М. Прошчаликіна, А. М. Шевчук. – Режим доступу: <http://ir.kneu.edu.ua:8080/bitstream/2010/4972/1/23%20-%2028.pdf>.
9. Свірідова С. С. Проблеми стратегічного управління підприємством / С. С. Свірідова, О. М. Стойловська // Вісник Хмельницьк. нац. ун-ту. – 2011. – № 6. – С. 290–292.
10. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
11. Shkoda M. Institutional implementation of socioeconomic development toregions in Ukraine / M. Shkoda // Менеджмент = Management. – 2017. – Вип. 25. – С. 80–87.
12. Shkoda M. Methods effectiveness evaluation of investment projects of innovation inpublic-private partnership / M. Shkoda // Менеджмент = Management. – 2016. – Вип. 24. – С. 100–114.

УДК 339.138

DOI: 10.30857/2413-0117.2019.1.6

**Олена Д. Гуліна, Олена М. Ніфатова**

*Київський національний університет технологій та дизайну, Україна*

### **ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ ІНТЕГРОВАНИХ СТРУКТУР**

*У статті висвітлено теоретичні аспекти маркетингових досліджень інтегрованих структур, розглянуто їх особливості в умовах нестабільного ринку. Проаналізовано та систематизовано етапи формування концепції маркетингового дослідження, які передбачають визначення проблеми дослідження, постановку мети, завдань, формування робочих гіпотез, визначення відповідальних і складання бюджету дослідження. На цій основі встановлено, що дослідження попиту проводиться шляхом перевірки заздалегідь висунутих робочих гіпотез, які пояснюють причини виникнення кожного конкретного стану попиту. Авторами виокремлено особливості проведення маркетингових досліджень відповідно до різновидів сформованого попиту (повний попит, потенційний попит, відсутній попит, негативний попит, нестійкий попит, надмірний попит). Встановлено, що обґрунтування маркетингових досліджень інтегрованих структур має враховувати специфічні ринкові фактори та систему обробки маркетингової інформації. Інтегровані структури можуть об'єднувати діяльність підприємств, що знаходяться на одному рівні технологічного ланцюга (горизонтальна інтеграція) або на різних рівнях технологічного ланцюга (вертикальна інтеграція). До складу інтегрованих структур потенційно можуть входити сировинні, виробничі, торговельні підприємства, науково-дослідні організації та фінансові інститути. Отже, в статті обґрунтовано доцільність застосування концепції маркетингового дослідження попиту на продукцію інтегрованих корпоративних структур. Зазначено, що результати проведення маркетингових досліджень є основною інформацією для підприємства при розробці та формуванні маркетингових стратегій. Під час вивчення попиту на продукцію в рамках інтегрованої структури досліджуватись можуть одночасно кілька станів попиту, оскільки попит на продукцію структурних одиниць об'єднання не характеризується одним загальним станом. Наголошується, що при виборі варіантів зміни ситуації за підсумками маркетингового дослідження, насамперед, варто керуватися загальнокорпоративними інтересами.*

**Ключові слова:** маркетингові дослідження; інтегровані структури; попит; продукція; ринкові фактори.

**Елена Д. Гулина, Елена М. Нифатова**

*Киевский национальный университет технологий и дизайна, Украина*

### **ОСОБЕННОСТИ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ ИНТЕГРИРОВАННЫХ СТРУКТУР**

*В статье освещены теоретические аспекты маркетинговых исследований интегрированных структур, рассмотрены их особенности в условиях нестабильного рынка. Проанализированы и систематизированы этапы формирования концепции маркетингового исследования, которые предполагают определение проблемы исследования, постановку цели, задач, формирование рабочих гипотез, определение ответственных и составление бюджета исследования. На этой основе установлено, что исследование спроса проводится путём проверки заранее выдвинутых рабочих гипотез, объясняющих причины возникновения каждого конкретного состояния спроса. Авторами выделены особенности проведения маркетинговых исследований в соответствии с разновидностями сформированного спроса (полный спрос, потенциальный спрос, отсутствующий спрос, отрицательный спрос, неустойчивый спрос, чрезмерный спрос). Установлено, что обоснование маркетинговых*

исследований интегрированных структур должно учитывать специфические рыночные факторы и систему обработки маркетинговой информации. Интегрированные структуры могут объединять деятельность предприятий, находящихся на одном уровне технологической цепочки (горизонтальная интеграция) или на разных уровнях технологической цепочки (вертикальная интеграция). В состав интегрированных структур могут входить сырьевые, производственные, торговые предприятия, научно-исследовательские организации и финансовые институты. Таким образом, в статье обоснована целесообразность применения концепции маркетингового исследования спроса на продукцию интегрированных корпоративных структур. Отмечено, что результаты проведения маркетинговых исследований являются основной информацией для предприятия при разработке и формировании маркетинговых стратегий. При изучении спроса на продукцию в рамках интегрированной структуры исследоваться могут одновременно несколько состояний спроса, поскольку спрос на продукцию структурных единиц объединения не характеризуется одним общим состоянием. При выборе вариантов изменения ситуации по итогам маркетингового исследования следует, в первую очередь, руководствоваться общекорпоративными интересами.

**Ключевые слова:** маркетинговые исследования; интегрированные структуры; спрос; продукция; рыночные факторы.

**Olena D. Gulina, Olena M. Nifatova**

*Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine*

#### **INSIGHTS INTO MARKETING RESEARCH OF INTEGRATED STRUCTURES**

*The paper discusses a range of theoretical aspects related to marketing research of integrated structures with a focus on their specifics within vulnerable market environment. Insights are provided on the above marketing research concept evolution stages that entail the research topic definition, setting a goal and objectives, constructing working hypotheses, identifying the project team and the budget for accomplishing the research. According to the plan of this study, it is estimated that a demand research is to be performed through testing the working hypotheses which provide a rationale for each particular state of demand. It is argued that marketing research should be carried out subject to different types of demand (full demand, potential demand, lack of demand, negative demand, unstable demand, excess demand). The findings demonstrate that in the context of integrated structures marketing research substantiation should take into account the specific market-driven factors and peculiarities of marketing data processing system. Integrated structures can combine the functioning areas of participating enterprises that operate within the same level of the technological chain (horizontal integration) or at different levels (vertical integration). Integrated structures may potentially include companies focusing on raw materials, manufacturing, trade enterprises, research organizations and financial institutions. This study attempts to substantiate the expediency of applying the concept of marketing research on demand for products of integrated corporate structures. It is emphasized that the results of marketing research are the primary and critical information source for enterprises in developing and shaping their marketing strategies. Within the integrated structure framework, product demand analysis can be performed for a number of different demand types simultaneously, since the demand for products of individual structural units of a cluster is not homogeneous and cannot be characterized by a single general state. While selecting the research options under change of conditions, marketing research should be guided first and foremost by common corporate goals.*

**Keywords:** marketing research; integrated structures; demand; products; market-driven factors.

**Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Актуальність теми дослідження визначається, перш за все, підвищенням загальної значущості раціональної організації функції маркетингу для сучасних підприємств та їх об'єднань. Ця необхідність та важливість, в свою чергу, обумовлюється активними процесами становлення ринкових механізмів функціонування і розвитку промислово-підприємницької сфери, появою нових завдань структурної модернізації економіки та підвищення її конкурентоспроможності в умовах зростаючої глобалізації і входження в СОТ.

Безумовно, реальний зміст функції маркетингу у вітчизняних інтегрованих компаніях далеко не завжди відповідає складності сучасних завдань нарощування обсягів реалізації конкурентоспроможних промислових виробів на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Результати маркетингових досліджень часто використовуються під час складання маркетингових планів та стратегій на підприємствах, які працюють у різних сферах діяльності та задіяні з різними ринками збуту. Маркетингові дослідження, що фокусуються на виявленні споживчих переваг, повинні використовуватися при сегментуванні ринку та формуванні картки типового споживача. Такий механізм дає змогу отримувати найбільш ймовірні прогнози ринкової кон'юнктури та визначати тенденції розвитку споживчих ринків. Так, маркетингові дослідження є однією з ключових наукових дискусій сучасної теорії маркетингу.

Для України актуальною тема стала тільки в останні роки, коли приплив інвестиційного капіталу істотно зріс, а конкурентна боротьба особливо загострилася. В Європі ж дослідження ринку почали проводитися в другій половині ХХ століття. Після закінчення II Світової Війни в Європі ринок більшості товарів і послуг став насиченим за відносно короткий проміжок часу (до початку 60-х років). Для розвитку ділової активності керівництву компаній довелося цілеспрямовано і систематично збирати інформацію про ринок і тільки з урахуванням отриманих даних планувати подальші дії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Для початку слід дати визначення поняттю маркетинг, яке є первинним по відношенню до розглянутого явища. На думку К. Йохансона, «маркетинг – це творча і управлінська діяльність, що сприяє розвитку ділової активності і зайнятості шляхом задоволення потреб кінцевого споживача в товарах і послугах, яка ініціює дослідження, розробку і виробництво товарів, які задовольняють потреби ринку і приносять дохід» [1].

Автори Ф. Котлер, Г. Армстронг та ін. вважають, що «маркетингові дослідження – це вид діяльності, який за допомогою інформації пов'язує споживача, покупця і громадськість з маркетингом; інформація, яку при цьому отримують, використовується для виявлення і визначення маркетингових можливостей і проблем; для вироблення, вдосконалення і оцінки маркетингових дій; для відслідковування результатів маркетингової діяльності, а також для покращання розуміння процесу управління маркетингом» [2].

Науковець В. Руделіус дає вужче трактування маркетингових досліджень. У його розумінні: «Маркетингові дослідження – це аналітичний процес, що включає визначення проблеми, збирання й аналіз інформації розроблення рекомендацій щодо поліпшення маркетингової діяльності організації» [3].

Російський науковець Є.П. Голубков визначає маркетингові дослідження як функцію, що через інформацію пов'язує маркетологів з ринками, споживачами, конкурентами, з усіма елементами зовнішнього середовища маркетингу. Вони знижують рівень невизначеності і стосуються всіх елементів комплексу маркетингу і його зовнішнього середовища по тих елементах, які впливають на маркетинг конкретного продукту на конкретному ринку [4].

Вітчизняні науковці Є.В. Крикавський, Н.С. Косар, О.Б. Мних, О.А. Сорока вважають, що «на підприємствах збирання та обробку інформації забезпечує маркетингова

інформаційна система (МІС). Складовою МІС є система маркетингових досліджень, яка дає змогу оперувати інформацією, отримання якої потребує проведення окремого дослідження. Маркетингові дослідження – це проектування, збирання, оброблення та аналіз даних, які потребують спеціального дослідження конкретної маркетингової проблеми» [5, 6].

Маркетингове дослідження можна визначити наступним чином: це процес збору та обробки інформації про тенденції, обсяги, насиченість, географію ринку, терміни існування товарів та інших характеристиках ринку з метою своєчасного прогнозування його розвитку і мінімізації ризику при плануванні змін до ділової активності компанії (висновки щодо нового товару, припинення виробництва продукту, зміна структури компанії і в інших випадках).

**Невирішені частини дослідження.** Незважаючи на існуюче наукове підґрунтя системи маркетингових досліджень, проблема формування системи маркетингових досліджень інтегрованих структур є недостатньо дослідженою. Саме тому, обґрунтування маркетингових досліджень інтегрованих структур, яке буде враховувати специфічні ринкові фактори та систему обробки маркетингової інформації, є актуальним науковим завданням.

**Мета дослідження** – визначення особливостей маркетингових досліджень інтегрованих структур в умовах нестабільного ринку.

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування.** Ринковий попит відчуває на собі вплив безлічі чинників, у зв'язку з чим його величина може в різні періоди часу коливатися в широких межах. Будь-яке підприємство зацікавлене в стабільному попиті на вироблену ним продукцію, що має тенденцію до збільшення.

Якщо розглядати інтегровані структури, то проблема підтримки попиту на необхідному рівні постає ще більш гостро.

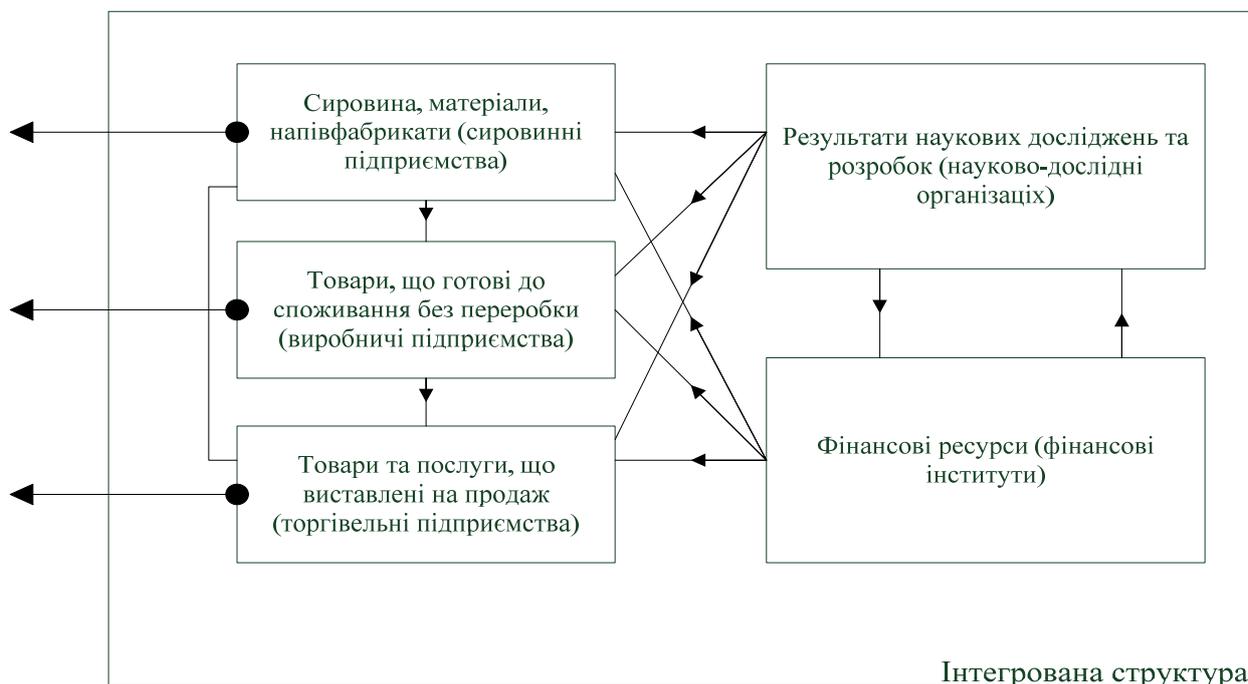
Пояснюється це рядом причин, представимо їх так:

1. В рамках інтегрованої структури проводиться широкий спектр різнопланової продукції, націленої на задоволення попиту різних груп покупців. Так, інтегровані структури можуть об'єднувати діяльність підприємств, що знаходяться на одному рівні технологічного ланцюга, тобто відбувається інтеграція технологічно однорідних виробництв (горизонтальна інтеграція), і/або на різних рівнях технологічного ланцюга (вертикальна інтеграція). У підсумку до складу інтегрованих структур потенційно можуть входити сировинні, виробничі, торговельні підприємства, науково-дослідні організації та фінансові інститути. Кожне з підприємств виробляє продукцію, попит на яку формується як всередині інтегрованої структури, так і за її межами (рис. 1).

З рис. 1 випливає, що частина продукції споживається всередині інтегрованої системи для організації її роботи в цілому і для здійснення її місії на ринку. Інша частина продукції надходить на ринок, де в якості носіїв попиту виступають підприємства, які купують продукцію з метою споживання, переробки або продажу, індивідуальні споживачі, які прагнуть задовольнити свої особисті потреби, та інші суб'єкти ринку. В результаті попит на продукцію і послуги, що випускаються інтегрованою компанією, має досить об'ємну структуру, і управляти всіма її складовими досить складно.

2. Контроль попиту, вивчення динаміки його в часі, а також управління ним вимагають великих навичок і знань, прийняття грамотних рішень, великих витрат сил, часу і фінансових ресурсів.

3. Непрофесійне управління попитом, як в рамках структурної одиниці, так і в рамках всієї інтегрованої структури, веде до великих фінансових втрат і втрати положення на ринку. Ціна помилок набагато більша, ніж у звичайного підприємства.



Джерело: складено на основі джерела [7].

Рис. 1. Напрями споживання продукції, виробленої в рамках інтегрованої структури

У зв'язку з цим виникає необхідність в проведенні широкомасштабних досліджень попиту і його детермінант.

Основою маркетингового дослідження є формування концепції дослідження, тобто визначенню проблеми дослідження, постановці мети, завдань, формування робочих гіпотез, визначення відповідальних і складання бюджету дослідження. Саме концепція дослідження визначає основу майбутнього дослідження, задає глибину і масштаби дослідницької діяльності підприємства. Структура концепції маркетингового дослідження попиту в рамках інтегрованої структури представлена в табл. 1.

Таблиця 1

**Концепція маркетингового дослідження попиту на продукцію інтегрованих корпоративних структур**

Складові концепції дослідження	Зміст
1	2
1. Проблема	Немає або недостатньо інформації про попит, умови його формування та тенденції розвитку
2. Мета дослідження	Зібрати і узагальнити інформацію про стан попиту на продукцію інтегрованої структури
3. Завдання дослідження	1. Дати кількісну оцінку попиту 2. Дати якісну оцінку попиту 3. Вивчити динаміку попиту 4. Виявити і оцінити величину впливу різних факторів на попит 5. Скласти прогноз попиту 6. Внести пропозиції, що дозволяють скорегувати діяльність підприємства по роботі з попитом і впливати на формування величини попиту в потрібному для інтегрованої структури напрямку

Закінчення табл. 1

1	2
4. Визначення відповідальних за проведення дослідження	Відділ маркетингу підприємства та/або спеціалізовані маркетингові організації
5. Формування бюджету дослідження	Формується на основі цільового методу шляхом підсумовування витрат на здійснення власних досліджень і суми, сплаченої за послуги дослідного агентства

Джерело: зроблено на основі джерела [8].

Дослідження попиту проводиться шляхом перевірки заздалегідь висунутих робочих гіпотез, що пояснюють причини виникнення кожного конкретного стану попиту. Розглянемо гіпотези і особливості дослідження попиту в кожному випадку.

1. Повний попит. Самою ідеальною ситуацією є повний попит на продукцію, коли інтегрована структура має можливість реалізовувати всю продукцію, що нею випускається (попит і пропозиція на продукцію повністю відповідають один одному), раціонально задіявши всі наявні ресурси. У цій ситуації маркетингове дослідження покликане визначити, як надалі буде розвиватися ринок і показники його кон'юнктури, щоб підприємство могло утримати досягнуте рівновагу в попиті і пропозиції.

В даному випадку маркетингове дослідження повинно описати напрямки трансформації споживчих потреб у часі. На основі отриманої інформації у інтегрованої структури з'явиться можливість вдосконалити продукцію або розробити новинки.

2. Потенційний попит. Цей стан попиту пов'язане з початком формування у споживачів уявлення про продукт / послугу, якими вони в майбутньому хотіли б мати. З даними станом попиту інтегрована структура найчастіше стикається при плануванні виходу на нові ринки за рахунок:

- розширення географічної присутності на ринку;
- збільшення складу учасників і, отже, розширення сфер діяльності.

У першому випадку в ході маркетингового дослідження повинна бути отримана інформація про нові сегменти ринку, особливості роботи на них, специфіку споживчої поведінки в сегментах. У керівництва інтегрованої структури має сформуватися чітке уявлення про те, як сформувати комплекс маркетингу, щоб потенційний попит нових сегментів ринку був максимально повно задоволений [8].

У другому випадку укрупнення інтегрованої структури веде до зміни умов взаємодії її структурних одиниць, відкриває можливості виробництва цілого ряду нових продуктів, дозволяє диверсифікувати діяльність об'єднання, внести зміни в технологічний процес тощо. У зв'язку з цим маркетингове дослідження повинно інформаційно підкріпити всі можливі нововведення, виявити найбільш привабливі і першочергові проекти розвитку інтегрованої структури.

Ще одним варіантом виникнення потенційного попиту може стати зміна споживчих цінностей, поява нових потреб в зв'язку з розвитком суспільства, НТП, зміною моди тощо. Та організація, яка зможе раніше інших визначити тенденції, що намітилися і першої запропонувати ринку продукт, відповідний новому попиту, отримає явні переваги. Саме маркетингове дослідження повинно допомогти підприємству не упустити нові можливості.

3. Відсутній попит. В цьому випадку взагалі немає попиту на продукцію підприємства. Такий стан попиту відображає прорахунки і помилки дослідницької діяльності і/або управлінських рішень і виникає в інтегрованих структурах досить рідко, так як об'єднаний маркетинговий ресурс структурних одиниць дозволяє проводити глобальні

дослідження і витратити значний обсяг коштів, зусиль, часу і знань співробітників на опрацювання питань доцільності виведення того чи іншого продукту на ринок.

Якщо ж підприємство зіткнулося з вказаною проблемою, то в повторному маркетинговому дослідженні слід визначити причини, які заважають виникненню попиту на продукт і виявлення чинників, що ввів співробітників підприємства в оману про потенціал реалізації продукту на ринку.

4. Негативний попит. Виникає, коли споживачі, зіставивши свої очікування від продукту з його реальними характеристиками, приходять до висновку про недоцільність його придбання, використання та споживання.

Проводячи маркетингове дослідження в цьому випадку, потрібно визначити причини негативного настрою споживачів до продукції, можливі форми впливу на них з метою трансформації відносин і емоцій, які долають до продукту, а також способи коригування недоліків в діяльності інтегрованої структури.

5. Знижений попит. Дуже часто підприємства стикаються з недостатнім попитом на свою продукцію. Базою порівняння виступає запланована величина попиту. В ході дослідження необхідно з'ясувати ступінь глобальності факторів, що обумовлюють зниження попиту, так як ця інформація дасть змогу обрати найбільш дієві інструменти впливу на попит. Так, зниження попиту може бути обумовлено зміною макроситуації, наприклад, економічною кризою, політичною нестабільністю, природними катаклізмами та іншими явищами. Тут попит буде падати повсюдно. В такому випадку інтегрована структура володіє резервним потенціалом, що дозволяє їй довше інших, менш великих конкурентів, утримувати ситуацію в своїх руках. Якщо ж зниження попиту обумовлено локальними факторами, такими як помилки в роботі персоналу, неточність управлінських рішень, погана координація діяльності структурних підрозділів тощо, то ці недоліки повинні бути якомога швидше виявлені і усунені.

6. Нестійкий попит. Попит на продукцію інтегрованої структури може коливатися у часі, що заважає планомірній її роботі. Проведене в такій ситуації маркетингове дослідження дозволяє визначити способи управління попитом в часі і згладжування його коливань.

7. Надмірний попит. Виникає в ситуації перевищення попиту над пропозицією, тобто якщо суб'єкт господарювання не може своєчасно задовольнити надходять заявки на продукцію, що тягне невдоволення клієнтів і їх перехід до конкурентів [9].

В рамках інтегрованої структури подібна ситуація виникає вкрай рідко через об'єднані виробничі потужності структурних підрозділів, коли можливий перерозподіл деяких функцій всередині підприємства (надмірним може бути попит на продукцію одного із структурних підрозділів інтегрованого підприємства). На відміну від дрібних підприємств, де маркетингове дослідження в більшій мірі спрямоване на зменшення надмірного попиту, інтегрована структура за допомогою дослідження прагне знайти резерви збільшення виробничих потужностей та тимчасового перерозподілу функцій, ресурсів й персоналу між більш і менш завантаженими структурними підрозділами. До зменшення попиту інтегрована структура намагається вдаватися у виняткових випадках, і тоді дослідження має зібрати інформацію про варіанти і способи коригування споживчої поведінки в умовах дефіциту продукції [10].

8. Ірраціональний попит. Це попит на продукцію, яка завдає шкоди споживачеві або суспільству в цілому. Соціально відповідальні підприємства будуть прагнути за допомогою маркетингових досліджень визначити способи зменшення шкідливого впливу, пов'язаного зі споживанням продукції, а також виявити аргументи, що переконують споживачів продукції скорочувати її придбання.

### Висновки і пропозиції/рекомендації.

1. Результати проведення маркетингових досліджень є основною інформацією для підприємства при розробці та формуванні маркетингових стратегій. Інформація щодо споживчих переваг товарів, яка враховує специфічні особливості споживчих ринків, повинна стати базою при розробці стратегії позиціонування.

2. При вивченні попиту на продукцію в рамках інтегрованої структури досліджуватись можуть одночасно кілька станів попиту, оскільки попит на продукцію структурних одиниць об'єднання рідко характеризується одним загальним станом. При виборі ж варіантів зміни ситуації за підсумками маркетингового дослідження слід, в першу чергу, керуватися загально корпоративними інтересами.

*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. Johansson, K., Ikujiro Nonaka (1987). Market Research the Japanese Way. Harvard business Review, May-June 1987, P. 16–18.
1. Johansson K. Market Research the Japanese Way / K. Johansson, Ikujiro Nonaka // Harvard business Review. – 1987. – May-June. – P. 16–18.
2. Kotler, F., Armstrong, G., Sonders, D., Vong, V. (2000). Osnovy marketinga [Marketing basics]. Moscow: Viliams. 944 p. [in Russian].
2. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс, В. Вонг. – М.: Вильямс, 2000. – 944 с.
3. Rudelius, V., Azarian, O., Vynogradov, O. (2005). Marketynh: pidruchnyk [Marketing: Textbook]. Kyiv: Training Center "Consortium for the Improvement of Management Education in Ukraine". 422 p. [in Ukrainian].
3. Руделіус В. Маркетинг: підручник / В. Руделіус, О. Азарян, О. Виноградов. – К.: Навч.-метод. центр "Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні", 2005. – 422 с.
4. Golubkov, E. (2000). Marketingovye issledovaniia: teoriia, metodologiia i praktika [Marketing research: theory, methodology and practice]. 2nd ed., rev. and enl. Moscow: Finpres. 464 p. [in Russian].
4. Голубков Е. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика / Е. Голубков. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финпрес, 2000. – 464 с.
5. Krykavskiy, Ye.V. (2016). Promyslovi lantsiuhy postavok: mizh efektyvnistiu ta vidpovidalnistiu [Industrial Chains of Supply: Between Efficiency and Responsibility]. Aktualni problemy ekonomiky [Actual problems of economics], No. 5, P. 30–41 [in Ukrainian].
5. Крикавський Є. В. Промислові ланцюги поставок: між ефективністю та відповідальністю / Є. В. Крикавський // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – № 5. – С. 30–41.
6. Mnykh, O.B., Hrechyn, B.D. (2015). Ekolohichniy pidkhid v rozvytku lohistyko-marketynhovoi diialnosti pidpriemstva ta v zabezpechenni zrostannia yoho kapitalizatsii [Ecological approach in the development of logistics and marketing activities of the enterprise and in ensuring its capitalization growth]. Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnik". Lohistyka [Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic". Logistics], No. 833, P. 57–65 [in Ukrainian].
6. Мних О. Б. Екологічний підхід в розвитку логістико-маркетингової діяльності підприємства та в забезпеченні зростання його капіталізації / О. Б. Мних, Б. Д. Гречин // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Логістика. – 2015. – № 833. – С. 57–65.
7. Oklander, M.A., Yashkina, O.I., Chukurna, O.P., Kirnosova, M.V. et al. (2012). Marketynhovi tekhnolohii ekonomichnoho zrostannia: monohrafiia
7. Маркетингові технології економічного зростання: монографія / М. А. Окландер, О. І. Яшкіна, О. П. Чукурна,

- [Marketing Technologies for Economic Growth: Monograph]. Eds. M.A. Oklander. Odesa: Astroprint. 376 p. [in Ukrainian].
8. Poltorak, V. (2009). Marketynhovi doslidzhennia [Marketing Research]. Kyiv: Center for Educational Literature. 373 p. [in Ukrainian].
9. Suvorova, S.H., Karpenko, Yu.M., Zhydok, V.V. (2018). Formuvannia systemy otsinky rezultativ marketynhovykh doslidzhen [Formation of a system for evaluating the results of marketing researches]. Naukovyi visnyk Polissia [Scientific Bulletin Polissya], No. 1 (13), Part 2, P. 199–204 [in Ukrainian].
10. Malkhotra, N. (2002). Marketingovye issledovaniia i effektivnyi analiz statisticheskikh dannykh [Market research and effective analysis of statistical data]. Kyiv: ООО «ТІД «ДС». 768 p. [in Russian].
- М. В. Кірносова та ін.; за ред. М. А. Окландера. – Одеса: Астропринт, 2012. – 376 с.
8. Полторак В. Маркетингові дослідження / В. Полторак. – К.: Центр навчальної літератури, 2009. – 373 с.
9. Суворова С. Г. Формування системи оцінки результатів маркетингових досліджень / С. Г. Суворова, Ю. М. Карпенко, В. В. Жидок // Науковий вісник Полісся. – 2018. – № 1 (13). Ч. 2. – С. 199–204.
10. Малхотра Н. Маркетинговые исследования и эффективный анализ статистических данных / Н. Малхотра. – К.: ООО «ТИД «ДС», 2002. – 768 с.

УДК 658.8

DOI: 10.30857/2413-0117.2019.1.7

**Зоя О. Іванова**

*Київський національний університет технологій та дизайну, Україна*

**Ольга А. Мріх**

*Національний університет «Києво-Могилянська академія», Україна*

### **ОСНОВНІ ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ СТИМУЛЮВАННЯ ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ**

*У статті досліджено існуючі поняття збуту, збутової політики та стимулювання збуту, а також було уточнено визначення поняття маркетингової збутової політики. Визначено роль та місце маркетингової політики стимулювання збуту продукції підприємства. У статті висвітлюються питання, пов'язані з проблемами підвищення конкурентоспроможності підприємства, розглянуто різну специфіку стимулювання збуту, а також визначено найбільш ефективні канали збутового розподілу з урахуванням інструментів маркетингової комунікації. Проаналізовано певні переваги та недоліки окремих форм і методів збуту, зокрема, особистих продажів та через мережу Інтернет. У контексті стимулювання збуту особливу увагу присвячено дослідженню таких факторів, як збільшення ціни, тенденція до імпульсних покупок, загострення конкуренції, ускладнення соціально-економічного становища. Встановлено, що збутова політика підприємств має базуватись на маркетингових стратегіях у галузі збуту і визначатись як сукупність тактичних заходів щодо формування попиту. Для розуміння глибинних причин та передумов активного використання засобів стимулювання збуту в маркетинговому комплексі просування було досліджено та виокремлено їх переваги та недоліки. Доведено, що визначальною спільною особливістю численних інструментів стимулювання збуту є їх націленість на досягнення оперативного збільшення продажів протягом короткого проміжку часу. Отже, проведений аналіз дозволив встановити, що цей вид маркетингових комунікацій як елемент комплексного просування є привабливим та ефективним, зважаючи на швидкі та значні результати в короткостроковому періоді, а за умови ретельного планування та періодичного повторювання може стати основою довгострокової лояльності до бренду. Для досягнення максимально ефективних результатів від впровадження збуту важливо розробити чітку та конкретну програму стимулювання збуту, що міститиме інформацію про цілі, інструменти, характеристики, бюджет комплексу стимулювання збуту, а також апробацію програми, контроль та оцінку її результатів.*

**Ключові слова:** збутова політика; стимулювання збуту; конкурентоспроможність підприємства; методи та засоби стимулювання збуту; канали збуту.

**Зоя О. Иванова**

*Киевский национальный университет технологий и дизайна, Украина*

**Ольга А. Мрих**

*Национальный университет «Киево-Могилянская академия», Украина*

### **ОСНОВНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ МАРКЕТИНГОВОЙ ПОЛИТИКИ СТИМУЛИРОВАНИЯ СБЫТА ПРОДУКЦИИ**

*В статье исследованы существующие понятия сбыта, сбытовой политики и стимулирования сбыта, а также уточнено определение понятия маркетинговой сбытовой политики. Определены роль и место маркетинговой политики стимулирования сбыта продукции предприятия. В статье освещаются вопросы, связанные с проблемами повышения конкурентоспособности предприятия, рассмотрен ряд преимуществ и*

недостатков стимулювання сбыта, а також і определены наиболее эффективные каналы сбытового распределения с учётом инструментов маркетинговой коммуникации. Проанализированы определённые преимущества и недостатки отдельных форм и методов сбыта, в частности, личных продаж и через сеть Интернет. В контексте стимулювання сбыта особое внимание уделено исследованию таких факторов, как увеличение цены, тенденция к импульсивным покупкам, обострение конкуренции, усложнение социально-экономического положения. Установлено, что сбытовая политика предприятий должна базироваться на маркетинговых стратегиях в области сбыта и определяться как совокупность тактических мероприятий по формированию спроса. Для понимания глубинных причин и предпосылок активного использования мер стимулювання сбыта в маркетинговом комплексе продвижения были исследованы и выделены их преимущества и недостатки. Доказано, что определяющей общей особенностью многочисленных инструментов стимулювання сбыта является их нацеленность на достижение оперативного увеличения продаж в течение короткого промежутка времени. Таким образом, проведенный анализ позволил установить, что этот вид маркетинговых коммуникаций, как элемент комплексного продвижения, является привлекательным и эффективным, учитывая быстрые и значительные результаты в краткосрочном периоде, а при условии тщательного планирования и периодического повторения может стать основой долгосрочной лояльности к бренду. Для достижения максимально эффективных результатов от внедрения сбыта важно разработать чёткую и конкретную программу стимулювання сбыта, которая будет содержать информацию о цели, инструменты, характеристики, бюджет комплекса стимулювання сбыта, а также апробацию программы, контроль и оценку её результатов.

**Ключевые слова:** сбытовая политика; стимулювання сбыта; конкурентоспособность предприятия; методы и способы стимулювання сбыта; каналы сбыта.

**Zoia O. Ivanova**

*Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine*

**Olha A. Mrikh**

*National University of Kyiv-Mohyla Academy, Ukraine*

#### **KEY ADVANTAGES AND DISADVANTAGES OF MARKETING SALES PROMOTION POLICY**

*The paper explores the existing concepts of sales, sales policy and sales promotion, in particular, specifies the definition of a marketing sales policy concept as well as provides insights about the role and significance of marketing sales promotion policy. The study discusses a range of issues related to challenges in enhancing company's competitiveness, identifies advantages and disadvantages of sales promotion along with revealing the most effective distribution channels in terms of various marketing communication tools. Specific advantages and disadvantages of particular forms and methods of sales, such as personal selling and selling via the Internet are considered. Within the context of sales promotion, special emphasis is put on the effect of such market drivers as price increase, impulsive buying tendency, increased competition, dramatic socioeconomic tension, etc. It is argued that sales policy of enterprises should rely on their respective marketing strategies, viewed as a set of tactical measures and actions to generate demand. To understand the root causes and prerequisites for the active use of sales promotion instruments in the marketing promotion mix, their core benefits and limitations have been exposed. Among a vast range of sales promotion tools, their common specific characteristic is the focus for gaining rapid sales growth in a short period of time. Thus, the research findings have revealed that*

*this type of marketing communication as an element of integrated promotion strategy seems promising and effective, given the prompt and positive significant outcomes in the short term, and with careful planning and regular application it can lay a good background for a long-term brand loyalty. To achieve the most effective results from the implementation of sales promotion techniques, it is critical to develop a clear and specific sales promotion strategy that will entail information about the ultimate goal, tools, characteristics and the budget of the sales promotion mix, as well as the results from the sales program testing, monitoring and assessment.*

**Keywords:** sales policy; sales promotion; company competitiveness; methods and tools of sales promotion; distribution channels.

**Постанова проблеми.** Постійне загострення конкуренції, насичення ринків та сучасна нестабільність соціально-економічних умов в Україні, ставлять перед підприємцями питання економічного та раціонального використання коштів для подальшого просування, що сприятиме формуванню стійкої конкурентоспроможної позиції певного підприємства на ринку.

Дана проблематика обумовлена необхідністю пошуку сучасними українськими підприємствами в таких умовах максимально ефективних та економічно вигідних маркетингових засобів комунікації, які дозволяють швидко збільшити обсяги збуту й залучити нових лояльних споживачів.

Заходи маркетингового стимулювання збуту здатні частково розв'язати таку проблему, оскільки вони орієнтовані на збільшення обсягів продажу та залученню нових споживачів. При цьому, за умови правильного планування, маркетингової політики стимулювання збуту є економічно вигідною через порівняно невеликі витрати на проведення та приносить реальні швидкі результати.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню маркетингової політики збуту присвячені роботи багатьох авторів, серед яких можна відзначити праці С.С. Гаркавенко, В. Герасимчук, Є. Крикавський, С. Скибінський, А. Старостіна, В. Липчук, В.Л. Пілюшенко, Л.І. Донець, В.Г. Щербак, Л.В. Балабанова, А.Ф. Павленко та інші. Проблемні питання та особливості управління збутом товарів та послуг знаходять своє наукове дослідження у працях таких вчених, як С. Камілова, Ю. Яцун, Г. Болт, С. Гаркавенко, А. Дейян, Д. Джоббер, Дж. Ланкастер, В. Наумов, Р. Ланкар та ін.

**Невирішені частини дослідження.** Ряд економістів відносять до збутової політики в системі маркетингу і комерційні питання, такі як: підготовку; проведення переговорів щодо купівлі-продажу; укладання контрактів та контроль за їх виконанням. Наприклад, П.І. Белінський зазначає, що «суть збутової діяльності в узагальненому розумінні полягає в тому, що це є процес просування готової продукції на ринок та організації товарного обміну з метою отримання підприємницького прибутку», тому необхідно більш детально дослідити певні переваги та недоліки маркетингового стимулювання збуту, що сприятиме більш ефективному розвитку підприємства [1].

**Мета й завдання статті.** Дослідити основні переваги та недоліки маркетингової політики стимулювання збуту.

**Виклад основного матеріалу.** На сьогоднішній день, в умовах жорсткої конкуренції та збільшення вимог споживачів, у зв'язку із зміненням формування споживчої культури, важливим рушієм зростання стає використання найбільш ефективних та економічно вигідних типів маркетингових комунікацій. Усі види маркетингових комунікацій існують у тісному взаємозв'язку між собою, тому ефективні засоби стимулювання збуту є необхідним не тільки як основний інструмент просування товарів та послуг на ринок, а й як одним із критеріїв формування маркетингової стратегії підприємства.

Одним з основних завдань підприємства необхідно вважати створення умов для перетворення потреб потенційного покупця в реальний попит на конкретний товар. До таких умов слід віднести збутову політику підприємства та основні її елементи [2].

Збутова політика підприємств має базуватись на маркетингових стратегіях в галузі збуту і визначатись як сукупність тактичних заходів щодо формування попиту, встановлення взаємовідносин з покупцями, ціноутворення, транспортування, товароруку, стимулювання збуту, сервісу і реклами, спрямованих на реалізацію стратегій і досягнення цілей збутової діяльності підприємства [3].

Однак, однозначного комплексного та максимально об'єктивного визначення термінів, як «збутова політика» та «стимулювання збуту» немає (табл. 1).

Таблиця 1

**Основні визначення поняття «збутова політика» та «стимулювання збуту»**

Визначення	Автор, джерело
Визначення збутової політики підприємства передбачає аналіз можливих варіантів ведення збутової діяльності і вибір оптимальних, які забезпечують найкраще задоволення споживчих вимог і переваг, і тим самим – максимальні результати господарської діяльності підприємству	Л.В. Балабанова, А.В. Балабаниць [4, с. 15]
Збутова політика – це поведінкова філософія або загальні принципи діяльності, яких фірма збирається дотримуватись у сфері побудови каналів розподілу свого товару та переміщення товарів у часі та просторі	Т.Д. Маслова, С.Г. Божук, Л.М. Ковалік [5, с. 306]
Збутова політика в системі маркетингу – це організація процесу постадійного руху товарів	О.М. Годін [6, с. 139]
Збутова політика спрямована на створення системи розподілу товарів, яка забезпечує доступність продукту для цільових споживачів	Г.Д. Крилова, М.І. Соколова [7, с. 517]
Стимулювання збуту – частина маркетингової діяльності, яка вносить свій внесок в створення бренду та збільшення виручки від реалізації товарів чи послуг, та передбачає спонукальні мотиви та пропозиції, які змушують людей певним чином поводитись у визначений час та у визначеному місці	Р. Маллін [8, с. 47]
Стимулювання збуту як медійний та немедійний тиск на контрагентів протягом чітко визначеного, обмеженого проміжку часу з метою стимулювання тимчасового короткострокового попиту на продукцію або послуги	Американська Асоціація Маркетологів [9]
Згідно з класичним визначенням стимулювання збуту – це використання різноманітних короткотермінових заходів, засобів та прийомів, які мають стимулюючу дію, з метою пришвидшення або збільшення продажів товарів чи послуг	Ф. Котлер [10, с. 424].

Маркетингова збутова політика підприємства – це основна з цілеспрямованих функцій діяльності підприємства, яка направлена на продаж товарів або послуг на цільовий ринок з метою отримання прибутку. Маркетингова збутова політика фактично передбачає використання певних спонукальних прийомів для досягнення конкретних цілей. Цей вид маркетингових комунікацій є одним з найбільш популярних та активно використаних маркетингових інструментів на сучасному споживчому ринку.

У фундаментальній праці, присвяченій дослідженню стимулювання збуту, автори Р. Маллін розглядає стимулювання збуту як частину маркетингової діяльності, яка вносить свій внесок в створення бренду та збільшення виручки від реалізації товарів чи послуг, та передбачає спонукальні мотиви та пропозиції, які змушують людей певним чином

поводитись у визначений час та у визначеному місці [8, с. 47; 11]. Тобто автори розглядають процес стимулювання збуту у широкому розумінні, розмиваючи кордони між іншими елементами комплексу просування, наділяючи його лише однією чітко відмінною рисою – визначеність у часово-просторовій площині.

Для досягнення максимально ефективних результатів від збуту важливо розробити чітку та конкретну програму стимулювання, яка буде містити інформацію про цілі, інструменти, характеристики, бюджет комплексу стимулювання збуту, а також апробацію програми, контроль та оцінку її результатів.

Вибір методів збуту має ґрунтуватись на врахуванні особливостей товарів, що пропонуються підприємством, сконцентрованості покупців у регіоні, інтенсивності конкурентної боротьби, переваг і недоліків окремих форм і методів збуту, таких як [12, с. 265–267]:

1. Продаж через Internet:

- економія часу;
- економія коштів на персонал, устаткування та оренду приміщення;
- залучення працівників на погодину оплату праці.

2. Особистий продаж:

- встановлення особистих відносин між продавцем і покупцями;
- детальна проінформованість споживачів;
- швидкий зворотній зв'язок;
- охоплення певної ніші на ринку.

На сьогоднішній день, реклама як традиційний метод просування товарів та послуг, продовжує переважати над заходами зі стимулювання збуту, а з іншого боку, вектор зростання стимулювання торгових посередників чи персоналу та стимулювання кінцевих споживачів є відносно стабільним.

Активізація використання заходів зі стимулювання збуту може бути зумовлена такими факторами:

1) Поступовим збільшенням ціни на традиційні медійні канали комунікації та активізацією рекламної діяльності.

2) Зростанням тенденції до імпульсивних покупок, що формує сприятливе середовище для впровадження заходів зі стимулювання збуту.

3) Загостренням конкуренції, яке спричиняє пошук підприємствами нових ефективних методів здобуття прихильності споживачів і клієнтів та викликає стійке бажання отримати швидкі чи негайні результати.

4) Ускладнення соціально-економічного становища, зокрема в контексті українських реалій, провокує споживачів шукати методи здійснення привабливої в економічному сенсі покупки, а отже створює потенційно сприятливе середовище для прийняття цінних методів стимулювання збуту.

Для розуміння глибинних причин та передумов активного використання заходів стимулювання збуту у маркетинговому комплексі просування важливо дослідити та чітко виокремити їхні переваги та недоліки (табл. 2).

Найбільш точним та повним способом систематизації інструментів збуту є класифікація Котлера [11, с. 521]. В табл. 3 наведено визначення основних методів стимулювання збуту, які орієнтовані на споживача.

Таблиця 2

**Переваги та недоліки стимулювання збуту як елементу комплексу просування**

<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>
- Збільшення обсягу продажів. - Привернення уваги до товару або підприємства. - В контексті стійкого та періодично повторюваного характеру може мати довгостроковий вплив на формування бренду. - Генерування публічності.	- Короткотерміновий ефект. - Зниження обсягу збуту в післяакційний період. - Зниження кількості споживачів у міжакційний період та необхідність постійного повторювання заходів стимулювання збуту. - Тісний взаємозв'язок з PR та рекламою, що значно збільшує похідні маркетингові витрати.

Таблиця 3

**Основні інструменти стимулювання збуту, орієнтовані на споживача**

<b>Інструмент</b>	<b>Визначення</b>
Знижки	Тимчасове зниження ціни у місцях продажу. Види: - За купівлю великої кількості товару. - Певним категоріям споживачів (студенти, діти). - На застарілі моделі перед виходом нових моделей.
Купони	Спеціальні сертифікати, які надають право на певну знижку, зазвичай прикріплені у друкованих виданнях, однак зараз набирають популярності електронні купони через веб-сайти та додатки
Подарунки	Додатковий товар, який отримує споживач безкоштовно або за мінімальну ціну.
Бонусні програми	Програми, які дозволяють накопичувати бонуси за частоту покупок або відвідувань, та використовувати їх у подальшому як засіб зниження ціни чи отримання подарунку.
Дегустації та демонстації	Надання змоги безкоштовно спробувати товар з метою стимулювання більшого обсягу продажів.
Гарантії	Гарантування повернення товару чи відшкодування коштів, якщо покупець не задовольнить якість товару чи послуги.

Ера digital-технологій та технологічний прогрес визначають вектор руху розвитку інструментів стимулювання збуту, який розкриваються у таких аспектах:

- Персоналізація, використання індивідуальних та унікальних підходів різними компаніями до програм стимулювання збуту.
- Креативний підхід. Творчість та нестандартний підхід є пріоритетними у боротьбі за вибагливого споживача.
- Fun-технології. Розважальний характер акцій, ігровий контекст сприяють більшому залученню споживачів та формують підґрунтя для формування лояльності.
- Використання традиційних методів. Попри спадаючу тенденцію використання таких класичних інструментів стимулювання, як ліфлетінг, дегустації, знижки у світовому масштабі, на українському ринку такі засоби продовжують і будуть залишатись актуальними [13].
- Активізація технологічного фактору в інноваційних інструментах стимулювання збуту. Bid Data, Blockchain, популярність смартфонів створює широке поле для технологічної креативності маркетологів. В такому напрямку можна створювати інтегровані

клієнтські бази, продовжувати вдосконалювати мобільні додатки з пропозиціями промоакцій, використовувати WI-FI-маркетинг, QR-коди тощо.

- SMM-promotion як ефективний спосіб підтримання офлайн промоакцій.

**Висновки.** На сьогоднішній день, існує багато наукових робіт по тематиці збуту. Кожне з наукових трактувань розкриває збутову політику та стимулювання збуту з різних наукових підходів, таких як: комплекс заходів щодо реалізації товарів та послуг; як процес переміщення товару; як процес взаємодії між покупцем і продавцем та інструмент маркетингової діяльності.

Аналіз вітчизняних та зарубіжних джерел показав, що вченими мало уваги приділяється саме переваг та недоліків маркетингової політики стимулювання збуту. Отже, сутність стимулювання збуту полягає у проведенні короткотермінових заходів, які стимулюють контрагентів до певних дій та орієнтовані на досягнення збільшення продажів у короткостроковому періоді. Проаналізувавши наявні в літературі визначення поняття «стимулювання збуту», нами виокремлено такі його основні риси: обмежений та визначений період дії; швидкий результат; реалізація короткострокових цілей.

На сучасному етапі є різні методи цінового та нецінового стимулювання, тому для досягнення максимальної ефективності варто звертати увагу на переваги та певні недоліки різних маркетингових інструментів стимулювання збуту, зовнішні чинники та внутрішні можливості підприємства на ринку, на якому воно оперує.

#### References

#### Література

1. Hohol, H.P. (2010). Sutnist zbutovoi diialnosti pidpriemstv [The essence of sales activity of enterprises]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy [Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine: a collection of scientific and technical works]*, Lviv: RVV NLTU Ukrainy, Vol. 20.7, P. 148–153 [in Ukrainian].
1. Гоголь Г. П. Сутність збутової діяльності підприємств / Г. П. Гоголь // Науковий вісник НЛТУ України: збірник науково-технічних праць. – Львів: РВВ НЛТУ України, 2010. – Вип. 20.7. – С. 148–153.
2. Dzhonston, M.U., Marshall, G.U. (2007). Upravlenie otdelom prodazh: planirovanie, organizatsiia, kontrol: uchebnik [Management of the sales department: planning, organization, control: textbook]. Eds. A.A. Starostina. 7th ed. Moscow; St. Petersburg; Kyiv: Viliams. 912 p. [in Russian].
2. Джонстон М. У. Управление отделом продаж: планирование, организация, контроль: учебник / М. У. Джонстон, Г. У. Маршалл; под ред. А. А. Старостиной. – 7-е изд. – М.; СПб.; К.: Вильямс, 2007. – 912 с.
3. Kotler, F., Armstrong, G., Sonders, Dzh., Vong, V. (2013). Osnovy marketinga [Marketing basics]. Moscow; St. Petersburg; Kyiv: Viliams. 998 p. [in Russian].
3. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг. – М.; СПб.; К.: Вильямс, 2013. – 998 с.
4. Balabanova, L.V., Balabanitc, A.B. (2003). Marketingovyi audit sistemy sbyta: monografiia [Marketing audit of the sales system: monograph]. Donetsk: DonGUET im. M. Tugan-Baranovskogo. 189 p. [in Russian].
4. Балабанова Л. В. Маркетинговый аудит системы сбыта: монография / Л. В. Балабанова, А. В. Балабаниц. – Донецк: ДонГУЭТ им. М.Туган-Барановского, 2003. – 189 с.
5. Maslova, T.D., Bozhuk, S.G., Kovalik, L.N. (2002). Marketing [Marketing]. St. Petersburg: Piter. 400 p. [in Russian].
5. Маслова Т. Д. Маркетинг / Т. Д. Маслова, С. Г. Божук, Л. Н. Ковалик. – СПб.: Питер, 2002. – 400 с.
6. Godin, A.M. (2001). Marketing: ucheb.-metod. posobie [Marketing: a teaching aid]. Moscow: Dashkov i K0. 212 p. [in Russian].
6. Годин А. М. Маркетинг: учеб.-метод. пособие / А. М. Годин. – М.: Дашков и К0, 2001. – 212 с.

7. Krylova, G.D., Sokolova, M.I. (1999). Marketing. Teoriia i 86 situacii: ucheb. posobie dlia vuzov [Marketing. Theory and 86 situations: a textbook for universities]. Moscow: IuNITI-DANA. 519 p. [in Russian].
7. Крылова Г. Д. Маркетинг. Теория и 86 ситуаций: учеб. пособие для вузов / Г. Д. Крылова, М. И. Соколова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999. – 519 с.
8. Mullin R. (2010). Sales promotion: How to create, implement and integrate campaigns that really work. London: Kogan Page Publishers.
8. Mullin R. Sales promotion: How to create, implement and integrate campaigns that really work / R. Mullin. – London: Kogan Page Publishers, 2010.
9. Dictionary of Marketing Terms of American Marketing Assosiation. Mode of access: World Wide Web: <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=S>.
9. Dictionary of Marketing Terms of American Marketing Assosiation. Mode of access: World Wide Web: <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=S>.
10. Kotler, P., Bowen, J., Makens, J, Seyhmus Baloglu (2016). Marketing for hospitality and tourism. 7th ed. Harlow: Pearson.
10. Kotler P. Marketing for hospitality and tourism / P. Kotler, J. Bowen, J, Makens, Seyhmus Baloglu. – 7th ed. – Harlow: Pearson, 2016.
11. Kotler, P., Keller, K.L. (2016). Marketing management. 15th ed. Harlow: Pearson.
11. Kotler P. Marketing management / P. Kotler, K. L. Keller. – 15th ed. – Harlow: Pearson, 2016.
12. Balabanova, L.V. (eds.) (2001). Marketing menedzhment: nauch. izdanie [Marketing Management: Scientific Edition]. Donetsk: DonGUET. 594 p. [in Russian].
12. Маркетинг менеджмент: науч. издание / под ред. д.э.н., проф., акад. АЭНУ Л. В. Балабановой. – Донецк: ДонГУЭТ, 2001. – 594 с.
13. Doroshchuk, N. (2016). Novye trendy i podkhody v BTL aktivnosti [New trends and approaches in BTL activity]. Retrieved from: <http://kpd.ua/2016/08/22/novye-trendy-i-podkhody-v-btl-aktivnosti> [in Russian].
13. Дорошук Н. Новые тренды и подходы в btl активности [Электронный ресурс] / Н. Дорошук. – Режим доступа: <http://kpd.ua/2016/08/22/novye-trendy-i-podkhody-v-btl-aktivnosti>.

УДК 334.72-025.27(474.5)=111

DOI: 10.30857/2413-0117.2019.1.8

**Margarita Išoraitė**

*Vilniaus kolegija/University of Applied Sciences, Lithuania*

**TOWARDS BEST CLUSTER ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT IN LITHUANIA:  
CASE STUDY**

*This paper offers a review of the best Lithuanian practices in the area of clustering. Currently, cluster formation not only facilitates further economy growth in Lithuania but also boosts new jobs creation. It is argued that clustering is most needed for medium and small businesses, so that they can compete with what they can do best. Clustering, or grouping of companies in a particular geographical environment established to jointly create and sell new products or services, is one of the options for enhancing the region's competitiveness. A cluster is a voluntary association between businesses and / or science and education institutions and other entities, operating within a partnership framework, whose participants work together to increase the added value created. The key functional areas of activities in Lithuanian cluster management involve information and communication, co-operation, training and re-training, technology and innovation, co-marketing, international development, partnerships with other clusters, etc. Clusters in Lithuania contribute to promoting economic growth and better employment as well as attract new technologies, skilled workers and investment in research. Close cooperation with entrepreneurship is becoming a must to achieve a competitive edge through curtailing costs by gaining new knowledge or technology, creating more learning opportunities, allows risk sharing and R&D development, encourages flexibility as well as helps to reduce time and ease the access to market for innovative products or processes. According to various data, there are currently about 70 clusters operating in Lithuania which range from a few to dozens of participants represented by mostly manufacturing and service companies. A great majority of Lithuanian clusters are still in their early development stages, however, they are mature enough finding their own niches and having an excellent track record in international markets, especially in the field of laser and biotechnology. Apparently, public clusters and their member-firms benefit from making more profits, thus increasing budget contributions. Clustering fosters successful cross-sectoral cooperation, in particular in such promising areas as food industry and information technology, medicine and tourism, laser and engineering technologies, etc. that boosts innovative products and services creation, promotes export and trade along with enhancing the country's competitiveness and repute in international markets. Clusters and clustering is a powerful tool and a critical driver for further economic development and the country's prosperity.*

**Keywords:** cluster; clustering; cluster activity.

**Маргарита Ішорайте**

*Вільнюський коледж / Університет прикладних наук, Литва*

**НА ШЛЯХУ ДО РОЗВИТКУ УСПІШНОГО КЛАСТЕРНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА:  
ДОСВІД ЛИТВИ**

*Стаття базується на передовій практиці діяльності кластерів у Литві, розвиток яких сприяє економічному зростанню, зміцненню національної економіки та збільшенню нових робочих місць. Наголошується, що особливо важливим створення кластерів є для середнього та малого бізнесу. Кластеризація, або групування компаній у певному географічному середовищі для спільного виробництва і реалізації товарів та послуг, є засобом підвищення конкурентоспроможності регіону. Кластер – це добровільне об'єднання підприємств та / або освітніх (наукових) закладів та інших установ, що діють на засадах партнерства, учасники якого спільно працюють на створення доданої вартості. Основні*

функціональні напрямки діяльності в області управління кластерами охоплюють менеджмент у сферах інформації та комунікації, співробітництва, фахової підготовки і перепідготовки кадрів, технологій та інновацій, ко-маркетингу, міжнародного розвитку, партнерства з іншими кластерами і т. ін. Встановлено, що кластери в Литві сприяють розвитку національного виробництва і підвищенню зайнятості, а також залученню нових технологій, кваліфікованої робочої сили та інвестицій в дослідження. Тісна співпраця з підприємництвом стає важливою передумовою для досягнення конкурентних переваг за рахунок скорочення витрат, отримання нових знань або технологій, створення більших можливостей для навчання, розподілу ризиків, розвитку НДДКР, гнучкості та адаптивності, а також дозволяє значно скоротити час і полегшити доступ на ринок інноваційних продуктів або процесів. За різними даними, на сьогодні в Литві налічується близько 70 діючих кластерів, які складаються з декількох або десятків учасників, переважно виробничих і сервісних компаній. Результати дослідження свідчать, що більшість литовських кластерів знаходяться все ще на ранній стадії свого розвитку, однак демонструють доволі високу зрілість, здатні знаходити свої власні ніші і вже добре зарекомендували себе на міжнародних ринках, особливо в галузі лазерних та біотехнологій. Всі учасники державних кластерів виграють від такої спільної діяльності: фірми отримують більші прибутки, держава – бюджетні відрахування. Кластеризація сприяє також успішному міжгалузевому співробітництву, зокрема, в таких перспективних галузях, як харчова промисловість та інформаційні технології, медицина та туризм, лазерні технології, машинобудування тощо. У кластерах створюються інноваційні продукти і послуги, зростає експорт та торгівля, підвищується конкурентоспроможність країни та укріплюється її репутація на міжнародних ринках. Кластери та кластеризація є потужним інструментом і важливим чинником подальшого економічного розвитку і процвітання країни.

**Ключові слова:** кластер; кластеризація; кластерна діяльність.

**Маргарита Ишораите**

**Вильнюсский колледж / Университет прикладных наук, Литва  
НА ПУТИ К РАЗВИТИЮ УСПЕШНОГО КЛАСТЕРНОГО  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА: ОПЫТ ЛИТВЫ**

Статья основана на передовой практике деятельности кластеров в Литве, развитие которых способствует экономическому росту, укреплению национальной экономики и увеличению новых рабочих мест. Отмечается, что особенно важным созданием кластеров является для среднего и малого бизнеса. Кластеризация или группировка компаний в определённой географической среде для совместного производства и реализации товаров и услуг, является средством повышения конкурентоспособности региона. Кластер – это добровольное объединение предприятий и / или образовательных (научных) заведений и других учреждений, действующих на принципах партнерства, участники которого совместно работают на создание добавленной стоимости. Основные функциональные направления деятельности в области управления кластерами охватывают менеджмент в сферах информации и коммуникации, сотрудничества, профессиональной подготовки и переподготовки кадров, технологий и инноваций, ко-маркетинга, международного развития, партнерства с другими кластерами и т. д. Установлено, что кластеры в Литве способствуют развитию национального производства и повышению занятости, а также привлечению новых технологий, квалифицированной рабочей силы и инвестиций в исследования. Тесное сотрудничество с предпринимательством становится важной предпосылкой для достижения конкурентных преимуществ за счёт сокращения затрат,

получения новых знаний или технологий, создания больших возможностей для обучения, распределения рисков, развития НИОКР, гибкости и адаптивности, а также позволяет значительно сократить время и облегчить доступ на рынок инновационных продуктов или процессов. По разным данным, на сегодня в Литве насчитывается около 70 действующих кластеров, состоящих из нескольких или десятков участников, преимущественно производственных и сервисных компаний. Результаты исследования свидетельствуют, что большинство литовских кластеров находятся все ещё на ранней стадии своего развития, однако демонстрируют достаточно высокую зрелость, способны находить свои собственные ниши и уже хорошо зарекомендовали себя на международных рынках, особенно в области лазерных и биотехнологий. Все участники государственных кластеров выигрывают от такой совместной деятельности: фирмы получают большие прибыли, государство – бюджетные отчисления. Кластеризация способствует также успешному межотраслевому сотрудничеству, в частности, в таких перспективных отраслях, как пищевая промышленность и информационные технологии, медицина и туризм, лазерные технологии, машиностроение и тому подобное. В кластерах создаются инновационные продукты и услуги, растут экспорт и торговля, повышается конкурентоспособность страны и укрепляется ее репутация на международных рынках. Кластеры и кластеризация являются мощным инструментом и важным фактором дальнейшего экономического развития и процветания страны.

**Ключевые слова:** кластер; кластеризация; кластерная деятельность.

**Formulation of the problem.** Clusters becoming important field in Lithuania. Clusters aim to join forces to gain mutual benefits, accelerate the process of developing new products, services or technologies, and bring them to market, foster innovation, and collaborate on science and business. The topic of clusters in Lithuania was analyzed by such authors as A. Skaržauskienė, L. Gudelytė and A. Lančinskienė (2014), V. Navickas and A. Malakauskaitė (2008), R. Giliene (2014), E. Tamošiūnaitė (2015). However, there is a lack of work to explore good practices Lithuanian business clusters.

**Analysis of the recent publications on the problem.** The topic of clusters was analyzed by such authors as G. Jucevičius and M. Puidokas (2006), S. Vaitkevičius and A. Stalgienė (2010), A. Stalgienė and J. Paunksnienė (2009), R. Rukuižienė (2017), S. Jurėnė and V. Jurėnienė (2017). However, there are no articles about good cluster practice in Lithuania. G. Jucevičius and M. Puidokas (2006) analyzes analyze various aspects of clustering that ultimately lead to cluster policy decisions: inconsistency of cluster concept, advantages and limitations of different cluster identification methods, opportunities for government failure policy implementation. The aforementioned authors try to underestimate the cluster development based potential constraints and constraints of industrial competitiveness policy a country where there is no innovative network activity supportive social and institutional coordination mechanism, context. S. Vaitkevičius and A. Stalgienė (2010) analyzing a relatively rapidly spreading phenomenon worldwide -clustering, or a tendency for geographically concentrated companies and associated institutions, because it is a precondition for developing competitiveness. After analyzing theoretical development of clustering basics, cluster concept and development of this concept, further research is based on one of Lithuania analysis of the situation of the food industry – the grain sector – in the context of clustering and this companies in the sector are ready to join clusters. A. Stalgienė and J. Paunksnienė (2009) investigates the capacity of the Lithuanian food and beverage industry to overcome the competitive pressure of EU market forces in a constantly changing environment, assesses the possibilities of developing competitive sector advantages, the possibility to increase the competitiveness of the sector through clustering, the importance of the role of the state in the

development of competitive Lithuanian food and beverage industry. R. Rukuižienė (2017) discusses about the peculiarities of the activities of Lithuanian tourism clusters and the issues of partnership of business organizations, the impact of clustering on European and Lithuanian regions and the actual cases of development of tourism clusters. R. Rukuižienė (2017) provide scientific insights and practical tools for Lithuanian tourism clusters activities, while explaining the factors that determine their development, emphasizing the problems that arise in practice. The theoretical and empirical analysis of clustering in the tourism sector revealed tourism clusters areas of activity, development solutions that enable increasing the supply of tourism and recreation products and the development of public infrastructure. S. Jurėnė and V. Jurėnienė (2017) analyze the definition of creative cities, their types. A. Kačinskaitė (2007) reveal the cluster concept and structural features; evaluate knowledge development and dissemination opportunities and role in regional clusters; to measure the flow of knowledge and role in international clusters; compare the value of knowledge with international and regional clusters competitiveness. V. Dičkutė (2014) analyzed Lithuanian clusters in each sector processes and the clusters that work in each of them. Author's research determined that the main areas hampering problematic clustering processes are trust lack of cross-sectoral cooperation and complex new members and investments attraction is needed for cluster development.

**The aim.** To analyze cluster entrepreneurship development in Lithuania best practice.

**Research results.**

**Plastics and new materials cluster.** Chemicals and plastics industry is one of the largest sector in Lithuania. The production of basic chemicals and primary plastic products accounts for more than 81% chemical industry turnover. The sector employs more than 5,400 people. They invested 159 million euros – about 20 percent foreign investments attracted to the Lithuanian manufacturing sector. More than half of the sector's output is exported. However, the development of the sector is directly dependent on fossil fuels, which reduces the competitiveness of companies as oil prices rise. In order to reduce raw material prices and / or increase their value, companies have the following options: to use biopolymers, recycled plastics or nano materials to increase product functionality. To this end, manufacturers of different plastics and new materials have joined a cluster that aims to increase the competitiveness of the plastics sector in Lithuania by exploiting synergies between plastics and new materials companies and enhancing cooperation with science. In Lithuania, the plastics sector is growing fast, but the competitiveness of companies internationally is hampered by rising raw material prices. In order to increase the international competitiveness and added value of this industry (using biotechnology and nanotechnology applications in the development of new materials and raw material recovery) Plastics and new materials cluster was established to create synergies and close cooperation with the scientific community in the field. The successful implementation of the project will create a long-term partnership between private legal entities in the cluster and research and study institutions that will stimulate R & D activities and strengthen internal and external cooperation. This will significantly accelerate the development of both the cluster and the sector itself and will stimulate its activities, while creating preconditions for increasing the international competitiveness of the Lithuanian plastics industry. Cluster, founded in 2011 and uniting innovative and successful Lithuanian plastics and new materials companies, strives to create systemic assumptions for the competitiveness of its members and the entire industry as well as business development in the context of economic globalization. The cluster develop new products based on the latest developments in the field of industrial biotechnology and materials chemistry, i.e. to develop new enzymes for biopolymer synthesis, to perform plastics extrusion, casting, tensile and other tests, to create new nanoparticles and polymer blends for the production of secondary plastics, to explore the possibilities of using plastic in food containers [11].

**Smart Food cluster.** The members of the Lithuanian Food Exporters Association (LitMEA) have established a cluster Smart food in 2013, which develop and improve a healthy, safe, eco-friendly, functional food and beverage products with the knowledge and scientific experience and the latest achievements both in Lithuania and abroad and start developing joint activities that promote the export of Lithuanian origin new international niches. It should be noted that the cluster only connects to each other non – compete companies that have the potential to cooperate in the development of market proposals, or tuning resources in Lithuania and abroad. All the businesses in the association are characterized by the fact that produces innovative high value-added products using Lithuanian raw material. The cluster consists of food industry companies that represent individual industry sectors, do not consider each other's direct competitors in domestic and foreign markets, and see opportunities for mutual trust and cooperation. Smart Food cluster help cluster members improve their competitiveness in foreign markets by combining the capabilities, competencies and contacts of companies. Cluster member collaboration priorities: comprehensive cooperation in exhibitions abroad, information and other assistance to each other; cooperation with the institutions of the Republic of Lithuania in the field of food industry export issues; participation in joint export promotion projects with other associated and business structures; cooperating in finding new partners in foreign markets, exchanging mutually beneficial information; creating common marketing tools and sharing information about cluster members focused on target partner search; collaboration in developing functional, innovative food and drink with the participation of technology technologists and research institutions [11].

**Užupis creative cluster.** Užupis creative cluster was established in 2013 in Vilnius, whose activity is the development and distribution of educational social simulators. Cluster members participate in international fairs and exhibitions, where they present their activities and products. The cluster participates in the Stardust project, is a member of ISAGA and other international organizations, forming a representative office in Silicon Valley. Most of the members of the association are engaged in creative industries, information technology, research activities, and specialize in different sub-sectors, such as simulator development, business consulting, advertising development, social research, project writing, administration, etc. All members of the cluster actively innovate in their fields in an effort to develop their technical base and market unique products across the European Union. In order to better use their capital for investment in R&D, cluster members have decided to create a common network of integrated stimulants and integrated communications that will provide 6 essential categories of R&D services and products: analytical, modeling, simulation services, strategy development, new media technology development and testing, creation and testing of media prototypes, information security research services and training services [11].

**Baltic Education Cluster.** Baltic Education Cluster was created in the process of modern education and technology development, where the need for unity was enhanced by more productive results. The cluster brings together companies working in the fields of information technology, film production, event organization and advertising. In this way, competition is promoted, opportunities are given to develop business for companies engaged in the dissemination of modern education technologies. Baltic Education Cluster unites companies from different sectors, enabling them to enhance their economic potential and image as they develop together. Cluster promote quality in technology and service delivery; promote collaboration between companies to create new products and services; defines and meets the needs of the labor sector; creates a dialogue between industry representatives and administrations; draws attention to the importance of computer technology in the education process. The cluster strives to become an important technology education policy maker to help economically develop companies in various sectors [11].

**Conclusions and suggestions.** The success of a cluster is influenced by many different factors, but the motivation to collaborate, the talented and proactive team, the orientation to research – ensures the result. The fact that a cluster is a great medium for creating innovations can testify to and illustrate examples of cluster cases. Cluster members aim to join forces to gain mutual benefits, accelerate the process of developing new products, services or technologies, and bring them to market, foster innovation, and collaborate on science and business. At present, the development of clustering processes in Lithuania is given great attention. Creating a cluster-friendly environment, developing international links and promoting integration into international clusters in order to have a high level of innovative clusters in Lithuania, as innovation networks create a favorable environment for small and medium-sized enterprises to innovate and develop links with large companies and international partners.

### References

### Література

1. Dičkutė, V. (2014). Lietuvos įmonių klasterizacijos vystymas. Vytauto Didžiojo universitetas.
1. Dičkutė V. Lietuvos įmonių klasterizacijos vystymas / V. Dičkutė. – Vytauto Didžiojo universitetas, 2014.
2. Gilienė, R. (2014). Klasterių politika Lietuvoje. Medicinos įmonių ir įstaigų klasterizacija. Sveikatos politika ir valdymas, Health policy and management, 1 (6). P. 39–54.
2. Gilienė R. Klasterių politika Lietuvoje. Medicinos įmonių ir įstaigų klasterizacija / R. Gilienė // Sveikatos politika ir valdymas, Health policy and management. – 2014. – № 1 (6). – P. 39–54.
3. Jucevičius, G., Puidokas, M. (2006). Cluster Policy Theory and Practice. The ‘Latecomer’ Country Perspective on Policy Opportunities and Limitations. Social sciences/Socialiniai mokslai, Nr. 4 (54), P. 7–19.
3. Jucevičius G. Cluster Policy Theory and Practice. The ‘Latecomer’ Country Perspective on Policy Opportunities and Limitations / G. Jucevičius, M. Puidokas // Social sciences/Socialiniai mokslai. – 2006. – Nr. 4 (54). – P. 7–19.
4. Jurėnė, S., Jurėnienė, V. (2017). Creative cities and clusters. Transformations in business and economics. Vilnius University, Brno University of Technology, University of Latvia. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, Vol. 16, No. 2, P. 214–234.
4. Jurėnė S. Creative cities and clusters / S. Jurėnė, V. Jurėnienė // Transformations in business and economics. Vilnius University, Brno University of Technology, University of Latvia. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2017. – Vol. 16, No. 2. – P. 214–234.
5. Kačinskaitė, A. (2007). Žinių kūrimo ir sklaidos įtaka tarptautinių ir regioninių klasterių konkurencingumui. Magistro darbas. Vilniaus universitetas.
5. Kačinskaitė A. Žinių kūrimo ir sklaidos įtaka tarptautinių ir regioninių klasterių konkurencingumui. Magistro darbas / A. Kačinskaitė. – Vilniaus universitetas, 2007.
6. Navickas, V., Malakauskaitė, A. (2008). Nauji makroekonominės politikos svertai: klasterių fenomenas. Verslas: teorija ir praktika, Business: Theory and Practice, No. 9 (4), P. 245–252.
6. Navickas V. Nauji makroekonominės politikos svertai: klasterių fenomenas / V. Navickas, A. Malakauskaitė // Verslas: teorija ir praktika, Business: Theory and Practice. – 2008. – No. 9 (4). – P. 245–252.
7. Rukuižienė, R. (2017). Lietuvos turizmo klasterių plėtros sprendimai. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development, Vol. 39, No. 3, P. 357–372.
7. Rukuižienė R. Lietuvos turizmo klasterių plėtros sprendimai / R. Rukuižienė // Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. – 2017. – Vol. 39, No. 3. – P. 357–372.

8. Skaržauskienė, A., Gudelytė, L., Lančinskienė, A. (2014). Klasterių veikla Lietuvoje: iššūkiai ir galimybių paieška. *Socialinės technologijos*, No. 4 (1), P. 192–204.
8. Skaržauskienė A. Klasterių veikla Lietuvoje: iššūkiai ir galimybių paieška / A. Skaržauskienė, L. Gudelytė, A. Lančinskienė // *Socialinės technologijos*. – 2014. – No. 4 (1). – P. 192–204.
9. Stalgienė, A., Paunksnienė, J. (2009). Klasterizacija – prielaida didinti Lietuvos maisto ir gėrimų pramonės konkurencingumą? *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, Nr. 16 (1). Mokslo darbai (socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas, 03S), P. 106–114.
9. Stalgienė A. Klasterizacija – prielaida didinti Lietuvos maisto ir gėrimų pramonės konkurencingumą? / A. Stalgienė, J. Paunksnienė // *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*. – 2009. – Nr. 16 (1). Mokslo darbai (socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas, 03S). – P. 106–114.
10. Vaitkevičius, S., Stalgienė, A. (2010). Klasterizacijos raiška Lietuvos grūdų sektoriuje. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, Nr. 22 (3), P. 174–180.
10. Vaitkevičius S. Klasterizacijos raiška Lietuvos grūdų sektoriuje / S. Vaitkevičius, A. Stalgienė // *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. – 2010. – Nr. 22 (3). – P. 174–180.
11. Bendra apžvalga. Received from: <http://maps.klaster.lt>.
11. Bendra apžvalga. – Received from: <http://maps.klaster.lt>.

УДК 005.336.4:334.716(477)

DOI: 10.30857/2413-0117.2019.1.9

**Анатолій І. Ковальов, Олександр С. Літвінов**  
*Одеський національний економічний університет, Україна*  
**ВИМІРЮВАННЯ РІВНЯ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ  
ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ**

*Під розвитком інтелектуального капіталу підприємства розуміються незворотні, спрямовані, закономірні, якісні зміни стану його об'єктів, тому перед науковцями постає проблема кількісного вимірювання стану об'єктів інтелектуального капіталу та його змін. Своєю чергою, процес вимірювання полягає в приписуванні чисел ознакам розвитку інтелектуального капіталу у відповідності з певними правилами з метою заміни дослідження самого розвитку інтелектуального капіталу на дослідження його числової моделі. Це обумовлює необхідність розробки теоретико-методичного забезпечення вимірювання рівня розвитку інтелектуального капіталу підприємства, що потребує створення послідовності етапів аналізу, встановлення переліку показників-індикаторів та визначення характеру їх впливу на рівень розвитку інтелектуального капіталу. З метою оцінювання рівня розвитку інтелектуального капіталу варто використовувати таксономічний аналіз, оскільки він дозволяє врахувати необмежену кількість латентних чинників-симптомів, які можуть мати різноспрямований зв'язок із рівнем розвитку та різні одиниці виміру. При цьому, метод таксономії дозволяє оцінити відстань рівня розвитку інтелектуального капіталу підприємства від еталону, а також від рівня розвитку інтелектуального капіталу інших підприємств, що несе в собі можливості до визначення резервів розвитку інтелектуального капіталу підприємства. У статті набули подальшого розвитку теоретико-методичні засади здійснення вимірювання рівня розвитку інтелектуального капіталу, які складаються з послідовності 12 етапів аналізу. Відтак, менеджмент підприємств має можливість виявити приховані, латентні ознаки рівня розвитку кожної з чотирьох складових інтелектуального капіталу. В результаті оцінювання рівня розвитку окремих складових інтелектуального капіталу класичним, модифікованим та об'єднаним алгоритмами отримуємо інтегральну оцінку рівня розвитку інтелектуального капіталу підприємства. Практичну апробацію теоретико-методичних засад вимірювання рівня розвитку інтелектуального капіталу здійснено на прикладі 14 вітчизняних промислових підприємств.*

**Ключові слова:** *розвиток; інтелектуальний капітал; таксономічний аналіз; вимірювання рівня розвитку; латентні ознаки; складові інтелектуального капіталу.*

**Анатолій І. Ковалев, Александр С. Литвинов**  
*Одесский национальный экономический университет, Украина*  
**ИЗМЕРЕНИЕ УРОВНЯ РАЗВИТИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО КАПИТАЛА  
ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ УКРАИНЫ**

*Под развитием интеллектуального капитала предприятия понимаются необратимые, направленные, закономерные, качественные изменения состояния его объектов, поэтому перед учеными встает проблема количественного измерения состояния объектов интеллектуального капитала и его изменений. В свою очередь, процесс измерения состоит в приписывании чисел признакам развития интеллектуального капитала в соответствии с определенными правилами с целью замены исследования развития интеллектуального капитала на исследование его числовой модели. Это обуславливает необходимость разработки теоретико-методического обеспечения измерения уровня развития интеллектуального капитала предприятия, что требует создания*

*последовательности этапов анализа, установление перечня показателей-индикаторов и определения характера их влияния на уровень развития интеллектуального капитала. С целью оценки уровня развития интеллектуального капитала следует использовать таксономический анализ, поскольку он позволяет учесть огромное количество латентных факторов-симптомов, которые могут иметь разнонаправленную связь с уровнем развития и разные единицы измерения. При этом, метод таксономии позволяет оценить расстояние уровня развития интеллектуального капитала предприятия от идеала, а также от уровня развития интеллектуального капитала других предприятий, несет в себе возможности для определения резервов развития интеллектуального капитала предприятия. В статье получили дальнейшее развитие теоретико-методические основы осуществления измерения уровня развития интеллектуального капитала, которые состоят из последовательных 12 этапов анализа. Таким образом, менеджмент предприятий имеет возможность выявить скрытые, латентные признаки уровня развития каждой из четырех составляющих интеллектуального капитала. В результате оценивания уровня развития отдельных составляющих интеллектуального капитала классическим, модифицированным и объединенным алгоритмами получаем интегральную оценку уровня развития интеллектуального капитала предприятия. Практическая апробация теоретико-методических основ измерения уровня развития интеллектуального капитала была применена на примере 14 отечественных промышленных предприятий.*

**Ключевые слова:** *развитие; интеллектуальный капитал; таксономический анализ; измерение уровня развития; латентные признаки; составляющие интеллектуального капитала.*

**Anatolii I. Kovaliov, Oleksandr S. Litvinov**  
*Odesa National Economic University, Ukraine*

#### **MEASURING THE LEVEL OF INTELLECTUAL CAPITAL DEVELOPMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES IN UKRAINE**

*Understanding of the enterprise intellectual capital development concept entails irreversible, targeted, regular, qualitative changes in the state of its objects. Therefore, the scientists face the problem of quantitative measurement of the state of intellectual capital and its changes. In turn, the measurement process involves the procedure of attributing the numbers to the characteristics of intellectual capital development subject to certain rules with the purpose of replacing the research of the of intellectual capital development by the study of its numerical model. This triggers the need to develop a theoretical and methodological framework for measuring the level of enterprise intellectual capital development through building a step-by-step analysis, identification of indices and indicators and their specific effects on intellectual capital development. To assess the degree of intellectual capital development, a taxonomic analysis should be used since it allows to account for a number of latent factors which may have a multi-directional relationship with the level of development as well as different units of measurement. Moreover, the taxonomy method helps to estimate the distance of the level of enterprise intellectual capital development from the standard and that of other companies and offers a possibility to reveal additional resources in intellectual capital development. The study attempts to explore theoretical and methodological premises to measure the level of intellectual capital development which consist of a sequence of 12 analysis stages. Thus, enterprise management gains a benefit to identify hidden, latent development characters of each of the four components of intellectual capital. As a result of the evaluation of particular components of intellectual capital development by means of classical, modified, and integrated algorithms we obtain an integral assessment of the enterprise intellectual capital development. Practical testing of theoretical and methodological foundations for measuring the*

*degree of intellectual capital development was performed based on evidence from 14 domestic industrial enterprises.*

***Keywords:** development; intellectual capital; taxonomic analysis; measurement of the development level; latent characteristics, components of intellectual capital.*

**Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** На підставі попередніх авторських досліджень під розвитком інтелектуального капіталу підприємства (далі – ІКП) запропоновано розуміти незворотні, спрямовані, закономірні, якісні зміни стану його об'єктів, перед науковцями постає проблема кількісного вимірювання стану об'єктів ІКП та його змін. Під вимірюванням прийнято розуміти приписування чисел ознакам об'єкту дослідження у відповідності з певними правилами [1, с. 11]. Метою вимірювання є бажання замінити дослідження самого об'єкту на дослідження його числової моделі. Але ж число, що приписане певній ознаці, не завжди може коректно її характеризувати, умовою чого є встановлення відповідності між властивостями об'єкта і зіставлених їм чисел, що отримало назву шкали вимірювання..

При цьому, значна кількість економічних об'єктів мають приховані властивості, ознаки, що не дають змогу їх вимірювання за допомогою шкал інтервалів і відносин, а лише за допомогою шкал порядку. До таких об'єктів зокрема відноситься й економічний розвиток та розвиток ІКП зокрема, оскільки неможливо визначити окрему його кількісну ознаку-симптом, який можливо було б виміряти шкалою відстаней або відносин.

**Аналіз останніх публікацій по проблемі.** Розгляд економічного розвитку, як латентної ознаки об'єкту дослідження є предметом досліджень багатьох вчених, зокрема, О. Гончаренко О., Г. Пудичевої, О. Шикіної [2-4]. З метою оцінки рівня розвитку ІКП, на нашу думку, слід використовувати таксономічний аналіз, оскільки він дозволяє врахувати необмежену кількість латентних чинників-симптомів, які можуть мати різноспрямований зв'язок із рівнем розвитку та мати різні одиниці виміру. При цьому, метод таксономії дозволяє оцінити відстань рівня розвитку ІКП підприємства від еталону, а також від рівня розвитку ІКП інших підприємств, що несе в собі можливості до визначення резервів розвитку ІКП підприємства.

Методичний базис таксономічного аналізу латентних ознак в економіці створено представниками наукової школи ОНЕУ О. Янковим, Ю. Єгуповим, В. Літвіною, Л. Своробович та ін. [5-7; 8, с. 64-66; 9, с. 51-77]. Розглянемо послідовність та зміст етапів здійснення таксономічного аналізу рівня розвитку ІКП. При цьому, слід зауважити, що існує три алгоритми здійснення таксономічного аналізу: класичний, модифікований та об'єднаний. Алгоритми таксономічного аналізу відрізняються між собою способом врахування відстані об'єкту дослідження від інших об'єктів. Класичний алгоритм розраховує відстань об'єкта по відношенню до еталону (найкращого рівня чинника-симптому розвитку ІКП), тоді як модифікований – встановлює відстань до анти еталону (найгіршого рівня чинника-симптому розвитку ІКП).

**Невирішені частини дослідження.** Кожен з алгоритмів найбільш адекватно вимірює рівень розвитку ІКП тих об'єктів, що наближені (класичний) або віддалені (модифікований) до еталону, що й обумовило появу об'єднаного алгоритму, який покликаний нівелювати цей недолік класичного й модифікованого алгоритмів. При цьому, досі недослідженими залишаються питання розробки методичного забезпечення оцінки рівня розвитку ІКП, що й обумовило постановку мети й завдань статті.

**Метою дослідження** виступає розробка теоретико-методичного забезпечення вимірювання рівня розвитку ІКП, що потребує розробки послідовності етапів аналізу, встановлення переліку показників-індикаторів та визначення характеру їх впливу. Ще одним

завданням статті є здійснення практичного вимірювання рівня розвитку ІКП окремих промислових підприємств.

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування.** Всі алгоритми таксономічного аналізу передбачають однакові перші чотири етапи, тому розглянемо їх без прив'язки до конкретного алгоритму. На першому етапі відбувається відбір факторів-показників, що можуть характеризувати латентну ознаку – розвиток ІКП. Було запропоновано відібрати показники, що можуть розкрити рівень розвитку кожної з чотирьох груп ІКП: людського капіталу, капіталу відносин, інтелектуально-технологічного капіталу та організаційного капіталу.

При цьому, до показників-індикаторів рівня розвитку ІКП були висунуті певні вимоги. По-перше, показники повинні мати безпосереднє відношення до латентної ознаки – рівня розвитку окремого виду ІКП. По-друге, з метою усунення суб'єктивності в процесі вимірювання було вирішено відмовитись від використання показників, що потребують експертних методів оцінки. По-третє, показники повинні базуватись на використанні відкритої статистичної та іншої інформації, що обумовило вибір підприємств із юридично відкритою формою діяльності – ТОВ, ПрАТ, ПАТ. По-четверте, показники мають бути відносними, а не абсолютними, щоб дати змогу порівнювати між собою підприємства із кількісно різними обсягами діяльності. До того ж, рівень розвитку ІКП є результатом якісних змін стану об'єктів ІКП, тому і його вимірювання повинно базуватись на якісних, відносних показниках, що характеризують динаміку, співвідношення, ефективність використання та відтворення об'єктів ІКП. По-п'яте, слід відібрати по одному показнику-індикатору для кожної з латентних ознак розвитку окремої групи ІКП. Це обумовлює вимогу, що показники-індикатори не повинні мати тісну пряму або зворотню кореляцію між собою, як, наприклад, показники трудоемності та виробітку, оскільки в такому разі вони характеризують одну й ту ж саму ознаку (в даному випадку – продуктивність праці).

Розглянемо показники-індикатори за кожною з груп ІКП. Показники розвитку людського капіталу підприємства повинні характеризувати якісні зміни індивідуального ІК: досвід, навички, здатність до навчання, внутрішню мотивацію, інноваційність та управлінські здібності персоналу підприємства. Одним з головних індикаторів рівня розвитку людського капіталу є середній рівень оплати праці. Відомо, що ринок праці обумовлює регулювання рівня оплати праці в залежності від рівня розвитку індивідуального інтелектуального капіталу працівника. Тобто, чим вищий є рівень оплати праці, тим вищий індивідуальний інтелектуальний капітал (досвід, навички, здатність до навчання, внутрішня мотивація, інноваційність, управлінські здібності) персоналу підприємства і тим вищий буде людський капітал підприємства. Зворотній вплив на розвиток людського капіталу здійснює наявність заборгованості за оплату праці. Чим більша заборгованість, тим менше працівників на підприємстві, які мають високий розвиток власного ІК, тим меншою є мотивація персоналу до праці. Рівень досвіду та навичок персоналу характеризується також рівнем продуктивності праці, який можна розраховувати за допомогою прямого або оберненого показника – виробітку або трудоемності. Також важливим показником, що характеризує внутрішню мотивацію персоналу, його досвід, компетенції та інші складові людського капіталу є зарплатовіддача, що розраховується співвідношенням обсягу продукції підприємства та витрат на оплату праці. Ще одним індикатором розвитку людського капіталу, в першу чергу рівня розвитку підприємницьких та управлінських здібностей персоналу є рівень рентабельності підприємства, який вважається головним показником, що характеризує рівень розвитку менеджменту на підприємстві. Отже, розвиток людського капіталу пропонується вимірювати за допомогою наступних показників-індикаторів:

середньомісячний обсяг оплати праці в розрахунку на одного працівника; середній період заборгованості за оплату праці; виробіток; зарплатовіддача та рентабельність підприємства.

Крім обраних показників рівня розвитку людського капіталу підприємства також можна використовувати наступні показники внутрішнього аналізу: витрати на навчання та підвищення кваліфікації, рівень плинності кадрів, коефіцієнт абсентеїзму, рівень IQ персоналу, частка персоналу з вищою освітою та з науковими ступенями, обсяг НДДКР, кількість раціоналізаторських пропозицій на одного працівника, питома вага працівників, які займаються НДДКР та раціоналізаторською діяльністю.

Наступною групою ІКП є капітал відносин, що включає клієнтський, постачальницький, партнерський, соціальний капітал, а також бренд, імідж та репутацію підприємства. Узагальнюючим показником розвитку всіх складових капіталу відносин може бути показник частка ринку підприємства, що уособлює, як розвиток клієнтського капіталу, так і партнерського, соціального капіталів та розвиток бренду, іміджу та гудвілу підприємства. Щоб виміряти розвиток капіталу відносин слід також охарактеризувати розвиток його складових. Так, рівень розвитку клієнтського капіталу запропоновано визначати за допомогою показника період обороту дебіторської заборгованості, оскільки, чим він є більшим, тим гірші відносини із споживачами у підприємства. Розвиток постачальницького капіталу можна охарактеризувати за допомогою періоду обороту кредиторської заборгованості, на відміну від попереднього показника, останній є показником-стимулятором. Рівень розвитку партнерського капіталу може характеризувати період обороту поточних зобов'язань за розрахунками з учасниками. Рівень розвитку соціального капіталу – обсяг доданої вартості, оскільки внесок підприємства у функціонування всіх суспільно важливих органів та установ вимірюється обсягом податків та зборів, а обсяг останніх залежить від обсягу доданої вартості (податок на додану вартість; податок на складові доданої вартості: на прибуток та на доходи фізичних осіб; відрахування ЄСВ). Рівень розвитку бренду, торгової марки запропоновано визначати за середньоденною кількістю пошукових запитів у мережі Інтернет із використанням торгової марки підприємства. Чим більше пошукових запитів, тим більшою є відомість, розвиток бренду підприємства. Таким чином, запропоновано наступні показники-індикатори рівня розвитку капіталу відносин: частка ринку підприємства; період обороту дебіторської заборгованості; період обороту кредиторської заборгованості; період обороту поточних зобов'язань за розрахунками з учасниками; обсяг доданої вартості; середньоденна кількість пошукових запитів у мережі Інтернет.

Крім вищезазначених показників, які можна отримати із відкритих джерел інформації, також з метою оцінки рівня розвитку капіталу відносин можливо використовувати й наступні внутрішньо аналітичні показники: частка витрат на збут у собівартості продукції; частка постійних клієнтів; рівень охоплення ринку; обсяг доходу від одного постійного клієнта; частка постійних постачальників; обсяг представницьких витрат; рівень розвитку засобів комунікацій (сайт, сторінки у соцмережах, офіційні представництва); частка постійних партнерів; відкритість та прозорість діяльності; рівень додаткового забруднення навколишнього середовища підприємством; рівень участі у соціальних проектах; витрати на формування, відтворення якості бренду, іміджу, репутації (витрати на маркетинг, рекламу, просування тощо); вартість отриманих роялті та франшиз за користування об'єктами ІКП; кількість зареєстрованих торгових марок, логотипів.

Розвиток інтелектуально-технологічного капіталу включає характеристику якісних змін стану технологій, винаходів та технічних інновацій, дизайну, програмного забезпечення та інформаційних систем. Загальний розвиток технологічного капіталу запропоновано визначати за допомогою показника фондоозброєність, що визначається відношенням

середньорічних вартості основних засобів та кількості працівників підприємства. Чим вищим є цей показник, тим більш технічно оснащеною є діяльність підприємства. Загальновизнаним є твердження, що розвиток економічної діяльності має тісну кореляцію із збільшенням фондоозброєності підприємства. Рівень розвитку технологій та технічних інновацій пропонується оцінювати за допомогою коефіцієнту зносу основних засобів. Чим більшим є коефіцієнт зносу, тим меншим є рівень розвитку технологічного капіталу. Рівень розвитку дизайну, програмного забезпечення та інформаційних систем, в т.ч. в управлінні підприємством, можна визначати за допомогою обсягу НМА, а також темпів зростання первісної вартості НМА підприємства, оскільки левову частку НМА вітчизняних підприємств складають програми, бази даних та інші об'єкти ІТ-сфери. Таким чином, розвиток інтелектуально-технологічного капіталу пропонується вимірювати за допомогою наступних показників: фондоозброєність; коефіцієнт зносу основних засобів; вартість НМА; темпи зростання первісної вартості НМА.

Також розвиток технологічного капіталу можна визначити за допомогою таких показників внутрішньої звітності: коефіцієнт оновлення основних засобів; частка активної частини основних засобів; витрати на впровадження у виробництво інноваційних видів продукції; обсяг досліджень і розробок; рівень дизайну продуктів та послуг; ступінь інтегрованості систем управління; рівень використання штучного інтелекту; частка працівників, які використовують сучасне програмне забезпечення та інформаційні системи; частка процесів, управління якими можливе в режимі реального часу.

Останньою складовою ІКП є організаційний капітал, рівень розвитку якого повинен характеризувати зміни в організаційній, виробничій структурах, корпоративній культурі, системі управління та комунікацій, системі стимулювання та мотивації на підприємстві. Розвиток організаційного капіталу підприємства пропонується вимірювати за допомогою наступних показників-індикаторів: віддача адміністративних витрат; зміна періоду обороту виробничих запасів – як характеристика системи управління запасами; зміна періоду обороту незавершеного виробництва – як характеристика організації виробничої діяльності; зміна періоду обороту готової продукції та товарів – як характеристика системи управління збутом; частка змінних витрат на оплату праці – як ознака рівня системи стимулювання та мотивації до праці на підприємстві.

В разі наявності внутрішньої інформації, можливо використання в процесі вимірювання рівня розвитку організаційного капіталу й наступних індикаторів: частка адміністративного персоналу; кількість рівнів управління; рівень обізнаності працівників із корпоративними цінностями; середній вік персоналу; залучення працівників до корпоративних заходів; наявність засобів зворотнього зв'язку із керівництвом; адміністративна трудоемність продукції підприємства; частка адміністративних витрат; показник координації кредиторської заборгованості; коефіцієнт використання робочого часу; наявність внутрішніх мереж комунікацій (в т.ч. соціальних); наявність стратегій розвитку підприємств (загальних, функціональних); наявність планів діяльності (загальних, функціональних).

Після відбору ознак-симптомів рівня розвитку ІКП та формування відповідної системи показників-індикаторів слід перейти до другого етапу методики – до формування групи підприємств, які будуть виступати в якості об'єктів дослідження. На даному етапі важливим є врахування вимоги однорідності об'єктів дослідження та їх репрезентативності. Тобто, підприємства повинні належати одній галузі і бути близькими за характером й обсягами діяльності, а їх кількість повинна дати змогу виключити елемент випадковості результатів, який може виникати при малій вибірці об'єктів з їх генеральної сукупності. При цьому слід пам'ятати про необхідність включення до вибірки лише тих підприємств, які є

відкритими з точки зору отримання статистичної та іншої інформації, що необхідна для формування системи значень показників-індикаторів визначених на першому етапі цієї методики.

На третьому етапі методики оцінки розвитку ІКП відбувається розподіл ознак-симптомів та відповідних показників-індикаторів на стимулятори та дестимулятори (табл. 1).

Таблиця 1

**Розподіл показників-індикаторів розвитку інтелектуального капіталу підприємства на стимулятори та дестимулятори**

Група ІКП	Показники-індикатори розвитку ІКП	Характер зв'язку із розвитком ІКП
Людський капітал	Обсяг оплати праці в розрахунку на одного працівника	Стимулятор
	Зарплатовіддача	Стимулятор
	Середній період заборгованості за оплату праці	Дестимулятор
	Виробіток	Стимулятор
	Рентабельність підприємства	Стимулятор
Капітал відносин	Частка ринку підприємства	Стимулятор
	Період обороту дебіторської заборгованості	Дестимулятор
	Період обороту кредиторської заборгованості	Дестимулятор
	Період обороту поточних зобов'язань за розрахунками з учасниками	Дестимулятор
	Обсяг доданої вартості	Стимулятор
	Середньоденна кількість пошукових запитів у мережі Інтернет	Стимулятор
Інтелектуально-технологічний капітал	Коефіцієнт зносу основних засобів	Дестимулятор
	Фондоозброєність	Стимулятор
	Вартість НМА	Стимулятор
	Темпи зростання первісної вартості НМА	Стимулятор
Організаційний капітал	Віддача адміністративних витрат	Стимулятор
	Зміна періоду обороту виробничих запасів	Дестимулятор
	Зміна періоду обороту незавершеного виробництва	Дестимулятор
	Зміна періоду обороту готової продукції та товарів	Дестимулятор
	Частка змінних витрат на оплату праці	Стимулятор

Виділення показників стимуляторів та дестимуляторів відбувається на основі апріорного аналізу взаємозв'язку між кожним з них та латентною ознакою – розвитком ІКП. Таким чином, з 20 показників-індикаторів розвитку ІКП 8 мають зворотний сутнісний зв'язок із латентною ознакою, що необхідно врахувати в подальшому дослідженні. Врахування різного характеру зв'язку показників-індикаторів із розвитком ІКП дозволяє в подальшому здійснити їх математичне об'єднання.

На наступному етапі відбувається стандартизація значень системи показників-індикаторів розвитку ІКП за групою підприємств-об'єктів дослідження. Стандартизація значень здійснюється за відомими формулами та дозволяє перевести всі показники до одного порядку, тобто позбавитись впливу на результати вимірювання різних одиниць та масштабів виміру [1, с. 52–53]. Результатом стандартизації виступає матриця стандартизованих значень (Z) показників-індикаторів розвитку ІКП групи підприємств. Діапазон стандартизованих значень залежить не від одиниць і масштабу виміру вихідних показників-індикаторів, а від їх розбігу і зазвичай знаходиться у межах від -3 до +3. Стандартизовані значення дозволяють в

подальшому здійснювати прості математичні дії із всіма показниками-індикаторами, не зважаючи на те, які в них були одиниці виміру.

Одним з найбільш проблемних етапів методики оцінки латентних ознак із використанням таксономічного аналізу є п'ятий – визначення та врахування статистичних ваг відібраних показників-індикаторів, як характеристики ступеня їх впливу на латентну ознаку. Це пов'язано із необхідністю використання експертних оцінок для визначення ступеня впливу, що і виступає основним недоліком результатів таксономічного аналізу. Однак існує кілька варіантів вирішення цієї проблеми. По-перше, можна взагалі не враховувати коефіцієнти впливу в процесі вимірювання, але ж це призводить до апріорної рівновпливовості всіх факторів-показників розвитку ІКП, що не відповідає об'єктивній дійсності. Другим варіантом усунення суб'єктивності таксономічного оцінювання є визначення коефіцієнтів вагомості методом статистичного моделювання.

Диференціацію показників-індикаторів розвитку ІКП пропонується здійснювати із використанням методичних засад, які розроблено А. Алтуніним, В. Беляковим, Д. Горовим та ін. [10, с. 219–222; 11–13]. Автори з метою усунення суб'єктивності вимірювань запропонували визначати факторні коефіцієнти вагомості на основі ступеня їх значущості. Для визначення ступеня значущості за кожним показником-індикатором розраховується коефіцієнт відносного розкиду:

$$\delta_i = \frac{\max(Z_i) - \min(Z_i)}{\max(Z_i)} = 1 - \frac{\min(Z_i)}{\max(Z_i)}, \quad (1)$$

де  $\delta_i$  – коефіцієнт відносного розкиду  $i$ -го показника-індикатора розвитку ІКП;  
 $Z_i$  – стандартизовані значення  $i$ -го показника-індикатора розвитку ІКП.

На підставі визначення відносного розкиду значень  $i$ -го показника-індикатора розвитку ІКП встановлюються їх вагові коефіцієнти:

$$w_i = \frac{\delta_i}{\sum_{i=1}^n \delta_i}, \quad (2)$$

де  $w_i$  – коефіцієнт вагомості  $i$ -го показника-індикатора розвитку ІКП;  
 $n$  – кількість показників-індикаторів розвитку ІКП.

Перевірку правильності математичних розрахунків вагових коефіцієнтів можна здійснити їх додаванням. Сума коефіцієнтів вагомості завжди повинна дорівнювати 1.

Слід зазначити, що в результаті вимірювання розвитку ІКП важливим буде визначення резервів, які можливо було використати у майбутньому. З практичної точки зору резерви зростання рівня розвитку ІКП необхідно дезагрегувати до рівня резервів за окремими групами і навіть видами ІКП. Тому процес вимірювання розвитку ІКП пропонується здійснювати окремо по кожній групі ІКП (людському, технологічному, організаційному капіталам та капіталу відносин) із наступним об'єднанням отриманих результатів з метою інтегральної оцінки рівня розвитку ІКП. Таким чином, коефіцієнти вагомості слід розраховувати за кожною групою ІКП.

Останнім кроком п'ятого етапу є врахування статистичних ваг показників-індикаторів ІКП. Існує два варіанти дій, перший передбачає множення вихідних, нестандартизованих значень на їх коефіцієнти вагомості із наступною стандартизацією, а другий – множення стандартизованих значень на коефіцієнт вагомості. В результаті отримуємо матрицю стандартизованих зважених значень показників-індикаторів розвитку ІКП.

На шостому етапі вимірювання розвитку ІКП необхідно обрати який саме алгоритм таксономічного аналізу буде в подальшому використано. Класичний алгоритм передбачає

завдання еталонного значення по кожному з показників-індикаторів, тоді як за модифікованим алгоритмом – антиеталону. Існує два варіанти встановлення еталонних та антиеталонних значень. По-перше, на основі теоретично встановлених найкращих/найгірших значень показників-індикаторів. По-друге, на підставі найкращих/найгірших значень показників серед обраної сукупності підприємств-об'єктів дослідження. При цьому, найкращими, еталонними визнаються найбільші значення показників-стимуляторів і найменші значення показників-дестимуляторів. І навпаки, найгіршими, антиеталонними визнаються найменші значення показників-стимуляторів та найбільші значення показників-дестимуляторів.

На наступному етапі відбувається вибір метрики для оцінки відстаней до еталонних (антиеталонних) значень показників. Після вибору метрики, на восьмому етапі здійснюється розрахунок відстаней між підприємствами-об'єктами досліджень та еталоном (антиеталоном) за всіма показниками-індикаторами ( $d_i$ ). Отримані значення характеризують відстань до еталону або до антиеталону кожного підприємства.

На дев'ятому етапі відбувається перехід аналізу відстаней до аналізу схожості із еталоном. За класичним алгоритмом здійснюється розрахунок міри схожості із еталоном ( $\mu_i$ ), яка і характеризує рівень розвитку ІКП. Найбільший рівень розвитку має об'єкт із значенням міри схожості із еталоном ( $\mu_i$ ), що дорівнює 1. Найменший рівень розвитку ІКП у підприємств-об'єктів із значенням міри схожості із еталоном ( $\mu_i$ ), що дорівнює 0. За модифікованим алгоритмом на основі отриманої відстані від антиеталону ( $d_i$ ), який за економічним змістом ідентичний до схожості із еталоном, відбувається розрахунок нормованої відстані до антиеталону ( $d_i^*$ ), що забезпечує зміну показника в діапазоні від 0 до 1.

Однак теоретичні й практичні дослідження із використанням класичного й модифікованого алгоритмів таксономічного аналізу свідчать, що при збільшенні відстаней від еталону (антиеталону) збільшується імовірність помилки в оцінці рівня латентної ознаки. Тобто класичний алгоритм більш точно вимірює рівень розвитку ІКП підприємств лідерів, тоді як модифікований алгоритм – підприємств аутсайдерів. З метою усунення таких недоліків було розроблено об'єднаний алгоритм таксономічного аналізу, який дозволяє використати сильні сторони та нейтралізувати недоліки класичного й модифікованого алгоритмів. При цьому, на нашу думку, слід використовувати методичні рекомендації до об'єднаної оцінки, які розроблені Ю. Єгуповим. Автор пропонує спочатку розрахувати коефіцієнт приведення ( $K_n$ ), як співвідношення найбільших мір схожості із еталоном за двома алгоритмами. Після чого здійснюється перерахунок співставної міри схожості із еталоном за класичним алгоритмом ( $\mu_i'$ ) за допомогою множення коефіцієнт приведення ( $K_n$ ) на міру схожості із еталоном ( $\mu_i$ ). Останнім кроком об'єднаного алгоритму таксономічного аналізу виступає розрахунок міри схожості із еталоном за об'єднаним алгоритмом таксономічного аналізу ( $d_{oi}$ ), як середньої арифметичної між співставною мірою схожості із еталоном за класичним алгоритмом ( $\mu_i'$ ) та нормованої відстані до антиеталону ( $d_i^*$ ) [14, с. 77–78].

На наступному, десятому етапі методики вимірювання рівня розвитку ІКП відбувається ранжирування всіх підприємств-об'єктів дослідження за рівнем розвитку ІКП. Як було показано вище, найбільш коректні результати вимірювання досягаються із використанням об'єднаного алгоритму таксономічного аналізу, тому і ранжирування пропонуємо здійснювати за результатами розрахунку міри схожості із еталоном за об'єднаним алгоритмом таксономічного аналізу ( $d_{oi}$ ).

Оскільки було обґрунтовано практичну необхідність в здійсненні оцінки розвитку окремих складових ІКП (людського, технологічного, організаційного капіталів та капіталу

відносин), пропонуємо виділити одинадцятий етап, на якому буде здійснено розрахунок інтегрального рівня розвитку ІКП. Для цього слід просумувати міри схожості із еталоном за об'єднаним алгоритмом таксономічного аналізу ( $d_{oi}$ ) за кожною з груп ІКП:

$$d_{oi}^{IC} = (d_{oi}^{hc} + d_{oi}^{rc} + d_{oi}^{tc} + d_{oi}^{oc}) \div 4, \quad (3)$$

де  $d_{oi}^{IC}$  – рівень розвитку ІК  $i$ -го підприємства;

$d_{oi}^{hc}$  – рівень розвитку людського капіталу  $i$ -го підприємства;

$d_{oi}^{rc}$  – рівень розвитку капіталу відносин  $i$ -го підприємства;

$d_{oi}^{tc}$  – рівень розвитку інтелектуально-технологічного капіталу  $i$ -го підприємства;

$d_{oi}^{oc}$  – рівень розвитку організаційного капіталу  $i$ -го підприємства.

Слід зазначити, що можливо здійснити інтегральне оцінювання розвитку ІКП і за більш традиційною методикою, яка передбачає визначення вагових коефіцієнтів, стандартизації та відстаней між усіма показниками-індикаторами та еталоном. Але, по-перше, це потребує повторного проходження всіх етапів, починаючи із п'ятого, оскільки раніше на цих етапах розраховувався рівень розвитку окремих груп ІКП. По-друге, модифікований та об'єднаний алгоритм передбачає розрахунок нормованих відстаней ( $d_i^*$ ) та коефіцієнту приведення ( $K_n$ ), які при розрахунку використовують найменші або найбільші значення із сукупності. Таким чином, чим більшою є сукупність показників-індикаторів, тим в більшими будуть відхилення кінцевого показника від об'єктивного рівня. Саме тому, пропонується для оцінки рівня розвитку ІКП використовувати часткові показники рівня розвитку окремих складових ІКП.

Останнім етапом вимірювання буде ранжирування об'єктів дослідження за інтегральним рівнем розвитку ІКП на підставі отриманих на попередньому етапі інтегральних показників міри їх схожості із еталоном ( $d_{oi}^{IC}$ ).

Таким чином, методика оцінки рівня розвитку ІКП складається із 12 етапів. З яких 5 перших є загальними для всіх груп ІКП та не залежать від обраного алгоритму розрахунку. Наступні 5 етапів дозволяють здійснити окрему оцінку рівня розвитку кожної з чотирьох груп ІКП класичним, модифікованим та об'єднаним алгоритмами таксономічного аналізу. На останніх двох етапах здійснюється інтегральна оцінка та ранжирування за рівнем розвитку всього ІКП.

Для здійснення аналізу розвитку ІК було відібрано 14 машинобудівних підприємств України, що мають найбільший обсяг чистого доходу у 2017 р., основні статистичні та інші результати діяльності яких за період з 2009 по 2017 рр. є у відкритому доступі (табл. 2).

Обрані підприємства є репрезентативними як за кількістю, видами діяльності, так і за географічним розташуванням. 5 підприємств представляють східні регіони, в т.ч. центр машинобудування України – м. Харків – представлено 4 підприємствами. 3 підприємства розміщено у центральних областях та по 2 – у південному, північному та західному регіонах України. Періодом аналізу обрано 2009-2017 рр. оскільки статистичний ряд повинен бути максимально довгим. Статистичні дані було отримано із використанням баз статистичної звітності підприємств Smida та Ruslana від Bureau van Dijk [15; 16].

Методика аналізу рівня розвитку передбачає вимірювання рівня розвитку ІК кожного з підприємств, що базується на порівнянні розвитку ІК конкретного підприємства за двадцятьма показниками-індикаторами по чотирьом групам ІКП із еталонними значеннями. Еталонні значення визначаються, як найкращі серед всіх однотипних підприємств-об'єктів дослідження. Процес аналізу рівня розвитку ІКП потребує здійснення оцінки обраних показників-індикаторів за результатами діяльності кожного з обраних підприємств-об'єктів

дослідження у конкретному періоді. 20 показників-індикаторів є загальновідомими економічними показниками із усталеною методикою розрахунків. Пояснення може потребувати сутність та процес розрахунку лише деяких з них. Для розрахунку рентабельності підприємства використовувався показник міжнародної фінансової звітності – EBITDA, оскільки, як показано в багатьох дослідженнях, він більш об'єктивно розкриває реальний фінансовий результат діяльності вітчизняних підприємств. Частка ринку – це частка чистого доходу підприємства в загальному обсязі чистого доходу підприємств за обраними розділами КВЕД. Кількість пошукових запитів в мережі Інтернет вимірювалась за допомогою програми Google Trends. Частка змінних витрат розраховувалась за авторською методикою, відповідно до якої питомі змінні витрати на оплату праці визначались як відношення абсолютних змін обсягів витрат на оплату праці та чистого доходу за один і той же період часу [17; 18].

Таблиця 2

**Група підприємств машинобудування України, на прикладі яких здійснено  
 аналіз розвитку інтелектуального капіталу**

№ з.п.	Назва підприємства	Місце знаходження
1.	ПАТ «Мотор Січ»	Запоріжжя
2.	ПрАТ «Новокраматорський машинобудівний завод»	Краматорськ
3.	ДП «Науково-виробничий комплекс «Зоря-Машпроект»	Миколаїв
4.	ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод»	Кременчук
5.	ПАТ «Турбоатом»	Харків
6.	ПрАТ «Український графіт»	Запоріжжя
7.	ПАТ «СКФ Україна»	Луцьк
8.	ТОВ «Мегатекс»	Київ
9.	ТОВ «Укравтозапчастина»	Київ
10.	ПАТ «Одеський кабельний завод «Одескабель»	Одеса
11.	ТОВ «Леоні Ваерінг Системс УА ГМБХ»	Нежухів
12.	ДП «Завод Електроважмаш»	Харків
13.	ПрАТ «Укпостач»	Харків
14.	ПрАТ «Завод Південкабель»	Харків

Оскільки використання об'єднаного алгоритму таксономічного аналізу дозволяє нівелювати недоліки класичного й модифікованого алгоритмів, то і його результати більш точно й адекватно відображають рівень розвитку ІКП. Тому при визначенні інтегральної оцінки розвитку ІКП, будуть використовуватись результати оцінки рівня розвитку складових ІК із застосуванням саме об'єднаного алгоритму таксономічного аналізу.

На останньому етапі дослідження здійснюється оцінка рівня розвитку всього ІКП та відповідне ранжирування групи підприємств. Для цього розраховано середні арифметичні міри схожості із еталоном ( $d_{oi}$ ) за кожною з груп ІКП, які були отримані за об'єднаним алгоритмом таксономічного аналізу (табл. 3).

Як виходить з табл. 3, найвищий рівень розвитку ІК у 2017 р. був на «Мотор січ» – лідері інтелектуально ємного машинобудування України. Рівень наближення до еталону при цьому складає 53%. Всі інші підприємства мають рівень розвитку ІК нижче ніж 50% від еталонного, що свідчить про загалом низький рівень розвитку ІК у вітчизняному машинобудуванні. Друге місце посів «Одескабель» – 47,3% завдяки високому рівню людського та особливо організаційного капіталів, хоча капітал відносин й технологічний капітал на підприємстві є недостатньо розвинутих. Третє місце посів «Укпостач» – 46,5% –

завдяки лідерським позиціям у технологічному й організаційному капіталах, що компенсували аутсайдерську позицію по капіталу відносин.

Таблиця 3

**Результати оцінки рівня розвитку інтелектуального капіталу  
 промислових підприємств у 2017 р.**

Назва підприємства	Рівень розвитку складових ІКП:				Рівень розвитку ІКП	Ранг підприємства
	ЛК	КВ	ІТК	ОК		
ПАТ «Мотор Січ»	0,44	0,63	0,45	0,60	0,530	1
ПрАТ «НКМЗ»	0,40	0,42	0,39	0,50	0,429	12
ДП «НБК «Зоря-Машпроект»	0,35	0,34	0,51	0,23	0,355	14
ПАТ «КВЗ»	0,38	0,43	0,38	0,58	0,442	11
ПАТ «Турбоатом»	0,39	0,37	0,56	0,52	0,457	7
ПрАТ «Український графіт»	0,45	0,31	0,47	0,58	0,453	9
ПАТ «СКФ Україна»	0,54	0,39	0,41	0,51	0,461	5
ТОВ «Мегатекс»	0,55	0,32	0,37	0,54	0,446	10
ТОВ «Укравтозапчастина»	0,60	0,40	0,33	0,53	0,465	4
ПАТ «Одескабель»	0,54	0,35	0,40	0,61	0,473	2
ТОВ «Леоні Ваерінг Системс»	0,43	0,40	0,54	0,48	0,459	6
ДП «Електроважмаш»	0,34	0,28	0,38	0,45	0,362	13
ПрАТ «Укпостач»	0,42	0,30	0,56	0,57	0,465	3
ПрАТ «Південкабель»	0,42	0,38	0,53	0,51	0,456	8

Джерело: розраховано на підставі [15; 16].

Підприємства, які знаходяться у верхній половині рейтингу зовсім не на багато відстають від 2 та 3 місця, що дозволяє відносити їх до групи підприємств із відносно високим рівнем розвитку ІК. «Укравтозапчастина» має 46,5% наближення до еталону завдяки високому рівню розвитку людського й організаційного капіталів. Тоді як за технологічним капіталом підприємство пасе задніх. «СКФ Україна» – 46,1% – має стабільно середні показники по окремим складовим ІК, тільки за людським капіталом є серед лідерів. «Леоні Ваерінг Системс» має 45,9% схожості із еталоном за рівнем розвитку власного ІК, що обумовлюється високим рівнем розвитку технологічного капіталу.

«Турбоатом» знаходиться на 7 місці і відкриває групу машинобудівних велетнів, які були лідерами ще з радянських часів та, нажаль, переживають наразі не кращі часи. З цих підприємств виокремлюється «Мотор січ» та деякою мірою – «Турбоатом», який зумів залишити лідируючі позиції за рівнем розвитку технологічного капіталу, але потребує посилення людського капіталу та капіталу відносин.

Підприємства, що посіли місця з 8 по 11 можна умовно віднести до відстаючих середняків, які мають певні сильні сторони, але в більшості випадків відстають від лідерів. На 8 місці – «Південкабель», який має посередній рівень розвитку всіх складових ІК, що обумовило 45,6% наближення до еталону. На 9 місці – «Український графіт» із 45,3%, при цьому на підприємстві високий рівень розвитку організаційного капіталу. 10 місце посідає «Мегатекс» із 44,6% наближення до найкращого рівня. Підприємство є одним з лідерів за розвитком людського й організаційного капіталів, однак входить до аутсайдерів за капіталом відносин й технологічним капіталом. На 11 місці гігант транспортного машинобудування України «КВЗ» із 44,2%, що обумовлено значним відставанням за рівнем розвитку всіх складових ІК за виключенням організаційного капіталу.

Останні чотири місяці у рейтингу за розвитком ІК посіли підприємства, які ще з часів СРСР є лідерами машинобудування України, однак сучасні реалії зміни зовнішньополітичного й економічного векторів змушують їх змінювати свої підходи до відтворення та розвитку власного ІКП. Підтвердженням такої необхідності є їх відставання за всіма складовими ІК. На 12 місці за рівнем розвитку ІК із суттєвим відставанням від інших знаходиться «НКМЗ» – 42,9%. На відміну від інших двох аутсайдерів на «НКМЗ» немає групи ІК, за якою спостерігався би провал у рівні розвитку. Підприємство стабільно відстає за всіма складовими ІК. 13 місце у «Електроважмаш» із значним відставанням – 36,2%, що обумовлено аутсайдерськими позиціями за рівнем розвитку людського, технологічного капіталів та капіталу відносин. На останньому місці опинився «Зоря-Машпроект» – 35,5%, що також обумовлено провалом у рівні розвитку за трьома складовими: людським, організаційним капіталами та капіталом відносин.

Слід додати, що у рейтингу машинобудівних підприємств є два державних підприємства – «Зоря-Машпроект» та «Електроважмаш» – які посіли два останніх місця із великим відставанням від інших. Це виступає ще одним підтвердженням неефективності державної форми власності, у даному випадку, з точки зору ефективності управління розвитком власного ІК.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Таким чином, набули подальшого розвитку теоретико-методичні основи здійснення вимірювання рівня розвитку ІКП. Методика вимірювання складається з послідовності 12 етапів, які дозволяють виявити приховані, латентні ознаки рівня розвитку кожної з чотирьох складових ІКП (капіталу відносин, людського, інтелектуально-технологічного та організаційного капіталів підприємства). За результатами оцінки рівня розвитку окремих складових класичним, модифікованим та об'єднаним алгоритмами відбувається інтегральне оцінювання рівня розвитку ІКП. Теоретико-методичні засади були застосовані з метою вимірювання рівня розвитку ІК 14 вітчизняних промислових підприємств. За результатами вимірювання отримано висновок, що найбільший рівень розвитку ІК у 2017 р. був на «Мотор січ» – рівень наближення до еталону складає 53%. Друге місце посів «Одескабель» – 47,3%, третє місце посів «Укпостач» – 46,5%. Аутсайдерами ж є «НКМЗ» – 42,9%, «Електроважмаш» – 36,2% та «Зоря-Машпроект» – 35,5% наближення до еталону.

#### References

#### Література

1. Yankovoi, A.N. (2014). *Matematyko-statystycheskye metody i modeli v upravleny predpriatyem* [Mathematical and statistical methods and models in enterprise management]. Odessa: ONEU. 250 p. [in Russian].
1. Янковой А. Г. Математико-статистические методы и модели в управлении предприятием / А. Г. Янковой. – Одесса: ОНЭУ, 2014. – 250 с.
2. Honcharenko, O.M. (2014). *Formuvannia mekhanizmu staloho rozvytku pidpriemstva v umovakh nevyznachenosti ekonomichnoho seredovyshcha* [Formation of the mechanism of sustainable development of the enterprise in conditions of uncertainty of the economic environment]. Extended abstract of Doctor's thesis. Odesa: ONEU. 39 p. [in Ukrainian].
2. Гончаренко О. М. Формування механізму сталого розвитку підприємства в умовах невизначеності економічного середовища: автореф. дис... д-ра екон. наук за спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / О. М. Гончаренко; ОНЭУ. – Одеса, 2014. – 39 с.
3. Pudychева, H.O. (2015). *Upravlinnia enerhetychnym hospodarstvom biudzhetykh ta komertsiinykh pidpriemstv na zasadakh kontrolinhu* [Management of energy economy of budgetary and commercial enterprises on the basis of controling].
3. Пудичева Г. О. Управління енергетичним господарством бюджетних та комерційних підприємств на засадах контролінгу: автореф. дис... канд. екон.

- commercial enterprises on the basis of controlling]. Extended abstract of candidate's thesis. Odesa: ONEU. 20 p. [in Ukrainian].
4. Shykina, O.V. (2015). Orhanizatsiino-ekonomichne zabezpechennia funktsionuvannia hotelnykh pidpriemstv maloi mistkosti [Organizational and economic support of functioning of hotel enterprises of small capacity]. Extended abstract of candidate's thesis. Odesa: ONEU. 20 p. [in Ukrainian].
5. Yehupov, Yu.A. (2011). Taksonomichnyi analiz yak instrument interaktyvnoi optymizatsii vyrobnychoi prohramy m'iasopererobnoho pidpriemstva [Taxonomical analysis as an instrument of interactive optimization of the meat processing enterprise production program]. Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu: Zbirnyk naukovykh prats. Ekonomichni nauk [Bulletin of the Zaporizhzhya National University: Collection of scientific works. Economic Sciences], No. 4, P. 113–118 [in Ukrainian].
6. Svorobovych, L.N., Yehupov, Yu.A. (2010). Metodicheskie osnovy formirovaniia systemy materialnoho pooshchreniia na mashinostroitelnykh predpriatiiakh [Methodical bases of formation of system of material incentives at machine-building enterprises]. Nauky: ekonomika, politolohiia, istoriia: Naukovi visnyk Od. derzh. ekon. un-t. Vseukr. asots. molod. nauk [Science: economics, political science, history: Scientific Bulletin Odesa state econ un Allukr ass young sciences], No. 10 (111), P. 210–223 [in Russian].
7. Yehupov, Yu.A., Litvinova, V.O. (2013). Otsinka porivnialnoi efektyvnosti shliakhiv pidvyshchennia konkurentospromozhnosti produktsii [Assessment of comparative effectiveness of ways to increase the competitiveness of products]. In: Competitiveness of an enterprise: assessment of the level and directions of improvement. O.H. Yankovyi (ed.). Odesa: Atlant. P. 141–159 [in Ukrainian].
8. Yankovyi, O.H. (2014). Marketynhovyi instrumentarii statystychnoi otsinky konkurentospromozhnosti pidpriemstv [Marketing tools for statistical evaluation of enterprises' competitiveness]. Ekonomika: realii chasu. Naukovi zhurnal [Economics: realities of time. Scientific Journal], No. 4 (14), P. 63–72. Retrieved from: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/n1> [in Ukrainian].
- наук за спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Г. О. Пудичева; ONEU. – Одеса, 2015. – 20 с.
4. Шикіна О. В. Організаційно-економічне забезпечення функціонування готельних підприємств малої місткості: автореф. дис... канд. екон. наук за спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / О. В. Шикіна; ONEU. – Одеса, 2015. – 20 с.
5. Єгупов Ю. А. Таксономічний аналіз як інструмент інтерактивної оптимізації виробничої програми м'ясопереробного підприємства / Ю. А. Єгупов // Вісник Запорізького національного університету: Збірник наукових праць. Економічні науки. – 2011. – № 4. – С. 113–118.
6. Своробович Л. Н. Методические основы формирования системы материального поощрения на машиностроительных предприятиях / Л. Н. Своробович, Ю. А. Єгупов // Науки: економіка, політологія, історія: Науковий вісник Одес. держ. екон. ун-т. Всеукр. асоц. молод. наук. – 2010. – № 10 (111). – С. 210–223.
7. Єгупов Ю. А. Оцінка порівняльної ефективності шляхів підвищення конкурентоспроможності продукції / Ю. А. Єгупов, В. О. Літвінова // Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового. – Одеса, Атлант, 2013. – С. 141–159.
8. Янковий О. Г. Маркетинговий інструментарій статистичної оцінки конкурентоспроможності підприємств [Електронний ресурс] / О. Г. Янковий // Економіка: реалії часу: Науковий журнал. – 2014. – № 4 (14). – С. 63–72. – Режим доступу: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/n1.html>.

9. Yankovoi, A.H. (2001) Mnohomernyi analiz v sisteme STATISTICA [Multivariate analysis in the STATISTICA system]. Odessa: Optimum. Vol. 1, 216 p. [in Russian].
9. Янковой А. Г. Многомерный анализ в системе STATISTICA / А. Г. Янковой. – Одесса: Оптимум, 2001. – Вып. 1. – 216 с.
10. Horovyi, D.A. (2013). Virtualnyi kapital pidpriemstva: problemy i perspektivy yoho vykorystannia: monohrafiia [Virtual capital of the enterprise: problems and prospects for its use: monograph]. Kharkiv: KhNADU. 280 p. [in Ukrainian].
10. Горовий Д. А. Віртуальний капітал підприємства: проблеми і перспективи його використання: монографія / Д. А. Горовий. – Х.: ХНАДУ, 2013. – 280 с.
11. Beliakov, V.V., Bushueva, M.E., Sahunov, V.Y. (2001). Mnohokriterialnaia optimyzatsiia v zadachakh otsenki podvizhnosti, konkurentosposobnosti avtotraktornoi tekhniki i dahnostk slozhnykh tekhnicheskikh sistem [Multi-criteria optimization in the tasks of mobility assessment, competitiveness of automotive engineering and diagnostics of complex technical systems]. N. Novhorod: Nyzhehorod. hos. tekhn. un-t. 271 p. [in Russian].
11. Беляков В. В. Многокритериальная оптимизация в задачах оценки подвижности, конкурентоспособности автотракторной техники и диагностики сложных технических систем / В. В. Беляков, М. Е. Бушуева, В. И. Сагунов. – Н. Новгород: Нижегород. гос. техн. ун-т, 2001. – 271 с.
12. Altunyn, A.E., Semukhyn, M.V. (2000). Modeli i alhoritmy priniatiia reshenii v nechetkikh usloviakh: Monohrafiia [Decision models and algorithms in fuzzy conditions: Monograph]. Tiumen: Izdatelstvo Tiimenskoho hosudarstvennoho universiteta. 352 p. [in Russian].
12. Алтунин А. Е. Модели и алгоритмы принятия решений в нечетких условиях: монография / А. Е. Алтунин, М. В. Семухин. – Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета, 2000. – 352 с.
13. Horovyi, D.A. (2004). Vykorystannia vektornoii optimizatsii v upravlinni rukhom oborotnoho kapitalu [Using Vector Optimization in Managing the Working Capital Movement] Visn. Nats. tekhn. un-tu "Kharkivskiyi politekhnichnyi instytut". Zb. nauk. prats. Tematychnyi vypusk: Tekhnichnyi prohres i efektyvnist vyrobnytstva [Bulletin National tech Un-th "Kharkiv Polytechnic Institute". Bulletin of sciences works, Thematic issue: Technical progress and production efficiency], No. 8, P. 91–99 [in Ukrainian].
13. Горовий Д. А. Використання векторної оптимізації в управлінні рухом оборотного капіталу / Д. А. Горовий // Вісн. Нац. техн. ун-ту "Харківський політехнічний інститут": Зб. наук. праць. – Тематичний випуск: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – 2004. – № 8. – С. 91–99.
14. Ehupov, Yu.A. (2009). Povyshenie korrektnosti mnohomernykh otsenok v protsesse formirovaniia proizvodstvennoi prohrammy predpriatiia [Improvement of the correctness of multidimensional estimates in the process of forming a production program of the enterprise]. Ekonomichni innovatsii. Instytut problem rynku ta ekonomiko-ekolohichnykh doslidzhen NAN Ukrainy [Economic innovations. Institute of Market Problems and Economic and Environmental Studies of the National Academy of Sciences of Ukraine], No. 38, P. 68–80 [in Russian].
14. Егупов Ю. А. Повышение корректности многомерных оценок в процессе формирования производственной программы предприятия / Ю. А. Егупов / Экономічні інновації. Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України. – 2009. – № 38. – С. 68–80.
15. Sait ahentstva z rozvytku infrastruktury fondovoho rynku Ukrainy [Site of the agency for the development of the infrastructure of the stock market of Ukraine].
15. Сайт Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України [Електронний ресурс]. – Режим

- smida.gov.ua. Retrieved from <https://smida.gov.ua/db/emitent/year/xml/showform> [in Ukrainian].
16. Sait Biuro van Daik [Site of Bureau Van Dijk]. [www.bvdinfo.com](http://www.bvdinfo.com). Retrieved from <https://www.bvdinfo.com/ru-ru/our-products/company-information/national-products/ruslana> [in Russian].
17. Litvinov, O.S., Sukach, O.O. (2014). Analiz vzaïmozv'язku struktury vytrat na oplatu pratsi ta efektyvnosti pratsi na pidpriemstvakh kabelnoi promyslovosti [Analysis of the relationship between the structure of labor costs and labor productivity at cable industry enterprises]. In: Transformation processes of the economic system in the context of modern challenges: monograph. Ed. V.I. Hrynychtskyi. Ternopil: Krok. P. 456–466 [in Ukrainian].
18. Litvinov, O.S., Sukach, O.O. (2013). Efektyvnist vytrat na oplatu pratsi yak faktor konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Efficiency of labor costs as a factor of competitiveness of the enterprise]. In: Competitiveness of the enterprise: assessment of the level and directions of improvement. Ed. O.H. Yankovyi. Odesa: Atlant. P. 459–470 [in Ukrainian].
- доступу: <https://smida.gov.ua/db/emitent/year/xml/showform>.
16. Сайт Бюро ван Дайк [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.bvdinfo.com/ru-ru/our-products/company-information/national-products/ruslana>.
17. Літвінов О. С. Аналіз взаємозв'язку структури витрат на оплату праці та ефективності праці на підприємствах кабельної промисловості / О. С. Літвінов, О. О. Сукач // Трансформаційні процеси економічної системи в умовах сучасних викликів: монографія / за заг. ред. В. І. Гринчуцького. – Тернопіль: Крок, 2014. – С. 456–466.
18. Літвінов О. С. Ефективність витрат на оплату праці як фактор конкурентоспроможності підприємства / О. С. Літвінов, О. О. Сукач // Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового. – Одеса: Атлант, 2013. – С. 459–470.

УДК 658.5:338.5

DOI: 10.30857/2413-0117.2019.1.10

Євгенія В. Міщук

*Криворізький національний університет, Україна*

**БАГАТОРІВНЕВА ІЄРАРХІЧНА СТРУКТУРА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ  
ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОСНОВА МЕТОДОЛОГІЇ ЇЇ ОЦІНЮВАННЯ**

*Визначено, що підґрунтям для розробки методології оцінювання рівня економічної безпеки підприємства є її ієрархічна структура. Проаналізовано існуючі підходи до побудови структури економічної безпеки підприємства. Виявлено, що ієрархічністю характеризується невелика кількість підходів, при цьому наявні ієрархії мають певні недоліки та потребують вдосконалення. Мета дослідження полягає в розробці багаторівневої ієрархічної структури економічної безпеки підприємства, яка б, на відміну від існуючих, дозволила більш об'єктивно оцінити рівень економічної безпеки загалом та її окремих складників зокрема, а також враховувала як статичний, так і динамічний характер економічної безпеки. Для вирішення поставлених завдань використано такі методи наукового пізнання: узагальнення, пояснення, групування – для аналізу поглядів економістів на об'єкт дослідження та формулювання висновків контент-аналізу первинних джерел; аналіз і синтез – для з'ясування основних наукових категорій дослідження, обґрунтування нових складників економічної безпеки. Аргументовано принципи розробки структури економічної безпеки підприємства. Удосконалено ієрархічну структуру економічної безпеки підприємства. Запропоновано багатомірний підхід до її побудови. Розмежовано поняття економічної безпеки підприємства на два види з огляду на його трактування в широкому та вузькому сенсах. Надано авторське визначення поняття «підприємство» в широкому розумінні. До економічної безпеки підприємства в широкому розумінні інтегровано ту частину економічної безпеки стейкхолдерів, яка залежить від економічної безпеки підприємства. Виділено окремі складники економічної безпеки різних груп стейкхолдерів підприємства. Доведено плаваючий характер ієрархії структури економічної безпеки підприємства. Розглянуто окремий приклад ієрархії, що передбачає дванадцять рівнів послідовно розташованих складників. У розробленій ієрархічній структурі економічної безпеки підприємства враховано її бінарну природу одночасно як статичної, так і динамічної категорії. Визначено, що запропоновані складники придатні для вибору індикаторів оцінювання загального рівня економічної безпеки, а також її окремих видів. Обґрунтовано, що методологія оцінювання рівня економічної безпеки підприємства ґрунтується на комплексному дослідженні її складових та послідовному інтегруванні результатів їх оцінки знизу догори за кожним рівнем ієрархічної структури.*

**Ключові слова:** безпека; ієрархія; економічні інтереси; складник; стейкхолдери.

Евгения В. Мищук

*Криворожский национальный университет, Украина*

**МНОГОУРОВНЕВАЯ ИЕРАРХИЧЕСКАЯ СТРУКТУРА  
ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ  
КАК ОСНОВА МЕТОДОЛОГИИ ЕЕ ОЦЕНИВАНИЯ**

*Определено, что основой для разработки методологии оценки уровня экономической безопасности предприятия является её иерархическая структура. Проанализированы существующие подходы к построению структуры экономической безопасности предприятия. Выведено, что иерархичностью характеризуется небольшое количество подходов, при этом имеющиеся иерархии имеют ряд упущений и требуют усовершенствования. Цель исследования состоит в разработке многоуровневой*

*иерархической структуры экономической безопасности предприятия, которая, в отличие от существующих, позволила бы более объективно оценить уровень экономической безопасности в целом и её отдельных составляющих в частности, а также учитывала как статический, так и динамический характер экономической безопасности. Для выполнения поставленных задач использованы следующие методы научного познания: обобщение, объяснение, группирование – для анализа взглядов экономистов на объект исследования и формулирование выводов контент-анализа первичных источников; анализ и синтез – для выяснения основных научных категорий исследования, обоснования новых составляющих экономической безопасности. Аргументированы принципы разработки структуры экономической безопасности предприятия. Усовершенствовано иерархическую структуру экономической безопасности предприятия. Предложен многомерный подход к её построению. Разграничено понятие экономической безопасности предприятия на два вида с учётом его трактовки в широком и узком смысле. Представлено авторское определение понятия «предприятие» в широком смысле. В экономическую безопасность предприятия в широком смысле интегрировано ту часть экономической безопасности стейкхолдеров, которая зависит от экономической безопасности предприятия. Выделены отдельные составляющие экономической безопасности различных групп стейкхолдеров предприятия. Доказан плавающий характер иерархической структуры экономической безопасности предприятия. Рассмотрен частный пример иерархии, который предусматривает двенадцать уровней последовательно расположенных составляющих. В разработанной иерархической структуре экономической безопасности предприятия учтена её бинарная природа одновременно как статической, так и динамической категории. Определено, что предложенные составляющие пригодны для выбора индикаторов оценивания общего уровня экономической безопасности, а также её отдельных видов. Обосновано, что методология оценки уровня экономической безопасности предприятия основывается на комплексном исследовании её составляющих и последовательном интегрировании результатов их оценки снизу вверх по каждому уровню иерархической структуры.*

*Ключевые слова:* безопасность; иерархия; экономические интересы; составляющая; стейкхолдеры.

**Ievgeniia V. Mishchuk**

**Kyryvi Rih National University, Ukraine**

### **MULTI-LEVEL HIERARCHICAL STRUCTURE OF ENTERPRISE ECONOMIC SECURITY AS A METHODOLOGICAL FRAMEWORK FOR ITS EVALUATION**

*It is argued that the methodological backbone for assessing the degree of enterprise economic security is its hierarchical structure. The paper seeks to explore the existing approaches to building an enterprise economic security framework. It has been revealed that only few of them demonstrate a hierarchical structure, yet the existing hierarchies have certain limitations and offer areas for improvement. The purpose of the study is to develop a multi-level hierarchical structure of an enterprise economic security which, unlike the existing ones, would allow for a more objective assessment of the overall economic security as well as its separate elements with regard to both static and dynamic nature of economic security. To accomplish the objectives, the following research methods have been employed: generalization, reasoning, grouping – for analyzing various scholars' views on the object of the study and drawing conclusions of the content analysis of primary sources; analysis and synthesis – for interpreting the main research categories and providing rationale for new elements of economic security. The paper provides insights to the principles of building a structure of enterprise economic security along with suggesting an improved hierarchical structure of the enterprise economic security model using the proposed*

*multidimensional approach. The enterprise economic security concept is viewed from the two perspectives, in a wide and a narrow sense. An author's definition of an «enterprise» concept in a broad sense is provided. The broader interpretation of the enterprise economic security entails the aspects of stakeholders' economic security affected by the economic security of the enterprise. The separate elements of the economic security of various groups of the enterprise stakeholders have been identified. The floating nature of the hierarchical structure of the enterprise economic security has been demonstrated. A particular case of the hierarchy that provides twelve levels of consecutive elements has been discussed. The proposed hierarchical structure of the enterprise economic security successfully accommodates its binary nature subject to its static and dynamic character. The findings verify that the suggested elements could be used to select indicators for assessing the overall economic security as well as its particular types. It is argued that the methodology for measuring the degree of enterprise economic security should rely on a comprehensive study of its elements and consistent integration of the results of their bottom-up assessment for each level of the hierarchical structure.*

**Keywords:** security; hierarchy; economic interests; structural element; stakeholders.

**Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Сучасний стан безпекології характеризується різноманітністю підходів до всіх важливих питань: починаючи із понятійно-категоріального поспрату щодо сутності самої економічної безпеки і закінчуючи напрямками її покращення та шляхами підвищення її рівня. Не виключенням у цьому аспекті є структурна побудова економічної безпеки та змістовне наповнення відповідних елементів. Водночас саме від урахування цих елементів залежить об'єктивність оцінювання загального рівня економічної безпеки. Тому вкрай важливо обґрунтувати таку декомпозицію економічної безпеки підприємства, що стане підґрунтям для її кількісної достовірної оцінки.

**Аналіз останніх публікацій по проблемі.** Практично кожен науковець, який досліджує економічну безпеку, вирішує питання її декомпозиції. Проте, коли мова йде безпосередньо про ієрархію, то в науковій фаховій літературі класичною вважається така, яка наведена, наприклад, у Г.А. Іващенко: глобальна економічна безпека – міжнародна економічна безпека – економічна безпека держави (макрорівень) – економічна безпека регіону (мезорівень) – економічна безпека підприємства (мікрорівень) [1, с. 53]. Аналогічна ієрархія розглядається О.В. Левчуком та В.А. Коваленко [2, с. 54], при цьому назву глобальної безпеки вони доповнили «мегарівнем», а економічну безпеку держави назвали національною. Так само бачать ієрархію рівнів економічної безпеки вчені В.В. Третяк та Т.М. Гордієнко [3, с. 8], але мікрорівень вони доповнили економічною безпекою підприємця (особи). Водночас, коли мова йде про ієрархію економічної безпеки безпосередньо підприємства, то найбільш відомими є структури, які розробили такі науковці:

– С.Б. Довбня та Н.Ю. Гічова [4, с. 90–92], які диференціювали поточну безпеку, тактичну безпеку (до якої віднесли комерційну, інтелектуально-кадрову та виробничо-технічну складову), а також стратегічну безпеку (яку розділили на ринкову, соціальну, інноваційно-технологічну, сировинну й енергетичну, екологічну складові).

– І.Г. Манцуров та О.В. Нусінова [5, с. 77], які аналогічно до попередніх науковців виділили поточну та стратегічну безпеку, але не врахували тактичну. Крім цього, виділені види безпеки вони розділили на інші складові. Зокрема, стратегічну безпеку вони поділили на безпеку кількісного розвитку та безпеку якісного розвитку. Додатково науковці запропонували економічну безпеку стабільності (яку визначили як «стан захищеності підприємства, за якого досягаються бажані економічні та фінансові результати діяльності та рівень фінансового стану, що є необхідними для стійкого функціонування підприємства і

підтримання його життєво важливих інтересів, та забезпечується відсутність негативних фінансово-економічних проявів від недотримання внутрішніх та зовнішніх нормативів індикаторами, що визначають показники загальної безпеки підприємства: ринкової, соціальної, техніко-економічної тощо) [5, с. 77]. Проте у приведеній ними структурі не вказано на місце цієї безпеки. З огляду на наведене визначення можна зробити висновок, що вона і є розглянутою науковцями в іншій праці поточною безпекою. У роботі [6] І.Г. Манцуров та О.В. Нусінова на найвищому рівні (після економічної безпеки підприємства) виділили економічну безпеку діяльності підприємства (яку поділили на безпеку результативності діяльності та соціально-економічну безпеку), репутаційну та безпеку зовнішнього середовища (яку розділили на політичну, правову та безпеку корпоративних прав). Безпеку результативності діяльності науковці поділили на безпеку прибутковості підприємства та безпеку його економічного стану. Останню вони поділили на безпеку фінансового стану, безпеку техніко-економічного стану та безпеку ринкового стану, що зайняли найнижчий рівень цієї ієрархії. Найнижчий рівень також зайняли кадрова безпека, соціальна безпека, екологічна безпека та інформаційна безпека, які віднесені до соціально-економічної безпеки підприємства [6].

– М.П. Денисенко [7, с. 93], який через два роки уточнив попередньо розглянуту структуру, приведену в праці [6], з огляду на специфіку туристичного підприємства, а саме: репутаційну безпеку доповнив безпекою туристичного продукту, соціально-економічну – індивідуальною безпекою туристів, а замість безпеки техніко-економічного стану ввів технологічну безпеку туристичного продукту. На наш погляд, принципово дана структура не відрізняється від наведеної в праці [6].

– Л.Г. Квасній та О.Я. Щербан [8, с. 77], які також через два роки після вченого М.П. Денисенка уточнили приведену ним структуру економічної безпеки туристичного підприємства, виокремивши на верхньому рівні ієрархії (поряд із безпекою зовнішнього середовища, яку, до речі, доповнили економічною безпекою країни) безпеку внутрішнього середовища, розділивши її на такі складові: фінансову, охоронну, інформаційну, екологічну, кадрову й інтелектуальну, техніко-технологічну, політико-правову та силову. Однак науковці не обґрунтували, чим ці складові принципово відрізняються від аналогічних за назвами видів соціально-економічної безпеки.

– О.В. Нусінова та О.М. Молодецька [9, с. 27], які, розглядаючи комплексну соціально-економічну безпеку, виділили два блоки: комплексну економічну безпеку підприємства та його соціально-екологічну безпеку. Перший блок вони поділили на економічну безпеку підприємства відносно майна та майнових прав, яку, своєю чергою, розділили на фінансово-економічну (що на найнижчому рівні представлена безпекою фінансового стану та безпекою прибутковості) та техніко-економічну безпеки (що на найнижчому рівні представлена окремо технічною та технологічною безпекою), а також на економічну безпеку власників відносно корпоративних прав на це підприємство. У складі другого блоку вони виділили кадрову, соціальну, інтелектуальну, екологічну та силову безпеку [9, с. 27]. Однак науковці не обґрунтували повною мірою необхідність розгляду соціально-економічної безпеки окремо від комплексної економічної безпеки підприємства.

– М.Ю. Журавель, Т.В. Полозова, О.В. Стороженко [10, с. 106] на поточному рівні диференціювали фінансову, морально-психологічну, силову й інформаційну безпеку, на тактичному – виробничо-технічну, кадрову, комерційну та правову безпеку, на стратегічному – інноваційно-технологічну, інтелектуальну, ринкову, екологічну та безпеку репутації. При цьому поточну безпеку науковці пов'язують із відсутністю загроз, здатних призвести до банкрутства підприємства в поточному періоді, тактичну – з ефективністю організації виробничо-господарської й комерційної діяльності підприємства, раціональністю

використання його економічного потенціалу, стратегічну – з рівнем економічного потенціалу підприємства, який обумовлює здатність його до подальшого успішного функціонування [10, с. 108–110]. Однак, на наш погляд, такий поділ є не достатньо обґрунтованим, оскільки, приміром, банкрутство може загрожувати і в довгостроковій перспективі, а недотримання екологічного законодавства і, відповідно, незабезпечення екологічної безпеки у поточному періоді, може привести підприємство до закриття.

– Ю.О. Ярова та Л.П. Артеменко [11, с. 260], які в економічній безпеці підприємства виокремили внутрішньовиробничі та позавиробничі складові. До першої групи складових вони віднесли фінансову, інтелектуальну, кадрову, соціальну, технічну, технологічну, юридичну, інформаційну, екологічну, силову, енергетичну та інноваційну безпеку: до другої групи – ринкову та інтерфейсну безпеку. При цьому науковці не визначили загальний рівень внутрішньовиробничої та позавиробничої складової. Крім того, певним упущенням їх дослідження вважаємо те, що при співставленні типу розвитку підприємства та виду економічної безпеки розглядаються не всі з перерахованих видів безпеки, а тільки фінансова. При цьому перевагою, на наш погляд, є виокремлення статичної економічної безпеки (показниками якої названо стійкість тренда кінцевих результатів), динамічної економічної безпеки (характеристики показників зміни ресурсного потенціалу, економічної доданої вартості, інтегрального рівня безпеки), збалансованої стійкої безпеки (параметри економічного потенціалу, частка ринку та конкурентоспроможності) [11, с. 259]. Однак науковцями не показано місце статичної, динамічної безпеки та збалансованої безпеки у загальній структурі економічної безпеки підприємства.

– В.Є. Глушков і Р.М. Редько [12, с. 50] на відміну від усіх попередніх робіт, не деталізували запропоновані складові, але акцентували увагу на тому, що, по-перше, їх ієрархічна структура економічної безпеки містить вісім блоків – підсистем, а по-друге, що «для досягнення належного рівня економічної безпеки необхідно забезпечити кожен з них окремо». Ще однією особливістю є те, що найзначимішою складовою названо організаційно-управлінську, яку розташовано на першому місці в ієрархії. Проте найважливішою вони все ж визнали фінансову, розташувавши її на другому місці. Далі, за порядком значимості наведено матеріально-технічну, техніко-технологічну, безпеку кадрів і персоналу, інформаційно-правову, екологічну та силову безпеку – на останньому, восьмому місці [12, с. 50]. Відмітимо, що в переважній більшості робіт найголовнішою та вирішальною дійсно визнано фінансову безпеку (або фінансово-економічну), як це підкреслено О.Ю. Чорною за результатами проведеного нею аналізу [13, с. 188–189]. Проте такий підхід вважаємо дискусійним, оскільки при незабезпеченні, наприклад, інформаційної безпеки, яка є дуже уразливою у сучасному світі хакерських атак та ненадійності інформаційних баз, підприємство може втратити всі грошові кошти, інші активи та/або капітал.

**Невирішені частини дослідження.** Не дивлячись на велику кількість існуючих структур економічної безпеки підприємства у науковій літературі, ієрархічністю характеризується лише незначна їх частина. При цьому наявні ієрархії, на наш погляд, або специфічні та вузько спрямовані (орієнтовані на великі промислові підприємства чи туристичні), або підґрунтям їх побудови є статичне представлення економічної безпеки і не врахування її динамічного характеру, або не відображення конкретного місця, яке посідає певний вид економічної безпеки в загальній структурі.

**Мета дослідження.** Метою статті є розробка багаторівневої ієрархічної структури економічної безпеки підприємства, яка б, на відміну від існуючих, дозволила більш об'єктивно оцінити рівень економічної безпеки загалом та її окремих складників зокрема, а також урахувала як статичний, так і динамічний характер економічної безпеки.

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування.** У роботі Е.Е. Ібрагімова проведений ґрунтовний аналіз існуючих підходів до набору «складових системи» економічної безпеки підприємства [15, с. 94–96], використавши який ми можемо зробити власний висновок: відсутній єдиний погляд не тільки на перелік таких елементів, але й на їх сутність. При висвітленні питання щодо переліку цих елементів науковці користуються такими термінами: підсистеми, функціональні складові, сукупність підсистем, комплекс складових, комплекс підсистем. Перші два терміни зустрічаються найчастіше. Стосовно слова «складові», варто навести зауваження Б.С. Дуб: «під впливом російської мови науковці часто вживають словосполучення «функціональні складові» (калька з рос. «составляющая»), однак стилістична норма української мови – складова частина або складник» [16, с. 16]. Дійсно, пояснення слова «складова» відсутнє в академічному тлумачному словнику української мови. Натомість розкрито сенс іменника «складник». Тому доцільно визначитися із значеннями вживаних термінів (табл. 1).

Таблиця 1

**Значення термінів, що використовуються науковцями для позначення «складників» економічної безпеки підприємства**

Термін	Значення, джерело
Підсистема	Додаткова або підпорядкована система (том 6, с. 499).
Система	1) порядок, зумовлений правильним, планомірним розташуванням та взаємним зв'язком частин чого-небудь; 2) форма організації, будова чого-небудь; 3) сукупність яких-небудь елементів, одиниць, частин, об'єднаних за спільною ознакою, призначенням; 4) будова, структура, що становить єдність закономірно розташованих та функціонуючих частин (том 9, с. 203).
<b>Складник</b>	Складова частина чого-небудь (том 9, с. 278).
Склад	Сукупність певних елементів, що входять у яку-небудь хімічну сполуку, речовину тощо (том 9, с. 272).
Структура	1) взаєморозміщення та взаємозв'язок складових частин цілого; будова; 2) устрій, організація чого-небудь (том 9, с. 789).
Комплекс	Сукупність предметів, явищ, дій, властивостей, що становлять одне ціле (том 4, с. 250).
Компонент	Складова частина чого-небудь; складник (том 4, с. 252).
Елемент	Складова частина чого-небудь; окрема сторона, риса чого-небудь (том 2, с. 473).

*Джерело: складено автором на основі узагальнення із академічного тлумачного словника української мови [21].*

Отже, використання різних назв для позначення складників економічної безпеки не суперечить їх економічному змісту та залежить від контексту дослідження й акцентів, які при цьому робляться. У даній роботі ми робимо наголос на взаєморозміщенні таких складників, тому виправданим вважаємо застосування поняття «структура» економічної безпеки. У подальших дослідженнях, при поглибленому аналізі змісту кожного окремого складника цієї структури, ми будемо застосовувати інший термін – «підсистеми».

Першим принциповим положеннями при побудові ієрархічної структури економічної безпеки підприємства вважаємо те, що її складники повинні корелювати не стільки із загрозами (як це зроблено у переважній більшості наукових праць), скільки з об'єктами захисту саме через те, що ці об'єкти і виступають джерелом небезпек. При цьому, як вірно відзначили Ю.Є. Чирва та О.М. Нестеренко, «для кожного окремого проміжку часу може бути виділений свій пріоритетний об'єкт забезпечення економічної безпеки: прибуток, грошові потоки, інвестиції, ризики тощо» [14, с. 151].

Другим принциповим положенням є варіабельність не тільки важливості та пріоритетності складників економічної безпеки на кожному рівні їх ієрархії залежно від часового інтервалу аналізу (стратегічного, тактичного чи оперативного), як це відмітили В.Є. Глушков і Р.М. Редько [11, с. 51], але й змінюваність змістового наповнення цих складників та показників їх оцінювання. Причому ця змінюваність залежить не тільки від горизонту часу, але й також від життєвого циклу у світовій й національній економіках, життєвих циклів галузі, підприємства та його продукції (товару, роботи, послуги) та, відповідно, від економічного стану підприємства (стійкий, нестійкий, кризовий), а також інших обставин і умов його діяльності.

Третій принцип побудови ієрархічної структури ґрунтується на тому, що, як зазначила Т.В. Романчик, «основним об'єктом турботи будь-якого суб'єкту економіки є сукупність його фінансово-економічних інтересів» [17, с. 373]. З урахуванням цього саме безпеку економічних інтересів вважаємо основою її структури. Четвертий принцип логічно випливає із двох попередніх та ґрунтується на тому, що економічні інтереси є частково сталими, а частково варіабельними, і, відповідно до цього, ієрархія економічної безпеки не може бути сталою, а являється «плаваючою». Зокрема, ми лише частково можемо погодитися з твердженням О.М. Марченко, що фінансово-економічні інтереси підприємства не залишаються незмінними протягом його господарської діяльності, а уточнюються на всіх етапах життєвого циклу підприємства [18]. Очевидно, що є сталі інтереси – такі, як наприклад, дивіденди для акціонерів, заробітна плата для працівників, податкові платежі для держави, стабільність та повний обсяг поставок для покупців, а також відповідність фактичних показників заключним договорам по сумах оплати, строках виконання та інших умов розрахунків для фінансових установ, постачальників й інших контрагентів. У цілому, слід зазначити, що існує велика різноманітність підходів до трактування поняття «економічні інтереси», їх класифікації та розподілу. Підкреслимо, що метою даної роботи є тільки розробка ієрархічної структури економічної безпеки, а дослідження категорії «економічний інтерес» є предметом уваги інших наших наукових праць. Отже, ієрархія економічної безпеки, на наш погляд, є плаваючою не тільки через вплив на неї різних видів економічних та життєвих циклів. Однією з причин є також пріоритетність кількісного та/або якісного розвитку (вихід на нові ринки, освоєння нових видів діяльності тощо), який несе в собі нові додаткові ризики та загрози. В іншому випадку, варіабельність складників в ієрархії може бути обумовлена зміною цілей власників підприємства.

П'ятим принципом при побудові ієрархії економічної безпеки вважаємо доцільність окремої диференціації економічної безпеки стейкхолдерів. При цьому зауважимо, що існуючий гармонізаційний підхід до розуміння сутності економічної безпеки вважаємо дискусійним. Існує цілий ряд ситуацій, коли відносини зі стейкхолдерами не доцільно та/або неможливо гармонізувати.

Далі розглянемо певний зріз ієрархічної структури економічної безпеки, який відповідає стійкому економічному стану підприємства на момент оцінки та його зрілості, в економіці – пік, інші чинники – аналогічні. Для зазначених умов виділимо дванадцять рівнів ієрархії економічної безпеки підприємства. На найвищому – першому з них, розташована безпосередньо економічна безпека базового підприємства (у широкому розумінні підприємства) та комплексна економічна безпека його стейкхолдерів. Дані види безпеки здійснюють взаємний вплив. Зауважимо, що на поняття «підприємство» у науковій літературі відсутній усталений погляд. Тому нами розмежовується підприємство у широкому розумінні – як сукупність, що включає власників, які сформулювали його місію, топ-менеджерів, які разом із власниками розробили та впроваджують стратегію, а також працівників і майновий комплекс, за допомогою яких місія та стратегія втілюються у життя

(авторське визначення) та підприємство у вузькому розумінні (під яким розуміємо самостійний господарюючий суб'єкт з правами юридичної особи, що виробляє продукцію, товари, послуги, виконує роботи, займається різними видами економічної діяльності [20]).

Відмітимо також, що економічна безпека стейкхолдерів підприємства залежить як від нього самого, так і від інших його стейкхолдерів, а також від стейкхолдерів цих стейкхолдерів. У зв'язку із цим, забезпечення економічної безпеки стейкхолдерів підприємства здійснюється не тільки ними самими, але й частково за рахунок взаємодії з базовим підприємством, а частково – за рахунок інших чинників. Економічна безпека стейкхолдерів поділяється нами на економічну безпеку, яка безпосередньо пов'язана з базовим підприємством та економічну безпеку, яка не пов'язана з ним. Економічну безпеку стейкхолдерів, яка пов'язана з базовим підприємством поділяємо на економічну безпеку власників (яка разом із безпекою підприємства у вузькому розумінні знаходяться на другому рівні ієрархії) та економічну безпеку зовнішніх стейкхолдерів підприємства (яка знаходяться на третьому рівні ієрархії). Зазначимо, що в одних наукових джерелах власників підприємства відносять до групи внутрішніх стейкхолдерів підприємства, а в інших – до групи зовнішніх. Ураховуючи дискусійність віднесення власників підприємства як до однієї, так і до іншої групи, нами вони розглядаються окремо від обох зазначених груп стейкхолдерів. Тому економічна безпека власників виділена як самостійний складник економічної безпеки підприємства. Економічну безпеку підприємства у його вузькому розумінні поділяємо на економічну безпеку внутрішніх стейкхолдерів, які займають третій рівень в ієрархії та економічну безпеку конкурентного статусу підприємства. При цьому перший складник є однією із частин другого.

Четвертий рівень займають складники економічної безпеки зовнішніх стейкхолдерів, до яких нами віднесено економічну безпеку кредиторів й економічні безпеки інвесторів, постачальників та об'єктів – інвестування – юридичних осіб. Ураховуючи те, що покупці характеризують для підприємства частку ринку, то їх безпека в запропонованій нами ієрархічній структурі не розглядається. Окрім вищевказаних, на четвертому рівні містяться складники економічної безпеки конкурентного статусу підприємства – це безпека економічних інтересів і безпека ринкової частки; а також складники економічної безпеки внутрішніх стейкхолдерів – це економічні безпеки працівників і топ-менеджерів. Розгляд безпеки внутрішніх стейкхолдерів як складника безпеки конкурентного статусу підприємства пояснюється тим, що робоча сила, як зазначають А.В. Череп і С.В. Северина, являється важливим джерелом конкурентних переваг [19, с. 598]. Підкреслимо, що безпека топ-менеджерів і безпека власників підприємства впливають не тільки на показані в ієрархічній структурі складники, але й одна на іншу. Даний вплив у ряді випадків супроводжується корпоративними конфліктами.

П'ятий рівень ієрархії займає економічна безпека стратегічних економічних інтересів підприємства. Вона є динамічною, характеризує економічну безпеку як процес і пов'язана з можливістю забезпечити економічний розвиток підприємства в довгостроковому періоді. Даний вид економічної безпеки нами розподілено на три рівні нижчих щаблів ієрархії, в яких шостий рівень посідає безпека економічного розвитку підприємства та інвестиційна безпека, які здійснюють взаємний вплив. Сьомий рівень займають складники безпеки економічного розвитку – це безпека фінансового розвитку, організаційного розвитку та безпека інформаційного розвитку підприємства. Крім того, складники інвестиційної безпеки підприємства – безпека внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів, безпека власників та безпека об'єктів інвестування також розташовані нами на сьомому рівні ієрархії. На восьмому рівні знаходяться окремі складники безпеки економічного розвитку – це безпека економіко-виробничого розвитку та безпека соціально-екологічного розвитку підприємства.

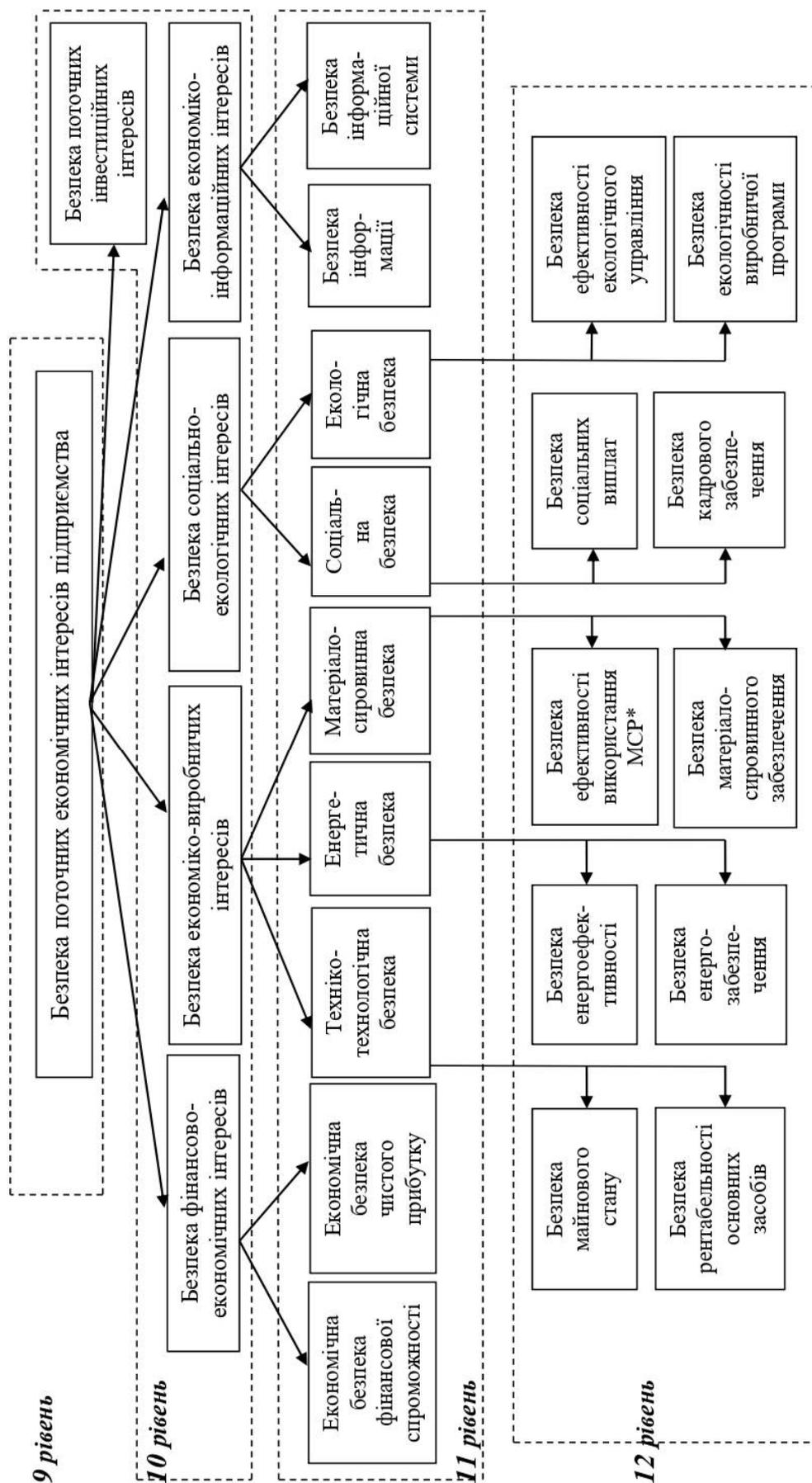


Рис. 1. Ієрархічна структура безпеки поточних економічних інтересів підприємства

Інвестиційна безпека здійснює вплив на безпеку поточних економічних інтересів підприємства, яка розташована на дев'ятому рівні ієрархії.

Безпека поточних економічних інтересів характеризує економічну безпеку як стан у поточному періоді часу і диференціюється нами на три рівні ієрархії – з десятого по дванадцятий. Кожен із складників економічної безпеки десятого рівня диференціюється за окремими видами безпеки, що складають одинадцятий рівень ієрархії, окремі з яких, своєю чергою, поділяються на види, розташовані нами на дванадцятому рівні (рис. 1).

Відтак, види економічної безпеки одинадцятого та дванадцятого рівнів вважаємо «елементарними» складниками, які впливають на рівень безпеки вищих рівнів і, відповідно, на економічну безпеку підприємства загалом. Тому методологія оцінювання останньої ґрунтується на визначенні індикаторів та показників по кожному виду безпеки найнижчих рівнів, які, послідовно інтегруючись, утворюють показники економічної безпеки тих її видів, що розташовані від десятого рівня ієрархії та вище. При проведенні цієї оцінки необхідно враховувати як сукупний вплив кожного складника, так і можливий синергетичний ефект від досягнення значеннями показників, що їх характеризують, високого рівня. Наприклад, безпека фінансово-економічних інтересів складається з:

– економічної безпеки фінансової спроможності підприємства, яка, на наш погляд, характеризує економічний стан підприємства, при якому ймовірність його банкрутства знаходиться на найнижчому із можливих рівнів. Відповідно індикатором оцінювання цього виду безпеки вважаємо модель прогнозування імовірності банкрутства (Альтмана, Терещенка або іншу, обумовлену цілями аналізу);

– економічної безпеки чистого прибутку яка, на наш погляд, характеризує стан підприємства, при якому воно отримує чистий прибуток на плановому (бажаному) рівні незалежно від впливу чинників внутрішнього й зовнішнього середовищ. Відповідно індикатором оцінювання виступає величина чистого прибутку підприємства.

За допомогою певного методичного інструментарію зазначені індикатори інтегруються та утворюють показник оцінювання економічної безпеки фінансової спроможності. Аналогічним чином визначаються індикатори інших складників економічної безпеки одинадцятого та дванадцятого рівнів. Своєю чергою, показники видів економічної безпеки, розташовані на десятому рівні, інтегруючись, утворюють показник оцінювання безпеки поточних економічних інтересів підприємства. Подібним чином здійснюється оцінювання видів економічної безпеки, розташованих на вищих рівнях ієрархії.

Отже, запропонована нами ієрархія економічної безпеки дозволяє виокремити однорідні елементи та створює підґрунтя для розробки методології оцінювання як загального рівня економічної безпеки підприємства, так і її окремих складників.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Таким чином, нами удосконалено ієрархічну структуру економічної безпеки підприємства. Запропонований багатомірний підхід найкраще відображає теоретичну сутність економічної безпеки, ураховуючи її бінарну природу як одночасно статичної та динамічної категорії. Запропоновані складники обґрунтовано відображають зміст відомих у безпекології видів економічної безпеки. Розроблена ієрархія має практичну цінність, оскільки дозволить обрати найбільш придатні для оцінювання індикатори, які характеризують відповідні складники економічної безпеки та може використовуватись для адекватного розрахунку як загального її рівня, так і окремих складників на основі послідовного інтегрування обраних індикаторів. Крім того, практичне значення мають пропозиції окремого визначення економічної безпеки різних груп стейкхолдерів. Слід наголосити, що використання багаторівневої ієрархічної структури дозволить обрати більш ефективні заходи щодо підвищення рівня окремих видів економічної безпеки та її загального рівня.

References

Література

1. Ivashchenko, H.A. (2017). Hierarkhiia rivniv ekonomichnoi bezpeky [The hierarchy of levels of economic security]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia* [Eastern Europe: economy, business and management], Vol. 6 (11), P. 52–56 [in Ukrainian].
1. Іващенко Г. А. Ієрархія рівнів економічної безпеки / Г. А. Іващенко // *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. – 2017. – Вип. 6 (11). – С. 52–56.
2. Levchuk, O.V., Kovalenko, V.A. (2016). Makroekonomichni pytannia ekonomichnoi bezpeky Ukrainy [Macroeconomic issues of economic security of Ukraine]. *Ekonomika i suspilstvo* [Economy and society], No. 5, P. 53–58 [in Ukrainian].
2. Левчук О. В. Макроекономічні питання економічної безпеки України / О. В. Левчук, В. А. Коваленко // *Економіка і суспільство*. – 2016. – № 5. – С. 53–58.
3. Tretiak, V.V., Hordiienko, T.M. (2010). Ekonomichna bezpeka: sutnist ta umovy formuvannia [Economic security: the nature and conditions of formation]. *Ekonomika ta derzhava* [Economy and state], No. 1, P. 6–8 [in Ukrainian].
3. Третяк В. В. Економічна безпека: сутність та умови формування / В. В. Третяк, Т. М. Гордієнко // *Економіка та держава*. – 2010. – № 1. – С. 6–8.
4. Dovbnia, S.B., Hichova, N.Iu. (2008). Diahnostyka rivnia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Diagnostics of the level of economic security of the enterprise]. *Finansy Ukrainy* [Finance of Ukraine], No. 4, P. 88–97 [in Ukrainian].
4. Довбня С. Б. Діагностика рівня економічної безпеки підприємства / С. Б. Довбня, Н. Ю. Гічова // *Фінанси України*. – 2008. – № 4. – С. 88–97.
5. Mantsurov, I.H., Nusinova, O.V. (2012). Ekonomichna bezpeka pidpriemstva: sutnist ta vydy [The economic security of the enterprise: the nature and types]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini* [Formation of market relations in Ukraine], No. 4, P. 75–78 [in Ukrainian].
5. Манцуров І. Г. Економічна безпека підприємства: сутність та види / І. Г. Манцуров, О. В. Нусінова // *Формування ринкових відносин в Україні*. – 2012. – № 4. – С. 75–78.
6. Mantsurov, I.H., Nusinova, O.V. (2011). Pobudova ierarkhichnoi struktury skladovykh ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv [Construction of the hierarchical structure of the components of the economic security of enterprises]. *Efektivna ekonomika* [Effective economy], No. 9. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=680> [in Ukrainian].
6. Манцуров І. Г. Побудова ієрархічної структури складових економічної безпеки підприємств [Електронний ресурс] / І. Г. Манцуров, О. В. Нусінова // *Ефективна економіка*. – 2011. – № 9. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=680>.
7. Denysenko, M.P. (2013). Alhorytm formuvannia systemy ekonomichnoi bezpeky turystychnoho pidpriemstva [Algorithm of formation of the system of economic security of a tourist enterprise]. *Investytsii: praktyka ta dosvid* [Investments: practice and experience], No. 24, P. 92–95 [in Ukrainian].
7. Денисенко М. П. Алгоритм формування системи економічної безпеки туристичного підприємства / М. П. Денисенко // *Інвестиції: практика та досвід*. – 2013. – № 24. – С. 92–95.
8. Kvasnii, L.H., Shcherban, O.Ia. (2015). Doslidzhennia funktsionalnykh skladovykh ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv sfery turystychnykh posluh [Study of the functional components of the economic security of enterprises in the sphere of tourism services]. *Stalyi rozvytok ekonomiky* [Sustainable development of the economy], No. 4 (29), P. 76–80 [in Ukrainian].
8. Квасній Л. Г. Дослідження функціональних складових економічної безпеки підприємств сфери туристичних послуг / Л. Г. Квасній, О. Я. Щербан // *Сталий розвиток економіки*. – 2015. – № 4 (29). – С. 76–80.

9. Nusinova, O.V., Molodetska, O.M. (2011). Kompleksna otsinka sotsialno-ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv: monohrafiia [Comprehensive assessment of the socio-economic security of enterprises: monograph]. Kryvyi Rih: Dionis (FOP Cherniavskiy D.O.). 240 p. [in Ukrainian].
9. Нусінова О. В. Комплексна оцінка соціально-економічної безпеки підприємств: монографія / О. В. Нусінова, О. М. Молодецька. – Кривий Ріг: Діоніс (ФОП Чернявський Д.О.), 2011. – 240 с.
10. Zhuravel, M.Iu., Polozova, T.V., Storozhenko, O.V. (2014). Kliuchovi zadachi ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [The key tasks of the economic security of the enterprise]. Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu imeni V. V. Dokuchaieva [Bulletin of the Kharkiv National Agrarian University named after V. V. Dokuchaev], No. 7, P. 105–112 [in Ukrainian].
10. Журавель М. Ю. Ключові задачі економічної безпеки підприємства / М. Ю. Журавель, Т. В. Полозова, О. В. Стороженко // Вісник Харківського національного аграрного університету імені В. В. Докучаєва. Серія: Економічні науки. – 2014. – № 7. – С. 105–112.
11. Yarova, O.Iu., Artemenko, L.P. (2016). Struktura ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva v umovakh kryzy [The structure of the economic security of the enterprise in a crisis]. Ekonomichni visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy "Kyivskiy politekhnichnyi instytut" [Economic Bulletin of the National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute"], No. 13, P. 257–263 [in Ukrainian].
11. Ярова О. Ю. Структура економічної безпеки підприємства в умовах кризи / О. Ю. Ярова, Л. П. Артеменко // Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". – 2016. – № 13. – С. 257–263.
12. Hlushkov, V.Ie., Redko, R.M. (2012). Ekonomichna bezpeka pidpriemstva yak dynamichna katehoriia [Economic security of an enterprise as a dynamic category]. Zbirnyk naukovykh prats VNAU [Collection of scientific papers VNAU], No. 4 (70), Vol. 2, P. 47–52 [in Ukrainian].
12. Глушков В. Є. Економічна безпека підприємства як динамічна категорія / В. Є. Глушков, Р. М. Редько // Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: економічні науки. – 2012. – № 4 (70). – Т. 2. – С. 47–52.
13. Chorna, O.Iu. (2016). Osnovni funktsionalni skladovi ekonomichnoi bezpeky intehrovanoi promyslovoi struktury [The main functional components of the economic security of the integrated industrial structure]. Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia [Bulletin of the East Ukrainian National University named after Vladimir Dal], No. 6 (230), P. 187–193 [in Ukrainian].
13. Чорна О. Ю. Основні функціональні складові економічної безпеки інтегрованої промислової структури / О. Ю. Чорна // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2016. – № 6 (230). – С. 187–193.
14. Chyrva, Yu. Ye., Nesterenko, O.M. (2016). Metodichni zasady mekhanizmu upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstva [Methodical basis of the mechanism of management of economic security of the enterprise]. Molodyi vchenyi [Young scientist], No. 6 (33), P. 150–153 [in Ukrainian].
14. Чирва Ю. Є. Методичні засади механізму управління економічною безпекою підприємства / Ю. Є. Чирва, О. М. Нестеренко // Молодий вчений. – 2016. – № 6 (33). – С. 150–153.
15. Ibrahimov, E.E. (2015). Teoretychni pidkhody do vyokremлення skladovykh systemy ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Theoretical approaches to the allocation of components of the system of economic security of the enterprise]. Naukovyi visnyk
15. Ібрагімов Е. Е. Теоретичні підходи до виокремлення складових системи економічної безпеки підприємства / Е. Е. Ібрагімов // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного

- Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu [Scientific Bulletin of the International Humanitarian University], Vol. 11, P. 94–96 [in Ukrainian].
16. Dub, B.S. (2016). Systema ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva: poniattia ta struktura [The system of economic security of an enterprise: concept and structure]. Upravlinnia proektamy ta rozvytok vyrobnytstva [Project management and production development], No. 4 (60), P. 5–18 [in Ukrainian].
17. Romanchyk, T.V. (2017). Ekonomichna bezpeka pidpriemstva: funktsionalni aspekty [Economic security of an enterprise: functional aspects]. Stratehichni imperatyvy rozvytku turyzmu ta ekonomiky v umovakh hlobalizatsii [Strategic development of tourism and tourism in the minds of globalization: materials of the International Scientific Practical Conference, 30–31 March 2017. Edited by V.M. Zaitsev], Vol. 2, P. 372–374 [in Ukrainian].
18. Marchenko, O.M. (2006). Otsinka ta rozvytok systemy upravlinnia finansovoiu bezpekoiu pidpriemstva [Evaluation and development of the enterprise financial security management system]. Visnyk Lvivskoho derzhavnogo universytetu imeni I. Franka [Bulletin of the Ivan Franko Lviv State University], Vol. 3, P. 30–39 [in Ukrainian].
19. Cherep, A.V., Severyna, S.V. (2012). Vrahuvannia interesiv steikkholderiv pry upravlinni efektyvnistiu diialnosti pidpriemstva [Considering the interests of stakeholders in the management of enterprise performance]. Mizhnarodna ekonomichna polityka [International Economic Policy], Part 1, P. 596–602 [in Ukrainian].
20. Rayzberg, B.A., Lozovskiy, L.Sh., Starodubtseva, Ye.B. (2007). Sovremennyu ekonomicheskii slovar [Modern Economic Dictionary]. 5th ed. Moscow: INFRA-M. 495 p. [in Russian].
21. Onlain-versiia «Slovnyka ukrainskoi movy» v 11 tomakh [The online version of the "Ukrainian Language Dictionary" in 11 volumes]. Retrieved from: [in Ukrainian].
- университету. Серія: Економіка і менеджмент. – 2015. – Вип. 11. – С. 94–96.
16. Дуб Б. С. Система економічної безпеки підприємства: поняття та структура / Б. С. Дуб // Управління проектами та розвиток виробництва (СНУ ім. В. Даля). – 2016. – № 4 (60). – С. 5–18.
17. Романчик Т. В. Економічна безпека підприємства: функціональні аспекти / Т. В. Романчик // Стратегічні імперативи розвитку туризму та економіки в умовах глобалізації: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 30–31 березня 2017 р.: в 2 т. / ред. В. М. Зайцева. – Запоріжжя: Просвіта, 2017. – Т. 2. – С. 372–374.
18. Марченко О. М. Оцінка та розвиток системи управління фінансовою безпекою підприємства / О. М. Марченко // Вісник Львівського державного університету імені І. Франка. Серія економічна. – 2006. – Вип. 36. – С. 30–39.
19. Череп А. В. Врахування інтересів стейкхолдерів при управлінні ефективністю діяльності підприємства / А. В. Череп, С. В. Северина // Міжнародна економічна політика. Спец. вип.: у 2 ч. – 2012. – Ч. 1. – С. 596–602.
20. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – 5-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 495 с.
21. Онлайн-версія «Словника української мови» в 11 томах [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://sum.in.ua>.

УДК 65.012:338.2

DOI: 10.30857/2413-0117.2019.1.11

**Наталія С. Приймак**  
*Донецький національний університет економіки і торгівлі*  
*ім. Михайла Туган-Барановського, Кривий Ріг, Україна*  
**УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ДОБУВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ**  
**ЯК ЧИННИК ЇХ РОЗВИТКУ**

*Стратегічно-важливою частиною промисловості України є добувна промисловість, а саме її підгалузь – добувна промисловість та розроблення кар'єрів. Сучасний стан видобувної промисловості характеризується певним пошвавленням, проте не в усіх її галузях. Метою статті є дослідження результатів діяльності добувної промисловості та визначення основних чинників змін, що забезпечать розвиток цієї галузі. Аналіз показав, що на сьогоднішній день підприємства добувної промисловості демонструють недостатню ефективність діяльності (вповільнення індексів приросту виробництва, коливання рентабельності та прибутку, наявність значної частки збиткових підприємств), а їх технічний та виробничий потенціали не відповідають загальносвітовим трендам, що пов'язане з неповним використанням можливостей розвитку галузі. Для підприємств добувної промисловості управління змінами набуває критичної важливості через значний динамізм їх бізнес-середовища, що обумовлене як загальнодержавними, так і міжнародними тенденціями. Зміни бізнес-середовища добувної промисловості та розроблення кар'єрів генеруються чинниками простору, часу, споживача, захисту, продукції, ціни, які своєю чергою ініціюють зовнішні зміни; зменшують (скорочують) лаг змін; ініціюють зміни інфраструктури ринку та обсягів супутніх послуг; актуалізують зростання рівня державної підтримки; в котрій раз доводять необхідність змін техніки та технології видобутку, переробки та збагачення сировини; визначають зміни підходів до контролю витрат та методів ціноутворення. Сигналами, які мають стимулювати підприємства до змін, мають стати: зростання труднощів у протистоянні ентропійним впливам зовнішнього середовища; наявність кризових явищ на підприємстві; погіршення ринкових умов; ініціатива менеджменту підприємства чи будь-яких стейкхолдерів (їх груп) щодо змін; інформація контактних груп підприємства щодо вимог до продукції, цін, вартості ресурсів. До стримуючих зміни факторів можна віднести: відсутність ефективного менеджменту та професійних менеджерів, здатних реалізувати весь цикл змін; неефективну організаційну структуру, наявність конфліктів в організації; опір змінам; нерозвинену корпоративну культуру підприємства.*

**Ключові слова:** промисловість; добувна промисловість; управління змінами; чинники змін; цілі змін; зміни бізнес-середовища.

**Наталія С. Приймак**  
*Донецький національний університет економіки і торгівлі*  
*ім. Михаила Туган-Барановского, Кривой Рог, Украина*  
**УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ НА ДОБЫВАЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ**  
**УКРАИНЫ КАК ФАКТОР ИХ РАЗВИТИЯ**

*Стратегически важной частью промышленности Украины является добывающая промышленность, а именно ее подотрасль – добывающая промышленность и разработка карьеров. Современное состояние добывающей промышленности характеризуется определённым оживлением, но не во всех её отраслях. Целью статьи является исследование результатов деятельности добывающей промышленности и определение основных факторов изменений, которые обеспечат развитие данной отрасли. Анализ показал, что на*

сегодняшний день предприятия добывающей промышленности демонстрируют недостаточную эффективность деятельности (замедление индексов прироста производства, колебания рентабельности и прибыли, наличие значительной доли убыточных предприятий), а их технический и производственный потенциалы не соответствуют общемировым трендам, что связано с неполным использованием возможностей развития данной отрасли. Для предприятий добывающей промышленности управление изменениями приобретает критическую значимость учётом высокого динамизма их бизнес-среды. Изменения бизнес-среды добывающей промышленности и разработки карьеров генерируются факторами пространства, времени, потребителя, защиты, продукции, цены, которые иницируют внешние изменения; уменьшают (сокращают) лаг изменений; иницируют изменения инфраструктуры рынка и объёмов сопутствующих услуг; актуализируют рост уровня государственной поддержки; в который раз доказывают необходимость изменений техники и технологии добычи, переработки и обогащения сырья; определяют изменения подходов к контролю затрат и методов ценообразования. Сигналами, которые стимулируют предприятия к изменениям, должны стать: рост трудностей в противостоянии энтропийным воздействиям внешней среды; наличие кризисных явлений на предприятии; ухудшение рыночных условий; инициатива менеджмента предприятия или любых стейкхолдеров (их групп) по изменениям; информация контактных групп предприятия относительно требований к продукции, цен, стоимости ресурсов. К сдерживающим изменения факторам можно отнести: отсутствие эффективного менеджмента и профессиональных менеджеров, способных реализовать весь цикл изменений; неэффективная организационная структура, наличие конфликтов в организации; сопротивление изменениям; неразвитая корпоративная культура предприятия.

**Ключевые слова:** промышленность; добывающая промышленность; управление изменениями; факторы изменений; цели изменений; изменения бизнес-среды.

**Natalia S. Priymak**

**Donetsk National University of Economics and Trade named after  
Mykhailo Tugan-Baranovsky, Kryvyi Rih, Ukraine**

### **CHANGE MANAGEMENT IN UKRAINIAN EXTRACTIVE INDUSTRIES AS A DRIVER OF DEVELOPMENT**

*Extractive industries (mining and quarrying, in particular) is a strategically important part of the primary sector of Ukraine. The current state of the extractive industries is characterized by a certain revival, however only in a few sectors. The purpose of this paper is to provide insights to the extractive industry performance and identify the main factors of change that will ensure growth in the primary sector. The analysis showed that as of today the extractive industry companies demonstrate low performance efficiency (a slowdown in production growth rate, fluctuations in cost effectiveness and profits, a significant share of unprofitable businesses), their technical and production capacity fail to meet the global trends which is underpinned by ineffective opportunity management in the given sector. For extractive industries, change management gains critical importance subject to their high environmental dynamism. Changes in the business environment in the mining and quarrying sectors are generated by the factors of space, time, consumer, safety, products, price – all of which initiate external changes; reduce (curtail) lag changes; trigger changes in the market infrastructure and the range of related services; promote government support extension; yet again prove the need for changes in extraction engineering and technology, raw materials processing and enrichment; assign changes in approaches to cost control and pricing methods. The key messages that make companies move forward to change should be:*

*increasing difficulties in confronting the entropic effects of the external environment; crisis phenomena within companies; deterioration of market environment; company management or any stakeholders' (their groups) initiatives of changes; contact group information on certain requirements for products, prices, resources cost, etc. The research findings have revealed the following headwinds that hamper changes: the lack of effective management and professional managers capable of implementing the entire cycle of changes; inefficient organizational structure, the presence of conflicts in the organization; resistance to change; undeveloped corporate culture of the enterprise.*

**Keywords:** *industry; extractive industry; change management; factors of change; goals of change; changes in business environment.*

**Постановка проблеми.** Видобувна промисловість України складає базис промисловості нашої держави та формує її конкурентоспроможність на міжнародних ринках ресурсів. Вона тісно пов'язана із такими галузями промисловості як металургія, енергетика, машинобудування тощо. Загальноєкономічна криза в державі, яка розпочалася із 2013 року негативно позначилася на всіх галузях промисловості, в тому числі і на видобувній, умови діяльності якої обтяжені додатково ще й рядом обставин, пов'язаних із проведенням АТО та зосередженістю активів даного виду промисловості у Донецькій та Луганській областях України (наприклад, на території підконтрольній українській владі працюють лише 4 шахти ПАТ «Лисичанськвугілля» та 4 шахти ДП «Первомайськвугілля»). Сучасний стан видобувної промисловості характеризується певним похваленням, але не у всіх її галузях: так, за даними держстату, у січні 2019 року обсяги видобутку вугілля рядового кам'яного становили 106,% від аналогічного періоду попереднього року, руди залізної агломерованої 93,1%, концентратів залізородних неагломерованих 97,9% [1], тобто, показники функціонування видобувної промисловості є мають нерівномірні тенденції зміни, що в т.ч. пов'язане і з геополітичними факторами розташування родовищ. Зазначені тенденції доводять актуальність дослідження чинників змін та підходів до управління змінами у видобувній промисловості України як одного із важелів забезпечення розвитку даної галузі промисловості.

**Аналіз останніх публікацій по проблемі.** Управління змінами на підприємствах є доволі дослідженим явищем як у іноземних, так і у вітчизняних наукових колах. Особливістю даного наукового напрямку для України є те, що його зародження відбулося закордоном, практики управління були перейняті із переходом до ринкового господарювання та як самостійний науковий напрям були виокремлені у вітчизняному менеджменті відносно недавно. Основні наукові праці з управління змінами належать таким закордонним вченим як К. Левін, Л. Грейнер, Р. Берхард і Д. Глейчер, І. Ансофф, М. Бір і Н. Норія, які збагатили управлінську науку основними теоріями та моделями змін. Серед українських вчених, які здійснювали дослідження аспектів змін можна відзначити С.Р. Стеців, Д.В. Найпак, С.Г. Турчіну, Г.О. Швіндіну, О.Ю. Гусєву, А.П. Наливайко, Д.К. Воронкова та інших. Вітчизняні наукові доробки з управління змінами стосуються в основному сутності змін, їх класифікації, стратегій управління змінами, механізмів і інструментів управління змінами, напрямків подолання опору змінам на підприємстві і т.д. Проте, дослідження галузевих особливостей управління змінами взагалі, та у видобувній промисловості зокрема, у наукових працях вітчизняних дослідників вивчене не достатньо повно, що актуалізує дану наукову працю.

**Метою** є дослідження результатів діяльності добувної промисловості та визначення основних чинників змін, які забезпечать розвиток даної галузі.

**Результати дослідження.** Видобувна промисловість України належить до галузей, які забезпечують нетто-експорт нашої держави. Крім того, дана сфера діяльності забезпечує населення робочими місцями, а результати її функціонування впливають на економічний та промисловий потенціал ряду регіонів нашої держави. На сьогоднішній день підприємства добувної промисловості характеризуються недостатньою ефективністю діяльності, а їх технічний та виробничий потенціал не відповідають загальносвітовим тенденціям, що пов'язане із неповним використанням можливостей розвитку даної галузі.

Динаміка індексу промислової продукції та індексу добувної промисловості та розроблення кар'єрів України наведена у табл. 1.

Таблиця 1

**Динаміка індексу промислової продукції та індексу добувної промисловості та розроблення кар'єрів України за 2008–2018 рр.**

Показник	Роки										
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014 <sup>1</sup>	2015 <sup>1</sup>	2016 <sup>1</sup>	2017 <sup>1</sup>	2018 <sup>1</sup>
Індекс промислової продукції	95	79,4	112	108	99,5	95,7	89,9	87	102,8	100,4	101,6
Індекс добувної промисловості та розроблення кар'єрів	94,7	78,2	112	108,8	99,1	100,8	86,3	85,8	99,8	94,3	102,4
Відхилення добувна промисловість / промисловість, +/-	-0,3	-1,2	0,3	0,8	-0,4	5,1	-3,6	-1,2	-3	-6,1	0,8

Джерело: складено автором на основі [2].

<sup>1</sup> Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській.

З даних табл. 1 видно, що індекси обсягів добувної промисловості та розроблення кар'єрів та індекси обсягів промислової продукції в економіці України до 2013 року майже повністю співпадають: відхилення становлять [-1,2; 0,3] відсоткових пунктів. Із 2013 року, року економічного спаду в країні внаслідок суспільно-політичних процесів, індекс обсягів добувної промисловості та розроблення кар'єрів починає значно відставати від загальнопромислових показників. Пожвавлення показників галузі спостерігається тільки із 2018 року, тоді як збільшення обсягів промислового виробництва в країні розпочалося із 2016 року. Причини таких тенденцій – відчуждження активів галузі в зоні АТО та розірвання ланцюга виробничо-технічної співпраці між підприємствами на тимчасово окупованих територіях та в Україні, а також зміна міжнародних умов діяльності у зв'язку із антидемпінговими заходами і переділом власності всередині галузі.

Падіння обсягів виробництва негативно позначилося на фінансових результатах підприємств (табл. 2).

З табл. 2 видно, що у 2009–2018 рр. фінансовий результат підприємств добувної промисловості та розроблення кар'єрів перевищував загальні фінансові результати промисловості України, що вказує на те, що фінансовий результат підприємств добувної промисловості та розроблення кар'єрів був доволі високим. Від'ємні фінансові результати до оподаткування діяльності добувної промисловості та розроблення кар'єрів зафіксовано тільки у 2014–2015 роках – у період загострення кризових явищ, обвалу цін на залізорудну сировину та коливання валютних курсів. Проте, приріст фінансового результату за період що аналізується є вищим у промисловості – вихід із збитковості.

Аналіз частки прибуткових підприємств показав, що прибуткових підприємств у промисловості у 2009–2017 було більше, на 3–14%, але у 2018 році кількість підприємств, які

мають прибуток у добувній промисловості та розробленні кар'єрів є вищою та становить 75,4% проти рівня 68,9%. За десять років частка прибуткових підприємств у промисловості зростає на 9,2%, а у добувній промисловості та розробленні кар'єрів – на 18,9%, що є вагомим приростом.

Таблиця 2

**Динаміка фінансових результатів діяльності підприємств промисловості України і добувної промисловості та розроблення кар'єрів (ДПРК) України за 2009–2018 рр.,**

млн грн

Рік	Фінансові результати до оподаткування, млн грн			% прибуткових підприємств			Рентабельність, %		
	Промисловість	ДПРК	Відх. ДПРК/ пр-ть, +/-	Промисловість	ДПРК	Відх. ДПРК/ пр-ть, +/-	Промисловість	ДПРК	Відх. ДПРК/ пр-ть, +/-
2009	-4760,7	2978,8	7739,5	59,7	56,5	-3,2	1,8	4,3	2,5
2010	31221,1	24265,9	-6955	58,7	47,8	-10,9	3,5	14,8	11,3
2011	58662,3	30260,7	-28402	62,6	50,9	-11,7	4,7	17,3	12,6
2012	21353,4	15698,3	-5655	62,4	49,3	-13,1	3,4	14,7	11,3
2013	13698,3	15838,1	2139,8	63,3	53,7	-9,6	3	12,5	9,5
2014	-166414	-4764,7	161649	63,3	52,2	-11,1	1,6	21,4	19,8
2015	-181360,9	-21973,8	159387	72,9	61,1	-11,8	0,9	6,4	5,5
2016	-7569,6	23456	31026	72,8	58,9	-13,9	4,2	16,7	12,5
2017	87461,7	73344,5	-14117	71,8	62,4	-9,4	6,8	34	27,2
2018	103790,5	77063,5	-26727	68,9	75,4	6,5	7	40,9	33,9
Δ18/09, +/-	108551,2	74084,7	-	9,2	18,9	-	5,2	36,6	-

Джерело: складено автором на основі [3].

У 2009–2018 роках рентабельність підприємств добувної промисловості та розроблення кар'єрів є вищою за рентабельність промислових підприємств на 2–33%, а приріст рентабельності становить 5,2 та 36,6% відповідно за видами промисловості.

Взагалі, аналіз даних табл. 1 та 2 показав, що підприємства добувної промисловості та розроблення кар'єрів становлять вагомий частку у промисловому виробництві нашої держави як за приростом фінансових результатів, так і за рівнем рентабельності, що ще раз актуалізує їх вагомість та стратегічне значення для економіки України, а також доводить нагальний характер ефективного управління змінами як на рівні галузі взагалі, так і на рівні кожного окремого підприємства даної підгалузі промисловості.

Для підприємств видобувної промисловості управління змінами набуває вагомості через значний динамізм їх бізнес-середовища, що обумовлене як загальнодержавними, так і міжнародними тенденціями (понад 55% продукції даної промисловості спрямовується на експорт). Напрями змін сучасного бізнес-середовища узагальнено на рис. 1.

З рис. 1 видно, що зміни бізнес-середовища добувної промисловості та розроблення кар'єрів генеруються чинниками: простір, час, споживач, захист, продукція, ціни, які: ініціюють зовнішні зміни, які здійснюють опосередкований та прямий вплив на зміни різних видів та рівнів – від індивідуальних до стратегічних; зменшують (скорочують) лаг змін. Лаг змін - це проміжок часу від виявлення системою менеджменту підприємства (суб'єктом змін) фактору виникнення змін до закінчення процесу реалізації змін. За таких умов, розвиток підприємства стає обернено пропорційним до тривалості лагу змін; ініціюють зміни

інфраструктури ринку та обсягів супутніх послуг; актуалізують зростання рівня державної підтримки всієї добувної галузі промисловості, що пов'язане із захистом з боку урядів ряду країн внутрішніх ринків від імпорту сировинних ресурсів (наприклад, введення «глобальної тарифної квоти» з боку Європейського Союзу у 2018 році, антидемпінгова політика уряду США). Також зміни рівня державної підтримки потрібні з урахуванням перебування ряду потужностей галузі на непідконтрольних Україні територіях; в котрий раз доводять необхідність змін техніки та технології видобутку, переробки та збагачення сировини (що в умовах застарілості потужностей в галузі в середньому на 60% ставить дані зміни до рангу першочергових внутрішніх змін); визначають зміни підходів до контролю витрат та методів ціноутворення (особливо для експортованої продукції).



Джерело: складено автором на основі [4].

Рис. 1. Напрямок змін сучасного бізнес-середовища підприємств добувної промисловості та розроблення кар'єрів

Сигналами, які мають стимулювати підприємство до змін мають стати: зростання труднощів у протистоянні ентропійним впливам зовнішнього середовища; наявність кризових явищ на підприємстві; погіршення ринкових умов; ініціатива менеджменту підприємства чи будь-яких стейкхолдерів (їх груп) щодо змін; інформація контактних груп підприємства щодо вимог до продукції, цін, вартості ресурсів.

До стримуючих зміни факторів можна віднести: відсутність ефективного менеджменту та професійних менеджерів, здатних реалізувати весь цикл змін; неефективна організаційна структура, наявність конфліктів в організації; опір змінам; нерозвинена корпоративна культура підприємства.

В окреслених умовах бізнес-середовища діяльності добувної промисловості та розроблення кар'єрів, система управління змінами підприємств: має бути націленою на системний моніторинг бізнес-середовища з метою аналізу слабких сигналів та розробки попереджувального характеру змін; повинна носити безперервний характер; при плануванні

змін потрібно визначити пріоритетні цілі, яких необхідно досягнути при впровадженні змін та перетворень.

Визначено чотири види забезпечуючих змін, яка мають створити базис для цілей управління змінами на підприємствах:

ринкові цілі – пов’язані із реалізацією змін, результатом яких стане досягнення бажаних ринкових позицій та конкурентоспроможності на цільових ринках чи на їх окремих сегментах;

економічні цілі – пов’язані із змінами, результатом яких має стати досягнення бажаного стану ключових економічних показників (фінансового результату, капіталізованої вартості підприємства, показників віддачі ресурсів, стійкості та безпеки бізнесу);

організаційні цілі – досягнення бажаного рівня організаційного розвитку підприємства;

соціальні цілі – спрямовані на подолання опору, розвиток соціальної свідомості бізнесу та корпоративної культури підприємства.

При цьому цілі забезпечення управління змінами мають бути абсолютно рівноправними та взаємопідкореними, відповідати чинній стратегії підприємства.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Таким чином, зміни є основою ефективної діяльності підприємств на ринку. Ефективність функціонування та розвитку підприємств добувної промисловості та розроблення кар’єрів України залежить від налагоджування дієвої системи управління змінами, основою якої має стати аналіз бізнес-середовища котре генерує вимоги до провадження змін. Процес цілепокладання управління змінами має бути структурованим та відповідати чинній стратегії підприємства.

#### References

#### Література

1. Vyrobnystvo promyslovoi produktsii za vydamy u sichni 2019 roku [Production of industrial products by type in January 2019]. ukrstat.gov.ua. Retrieved from: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/pr/ovp/ovp\\_u/arh\\_ovp\\_u.html](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/pr/ovp/ovp_u/arh_ovp_u.html) [in Ukrainian].
1. Виробництво промислової продукції за видами у січні 2019 року [Електронний ресурс] / Держстат України. – Режим доступу: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/pr/ovp/ovp\\_u/arh\\_ovp\\_u.html](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/pr/ovp/ovp_u/arh_ovp_u.html).
2. Vyrobnystvo promyslovoyi produktsiyi za vydamy [Production of industrial products by species]. ukrstat.gov.ua. Retrieved from: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/pr/ovp/ovp\\_u/arh\\_ovp\\_u.html](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/pr/ovp/ovp_u/arh_ovp_u.html) [in Ukrainian].
2. Виробництво промислової продукції за видами [Електронний ресурс] / Держстат України. – Режим доступу: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/pr/ovp/ovp\\_u/arh\\_ovp\\_u.html](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/pr/ovp/ovp_u/arh_ovp_u.html).
3. Finansovi rezultaty do opodatkuvannya za vydamy promyslovoyi diyal'nosti [Financial results prior to taxation by type of industrial activity]. ukrstat.gov.ua. Retrieved from: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/fin/fin\\_rez/fn\\_pr\\_vsm/fn\\_pr\\_vsm\\_u/arh\\_fpr\\_vs\\_u\\_2018.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/fin/fin_rez/fn_pr_vsm/fn_pr_vsm_u/arh_fpr_vs_u_2018.htm) [in Ukrainian].
3. Фінансові результати до оподаткування за видами промислової діяльності [Електронний ресурс] / Держстат України. – Режим доступу: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/fin/fin\\_rez/fn\\_pr\\_vsm/fn\\_pr\\_vsm\\_u/arh\\_fpr\\_vs\\_u\\_2018.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/fin/fin_rez/fn_pr_vsm/fn_pr_vsm_u/arh_fpr_vs_u_2018.htm).
4. Andrushchenko, N.O. (2015). Rol ta znachennya suchasnoyi systemy upravlinnya zminamy yak odnogo z faktoriv strimkoho rozvytku vitchyznyanykh pidpryyemstv torhivli [The role and significance of the modern system of change management as one of the factors of the rapid development of domestic trade enterprises]. Hlobalni ta natsional'ni problemy
4. Андрущенко Н. О. Роль та значення сучасної системи управління змінами як одного з факторів стрімкого розвитку вітчизняних підприємств торгівлі / Н. О. Андрущенко // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – Вип. 5. – С. 288–291. – Режим доступу:

- ekonomiky [Global and national problems of the economy], Vol. 5, P. 288–291. Retrieved from <http://global-national.in.ua/issue-5-2015/13-vipusk-5-traven-2015-r/798-andrushchenko-n-o-rol-ta-znachennya-suchasnoji-sistemi-upravlinnya-zminami-yak-odnogo-z-faktoriv-strimkogo-rozvitku-vitchiznyanikh-pidpriemstv-torgivli> [in Ukrainian].
5. Sablina, N.V. (2015). Zabezpechennya upravlinnya zminamy na pidpnyemstvakh mashynobuduvannya yak osnovnoho komponenta yikh rozvytku [Management of changes in mechanical engineering enterprises as the main component of their development]. *Komunalne gospodarstvo mist. Seriya: Ekonomichni nauky* [Municipal economy of cities. Series: Economic Sciences], Vol. 119, P. 40–44 [in Ukrainian].
6. Hrybyk, I.I., Popadyuk, L.I., Smolinska, N.V. Sutnist protsesu upravlinnya zminamy ta osoblyvosti yoho efektyvnoyi realizatsiyi v orhanizatsiyakh [The essence of the change management process and the peculiarities of its effective implementation in organizations]. Retrieved from: <http://ena.lp.edu.ua> [in Ukrainian].
7. Bondar, V. (2019). 2018 – rik vyprobuvan [2018 – Year of the test]. *Holos Ukrayiny* [Voice of Ukraine], January 23, 2019. Retrieved from: <http://www.golos.com.ua/article/312682> [in Ukrainian].
8. Nalyvayko, A.P. (2001). *Teoriya stratehiyi pidpnyemstva. Suchasnyy stan ta napryamky rozvytku* [The theory of enterprise strategy. Current state and directions of development]. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
9. *Promyslove vyrobnytstvo v Ukrayini u sichni-lypni 2018 roku* [Industrial production in Ukraine in January-July 2018]. [edclub.com.ua](http://edclub.com.ua). Retrieved from: <http://edclub.com.ua/analityka/promyslove-vyrobnytstvo-v-ukrayini-u-sichnilypni-2018-roku> [in Ukrainian].
10. *Analityka HMK* [MMC Analytics]. [delo.ua](https://delo.ua/business/markets/gmk/). Retrieved from: <https://delo.ua/business/markets/gmk/> [in Ukrainian].
5. Сабліна Н. В. Забезпечення управління змінами на підприємствах машинобудування як основного компонента їх розвитку / Н. В. Сабліна // *Комунальне господарство міст. Серія: Економічні науки*. – 2015. – Вип. 119. – С. 40–44.
6. Грибик І. І. Сутність процесу управління змінами та особливості його ефективної реалізації в організаціях / І. І. Грибик, Л. І. Попадюк, Н. В. Смолінська. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua>.
7. Бондар В. 2018 – рік випробувань / В. Бондар // *Голос України*. – 23 січня 2019. – Режим доступу: <http://www.golos.com.ua/article/312682>.
8. Наливайко А. П. *Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія* / А. П. Наливайко. – К.: КНЕУ, 2001. – 228 с.
9. *Промислове виробництво в Україні у січні-липні 2018 року* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://edclub.com.ua/analityka/promyslove-vyrobnytstvo-v-ukrayini-u-sichnilypni-2018-roku>.
10. *Аналітика ГМК* [Електронний ресурс] // *Дело*. – Режим доступу: <https://delo.ua/business/markets/gmk/>.

## 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), робочій, домашній та мобільний номери телефонів, основні наукові інтереси (найчастіше – тематика дисертаційного дослідження);

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

**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



### **Ареф'єв Сергій Олегович**

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

<https://orcid.org/0000-0003-2184-458X>

*E-mail: arefievso@ukr.net*



### **Ареф'єва Олена Володимирівна**

доктор економічних наук, професор, відділ підприємства, менеджменту та екоінновативності Жешівського політехнічного університету імені І. Лукашевича, Польща

<https://orcid.org/0000-0001-5157-9970>

Scopus Author ID: 36068889000



### **Гуліна Олена Дмитрівна**

аспірант Київського національного університету технологій та дизайну, Україна



### **Зінченко Дмитро Сергійович**

аспірант кафедри економіки підприємництва Київського політехнічного інституту ім. І. Сікорського, Україна

*E-mail: nvo.alta@gmail.com*



### **Зінченко Олена Антонівна**

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів суб'єктів господарювання та інноваційного розвитку Криворізького національного університету, Україна

<https://orcid.org/0000-0003-1156-1148>

*E-mail: nvo.alta@gmail.com*



### **Злотенко Олександр Борисович**

аспірант кафедри менеджменту, адміністрування та готельно-ресторанної справи Хмельницького національного університету, Україна

<https://orcid.org/0000-0001-7072-9647>

*E-mail: zlotenco@ukr.net*



**Іванова Зоя Олегівна**

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

Scopus Author ID: 55338588500

*E-mail: zoiaivanova89r@gmail.com*



**Ішорайте Маргарита**

доктор економічних наук, доцент відділ міжнародного бізнесу Вільнюського коледжу / Університету прикладних наук, Вільнюс, Литва

<https://orcid.org/0000-0001-9108-0525>

*E-mail: misoraite@gmail.com*



**Ковальов Анатолій Іванович**

доктор економічних наук, професор, проректор з наукової роботи Одеського національного економічного університету, Україна

<https://orcid.org/0000-0002-6128-7012>

Researcher ID: B-1920-2015

*E-mail: kovalev@oneu.edu.ua*



**Літвінов Олександр Сергійович**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності Одеського національного економічного університету, Україна

<https://orcid.org/0000-0002-1424-6904>

Scopus Author ID: 56895933100

Researcher ID: B-4585-2015

*E-mail: litvinov\_a213@ukr.net*



**Міщук Євгенія Володимирівна**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку, оподаткування, публічного управління та адміністрування Криворізького національного університету, Україна

<https://orcid.org/0000-0003-4145-3711>

*E-mail: tdutybz.077@gmail.com*



**Мягих Ірина Миколаївна**

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

<https://orcid.org/0000-0003-3868-9643>

Scopus Author ID: 56669971700

*E-mail: mred\_1965@i.ua*



**Ніфатова Олена Михайлівна**

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

<https://orcid.org/0000-0001-9325-6176>

Scopus Author ID: 57194712734

ResearcherID: Q-1893-2016

*E-mail: helen\_bykhova@live.ru*



**Приймак Наталія Сергіївна**

кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри маркетингу менеджменту та публічного адміністрування Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, м. Кривий Ріг, Україна

<https://orcid.org/0000-0002-9721-3226>

*E-mail: priymak@donnuet.edu.ua*



**Шкода Мар'яна Сергіївна**

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

<https://orcid.org/0000-0002-7356-4320>

Scopus Author ID: 53864082500

ResearcherID: P-9801-2016

*E-mail: mlomova@ukr.net*



**Ящук Антоніна Миколаївна**

аспірант кафедри економіки повітряного транспорту Національного авіаційного університету, м. Київ, Україна

*E-mail: 8411984@ukr.net*

# 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 27.02.2019. Формат 60×84 1/8.  
Ум. друк. арк. 7,2. Облік. вид. арк. 5,64. Наклад 100 пр. Зам. 943.

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 27.02.2019. Format 60×84 1/8.  
Conditional sheet 7.2. Calculated sheet 5.64. Circulation 100 copies. Order N 943.

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»

*Зюні*  
/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