

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



№ 2 (133), 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

**№ 2 (133), 2019**

DOI: 10.30857/2413-0117.2019.2

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).

**№ 2 (133), 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@knu.edu.ua](mailto:econ-vistnyk@knu.edu.ua); <http://econ-vistnyk.edu.ua>

---

**Рекомендовано до друку Вченою радою Київського національного університету технологій та дизайну, протокол № 9 від 24.04.2019 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

**№ 2 (133), 2019**

DOI: 10.30857/2413-0117.2019.2

**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)

**№ 2 (133), 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 № 9 of 24.04.2019**

---

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.

**Мягких 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

### МОДЕРНІЗАЦІЯ ОСВІТИ

- 1 **Грищенко І. М., Щербак В. Г.**  
Розвиток інтелектуального підприємництва закладу вищої освіти 8
- 2 **Майборода Т. М.**  
Особливості регулювання освітньої сфери в системі національного господарства 30

### ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ

- 3 **Козловський В.**  
Прогрес показників «розумного зростання» в ЄС з погляду згуртованості 41

### СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ

- 4 **Гончаренко І. М., Сінілкіна А. В.**  
Технологічна стратегія як детермінанта успіху підприємства на ринку 50
- 5 **Поклонська Л. С.**  
Ділова репутація та імідж організації та бренду 60
- 6 **Птащенко О. В.**  
Розвиток маркетингу банківської сфери на засадах клієнтоорієнтованого підходу 70
- 7 **Радіонова Н. Й.**  
Мережевий підхід як інструмент удосконалення ланцюга створення вартості продукції швейного підприємства 79
- 8 **Шевчук Ю. А.**  
Модель формування оптимальної ієрархії цілей функціонування підприємств готельно-ресторанної індустрії 89

### ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА

- 9 **Злотенко О. Б.**  
Стратегічні орієнтири забезпечення економічної безпеки інвестиційної діяльності промислових підприємств 100
- 10 **Плисенко Г. П., Назаркевич В. О.**  
Інноваційні тенденції сучасної зарубіжної вищої освіти 108

---

# TABLE OF CONTENTS

## MODERNIZATION OF EDUCATION

- 1 **Gryshchenko I. M., Shcherbak V. G.**  
Enhancing intellectual entrepreneurship in institutions of higher education 8
- 2 **Mayboroda T. M.**  
Specific features of government-market regulation in the area of education within the national economic domain 30

## PROBLEMS OF DEVELOPMENT OF ECONOMY

- 3 **Kozlovskij V.**  
Smart growth progress in European Union: a cohesion approach 41

## MODERN TENDENCIES AND MANAGEMENT PROBLEMS

- 4 **Goncharenko I. M., Sinilkina A. V.**  
Technology strategy as a determinant of company success on the market 50
- 5 **Poklonska L. S.**  
Business reputation and image of organization and brand 60
- 6 **Ptashchenko O. V.**  
Marketing development in the banking sector within the framework of customer-oriented approach 70
- 7 **Radionova N. Y.**  
The network approach as an instrument for improving value chain creation in apparel manufacturing 79
- 8 **Shevchuk Yu. A.**  
Building an optimal goal hierarchy model for hotel and restaurant industry 89

## INNOVATION AND INVESTMENT POLICY

- 9 **Zlotenko O. B.**  
Strategic guidelines for ensuring economic security of investment activities of industrial enterprises 100
- 10 **Plysenko G. P., Nazarkevich V. O.**  
Innovative trends in modern higher education 108

УДК 378.4:005.89

DOI: 10.30857/2413-0117.2019.2.1

**Іван М. Грищенко, Валерія Г. Щербак**  
**Київський національний університет технологій та дизайну, Україна**  
**РОЗВИТОК ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА**  
**ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

*Визначення сутності інтелектуального підприємництва в закладі вищої освіти дозволило обґрунтувати специфічні принципи, систематизувати ключові проблеми розвитку інтелектуального підприємництва в закладах вищої освіти України та окреслити напрямки їх вирішення. Представлена концепція інноваційного підприємництва в закладі вищої освіти на основі комерціалізації результатів інтелектуальної діяльності (РІД) є самостійним видом діяльності, що спрямовано на створення і реалізацію комерційного потенціалу одержуваних у ЗВО результатів інтелектуальної діяльності; базується на власних принципах, забезпечується специфічними елементами внутрішньої університетської інфраструктури і реалізується в лише їй властивих організаційних формах. Запропоновано організаційно-економічний механізм комерціалізації РІД у ЗВО, для забезпечення умов реалізації якого було визначено склад, сформульовано принципи і завдання інфраструктурного забезпечення комерціалізації результатів інтелектуальної діяльності в закладі вищої освіти. Розроблено організаційну модель комерціалізації РІД у закладі вищої освіти, основу якої становить інжиніринговий центр, а також механізм мультипроектного управління комерціалізацією РІД у закладі вищої освіти, ядром якого виступає постійно діючий проектний офіс у складі інжинірингового центру, а об'єктами є крос-функціональні команди з питань комерціалізації та проектні організаційні структури, що забезпечують виведення на ринок інноваційних продуктів, в основі яких лежать передові розробки ЗВО. Використання розробленої системи критеріїв оцінки інноваційного та комерційного потенціалів результатів інтелектуальної діяльності дозволяє обґрунтовано відбирати результати інтелектуальної діяльності для комерціалізації на підставі оцінки їх інноваційного та комерційного потенціалів, що дозволяє виробляти об'єктивне порівняння РІД та інноваційних продуктів, створюваних на їх основі, по різним комбінаціям критеріїв з метою встановлення пріоритетів і прийняття раціональних рішень у сфері фінансування і ресурсного забезпечення, що підвищує ефективність інноваційної діяльності та результативність інтелектуального підприємництва ЗВО в цілому.*

**Ключові слова:** інтелектуальне підприємництво; заклад вищої освіти; комерціалізація результатів інтелектуальної діяльності; мультипроектне управління; крос-функціональні команди; інжиніринговий центр.

**Іван М. Грищенко, Валерія Г. Щербак**  
**Киевский национальный университет технологий и дизайна, Украина**  
**РАЗВИТИЕ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**  
**УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

*Определение сущности интеллектуального предпринимательства в учреждении высшего образования позволило обосновать специфические принципы, систематизировать ключевые проблемы развития интеллектуального предпринимательства в учреждениях высшего образования Украины и наметить направления их решения. Представленная концепция инновационного предпринимательства в учреждении высшего образования на основе коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности (РИД) является самостоятельным видом деятельности, направленной на создание и реализацию коммерческого потенциала получаемых в УВО результатов интеллектуальной*

деятельности; базируется на собственных принципах, обеспечивается специфическими элементами внутри университетской инфраструктуры и реализуется в только ей присущих организационных формах. Предложен организационно-экономический механизм коммерциализации РИД в УВО, для обеспечения условий реализации которого был определён состав, сформулированы принципы и задачи инфраструктурного обеспечения коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности в учреждении высшего образования. Разработана организационная модель коммерциализации РИД в учреждении высшего образования, основу которой составляет инжиниринговый центр. Разработан механизм мультипроектного управления коммерциализацией РИД в учреждении высшего образования, ядром которого выступает постоянно действующий проектный офис в составе инжинирингового центра, а объектами являются кросс-функциональные команды по коммерциализации и проектные организационные структуры, обеспечивающие вывод на рынок инновационных продуктов, в основе которых лежат передовые разработки УВО. Использование разработанной системы критериев оценки инновационного и коммерческого потенциалов результатов интеллектуальной деятельности позволяет обоснованно отбирать результаты интеллектуальной деятельности для коммерциализации, исходя из оценки их инновационного и коммерческого потенциалов, позволяет производить объективное сравнение РИД и инновационных продуктов, создаваемых на их основе, по различным комбинациям критериев с целью установления приоритетов и принятия рациональных решений в области финансирования и ресурсного обеспечения, что повышает эффективность инновационной деятельности и результативность интеллектуального предпринимательства УВО в целом.

**Ключевые слова:** интеллектуальное предпринимательство; учреждение высшего образования; коммерциализация результатов интеллектуальной деятельности; мультипроектное управление; кросс-функциональные команды; инжиниринговый центр.

**Ivan M. Gryshchenko, Valeriia G. Shcherbak**  
**Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine**  
**ENHANCING INTELLECTUAL ENTREPRENEURSHIP**  
**IN INSTITUTIONS OF HIGHER EDUCATION**

*The identification of the nature of intellectual entrepreneurship in institutions of higher education has enabled to justify its specific principles, map the key problems of intellectual entrepreneurship development in Ukrainian universities and outline the pathways to their solution. The paper offers a concept of innovative entrepreneurship in institutions of higher education based on commercialization of intellectual activity results (IAR) viewed as a separate type of activity aimed at creation and realization of the commercial potential of university R&D results which relies on its own principles and is ensured through specific instruments within the University's infrastructure and is implemented in unique organizational forms. To ensure the implementation of the suggested organizational and economic mechanism, the content, principles and objectives of infrastructural support for commercialization of intellectual activity results in institutions of higher education have been developed. The heart of the organizational model for commercialization of IAR in institutions of higher education is an engineering centre. A multi-project mechanism for managing the commercialization of IAR in institutions of higher education has also been proposed, the core of which is a permanent project office operating within the engineering centre with engaged cross-functional teams on commercialization and respective project organizational structures to promote the entry of innovative products based on advanced developments of institutions of higher education into the market. The use of the developed assessment criteria for evaluating the innovation and commercial potentials of intellectual activity results facilitates a*

*reasonable selection of intellectual activity results for commercialization (subject to their innovative and commercial potential assessment) along with providing an objective comparison of IAR and innovative products by various criteria combinations to set the priorities and make rational decisions in the area of financing and resourcing which enhances the overall efficiency of innovation activities and intellectual entrepreneurship performance in institutions of higher education.*

**Keywords:** *intellectual entrepreneurship; institution of higher education; commercialization of intellectual activity results; multi-project management; cross-functional teams; engineering centre.*

**Постановка проблеми.** В Україні постійно здійснюється реформа системи вищої освіти, яка спрямована на підвищення якості та ефективності надання освітніх послуг, вирішення викликів ринку праці, посилення конкурентоспроможності України на міжнародному ринку як продуцента освітніх послуг за рахунок розвитку комерційного потенціалу університетських науково-технічних розробок. Світовий досвід показує, що заклади вищої освіти (ЗВО) як центри інновацій мають більш високу ефективність у порівнянні з виключно науковими центрами, так як забезпечують рішення двох найважливіших взаємопов'язаних завдань: створення нового знання, що реалізується в інноваційних продуктах, затребуваних на ринку, і розвиток людського капіталу.

Комерціалізація результатів інтелектуальної діяльності (РІД), здійснення інтелектуального підприємництва (ІП) сучасного ЗВО повинна розглядатися як основа підприємництва у вищій школі, будучи найбільш ефективним механізмом конвертації університетських досліджень і розробок в інноваційну продукцію. Комерціалізація результатів РІД, одержуваних ЗВО, є важливим джерелом формування дохідної частини їх бюджетів, а також чинником залучення інвестицій в науково-дослідну та педагогічну діяльність, і тому знаходиться в центрі уваги науково-педагогічної спільноти України. Саме результатами ІП, отриманими в університеті, в значній мірі визначається його внесок в інноваційний розвиток суспільства і місце в світовій, національній та регіональній інноваційних системах, а також рейтинг ЗВО як дослідницької структури і генератора інновацій та його престиж в очах замовників та партнерів.

Однак, незважаючи на заходи, що вживаються в рамках реформи системи вищої освіти України, українські ЗВО, включаючи провідні дослідницькі університети, стикаються з проблемами в організації ефективної підприємницької діяльності, що не дозволяє забезпечити виведення на ринки конкурентоспроможних продуктів і технологій. Не в останню чергу це пов'язано з проблемами саме в сфері комерціалізації результатів інтелектуальної діяльності, яка часто не носить системного характеру, не спирається на сучасну інфраструктуру і не підтримується професійними кадрами. У зв'язку з цим поглиблюється розрив між ЗВО як фактичними і потенційними генераторами інновацій, з одного боку, і споживачами інноваційних продуктів, з іншого. Університети реєструють об'єкти інтелектуальної власності, значна частина яких не має достатнього комерційного потенціалу для виведення на ринок інноваційних продуктів і рішень, а значить науково-дослідницька діяльність ЗВО не носить в повній мірі комерційного характеру. Існують проблеми, пов'язані з формуванням ефективної інфраструктури ЗВО, що забезпечує комерціалізацію отриманих результатів інноваційної діяльності, а також використанням сучасних інвестиційних механізмів і проведенням маркетингу інновацій.

Зазначені проблеми посилюються тим фактом, що інтелектуальне підприємництво не розглядається більшістю дослідників як самостійний предмет вивчення, і це слід вважати концептуальним недоліком, що не дозволяє сформувати повноцінну науково методичну базу

цього виду діяльності щодо розвитку сучасної системи вищої освіти України. Є гостра потреба в розробці наскрізного організаційно-економічного механізму комерціалізації РІД та інтелектуального підприємництва від складання технічного завдання на НДР до випуску на ринок інноваційного продукту. Дане дослідження присвячено аналізу та пошуку шляхів вирішення зазначених проблем, в зв'язку з чим тему дослідження слід вважати актуальною.

**Аналіз останніх публікацій та невирішена частина проблеми.** Теоретичні основи теорій підприємництва та управління, в тому числі в сферах інноваційної та проектною діяльності, представлені в працях таких зарубіжних і українських вчених, як І. Ансофф [1], П. Друкер [2], Ф. Котлер [3], А. Кульман, М. Портер [4], Б. Санто, Д. Соммер, Й. Шумпетер [5]. Теорії і практики управління підприємницькою діяльністю в ЗВО присвячені роботи таких дослідників як З. Варналій [9], І. Грищенко [6], Л. Ганущак-Єфіменко [7], О. Сергійко [9], Л. Хмелевська [9], Л. Шевченко [8], В. Щербак [7]. Однак вимагає більш глибокого вивчення специфіка інноваційної діяльності у ЗВО різних категорій, принципи і механізм комерціалізації РІД, а також питання формування відповідної інноваційної інфраструктури здійснення інтелектуального підприємництва у ЗВО. Формування понятійного апарату комерціалізації результатів інтелектуальної діяльності отримало розвиток в роботах Т. Гладченко [10], Л. Єзгор [11], М. Пивоварова [12], М. Хураса [13], I. Quinn [14], J. Abosedo [15], А. Опакоуа [15] та інших. Проте, понятійний апарат комерціалізації РІД не можна вважати повністю сформованим, інтелектуальне підприємництво у ЗВО не визначено як самостійний вид діяльності та не виявлена його специфіка.

Таким чином, проблема, що стоїть в центрі дослідження, розроблена лише частково та вимагає додаткового вивчення питання формування методичної бази і організаційно-економічного механізму інтелектуального підприємництва на основі комерціалізації результатів інтелектуальної діяльності в системі вищої освіти України.

**Мета дослідження** полягає у формуванні теоретико-методичних основ розвитку інтелектуального підприємництва у закладі вищої освіти з допомогою використанням інноваційних науково-практичних підходів до комерціалізації результатів інтелектуальної діяльності.

**Результати дослідження.** У ХХІ ст. соціальна динаміка суспільного розвитку зумовлена поступовим переходом від індустріального суспільства до формування інноваційної та інтелектуальної економіки, економіки знань. У новій економіці важливість знань у виробництві нових продуктів і послуг різко зростає, оскільки знання стають домінуючою компонентою в створенні споживчої цінності. У розвинених країнах 85–90% вартості товарів і послуг припадає на нематеріальні активи компаній і тільки 10–15% як внесок матеріальної складової [16]; близько 80% робочих місць в Європі і США відносяться до секторів нової економіки, що включає як виробництво наукових знань і їх подальшу комерціалізацію, так і технології і програмні продукти [17].

Перший, хто використав термін «інтелектуальне підприємництво», був професор Техаського університету Річард Червітц [18]. Концепція інтелектуального підприємництва виражена в його висловлюванні: «Створення матеріального багатства є лише одним із проявів підприємництва. Інтелект не може бути обмежений академічною науковою школою, а підприємництво – це не бізнес, це установка на оволодіння світом, процес культурної інновації». Інтелектуальне підприємництво, за Червітцем, в першу чергу пов'язано з виробництвом нових знань і втіленням їх у конкретні життєві блага за допомогою механізмів співпраці та взаємодії економічних агентів, які використовують на практиці форму різних інтелектуальних спільнот.

В процесі дослідження сутності інтелектуального підприємництва більшість науковців: В. Базилевич, J. Brown, J. Gregory, T. Dandridge, P. Duguid, В. Ільїн, В. Johannisson,

Т. Ковалева, S. Kwiatkowski, Ю. Перский, J. Pemberton, Б. Салихов, I. Sennikova, G. Stonehouse [19–27] сходяться на думці, що в новій економіці можна виділити п'ять основних ознак інтелектуального підприємництва:

1. Інтелектуальне безстрашність, яке пов'язана з наростанням складності знань і передбачає наявність здібностей до подолання труднощів пізнання.
2. Інформаційна грамотність, що виявляється в здатності швидко знаходити і обробляти необхідну інформацію.
3. Толерантність до інформаційної надмірності і невизначеності;
4. Здатність породжувати нові знання.
5. Мотивація до виробництва нового знання.

Орієнтація на розвиток зазначених ознак фактично означає формування індивідуальних критеріїв успіху особистості в умовах економіки знань. Інтелектуальне підприємництво в такому випадку пропонується розуміти як навик ментальної інтеграції життєвого простору, спрямований на реалізацію особистої стратегії для досягнення успіху. Успіх в цьому випадку – це резонанс між системою цінностей людини і його досягненнями, пов'язаними зі значними доданими їм особисто зусиллями. Аналіз різних точок зору на інтелектуальне підприємництво дозволяє визначити основні підходи до розуміння специфіки його використання у діяльності закладів вищої освіти України в контексті останніх законодавчих ініціатив щодо надання університетам статусу автономії.

В результаті чого було виявлено та систематизовано існуючі проблеми розвитку інтелектуального підприємництва ЗВО України за наступними аспектами його забезпечення:

- 1) стан і ефективність використання зовнішньої і внутрішньої інноваційної інфраструктури;
- 2) кадрове забезпечення комерціалізації РІД в ЗВО;
- 3) організація управління комерціалізацією РІД в ЗВО;
- 4) стратегічне планування ІІ;
- 5) фінансування університетських розробок і заходів по їх комерціалізації;
- 6) технічний рівень і ступінь готовності розробок ЗВО;
- 7) зовнішні економічні і ринкові ризики, конкуренція;
- 8) розвиток нормативно-правової бази інтелектуального підприємництва у вищій школі України (табл. 1).

Таблиця 1

**Проблемні області і чинники, що впливають на розвиток інтелектуального підприємництва ЗВО України (за ступенем пріоритетності)**

<b>Проблемні області</b>	<b>Проблемні чинники</b>
Стан і ефективність використання зовнішньої і внутрішньої інноваційної інфраструктури	Низька якість інфраструктури, що забезпечує створення і ефективне поводження з ОІВ в ЗВО
	Низька якість інформаційної інфраструктури, яка не дозволяє налагодити ефективні зв'язки і доступ до баз даних
	Відсутність ефективних зв'язків внутрішньої університетської інноваційної інфраструктури з зовнішньою (регіональною, галузевою)
Кадрове забезпечення інтелектуального підприємництва в ЗВО	Відсутність у ЗВО фахівців із маркетингу, інвестиційним закупкам і управлінню проектами
	Недостатня увага підготовці та підбору кадрів, здатних здійснювати інтелектуальну діяльність та її комерціалізацію

Закінчення табл. 1

Проблемні області	Проблемні чинники
Організація управління комерціалізацією РІД в ЗВО	Відсутність ефективного механізму виявлення та комплексної оцінки РІД
	Низька ефективність застосовуваних методик оцінки вартості РІД
	Відсутність механізму комерціалізації РІД, які не є ОІВ
	Відсутність системи моніторингу використання ОІВ, створеної в ЗВО
	Націленість на патентування, а не на комерціалізацію
Стратегічне планування інтелектуального підприємництва в ЗВО	Відсутність в місії і стратегії розвитку ЗВО мети підвищення їх конкурентоспроможності як генераторів інновацій
	Націленість на отримання короткострокових вигід на шкоду довгостроковим
	Невідповідність стратегій розвитку ЗВО регіональним, державним і галузевим стратегіям
Фінансування та підтримка розробок ЗВО і їх комерціалізації	Низька ефективність відбору досліджень для державного фінансування
	Нерозвиненість системи венчурного фінансування
	Недофінансування комерціалізації
Технічний рівень і готовність розробок	Невідповідність рівня розробок ЗВО потребам ринку
	Незавершеність досліджень, не доведення РІД до статусу об'єкту інтелектуальної власності
Зовнішні економічні і ринкові ризики, конкуренція	Високі ризики впровадження, пов'язані з недостатнім рівнем економічної стійкості в країні
	Нерозвиненість внутрішнього ринку інновацій; низька зацікавленість українського бізнесу в інноваціях
	Висока конкуренція на міжнародних ринках інновацій
Розвиток нормативно-правової бази комерціалізації	Неповнота і суперечливість існуючої нормативно-правової бази
	Проблеми правозастосування у сфері захисту інтелектуальної власності
	Проблеми регулювання РІД як нематеріальних активів

Джерело: узагальнено авторами за [6–11].

Як показує аналіз даних табл. 1, основними проблемами комерціалізації РІД та здійснення інтелектуального підприємництва, вирішення яких знаходиться в безпосередній компетенції ЗВО, є:

1) В області розвитку інфраструктури:

– низька ефективність використання створених в останні роки об'єктів інфраструктури комерціалізації, таких як технополіси, технопарки, інноваційно-промислові комплекси та інші ресурси загального користування;

– нерозвиненість інформаційної інфраструктури як в плані наявності та повноти баз даних, так і з точки зору доступу до них;

– відсутність ефективних зв'язків внутрішньої університетської інноваційної інфраструктури з зовнішньою (регіональною, галузевою, міжнародною).

2) В області кадрового забезпечення:

– недостатня увага у підготовці і підборі кадрів у відділах з комерціалізації ОІВ;

– відсутність в підрозділах, що відповідають за управління інтелектуальною власністю ЗВО і комерціалізацію одержуваних РІД, фахівців із маркетингу, інвестицій та управління проектами;

– відсутність системи професійної підготовки фахівців у сфері комерціалізації.

3) У сфері управління:

– відсутність ефективного механізму інвентаризації РІД і оцінки їх комерційного потенціалу;

– відсутність механізму комерціалізації РІД, які не є ОІВ;

– відсутність стратегічного підходу до комерціалізації РІД, націленість на отримання короткострокових вигід на шкоду довгостроковим;

– невідповідність стратегій розвитку ЗВО регіональним, державним і (або) галузевим стратегіям інноваційного розвитку.

Виявлення та систематизація цих проблем дозволили обґрунтувати основні напрямки розвитку комерціалізації РІД як основи підприємницької діяльності ЗВО та їх основні принципи (рис. 1).



Джерело: запропоновано авторами.

Рис. 1. Принципи інтелектуального підприємництва ЗВО на основі комерціалізації РІД

Урахування запропонованих принципів дозволило запропонувати науково-методичні підходи до вирішення основних проблем розвитку комерціалізації РІД як базису інтелектуальної підприємницької діяльності ЗВО, основними з яких є:

– формування організаційно-економічного механізму комерціалізації РІД на всіх етапах інноваційного циклу; створення в університеті єдиного центру комерціалізації РІД, який функціонує на умовах державно-приватного партнерства;

– створення методичної бази ефективного поводження з об'єктами інтелектуальної власності і результатами інтелектуальної діяльності, що не мають зазначеного статусу;

– введення нормативного зобов'язання ЗВО здійснювати комерціалізацію РІД, одержуваних за рахунок бюджетних коштів; включення до декларацій про місію ЗВО і в стратегії їх розвитку обов'язкового положення і плану комерціалізації РІД, отриманих за рахунок бюджетних коштів;

- розвиток внутрішньої і зовнішньої інноваційної інфраструктури та зміцнення зв'язків між ними;
- формування сфери послуг в області комерціалізації РІД;
- створення системи професійної підготовки фахівців в цій сфері;
- включення ЗВО в регіональні, галузеві, країнові і міжнародні кластери та інноваційні системи;
- формування і зміцнення горизонтальних інформаційних зв'язків між ЗВО різних категорій і територіальними (галузевими) інноваційними структурами.

Конкретна реалізація цих науково-методичних підходів дозволяє запропонувати напрямки вирішення проблем у розвитку інтелектуального підприємництва на основі комерціалізації результатів інтелектуальної діяльності, одержуваних у ЗВО України, представлені в таблиці 2.

Таблиця 2

**Напрямки вирішення проблем у розвитку інтелектуального підприємництва на основі комерціалізації результатів інтелектуальної діяльності**

<i>Проблемні області</i>	<i>Напрямки вирішення проблем</i>
Стан і ефективність використання зовнішньої і внутрішньої інноваційної інфраструктури	Створення у ЗВО єдиного центру комерціалізації РІД, який функціонує на умовах державно-приватного партнерства. Формування сфери послуг в області оцінки і захисту ОІВ, організація моніторингу цін на ОІВ і їх зарубіжні аналоги. Формування інноваційних кластерів із залученням провідних ЗВО. Формування горизонтальних інформаційних зв'язків між ЗВО різних категорій і територіальними (галузевими) інноваційними структурами.
Кадрове забезпечення комерціалізації РІД	Розробка і впровадження освітніх стандартів і програм у сферах захисту ІС, менеджменту інновацій та венчурних інвестицій. Використання досвіду бізнесу в маркетингу. Формування системи обміну досвідом управління ІС у ЗВО.
Організація управління комерціалізацією РІД у ЗВО	Формування механізму обов'язкової інвентаризації РІД у ЗВО і системи моніторингу використання ОІВ. Розробка і впровадження методик оцінки ринкової вартості РІД, створення сфери послуг в цій галузі. Формування комплексного механізму комерціалізації РІД, які отримали статус ОІВ, та без його отримання. Введення нормативного зобов'язання ЗВО здійснювати комерціалізацію РІД, одержуваних за рахунок бюджетних коштів.
Стратегічне планування комерціалізації і РІД у ЗВО	Включення до декларацій про місію ЗВО і в стратегії їх розвитку обов'язкового положення і плану комерціалізації РІД, отриманих за рахунок бюджетних коштів. Гармонізація стратегічних планів інноваційної діяльності ЗВО з регіональними інноваційними стратегіями, а також з державними стратегіями і цільовими програмами.
Фінансування розробок ЗВО і їх комерціалізація	Посилення цільової спрямованості фінансування ЗВО, підвищення ролі конкурентних механізмів фінансування НДДКР. Створення ефективного механізму відбору РІД для пріоритетного фінансування у ЗВО. Формування сфери послуг в області комерціалізації РІД.
Технічний рівень і готовність розробок	Удосконалення інноваційних стратегій ЗВО. Створення системи інвентаризації та оцінки завершених і незавершених РІД

Закінчення табл. 2

<i>Проблемні області</i>	<i>Напрямки вирішення проблем</i>
Зовнішні економічні і ринкові ризики, конкуренція	Формування комплексних механізмів стимулювання створення ОІВ у ЗВО і їх комерціалізації. Поліпшення інвестиційного клімату та умов для підприємництва на муніципальному, регіональному і державному рівнях. Розвиток системи патентної інформації і моніторингу інновацій в Україні і за кордоном. Створення системи стимулів у використанні інновацій бізнесом.
Розвиток нормативно-правової бази комерціалізації РІД	Усунення суперечностей у чинному законодавстві про інтелектуальну власність і гармонізація в цій частині всієї законодавчої бази України. Розробка і прийняття самостійного законодавчого акту, що регулює передачу технологій і комерціалізацію РІД, отриманих за рахунок бюджетних коштів. Удосконалення правозастосування в сфері захисту ІВ.

Запропонована концепція інтелектуального підприємництва у закладі вищої освіти на основі комерціалізації РІД як самостійного виду діяльності університету спирається на створення і реалізацію комерційного потенціалу одержуваних у ЗВО результатів інтелектуальної діяльності; базується на власних принципах; забезпечується специфічними елементами внутрішньо університетської інфраструктури; реалізується в лише її властивих організаційних формах. В рамках концепції розроблено організаційно-економічний механізм (ОЕМ) комерціалізації РІД у ЗВО, який розглядається як сукупність елементів організаційної структури і комплексу економічних, управлінських, мотиваційних та інших методів, правил і процедур, що забезпечують на основі стратегічного планування та визначення мети включення РІД в комерційний оборот і отримання доходу від їх використання або передачі третім особам. ОЕМ складається їх об'єктного і функціонального елементів. Перший відображає специфіку підходів до комерціалізації двох різних категорій РІД: 1) передача (трансфер) технології, якої відповідає механізм комерціалізації охороно спроможних РІД, призначених для трансферу; 2) комерціалізація шляхом отримання доходів від власного використання РІД, якій відповідає механізм комерціалізації охороно спроможних та не охороно спроможних РІД, призначених для внутрішнього використання.

Оплата передачі РІД здійснюється наступними трьома способами:

- передача прав ЗВО на створені РІД, які отримали статус ОІВ, на які університет має виключне право;
- співпраця в розробці і використанні РІД шляхом створення нової юридичної особи;
- співпраця у створенні та використанні РІД в рамках партнерств без створення нової юридичної особи.

Охороно спроможні РІД, призначені для внутрішнього використання, повинні використовуватися ЗВО як інструменти, що забезпечують отримання ефектів від діяльності, що носить комерційний характер і приносить дохід:

- виконання зовнішніх замовлень на НДДКР і надання платних консультаційних та експертних послуг;
- реалізація навчання і підвищення кваліфікації на комерційній основі.

Функціональні елементи ОЕМ прив'язані до основних комплексів завдань, що вирішуються в ході діяльності по комерціалізації конкретними функціональними підрозділами. Вони включають: механізм управління ресурсами; механізм закріплення і правового захисту РІД; механізм роботи на ринку; інформаційний механізм; механізм

забезпечення стратегічного розвитку. Склад і структура OEM комерціалізації РІД ЗВО, а також суб'єкти-учасники процесу комерціалізації наведені на рис. 2.



Джерело: запропоновано авторами.

**Рис. 2. Склад і структура організаційно-економічного механізму комерціалізації РІД та суб'єктів-учасників комерціалізації**

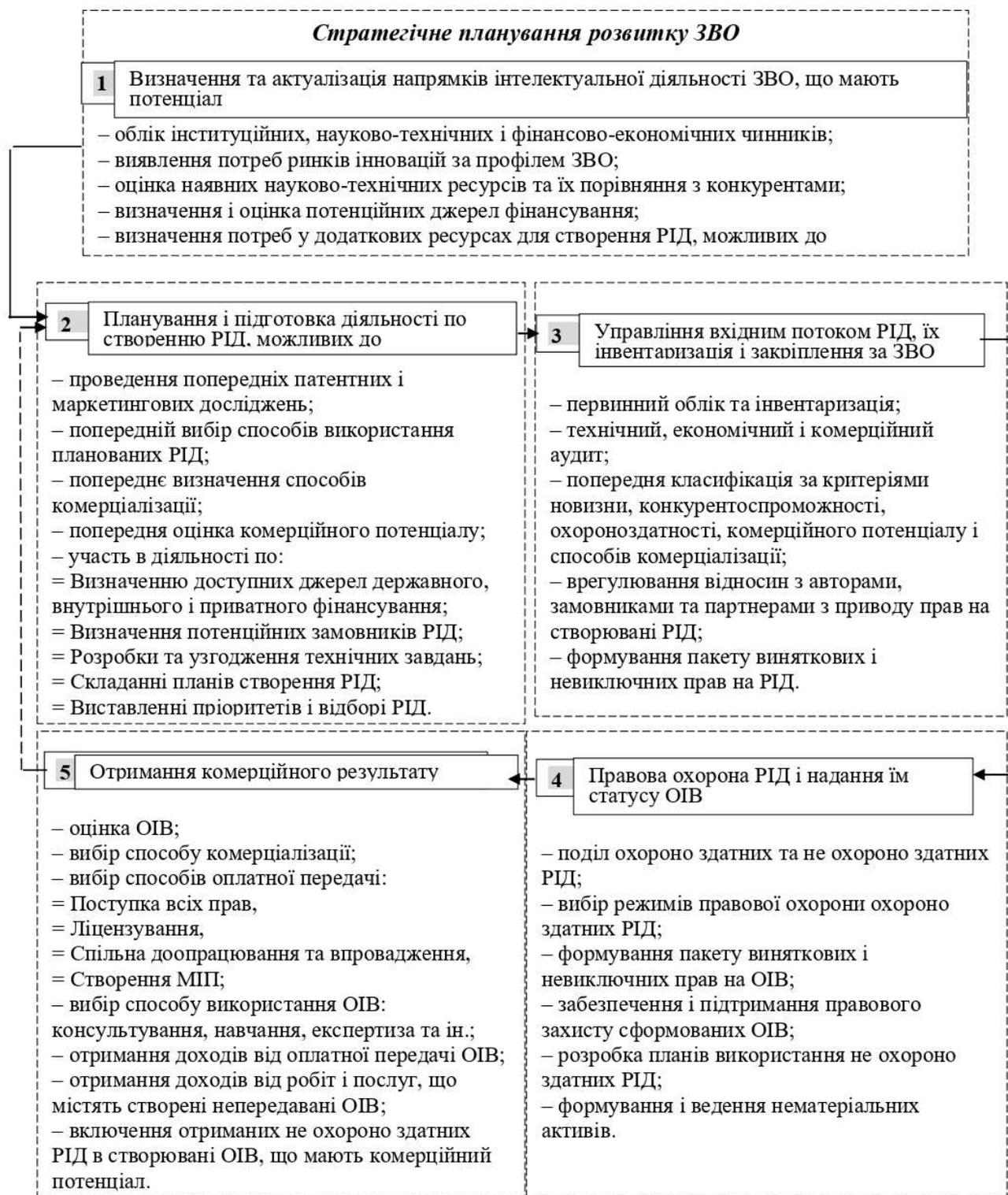
ОЕМ інтелектуального підприємництва в закладі вищої освіти на основі комерціалізації РІД забезпечує ефективну взаємодію семи основних суб'єктів діяльності по комерціалізації: університету, наукових колективів, інвесторів, партнерів і споживачів. Розроблений організаційно-економічний механізм забезпечує ефективне ведення діяльності по комерціалізації РІД протягом усього інноваційного циклу, що включає п'ять етапів: від постановки стратегічних завдань до виведення готового інноваційного продукту на ринок і отримання комерційного результату (рис. 3).

В результаті проведеного дослідження встановлено, що діяльність ЗВО з комерціалізації РІД вимагає організації мультипроектного управління, яке дозволяє раціоналізувати розподіл ресурсів між проектами, забезпечити створення та функціонування автоматизованих баз даних, обмін досвідом та навчання фахівців, в тому числі з числа студентів та аспірантів ЗВО.

Для реалізації мультипроектного управління у ЗВО доцільно організувати спеціалізований орган управління – проектний офіс, на який покладаються такі основні функції:

- координація проектної діяльності по комерціалізації РІД ЗВО;
- розподіл ресурсів між інноваційними проектами;
- наскрізне супровід діяльності крос-функціональних команд і малих інноваційних підприємств;
- автоматизація управління проектами комерціалізації РІД;
- формування реєстрів РІД і інноваційної продукції;
- створення баз даних і забезпечення доступу до них проектних структур;
- збір і аналіз інформації по проектам, генерація звітності, вироблення рекомендацій органам адміністративного управління ЗВО;

- організація обміну досвідом;
- управління людськими ресурсами, що залучаються для участі в проектах;
- навчання і підвищення кваліфікації фахівців у сфері управління проектами.



Джерело: розроблено авторами.

Рис. 3. Цикл і етапи комерціалізації результатів інтелектуальної діяльності у закладах вищої освіти

Мультіпроектне управління в області комерціалізації РІД має здійснюватися протягом всього інноваційного циклу, проте на різних його етапах доцільно використовувати різні організаційно-управлінські структури. Так, на етапах стратегічного планування та проведення НДДКР, коли результати інтелектуальної діяльності ще не виділені в окремі об'єкти, управління здійснюється силами підрозділів, що входять у функціональну структуру управління ЗВО. На завершальній стадії створення РІД і на етапі його доопрацювання формуються умови для організації діяльності з комерціалізації у формі проектів, але практика і досвід ЗВО показують, що непередчасне відокремлення ресурсів і створення проектних управлінських структур часто буває неефективним. У зв'язку з цим до завершення оформлення прав на РІД, їх комерційної оцінки та розробки бізнес планів робота з РІД, як правило, повинна здійснюватися в рамках створюваних матричних структур, в якості яких пропонується використовувати крос-функціональні команди (КФК). Крос-функціональна команда – це тимчасова організаційна структура, створювана для виконання проекту або вирішення конкретного завдання, що вимагають об'єднання різнорідних ресурсів.

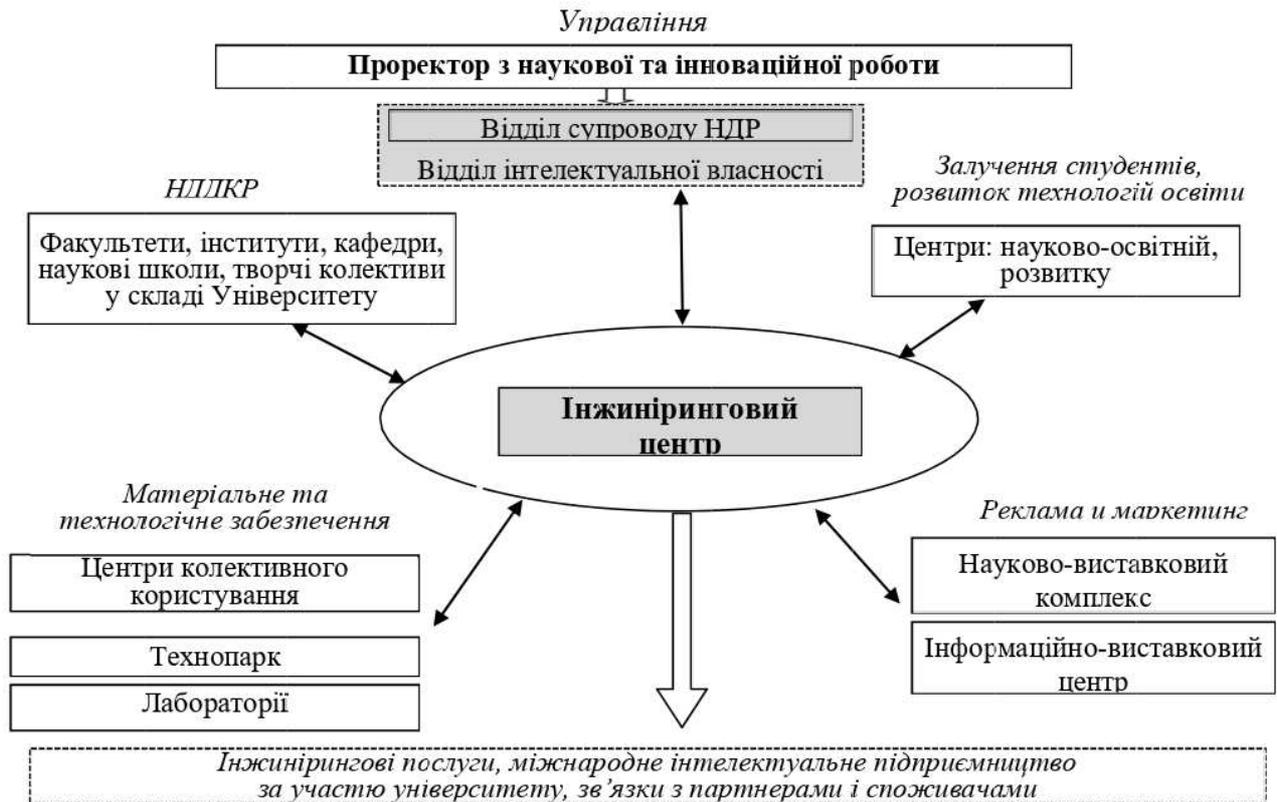
Необхідність впровадження у діяльність закладів вищої освіти всіх цих теоретико-методичних положень вимагає розробці перспективної моделі інноваційної інфраструктури інтелектуального підприємництва, яка була обґрунтована та частково впроваджена на базі Київського національного університету технологій та дизайну (КНУТД).

У 2016 році в Київському національному університеті технологій та дизайну був створений Проектний офіс, що складається з трьох фундаментальних блоків, які відповідають за інформаційне забезпечення та трансфер технологій, управління і стратегічне планування, маркетинг і просування університетських розробок на зовнішніх ринках. Проектний офіс включений в інноваційну інфраструктуру університету. Дана інфраструктура не позбавлена недоліків, головними з яких є: превалювання адміністративних структур над ринковими, функцій управління над функціями надання послуг; дублювання функцій різними адміністративними підрозділами університету та іншими організаційними структурами, що входять до складу інфраструктури комерціалізації РІД університету; створення в університеті структур, які дублюють існуючі елементи зовнішньої інфраструктури; наявність «розриву» між зовнішніми і внутрішніми елементами інфраструктури; низька адаптивність інфраструктури комерціалізації РІД; відсутність або низька якість елементів інформаційної інфраструктури, слабкість інформаційних зв'язків між підрозділами, обмеження допуску до інформації. Проведене дослідження показало, що для досягнення зазначених цілей відповідно до принципу ринкової орієнтації потрібно формування іншої моделі інфраструктури комерціалізації РІД, яка повинна базуватися, переважно, на ринкових структурах, залишаючи за адміністративними підрозділами лише функції планування, координації та контролю. Запропонована авторами перспективна інфраструктурна модель забезпечення інтелектуального підприємництва наведена на рис. 4.

Найважливішим елементом комерційної діяльності університету є розподіл ресурсів між інноваційними проектами та підтримка найбільш перспективних продуктів. Для забезпечення прийняття раціональних рішень в цій сфері був розроблений механізм і методика відбору результатів інтелектуальної діяльності для комерціалізації на основі оцінки їх інноваційного потенціалу (об'єкт оцінки – РІД) і комерційного потенціалу (об'єкт оцінки – інноваційний продукт, створений з використанням РІД). Комерційний потенціал включає в себе складові елементи: ринковий потенціал продукту і його ресурсний потенціал.

Відбір результатів інтелектуальної діяльності для комерціалізації пропонується проводити з використанням розробленої авторами оціночної системи, що включає комплекси критеріїв оцінки, оціночні методики і правила інтерпретації отриманих результатів. Формування оціночної системи включає наступні елементи:

1. Розробка критеріїв оцінки.
2. Ранжування критеріїв за ступенем значущості. Результат – показник значимості критерію  $d$ .
3. Визначення інтервалів діапазонів характеристик (ступеня вираженості) критеріїв та експертна бальна оцінка кожного діапазону Результат – показник відповідності критерію.
4. Розробка правил вербальної оцінки (інтерпретації) результатів. Результат – межі діапазонів якісної оцінки «низький», «середній», «високий».



Джерело: запропоновано авторами (сірим кольором виділені структури, які безпосередньо відповідають за комерціалізацію інтелектуальної діяльності).

Рис. 4. Перспективна інноваційна інфраструктура КНУТД

Проведення оцінки з використання оціночної системи передбачає:

- 1) оцінку інноваційного потенціалу (IP) конкретного РІД, яка проводиться підсумовуванням зважених оцінок по кожному критерію  $N$  (формула 1) і інтерпретацією отриманих показників відповідно до встановлених правил;
- 2) оцінку комерційного потенціалу (CP) конкретного РІД, яка складається з оцінок його ринкового (MP) ресурсного (RP) потенціалів (формули 2–4).

$$IP = \sum_{i=1}^n d_i^{ip} N_i^{ip}; \quad (1)$$

$$CP = rp + mp; \quad (2)$$

$$rp = \sum_{i=1}^n d_i^{rp} N_i^{rp}; \quad (3)$$

$$mp = \sum_{i=1}^n d_i^{mp} N_i^{mp}, \quad (4)$$

де  $i = 1, 2, \dots, n$ ;

$d^{ip} d^{mp} d^{rp}$  – показники значущості відповідних критеріїв оцінки;

$N^{ip} N^{mp} N^{rp}$  – кількість набраних балів за відповідними критеріями оцінки.

Ранжирування критеріїв оцінки інноваційного потенціалу РІД і окремо ресурсних і ринкових критеріїв, які складають комерційний потенціал РІД, наведено в табл. 3–5.

Описана методика відбору результатів інтелектуальної діяльності для комерціалізації випробувана у КНУТД при порівняльній оцінці трьох результатів інтелектуальної діяльності, отриманих в університеті, на предмет доцільності подальшого фінансування:

А. РІД 1. Еластичні сітчасті матеріали з заданими властивостями для поверхонь, що відбивають. Розробка і виробництво металевих трикотажних мережових полотен різноманітних переплетень для захисту від УФ випромінювання.

Б. РІД 2. Розробка волокнисто-пористих композиційних нетканних матеріалів широкого призначення з наступними властивостями: фільтраційні, негорючі, пожежостійкі, теплоізоляційні, суперабсорбуючі, антимікробні. Виробництво наномодифікованих текстильних матеріалів за допомогою обробки інноваційним розчином з іонами срібла для поліпшення експлуатаційних і якісних характеристик тканини, а саме надання особливих бактерицидних властивостей.

Таблиця 3

**Ранжування критеріїв оцінки інноваційного потенціалу РІД КНУТД**

№ n/n	Критерій	Показник значущості
1	Новизна	0,164
2	Затребуваність	0,160
3	Масштаб	0,138
4	Стадія розробки	0,118
5	Продуктоємність	0,105
6	Термін доопрацювання	0,088
7	Фінансування	0,076
8	Партнери	0,047
9	Професійні ресурси	0,043
10	Інституційно-правовий статус	0,031
11	Державна підтримка	0,030

Таблиця 4

**Ранжуванні критерії оцінки ринкового потенціалу РІД КНУТД**

№ n/n	Критерій	Показник значущості
1	Попит	0,316
2	Конкурентні переваги	0,204
3	Вихід на ринок	0,145
4	Рівень конкуренції	0,140
5	Обсяг	0,078
6	Масштаб (ширина)	0,067
7	Тенденції розвитку ринку	0,040

Таблиця 5

**Ранжуванні критерії оцінки ресурсного потенціалу РІД КНУТД**

№ п/п	Критерій	Показник значущості
1	Фінансові ресурси	0,196
2	Виробничі ресурси	0,193
3	Наявність структури	0,175
4	Партнери	0,164
5	Матеріально-технічні ресурси	0,121
6	Відповідність стандартам	0,079
7	Професійні ресурси	0,072

В. РІД 3. Розробка багатофункціональних тканин та трикотажних текстильних матеріалів для майбутнього високопродуктивного бар'єру робочого одягу. Приклад результату порівняльної кількісної оцінки відповідності трьох досліджуваних РІД встановленим критеріям оцінки інноваційного потенціалу представлений в табл. 6.

Таблиця 6

**Результати порівняльної експертної оцінки інноваційного потенціалу для трьох досліджуваних РІД КНУТД**

Критерій	Значимість	Інтервали діапазонів характеристик оцінюваних критеріїв	Експертна бальна оцінка	Нормовані оціночні показники		
				А	Б	В
1	2	3	4	5	6	7
Новизна	0,164	Не має аналогів даної продукції на цільовому ринку	9–10	1,48		
		Не має аналогів, але можливо їх поява в середньостроковій перспективі	6–8			
		Є часткові аналоги на цільовому ринку	3–5		0,66	0,66
		Є повні аналоги на цільовому ринку	1–2			
		Аналіз не проводився	0			
Затребуваність	0,160	Є область (цільова група) застосування, яка підтверджена практикою	9–10	1,44		
		Є область застосування (цільова група), яка підтверджена незалежними експертами	6–8		0,96	
		Є область застосування, яка підтверджена розробниками	3–5			0,48
		Область застосування неочевидна	1–2			
		Аналіз не проводився	0			
Масштаб	0,138	Глобальний	9–10			
		Національний	7–8		1,10	
		Регіональний (галузевий)	4–5	0,69		
		Вузкий сегмент	1–3			0,41
		Аналіз не проводився	0			
Продуктовість	0,105	РІД може бути покладено в основу декількох або багатьох комерційних продуктів (широкого асортименту товарів і послуг)	9–10	0,95	0,9	0,97
		РІД може бути покладено в основу одного комерційного продукту (вузького асортименту товарів і послуг)	6–8			
		РІД сам є комерційним продуктом	3–5			

Закінчення табл. 6

1	2	3	4	5	6	7
		Планується дохід від використання РІД без трансферу, або інша користь	1–2			
		Аналіз не проводився	0			
Стадія розробки	0,118	Початкова стадія впровадження	10	1,18		
		Дослідний зразок (прототип продукту)	8–9		0,94	
		Дослідно-конструкторська розробка	5–7			0,59
		Науково-дослідна робота	2–4			
		Розробка технічного завдання	1			
Термін доопрацювання	0,088	Доопрацювання не потрібно (наявність продукту, готового до висновку на ринок)	10	0,88		
		У короткостроковій перспективі (менше 1 року)	8–9			
		У середньостроковій перспективі – 1–3 роки	5–7		0,61	0,59
		У довгостроковій перспективі – понад 3 роки	2–4			
		Терміни визначити не можливо на даному етапі	1			
Інституційно-правовий статус	0,031	Оформлено виключне право на РІД	9–10	0,31		
		Право на РІД надано за договором	6–8			
		Оформлено невиключне право на РІД	3–5		0,16	0,12
		Право не оформлено	1–2			
		НДР не є захистопродатним	0			
Фінансування	0,076	Додаткового фінансування практично не потребує	9–10			
		Потреби покриваються за рахунок внутрішнього фінансування	7–8			
		Потреби покриваються за рахунок внутрішнього фінансування і залучених коштів	5–6	0,46		0,42
		Джерело покриття не визначений повністю або частково	2–4		0,30	
		Суму і джерела фінансування не можливо визначити на даному етапі	0–1			
Партнери	0,047	Доопрацювання може бути повністю проведено засобами університету, партнери не потрібні	9–10			
		Є тісні відносини із зацікавленими партнерами	6–8	0,38	0,36	
		Для доопрацювання необхідний пошук партнерів	3–5			0,24
		Партнери потрібні, але їх немає	1–2			
		Аналіз не проводився	0			
Професійні ресурси	0,043	Потреба може бути покрита за рахунок наявних власних ресурсів	9–10			
		Потреба може бути покрита за рахунок власних і партнерських ресурсів	6–8	0,34	0,33	
		Потрібно підготовка та (або) найм додаткового персоналу	3–5			0,22
		Немає доступу до необхідних ресурсів	1–2			
		Ресурсний аналіз не проводився	0			
Державна підтримка	0,030	Співфінансування як пріоритетної (технічно важливої) технології	9–10			
		Співфінансування за рахунок цільових програм	6–8		0,24	
		Співфінансування за рахунок грантів	3–5			0,15
		За державною підтримкою не зверталися	1–2			
		Державної підтримки не надано	0	0,01		
<b>РЕЗУЛЬТАТ</b>				8,11	6,64	4,89

З табл. 6 видно, що технологія А має суттєво більший інноваційний потенціал, ніж два інших оцінюваних РІД. Результати оцінки РІД за інноваційною та ринковою частинами комерційного потенціалу наведені на рис. 5–6.

Остаточні результати оцінки інноваційного та комерційного потенціалів досліджуваних РІД, а також їх інтерпретація і висновки наведені в табл. 7.

Висновки за результатами оцінки інноваційного та комерційного потенціалів РІД КНУТД.

1. Технологія (А) створення еластичних сітчастих матеріалів із заданими властивостями для поверхонь, що відбивають: оцінка інноваційного потенціалу – 8,11 балів; оцінка комерційного потенціалу – 8,60 балів. Даний РІД показав найвищі з трьох розглянутих РІД показники інноваційного та ринкового потенціалу, потрапивши в третю групу від 8 до 10. Тобто дана технологія самодостатня, затребувана і має хороші перспективи розширення діапазону комерціалізації і повинна розглядатися як високо пріоритетний об'єкт для інвестування.

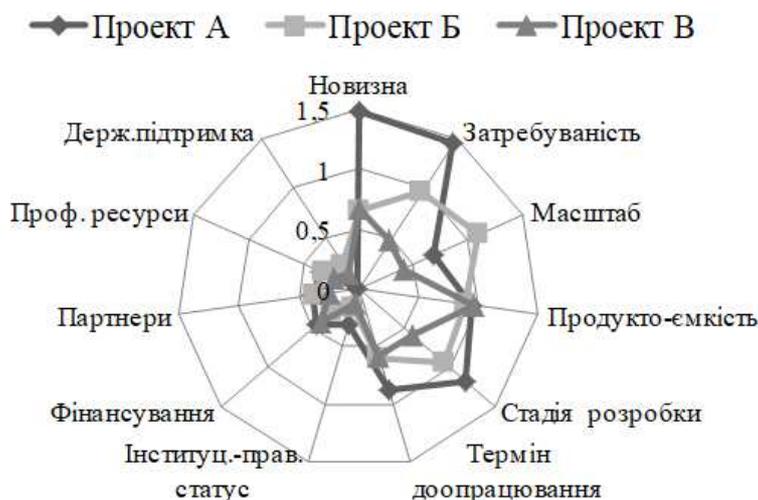


Рис. 5. Графічне відображення розподілу значень показників інноваційного потенціалу трьох досліджуваних РІД

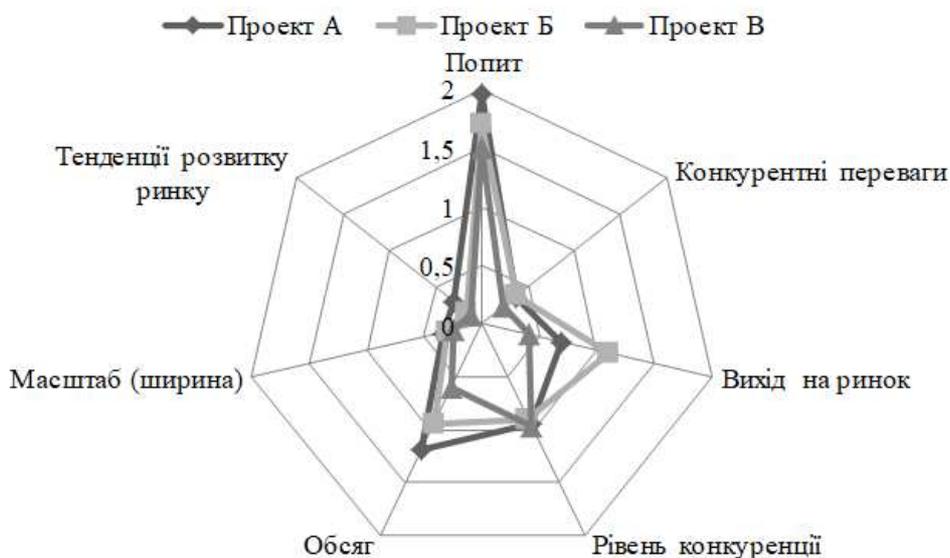


Рис. 6. Графічне відображення розподілу значень показників оцінки ринкового потенціалу трьох досліджуваних РІД КНУТД

2. Технологія (Б) отримання інноваційних наномодифікованих матеріалів: оцінка інноваційного потенціалу – 6,64 балів; оцінка комерційного потенціалу – 6,90 балів. Отримані значення показників оцінки повинні розглядатися як середні, при цьому є підстави вважати, що даний РІД при повторній оцінці експертами може увійти в «перехідний» інтервал або навіть групу з високим рівнем інноваційного та комерційного потенціалу, перш за все, за допомогою зміни статусу критерію оцінки «стадія розробки», тому що у розглянутий період РІД знаходиться на стадії дослідного зразка і оформлено невиключне право користування, але є підстави вважати, що найближчим часом буде оформлено виключне право на даний РІД, а також РІД буде введений в початкову стадію впровадження, що додасть додаткові 1,49 бали в оцінці інноваційного потенціалу.

Таблиця 7

**Результати оцінки інноваційного та комерційного потенціалів РІД**

№ п/п	Результат інтелектуальної діяльності	Правило вербальної оцінки	Інноваційний потенціал		Комерційний потенціал	
			Оцінка в балах	Вербальна оцінка	Оцінка в балах	Вербальна оцінка
А	Технологія створення еластичних сітчастих матеріалів із заданими властивостями	0,00–4,99 – низький	8,11	високий	8,60	високий
Б	Технологія отримання інноваційних наномодифікованих матеріалів	5,00–7,99 – середній	6,64	середній	6,90	середній
В	Розробка багатофункціональних тканин та трикотажних текстильних матеріалів для майбутнього високопродуктивного бар'єру робочого одягу	8,00–10,00 – високий	4,89	низький	5,70	середній

*Джерело розраховано авторами.*

3. Технологія (В) – розробка багатофункціональних тканин та трикотажних текстильних матеріалів для майбутнього високопродуктивного бар'єру робочого одягу характеризується низьким і середнім показниками інноваційного та комерційного потенціалів, відповідно (4,89 і 5,70 балів). Однак необхідно відзначити, що показник інноваційного потенціалу знаходиться в «перехідному» інтервалі між зоною «низьких» і «середніх» показників, що говорить про необхідність подальшої роботи в сфері комерціалізації даного РІД з метою підвищення його привабливості для венчурних інвестицій.

**Висновки та пропозиції.** Визначення сутності інтелектуального підприємництва у закладі вищої освіти дозволило обґрунтувати специфічні принципи, систематизувати ключові проблеми розвитку інтелектуального підприємництва у закладах вищої освіти України та визначити напрямки їх вирішення. Обґрунтована концепція інноваційного підприємництва у закладі вищої освіти на основі комерціалізації результатів інтелектуальної діяльності (РІД) представляє собою самостійний вид діяльності, спрямований на створення і реалізацію комерційного потенціалу одержуваних у ЗВО результатів інтелектуальної діяльності; базується на власних принципах, забезпечується специфічними елементами внутрішньо університетської інфраструктури і реалізується в лише її властивих організаційних формах.

Запропонований організаційно-економічний механізм комерціалізації РІД у ЗВО, який представляє собою сукупність елементів організаційної структури і комплексу економічних, управлінських, мотиваційних та інших методів, правил і процедур, що забезпечують на основі стратегічного планування та визначення мети включення РІД в комерційний оборот і отримання доходу від їх використання або передачі третім особам. Для забезпечення умов реалізації запропонованого механізму було визначено склад, сформульовані принципи і завдання інфраструктурного забезпечення комерціалізації результатів інтелектуальної діяльності у закладі вищої освіти. Розроблена організаційна модель комерціалізації РІД у закладі вищої освіти, основу якої становить інжиніринговий центр, сформований з використанням механізму державно-приватного партнерства, що забезпечує взаємодію профільних наукових, освітніх та адміністративних підрозділів університету з фінансовими партнерами, впроваджувальними організаціями та потенційними замовниками.

Розроблено механізм мультипроектного управління комерціалізацією РІД у закладі вищої освіти, в основу якого покладено формується в складі інжинірингового центру постійно діючий проектний офіс, і об'єктами якого є крос-функціональні команди з питань комерціалізації та проектні організаційні структури, що забезпечують виведення на ринок інноваційних продуктів, в основі яких лежать передові розробки ЗВО. Використання розробленої системи критеріїв оцінки інноваційного та комерційного потенціалів результатів інтелектуальної діяльності дозволяє обґрунтовано відбирати результати інтелектуальної діяльності для комерціалізації на основі оцінки їх інноваційного та комерційного потенціалів, що дозволяє виробляти об'єктивне порівняння РІД і інноваційних продуктів, створюваних на їх основі, по різних комбінаціям критеріїв з метою встановлення пріоритетів і прийняття раціональних рішень в області фінансування і ресурсного забезпечення, що підвищує ефективність інноваційної діяльності та результативність інтелектуального підприємництва ЗВО в цілому.

*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

- |  |  |
|--|--|
| <p>1. Ansoff, I. (2009). <i>Novaia korporativnaia strategiiia</i> [New corporate strategy]. With the assistance of Edward J. McDonnell. St. Petersburg: Piter. 416 p. [in Russian].</p> <p>2. Druker, P. (2014). <i>Yak zabezpechyty uspih u biznesi: novatorstvo i pidpriemnytstvo</i> [How to ensure success in business: innovation and entrepreneurship]. Trans. from English. Kyiv: Ukraina. 241 p. [in Ukrainian].</p> <p>3. Kotler, F. (2008). <i>Marketing. Menedzhment</i> [Marketing. Management]. Moscow: Progress. 608 p. [in Russian].</p> <p>4. Porter, M. (2005). <i>Konkurentciia</i> [Competition]. Trans. from English. Moscow: Viliams. 608 p. [in Russian].</p> <p>5. Shumpeter, I. (2018). <i>Teoriia ekonomicheskogo razvitiiia</i> [Theory of economic development]. Trans. from German. Moscow: Progress. 455 p. [in Russian].</p> | <p>1. Ансофф И. <i>Новая корпоративная стратегия</i> / И. Ансофф; при содействии Эдварда Дж. Макдоннелла. – СПб.: Питер, 2009. – 416 с.</p> <p>2. Друкер П. <i>Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво</i> / Петер Друкер; пер. з англ. – К.: Україна, 2014. – 241 с.</p> <p>3. Котлер Ф. <i>Маркетинг. Менеджмент</i> / Ф. Котлер. – М.: Прогресс, 2008. – 608 с.</p> <p>4. Портер М. <i>Конкуренция</i> / М. Портер; пер. с англ. – М.: Вильямс, 2005. – 608 с.</p> <p>5. Шумпетер Й. <i>Теория экономического развития</i> / Й. Шумпетер; пер. с нем. – М.: Прогресс, 2018. – 455 с.</p> |
|--|--|

6. Gryshchenko, I.M. (2007). Innovatsiini pidkhody do zabezpechennia vzaiemodii nauky z naukoiemnym biznesom i vyshchoiu osvitoiu yak chynnyk pidvyshchennia yakosti osvity [Innovative Approaches to Ensuring the Interaction of Science with the Highly-sound Business and Higher Education as a Factor for Improving the Quality of Education]. *Naukovyi visnyk Polissia* [Scientific Bulletin Polissya], No. 1 (9), Ch. 2, P. 48–53 [in Ukrainian].
7. Ganushchak-Iefimenko, L.M., Shcherbak, V.H. (2016). Rozvytok innovatyvnoho pidpriemnytstva na zasadakh klasternoї orhanizatsii [Development of innovative entrepreneurship on the basis of a cluster organization]. *Aktualni problemy ekonomiky* [Actual problems of economics], No. 11 (185), P. 88–96 [in Ukrainian].
8. Shevchenko, L.S. (2014). Universytety yak sub'iekty intelektualnoho pidpriemnytstva [Universities as subjects of intellectual enterprise]. *Teoriia i praktyka pravoznavstva* [Theory and practice of jurisprudence]. Rezhym dostupu: <http://edu.ua/bitstream/123456789/6343/1/shevchenko.pdf> [in Ukrainian].
9. Varnalii, Z.S., Serhiiko, O.V., Khmelevska, L.P. (2002). Male pidpriemnytstvo Ukrainy: monitorynh, infrastruktura, kadry [Small Business in Ukraine: Monitoring, Infrastructure, Personnel]. Kyiv: Research Institute of Private Law and Entrepreneurship of the Academy of Legal Sciences of Ukraine. 60 p. [in Ukrainian].
10. Hladchenko, T.M. (2004). Naukovo-metodychni osnovy stvorennia mekhanizmu derzhavnoho upravlinnia i rehuliuвання systemy bezpeky pidpriemnytskoi diialnosti: rehionalnyi aspekt [Scientific and methodical bases of creation of the mechanism of public administration and regulation of the security system of entrepreneurial activity: regional aspect: author's abstract. dis Cand. state sciences Supervision: 25.00.02 - Mechanisms of Public Administration]. Donetsk: Donetsk State Academy of Management. 20 p. [in Ukrainian].
11. Yezghor, L.O. (2010). Mekhanizm normatyvno-pravovoho zabezpechennia diialnosti sub'ektiv maloho pidpriemnytstva v Ukraini [The mechanism of normative legal support of the activities of small business entities in Ukraine]. *Formuvannia rynkovoї ekonomiky v Ukraini* [Formation of a market
6. Грищенко І. М. Інноваційні підходи до забезпечення взаємодії науки з наукоємним бізнесом і вищою освітою як чинник підвищення якості освіти / І. М. Грищенко // Науковий вісник Полісся. – 2007. – № 1 (9), Ч. 2. – С. 48–53.
7. Ганущак-Єфіменко Л. М. Розвиток інновативного підприємництва на засадах кластерної організації / Л. М. Ганущак-Єфіменко, В. Г. Щербак // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – № 11 (185). – С. 88–96.
8. Шевченко Л. С. Університети як суб'єкти інтелектуального підприємництва [Електронний ресурс] / Л. С. Шевченко // Теорія і практика правознавства. – 2014. – Режим доступу: <http://edu.ua/bitstream/123456789/6343/1/shevchenko.pdf>.
9. Варналій З. С. Мале підприємництво України: моніторинг, інфраструктура, кадри / З. С. Варналій, О. В. Сергійко, Л. П. Хмелевська; НДІ приватного права і підприємництва Академії правових наук України. – К.: НДІ приватного права і підприємництва АПРН України, 2002. – 60 с.
10. Гладченко Т. М. Науково-методичні основи створення механізму державного управління і регулювання системи безпеки підприємницької діяльності: регіональний аспект: автореф. дис. канд. наук з держ. упр.: 25.00.02 – механізми державного управління / Таїсія Миколаївна Гладченко; Донецька держ. академія управління. – Донецьк, 2004. – 20 с.
11. Єзгор Л. О. Механізм нормативно-правового забезпечення діяльності суб'єктів малого підприємництва в Україні / Л. О. Єзгор // Формування ринкової економіки в Україні: зб. наук. праць / Львів: ЛНУ імені Івана Франка. –

- economy in Ukraine: a collection of scientific works of the Ivan Franko National University of Lviv], Vol. 21, P. 161–166 [in Ukrainian].
12. Pyvovarov, M. (2013). Rozvytok instytutu infrastruktury maloho pidpriemnytstva: problemy ta shliakhy yoho pokrashchennia [Development of the Institute of Small Business Infrastructure: Problems and Ways to Improve it]. Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava [Socio-economic problems and the state], Vol. 1 (8), P. 6–18 [in Ukrainian].
13. Khurasa, M.M. (2009). Male pidpriemnytstvo: ekonomiko-orhanizatsiini aspekty diialnosti: monohrafiia [Small business: economic and organizational aspects of activity: monograph]. Poltava: RVV PUSKU. 220 p. [in Ukrainian].
14. Quinn, I.B. (2012). Intelligent Enterprise: A knowledge and service based paradigm for industry. N.-Y.: The free press. 495 p.
15. Abosede, J.A., Onakoya, A.B. Intellectual Entrepreneurship: Theories, purpose and Challenge. International Journal of Business Administration. Retrieved from: <http://www.sciedu.ca/journal/index.php>.
16. Malyi biznes: zakordonnyi dosvid [Small Business: Foreign Experience]. National Institute for System Research on Entrepreneurship. Rezhym dostupu: [http://www.nisse.ru/business/article/article\\_1141.html](http://www.nisse.ru/business/article/article_1141.html) [in Ukrainian].
17. Fedorenko, V.H., Gryshchenko, I.M. et al. (2017). Ekonomika Ukrainy v hlobalnomu i vnutrishnomu vymiri: monohrafiia [Ukraine's economy in the global and internal dimensions: monograph]. Eds. V.G. Fedorenko, I.M. Gryshchenko, T.E. Voronkova. Kyiv: TOV «DKS Tsentr». 344 p. [in Ukrainian].
18. Cherwitz, R. (2001). Developing Intellectual Entrepreneurship. Retrieved from: <https://webpace.utexas.edu/cherwitz/www/ie/scientist.html>.
19. Gregory, J. Dees The Meaning of Social Entrepreneurship. Retrieved from: <http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents>.
2010. – Вип. 21. – С. 161–166.
12. Пивоваров М. Розвиток інституту інфраструктури малого підприємництва: проблеми та шляхи його покращення / М. Пивоваров // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2013. – Вип. 1 (8). – С. 6–18.
13. Хураса М. М. Мале підприємництво: економіко-організаційні аспекти діяльності: монографія / М. М. Хураса. – Полтава: РВВ ПУСКУ, 2009. – 220 с.
14. Quinn I. B. Intelligent Enterprise: A knowledge and service based paradigm for industry / I. B. Quinn. – N.-Y.: The free press, 2012. – 495 p.
15. Abosede J. A. Intellectual Entrepreneurship: Theories, purpose and Challenge [Electronic resource] / J. A. Abosede, A. B. Onakoya // International Journal of Business Administration. – Retrieved from: <http://www.sciedu.ca/journal/index.php>.
16. Малий бізнес: закордонний досвід [Електронний ресурс] / Національний інститут системних досліджень проблем підприємництва. – Режим доступу: [http://www.nisse.ru/business/article/article\\_1141.html](http://www.nisse.ru/business/article/article_1141.html).
17. Економіка України в глобальному і внутрішньому вимірі: монографія / В. Г. Федоренко, І. М. Грищенко та ін; за заг. ред. В. Г. Федоренка, І. М. Грищенко, Т. Є. Воронкової. – К.: ТОВ «ДКС Центр», 2017. – 344 с.
18. Cherwitz R. Developing Intellectual Entrepreneurship / R. Cherwitz. – 2001. – Retrieved from: <https://webpace.utexas.edu/cherwitz/www/ie/scientist.html>.
19. Gregory J. Dees The Meaning of Social Entrepreneurship [Electronic resource] / J. Gregory. – Retrieved from: <http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents>.

20. North, D. (1990). *Institutions, Institutional Change and economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press. 152 p.
21. Johannisson, B., Kwiatkowski, S., Dandridge, T. *Intellectual Entrepreneurship – Emerging Identity in a Learning Perspective*. Retrieved from: <http://www.wspiz.pl/~unesco/articles/book1/tekst1>.
22. Salikhov, B.V. *Intellektualnoe predprinimatelstvo. Upravlenie kognitivnymi znaniiami sovremennoi korporatsii [Intellectual business. Managing the cognitive knowledge of a modern corporation: monograph]*. Rezhim dostupa: <http://www.bv-salikhov.ru/intellektualnoe-predprinimatelstvo.html> [in Russian].
23. Perskii, Iu.K., Kovaleva, T.Iu. (2009). *O sushchnostnykh osnovakh intellektualnogo predprinimatelstva [On the Essential Foundations of Intellectual Entrepreneurship]*. *Ekonomicheskaiia teoriia [Economic Theory]*, No. 1, P. 53–62 [in Russian].
24. Sennikova I. *Intellectual Entrepreneurship in Latvia*. Retrieved from: <http://www.ftp://ns1.ystp.ac.ir/YSTP>.
25. Brown, J.S., Duguid, P. (2000). *Balancing act: How to capture knowledge without killing it*. *Harvard Business Review*, 2000, P. 73–80.
26. Stonehouse, G., Pemberton, J. (1999). *Learning and knowledge management in the intelligent organization. Participation and Empowerment: An International Journal*, Vol. 7, Iss. 5, P. 131–144.
27. Bazylevych, V.D., Ilin, V.V. (2008). *Intelektualna vlasnist: kreatyvy metafizychnoho poshuku [Intellectual Property: Metaphysical Search Creatures]*. Kyiv: Znannia. 687 p. [in Ukrainian].
20. North D. *Institutions, Institutional Change and economic Performance / D. North. – Cambridge: Cambridge University Press, 1990. – 152 p.*
21. Johannisson B. *Intellectual Entrepreneurship – Emerging Identity in a Learning Perspective [Electronic resource] / B. Johannisson, S. Kwiatkowski, T. Dandridge. – Retrieved from: http://www.wspiz.pl/~unesco/articles/book1/tekst1.*
22. Салихов Б. В. *Интеллектуальное предпринимательство. Управление когнитивными знаниями современной корпорации: моногр. [Электронный ресурс] / Б. В. Салихов. – Режим доступа: http://www.bv-salikhov.ru/intellektualnoe-predprinimatelstvo.html.*
23. Перский Ю. К. *О сущностных основах интеллектуального предпринимательства / Ю. К. Перский, Т. Ю. Ковалева // Экономическая теория. – 2009. – № 1. – С. 53–62.*
24. Sennikova I. *Intellectual Entrepreneurship in Latvia [Electronic resource] / I. Sennikova. – Retrieved from: http://www.ftp://ns1.ystp.ac.ir/YSTP.*
25. Brown J. S. *Balancing act: How to capture knowledge without killing it / J. S. Brown, P. Duguid // Harvard Business Review. – Harvard, 2000. – P. 73–80.*
26. Stonehouse G. *Learning and knowledge management in the intelligent organization / G. Stonehouse, J. Pemberton // Participation and Empowerment: An International Journal. – 1999. – Vol. 7, Iss. 5. – P. 131–144.*
27. Базилевич В. Д. *Інтеллектуальна власність: креативи метафізичного пошуку / В. Д. Базилевич, В. В. Ільїн. – К.: Знання, 2008. – 687 с.*

УДК 338.242

DOI: 10.30857/2413-0117.2019.2.2

**Тетяна М. Майборода**  
**Сумський державний університет, Україна**  
**ОСОБЛИВОСТІ РЕГУЛЮВАННЯ ОСВІТНЬОЇ СФЕРИ**  
**В СИСТЕМІ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА**

*У статті підкреслюється загально визнаний факт виняткової значущості галузі освіти для забезпечення економічного та соціального розвитку країни, підвищення її конкурентоспроможності на світовій арені та наукоємності її виробництва. Наголошується, що освітня сфера є життєво необхідною ланкою, що поєднує всі сектори економіки та соціальну сферу, є супровідним елементом у житті кожної окремо взятої людини і формує її людський та соціальний капітал. Відзначається, що зазвичай освіта була підконтрольною сферою держави, яка визначала основні її напрямки й орієнтири розвитку та регулювала її діяльність. Проте на сьогоднішній день спостерігається реформування освітньої сфери в більшості країн світу, що передбачає послаблення ролі держави та перехід на умовний механізм саморегулювання. Саме тому, розгляд галузі освіти як об'єкта ринкового регулювання набуває особливої актуальності в сучасних реаліях, що й зумовило проведення дослідження в цьому напрямку. У статті детально проаналізовано галузь освіти як одну з основоположних сфер системи національного господарства через призму ринкового механізму її регулювання, що дозволяє визначити основним її об'єктом таку категорію, як освітня послуга. У результаті дослідження поглядів вітчизняних та зарубіжних науковців було виділено основні та специфічні риси, що визначають особливості функціонування галузі освіти як системи змішаних приватно-суспільних благ. Розглянуто також основні підходи до трактування ринку освітніх послуг, його функцій та ключових структурних елементів, до яких передусім відносяться споживачі та постачальники, посередники, джерела фінансування та інші особливості. На основі проведеного дослідження автором робиться висновок про необхідність державного регулювання галузі освітніх послуг у поєднанні із застосуванням основ ринкового механізму.*

**Ключові слова:** освітня сфера (галузь); освітня послуга; система національного господарства; державне регулювання; ринкове регулювання.

**Татьяна Н. Майборода**  
**Сумской государственной университет, Украина**  
**ОСОБЕННОСТИ ГОСУДАРСТВЕННО-РЫНОЧНОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ**  
**ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СФЕРЫ В СИСТЕМЕ НАЦИОНАЛЬНОГО ХОЗЯЙСТВА**

*В статье подчёркивается общепризнанный факт исключительной значимости сферы образования для обеспечения экономического и социального развития страны, повышения её конкурентоспособности на мировой арене и наукоёмкости её производства. Акцентируется, что область образования является жизненно необходимым звеном, объединяющим все секторы экономики и социальную сферу, является сопроводительным элементом в жизни каждого отдельно взятого человека и формирует его человеческий и социальный капитал. Отмечается, что образование обычно было подконтрольной сферой государства, которое определяло её направления и ориентиры развития и регулировала её деятельность. Однако на сегодняшний день наблюдается реформирование образовательной сферы в большинстве стран мира, что предусматривает ослабление роли государства и переход на условный механизм саморегулирования. Именно поэтому, рассмотрение области образования как объекта рыночного регулирования приобретает особую актуальность в современных реалиях, что и обусловило проведение исследования в данном направлении. В*

статтє подробно проаналізована отрасль образования как одна из основных сфер системы национального хозяйства через призму рыночного механизма её регулирования, что позволяет определить основным её объектом такую категорию, как образовательная услуга. В результате исследования взглядов отечественных и зарубежных учёных были выделены основные и специфические черты, которые определяют особенности функционирования отрасли образования как системы смешанных частно-общественных благ. Рассмотрены также ключевые подходы к трактовке рынка образовательных услуг, его функций и ключевых структурных элементов, к которым прежде всего относятся потребители и поставщики, посредники, источники финансирования и другие особенности. На основе проведённого исследования автором делается вывод о необходимости государственного регулирования отрасли образовательных услуг в сочетании с применением основ рыночного механизма.

**Ключевые слова:** образовательная сфера (отрасль); образовательная услуга; система национального хозяйства; государственное регулирование; рыночное регулирование.

**Tetyana M. Mayboroda**

*Sumy State University, Ukraine*

#### **SPECIFIC FEATURES OF GOVERNMENT-MARKET REGULATION IN THE AREA OF EDUCATION WITHIN THE NATIONAL ECONOMIC DOMAIN**

*The article emphasizes a commonly recognized fact of exceptional significance of education for national economic and social development, enhancing its competitiveness in the world arena and knowledge-intensity of production. It is argued that education is a vital link that unites all sectors of the economy and social aspects as well as a critical accompanying element in the life of every individual that creates human and social capital. Traditionally, education refers to the area of a government regulation and control that sets its development priorities and vectors. However, to date, reforming the education sector is becoming a global mainstream trend which promotes a shift from government regulation towards a conditional mechanism of self-regulation. Thus, viewing education as an object of market regulation is of particular relevance in modern realia which has underpinned the objectives of this study. From the national economic development perspective, the article provides insights on education industry through the prism of a market mechanism which allows for identifying an educational service category as its major regulation object. Based on the domestic and international research surveys, the key and characteristic features of the education sector have been revealed which determined its specifics as a system of mixed private-public goods. The study also discusses the basic approaches to the interpretation of an education market, its functions and key structural elements which primarily include consumers, suppliers, intermediaries, sources of finance, etc. On the basis of research findings, a conclusion has been made about the critical need to balance government regulation of the educational services sector with the use of market mechanisms and tools.*

**Keywords:** area of education (industry); educational services; national economy; government regulation; market regulation.

**Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Галузь освіти, як особлива сфера системи національного господарства країни, функціонує на відповідному ринку з його особливостями та законами. Дана галузь спрямована передусім на всебічний розвиток та навчання особистості та соціуму, забезпечення кожної ланки господарювання кваліфікованими працівниками, формування конкурентоспроможної та наукоємної економіки і сприянню загальному соціальному

благополуччю тощо. Переважно соціальний характер галузі освіти передбачає значний контроль та регулювання з боку держави, що диктує свої правила. З іншого боку, галузь освіти є достатньо широкою та комплексною категорією, що об'єднує численні освітні продукти і послуги, функціонування яких підпадає під закони ринкового регулювання. В результаті цього і формується особливий механізм державно-ринкового регулювання галузі освіти, що буде більш детально досліджено в даній статті.

**Аналіз останніх публікацій по проблемі.** На основі положень загальної економічної теорії про ринок як механізм функціонування національного господарства, були сформовані сучасні уявлення про функціонування ринку в галузі освіти, що з різних сторін досліджували А.А. Антохов [1], Е.В. Бурденко [3], А.С. Воронцова [5], Л.В. Іванютіна [12], І.С. Каленюк [13], С.В. Кузнецова [15], Т.В. Матюк [20], Е.Н. Попов [26], Г.З. Чекаловська [31] тощо.

**Невирішені частини дослідження.** Незважаючи на значні напрацювання в даній сфері, питанню систематизації основних підходів до розуміння сутності галузі освітніх послуг як елемента системи національного господарства, що підпадає під регулювання як з боку держави, так і ринку, присвячено недостатньо уваги.

**Метою даної статті** є дослідження особливостей державно-ринкового регулювання галузі освітніх послуг в системі національного господарства країни.

Досягти поставленої вище мети можливо за допомогою наступних завдань, що висунуті в даній роботі:

- проаналізувати основні підходи науковців щодо сутності освітніх послуг як основного товару в галузі освіти та виділення його специфічних властивостей;
- дослідження сутності галузі освітніх послуг як елемента системи національного господарства країни.

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування.** Галузь освіти, незважаючи на її специфічне становище та яскраво виражений соціальний характер, підпадає під дію ринкового механізму. Це дозволяє розглядати ринок в сфері освіти за допомогою наступних основоположних категорій:

- попиту, який характеризується потребою людей в тому чи іншому товарі (послугі), бажанні їх задовольнити;
- пропозиції, яка є загальною кількістю товарів (послуг), які призначені для продажу;
- ціни як економічної категорії, що формується під впливом багатьох факторів (зокрема, в процесі виробництва і реалізації продукції чи наданні послуг, урівноваження попиту та пропозиції на ринку тощо).

Щодо основного об'єкту ринку в галузі освіти, який являє собою товар чи послугу, що формує попит і пропозицію та щодо яких встановлюється ціна, то в науковій літературі немає однозначного виділення.

На думку І.С. Каленюк, основним результатом освіти є «система знань, умінь і навичок, що передаються людині в процесі навчання» [13].

Інші науковці в якості результату освітнього процесу розглядають окрему особистість, тобто «соціальну істоту, яка включена в суспільні стосунки і є діячем (суб'єктом) цих стосунків [14].

Проте ці думки є спірними, адже ні знання, ні кваліфікація фактично не є об'єктом купівлі-продажу. Натомість, найбільш доцільно розглядати освітній продукт або освітню послугу основним об'єктом та фактичним товаром ринку, який в подальшому дослідженні будемо називати ринком освітніх послуг.

На нашу думку, слід виділити підхід, за яким освітня послуга при її споживанні перетворюється в робочу силу, якість якої залежить не тільки від сукупності спожитих

освітніх послуг, але й від кількості і якості особистої праці, витраченої під час споживання цих послуг, особистих здібностей, ступеня їх реалізації та інших суб'єктивних факторів [26].

Розглянемо основні підходи науковців щодо трактування даної категорії в табл. 1.

Таблиця 1

**Основні підходи до трактування поняття «освітня послуга»**

Джерело	Характеристика
А.А. Антохов [1]	– класичне визначення: певний вид товару, особлива споживча вартість процесу праці, діяльність для задоволення потреб учасників освітнього процесу – маркетингове визначення: обсяг навчальної і наукової інформації, яка трансформується в процесі навчання в певну суму знань для задоволення потреб фізичних та юридичних осіб у загальноосвітній, професійно-кваліфікаційній підготовці, перепідготовці, навчанні впродовж усього життя.
О.В. Бурденко [3]	Сукупність послуг, безпосередньо пов'язаних з втіленням базисних цілей освіти, реалізацією його місії
А.Я. Дмитрів [7]	1) з погляду особистості – процес передачі кінцевому споживачеві сукупності знань, вмінь та навичок професійного змісту, які необхідні для задоволення його особистих потреб в отриманні професії, а також самовдосконаленні та самоствердженні; цей процес здійснюється за тісної взаємодії зі споживачем відповідно до встановленої програми та за певною формою (стаціонарна, заочна, вечірня або дистанційна); 2) з погляду підприємства – це процес фахової підготовки, підвищення кваліфікації або перепідготовки персоналу, яка необхідна для забезпечення його подальшої працездатності, підтримки конкурентоздатності людського капіталу і розвитку у змінному ринковому середовищі; 3) з погляду держави – процес, який забезпечує розширене відтворення сукупного особистісного та інтелектуального потенціалу суспільства.
К.М. Євменкова [10]	Специфічний товар у вигляді сукупності навчальної та наукової інформації, що передається студенту у вигляді системи знань та практичних вмінь і навичок, за умови успішного засвоєння якої студент отримує відповідну кваліфікацію
Л.В. Іванютіна [12]	Комплексний процес, спрямований на передачу знань, умінь, навичок загальноосвітнього, професійного характеру споживачеві в ході освітньої програми, з метою задоволення особистих, групових і суспільних потреб споживачів в придбанні освіти, розвитку інтелектуального потенціалу особистості, підприємства, суспільства
І.С. Каленюк [13]	Результат здійснення різноманітної (педагогічної, виховної, наукової, організаційно-управлінської) діяльності працівниками сфери освіти для задоволення освітніх потреб окремих людей і всього суспільства
С. Ніколаєнко [23]	Не матеріальні, а соціальні блага, система знань, інформації, умінь і практичних навичок, задоволення її різноманітних освітніх потреб і реалізації особистих здібностей їхнього споживача
Т.Є. Оболенська [24]	Специфічний товар, який задовольняє потребу людини в набутті певних знань, навичок і вмінь для їхнього подальшого використання в професійній діяльності

Виходячи з наведених вище визначень, освітня послуга є специфічним товаром, що вимагає виділення головних її відмінних рис:

- мають нематеріальний характер, а отже їх неможливо фізично відчувати до моменту надання, можуть виражатися у вигляді навчальних планів та програм, навчально-методичного комплексу, дипломів та сертифікатів, ліцензій та документів на акредитацію тощо;

- є невід’ємними від суб’єктів, що їх надають (освітніх провайдерів та найманих ними викладачів, вчителів);

- не має можливості виробити про запас та зберігати, вони потребують постійного оновлення та адаптації до умов зовнішнього середовища через високий відсоток застарівання інформації, її забування; хоча ефект на майбутнє у вигляді засвоєних знань та набутих умінь зберігається;

- процес надання освітньої послуги зазвичай займає тривалий проміжок часу, що залежить від складності та обсягу послуги, її мети;

- досить важко попередньо оцінити якість послуг, визначається зазвичай після надання в результаті діяльності здобувача освітніх послуг;

- є достатньо об’ємним поняттям, що охоплює послуги на різних рівнях освіти, а отже розглядається як змішане (особисте та суспільне) благо;

- спостерігається відсутність передачі права власності на освітню послугу в процесі купівлі-продажу;

- товар, що має власну вартість (сукупність ресурсів, необхідних для створення послуги) та споживчу вартість (здатність задовольнити потреби не лише окремого індивіда, а й суспільства) [1, 32].

Як бачимо, освітня послуга має чітко виражений соціальний характер, що проявляється передусім в підвищенні рівня освіти і культури населення. Така соціальна приналежність передбачає обмежений характер ринкових відносин в галузі освіти та суттєву роль держави в процесах її функціонування та розвитку. Окрім того, в переважній більшості соціальні послуги вважаються суспільними благами.

У своїй роботі С.В. Кузнецова, виділяє наступні властивості суспільних благ:

- сфера споживання суспільного блага поширюється на всіх членів суспільства, виключена автономність їх споживання (неподільність і колективний характер споживання);

- збільшення числа споживачів блага не тягне за собою зниження їх корисності для кожного з них (неконкурентність в споживанні);

- обмеження доступу споживачів до такого блага практично неможливо (невиключеність);

- поточне споживання суспільного блага не скорочує споживання наступного покоління людей (довготривалий генераційний ефект);

- суспільне благо породжує значний зовнішній позитивний ефект (позитивні екстерналії), який випадає на долю третіх осіб, які не беруть участі безпосередньо у виробництві або споживанні суспільного блага, і виражається у змінах якості життя всього суспільства [15].

Діаметрально протилежними до цих всіх властивостей вважаються приватні блага або блага індивідуального споживання. Проте в реальних умовах господарювання «чисті» приватні чи суспільні блага зустрічаються досить рідко, не є виключенням і освітні послуги.

На думку більшості науковців [5, 15, 20, 31], освітня послуга вважається змішаним або приватно-суспільним благом, що поєднує їх ознаки в залежності від її специфіки. Приватний характер освітньої послуги особливо гостро починається проявлятися в професійній, вищій та освіті дорослих, адже на цих рівнях починає проявлятися виключність

послуг, які становляться об'єктом купівлі-продажу і мають особливу споживчу вартість і ринкову ціну, яка визначається попитом і пропозицією.

Досить цікавою є характеристика освітніх послуг Є.Г. Григор'євої в залежності від тривалості їх надання (табл. 2).

Таблиця 2

**Характеристика освітніх послуг за тривалістю їх надання**

Тривалість послуги	Характеристика
Короткостроковий період	– високий ступінь індивідуальності і нестандартності в залежності від професійного рівня вчителя, місця, часу їх надання та інших факторів; – достатня варіативність використання цих факторів; – відсутність фінансового ризику у зв'язку з відсутністю сировини.
Середньостроковий (до одного року) і довгостроковий період (понад один рік)	– довготривалий характер надання; – необхідність державного або суспільно-державного контролю; – значущість витрат на їх всебічне забезпечення; – високий ступінь фінансового ризику для новостворених освітніх установ; – скорочення ступеня свободи при виборі умов надання, в тому числі за рахунок встановлення комплексу вимог (державних освітніх стандартів) до різних за рівнем освітніх програм і необхідністю належного ресурсного забезпечення освітнього процесу.

Джерело: [6].

Повертаючись до рівня ринку освітніх послуг, зазначимо про відсутність єдиного підходу до трактування даного поняття.

Відповідно до класичного ринкового підходу, його можна розуміти як саморегулюючу сферу економічних відносин між продавцями і покупцями з приводу купівлі-продажу товару освітня послуга. Зміст регулювання полягає в тому, щоб в кожен момент часу узгоджувати за термінами, якістю та обсягами пропозиції освітніх послуг навчальними закладами або індивідуальними виробниками відповідно до структури індивідуальних потреб і форм власності [29]. У зв'язку з цим, ринок освітніх послуг виступає складовою ринку послуг, який в свою чергу входить в структуру товарного ринку, як елемента всієї ринкової економіки.

Розглядаючи ступінь зв'язку із зовнішнім середовищем ринок освітніх послуг можна вважати відкритою системою, в якій економічні суб'єкти – власники факторів виробництва вільно взаємодіють між собою та з іншими системами суспільства (економічною, соціальною, політичною) [25].

На думку групи авторів на чолі з Т.Н. Неровнею, ринок освітніх послуг розглядається з точки зору інституційного підходу, а отже розуміється як «сукупність соціально-економічних інститутів, які організують структурні та легітимні господарські відносини, що виникають між економічними агентами в процесі виробництва, обміну і споживання освітніх послуг» [28]. У зв'язку з цим виділяються наступні складові ринку:

– основні суб'єкти: індивіди, домогосподарства, підприємства, держави, що визначають обсяг і характер попиту на освітні послуги і їх пропозицію різними освітніми установами;

– нормативно-правові акти, що регулюють відносини у сфері освіти;

– система неформальних інституційних структур (відносно традицій, культури, релігії, недержавні інститути як приватні репетитори, приватні бізнес-школи тощо);

– професійна і трудова мобільність суб'єктів ринку освітніх послуг.

Досить слушно відмічає Л.М. Ільїч, що ринок освітніх послуг як підсистема ринкової економіки «виконує роль виробника інтелектуальної та інтелектуальноємної продукції, що забезпечує постійне та безперервне оновлення ресурсної бази виробництва, удосконалення якості суспільного інтелекту, науково технічний розвиток суспільства, соціально економічні зміни в якості життя» [24].

Інші науковці зазначають, що ринок освітніх послуг, є з одного боку самостійним ринковим утворенням, з іншого – складовою частиною ринку капіталу, так як знання вміння та навички є формою людського капіталу [27]. Фактично, він поєднує в собі ринкові і неринкові механізми діяльності, що впливає зі специфіки освіти як послуги, спрямованої на задоволення не тільки приватної потреби, а й суспільної [26].

Досліджуючи сутність ринку освітніх послуг, доцільно також зосередитися на його функціях:

– саморегулююча, що виявляється в розширенні масштабів надання послуг та підвищенні ціни на них при зростанні попиту відповідно до умов ринкової економіки;

– регулююча, яка встановлює певні пропорції в наданні освітніх послуг і обміні ними (тобто, регулювання попиту і пропозиції н освітні послуги, ціноутворення на ринку тощо);

– стимулююча, що виражається у впровадженні нових освітніх технологій, що сприяють зниженню витрат і зниження цін на підготовку фахівців, створення умов для конкурентоспроможності освітніх послуг, формування науково-технічного інтелектуального потенціалу суспільства;

– суспільної значущості освітніх послуг в умовах їх бездефіцитності, задоволення специфічних потреб людей в культурному і особистісному саморозвитку;

– демократизації, що виявляється в диференціації освітніх установ і звільнення освіти від нежиттєздатних елементів [11, 25].

При чому, основні структурні елементи такого ринку можна охарактеризувати наступним чином (табл. 3).

*Таблиця 3*

**Характеристика основних структурних елементів ринку освітніх послуг**

Структурний елемент	Характеристика
Споживачі освітніх послуг (попит)	Фізичні особи-здобувачі освіти (безпосередньо); домогосподарства, суб'єкти господарювання та держава (опосередковано)
Постачальники освітніх послуг (пропозиція)	Освітні провайдери (державної та недержавної форми власності, громадські організації та інші об'єднання тощо)
Посередники надання освітніх послуг	Служба зайнятості, біржа, органи реєстрації, ліцензування та акредитації для освітніх провайдерів, освітні центри, асоціації, фонди тощо
Особливості надання освітніх послуг	На безоплатній основі, на платній основі
Джерела фінансового забезпечення освітньої послуги	Бюджетні кошти, позабюджетні кошти (кошти юридичних та фізичних осіб на різних умовах)

Виходячи з усього вищенаведеного, держава займає домінуючу позицію як зі сторони попиту (адже створює місця державного замовлення для поповнення кваліфікованої робочої сили), так і пропозиції (у вигляді державних навчальних закладів) на ринку освітніх послуг.

Іншою вагомою рисою ринку освітніх послуг є його соціальний характер, а отже він не може функціонувати абсолютно на ринкових засадах та вимагає державного втручання.

Ринок освітніх послуг може виступати ефективним інструментом ринкової економіки лише за умови наявності мобільної системи освіти, яка гнучко реагує на попит на ринку праці та здатна забезпечити економіку фахівцями належного рівня [24].

Все це зумовлює високу важливість і необхідність саме державного регулювання галузі освітніх послуг.

На думку групи дослідників, держава виконує наступні функції в процесі регулювання ринку освітніх послуг:

- забезпечення інституційно-правової основи діяльності агентів;
- компенсація негативних ефектів ринкової поведінки і задоволення потреб економічних агентів в тій частині благ, які ринок зробити не може, або виробляє в недостатній кількості;
- створення умов для нормального інвестиційного клімату в країні з метою залучення коштів приватного сектора в сферу освіти [23].

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Галузь освіти є складною системою соціально-економічних взаємозв'язків щодо виробництва, обміну та споживання такого товару як освітня послуга на відповідному ринку. Освітня послуга є достатньо специфічним товаром, що зумовлює особливості механізму ринково-державного регулювання. Okремо слід відмітити, що держава займає домінуючу роль у галузі освіти, виступаючи як з боку попиту, так і пропозиції, а також різних рівнів забезпечення та регулювання. Ринок освітніх послуг є досить важливим елементом системи національного господарства, адже фактично формує якісний людський капітал, що використовуються в усіх інших сферах економіки та суспільного життя.

#### References

#### Література

1. Antokhov, A.A. (2009). Rynok osvitynih posluh u svitli klasychnoho ta novitnikh pidkhodiv do doslidzhennya [The market of educational services in the light of classical and new approaches to research]. *Rehionalna ekonomika [Regional economy]*. No. 1. P. 251–259. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek\\_2009\\_1\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek_2009_1_33). [in Ukrainian].
2. Burdenko, E.V. (2015). Ekonomicheskie subekty i povedenie gosudarstva na rynke obrazovatelnykh uslug [Economic entities and the state's behavior in the market of educational service]. Praha: *Stredoevropsky Vestnik pro Vedu a Vyzkum*. Vol. 82. 57 p. [in Russian].
3. Vorontsova, A.S. (2018). Finansove zabezpechennya rozvytku systemy osvity vprodovzh usoho zhyttya [Financial support for the development of the education system throughout the whole life: PhD thesis]. Sumy: SumDU. 272 p. [in Ukrainian].
4. Hryhoreva, E.H. Obrazovatel'naya usluha kak obekt ekonomicheskoho analyza [Educational service as an object of economic analysis]. Retrieved from: [http://old.ippd.ru/bibl/pedagog\\_razvitie/pr\\_st.html](http://old.ippd.ru/bibl/pedagog_razvitie/pr_st.html) [in
1. Антохов А. А. Ринок освітніх послуг у світлі класичного та новітніх підходів до дослідження [Електронний ресурс] / А. А. Антохов // *Регіональна економіка*. – 2009. – № 1. – С. 251–259. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek\\_2009\\_1\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek_2009_1_33).
2. Бурденко Е. В. Экономические субъекты и поведение государства на рынке образовательных услуг / Е. В. Бурденко. – Praha: *Stredoevropsky Vestnik pro Vedu a Vyzkum*, 2015. – Т. 82. – 57 с.
3. Воронцова А. С. Фінансове забезпечення розвитку системи освіти впродовж усього життя: дисертація ... канд. екон. наук, спец.: 08.00.08 – гроші, фінанси і кредит / А. С. Воронцова. – Суми: СумДУ, 2018. – 272 с.
4. Григорьева Е. Г. Образовательная услуга как объект экономического анализа [Электронный ресурс] / Е. Г. Григорьева. – Режим доступа: [old.ippd.ru/](http://old.ippd.ru/bibl/pedagog_razvitie/pr_st.html)

- Russian].
5. Dmytriv, A.Ya. (2010). Kharakterystyka osoblyvostey osvitnoyi posluhy z pohlyadu marketynhu [Characteristics of the educational services from the point of view of marketing]. Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politehnika" [Visn National University "Lviv Polytechnic"], No. 690, P. 40–42. [in Ukrainian].
6. Yevmenkova, K.M. (2009). Osvitnya posluha yak ekonomichna katehoriya [Educational service as an economic category]. Ekonomika i rehion [Economy and region], No. 3 (22), P. 172–175 [in Ukrainian].
7. Zazymko, A.Z. (2005). Politychna ekonomiiia [Political economy: tutorial]. Kyiv: KNEU. 358 p. [in Ukrainian].
8. Yvanyutyna, L.V. (2007). Rynok obrazovatelnykh usluh vyssheho professyonalnoho obrazovanyu: monytorynh y razvytye (na prymere Altayskoho kraia) [Market of educational services of higher vocational education: monitoring and development (on an example of Altai Krai): PhD thesis]. Barnaul. 197 p. [in Russian].
9. Kalenyuk, I.S. (2003). Ekonomika osvity [Economics of Education: tutorial]. Kyiv: Znannya Ukrainy. 316 p. [in Ukrainian].
10. Karamushka, L. (2002). Pryntsyp humanizatsiyi upravlinnya yak odyn z providnykh pryntsypiv osvithnoho menedzhmentu [Principle of humanization of management as one of the leading principles of educational management]. Osvita i upravlinnya [Education and Management], Vol. 5, No. 4, P. 41–57 [in Ukrainian].
11. Kuznetsova, S.V. (2008). Teoretyko-metodolohycheskye aspekty razvytyya rynku obrazovatelnykh usluh [Theoretical and methodological aspects of the development of the market for educational services]. Novye tekhnolohyy v obrazovanyu: Prylozhenye k zhurnaluvy Sovremennye naukoemkye tekhnolohyy [New technologies in education: Supplement to the journal Modern High Technologies], No. 3, P. 14–21 [in Russian].
12. Lohachev, V., Zhernov, E. (2006). Intellectualnyi kapital s pozitsii trudovoi stoimosti [Intellectual capital from the standpoint of labor value]. Ekonomist [Economist], No. 9, P. 36–41 [in Ukrainian].
13. Malyyuk, A. (2015). Hlobalizatsiya yak protses vynyknennya informatsiynoho suspilstva [Globalization as the process of the emergence of an information society. bibl/pedagog\_razvitie/pr\_st.html.
5. Дмитрів А. Я. Характеристика особливостей освітньої послуги з погляду маркетингу / А. Я. Дмитрів // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – 2010. – № 690. – С. 40–42.
6. Євменькова К. М. Освітня послуга як економічна категорія / К. М. Євменькова // Економіка і регіон. – 2009. – № 3 (22). – С. 172–175.
7. Зазимко А. З. Політична економія: навч. посібник / А. З. Зазимко. – К.: КНЕУ, 2005. – 358 с.
8. Иванютина Л. В. Рынок образовательных услуг высшего профессионального образования: мониторинг и развитие (на примере Алтайского края): дис. ... канд. экон. наук / Л. В. Иванютина. – Барнаул, 2007. – 197 с.
9. Каленюк І. С. Економіка освіти : навч. посіб. / І. С. Каленюк. – К.: Знання України, 2003. – 316 с.
10. Карамушка Л. Принцип гуманізації управління як один з провідних принципів освітнього менеджменту / Л. Карамушка // Освіта і управління. – 2002. – Т. 5. – № 4. – С. 41–57.
11. Кузнецова С. В. Теоретико-методологические аспекты развития рынка образовательных услуг / С. В. Кузнецова // Новые технологии в образовании: приложение к журналу Современные наукоёмкие технологии. – 2008. – № 3. – С. 14–21.
12. Логачев В. Интеллектуальный капитал с позиции трудовой стоимости / В. Логачев, Е. Жернов // Экономист. – 2006. – № 9. – С. 36–41.
13. Малюк А. Глобалізація як процес виникнення інформаційного суспільства / А. Малюк // Соціологія: теорія, методи,

- Sociology: theory, methods, marketing]. *Sotsiologhiya: teoriya, metody, marketynh* [Sociology: theory, methods, marketing], No. 4, P. 20–39 [in Ukrainian].
14. Matyuk, T.V. (2014). *Vzaiemozviazok osvity i sotsialno-ekonomichnoho rozvytku suspilstva* [Interconnection of education and socio-economic development of the society: PhD thesis]. State Higher Educational Institution "National Mining University". 19 p. [in Ukrainian].
15. Mikhneva, S.G. (2003). *Intellektualizatsiia ekonomiki: innovatsionnoe proizvodstvo i chelovecheskii kapital* [Intellectualization of the economy: innovative production and human capital]. *Innovatsii* [Innovations], No. 1. Retrieved from: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Npchdu/Economy/2005\\_25/25-4.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Npchdu/Economy/2005_25/25-4.pdf) [in Russian].
16. Nikolaienko, S. (2007). *Reitynhovi systemy – skladovi natsionalnoho monitorynhu yakosti vyshchoi osvity* [Rating systems – components of the national monitoring of the quality of higher education]. *Vyshcha shkola* [Higher school], No. 4, P. 3–14 [in Ukrainian].
17. Obolenska, T.Ye. (2001). *Marketynh osvitnikh posluh: vitchyznyanyu i zarubizhnyy dosvid* [Marketing of educational services: domestic and foreign experience: monograph]. Kyiv. 208 p. [in Ukrainian].
18. Osovskaya, H.V., Yushkevych, O.O., Zavadskiy, Y.S. (2009). *Ekonomichnyi slovnyk* [Economic Dictionary]. Kyiv: Kondor. 358 p. [in Ukrainian].
19. Popov, E.N. (1992). *Uslugi obrazovaniia i rynek* [Education Services and the Market]. *Rossiiskii ekonomicheskii zhurnal* [Russian Economic Journal], No. 6, P. 21–32 [in Russian].
20. Predborskyi, V.A., Harin, B.B., Kukharenko, V.D. (2007). *Ekonomichna teoriia: pidruchnyk dlia vuziv* [Economic theory: a textbook for universities]. Eds. V.A. Predborskyi. Kyiv: Kondor. 492 p. [in Ukrainian].
21. Chekalovska, H.Z. (2016). *Suspilne blaho osvitnikh posluh v systemi stymuliuvannia rozvytku "novoï ekonomiky"* [Public benefit of educational services in the system of stimulating the development of a "new economy": Thesis of the candidate of economic sciences: 08.00.01]. *Ternopil'skyi natsionalnyi ekonomichnyi universytet*. 249 p. [in Ukrainian].
22. Chukhno, A.A. (2003). *Postindustrialna ekonomika: teoriia, praktyka ta yikh znachennia dlia Ukrainy* [Post-industrial economics: theory, practice
- маркетинг. – 2015. – № 4. – С. 20–39.
14. Матюк Т. В. *Взаємозв'язок освіти і соціально-економічного розвитку суспільства*: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.01 – Економічна теорія та історія економічної думки / Т. В. Матюк; Держ. вищий навч. закл. "Нац. гірн. ун-т". – Д., 2014. – 19 с.
15. Михнева С. Г. *Интеллектуализация экономики: инновационное производство и человеческий капитал* [Электронный ресурс] / С. Г. Михнева // *Иновации*. – 2003. – № 1. – Режим доступа: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Npchdu/Economy/2005\\_25/25-4.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Npchdu/Economy/2005_25/25-4.pdf).
16. Николаєнко С. *Рейтингові системи – складові національного моніторингу якості вищої освіти* / С. Николаєнко // *Вища школа*. – 2007. – № 4. – С. 3–14.
17. Оболенська Т. Є. *Маркетинг освітніх послуг: вітчизняний і зарубіжний досвід*: монографія / Т. Є. Оболенська. – К., 2001. – 208 с.
18. Осовська Г. В. *Економічний словник* / Г. В. Осовська, О. О. Юшкевич, Й. С. Завадський. – К.: Кондор, 2009. – 358 с.
19. Попов Е. Н. *Услуги образования и рынок* / Е. Н. Попов // *Российский экономический журнал*. – 1992. – № 6. – С. 21–32.
20. Предборський В. А. *Економічна теорія: підручник для вузів* / В. А. Предборський, Б. Б. Гарін, В. Д. Кухаренко; ред. В. А. Предборський. – К.: Кондор, 2007. – 492 с.
21. Чекаловська Г. З. *Суспільне благо освітніх послуг в системі стимулювання розвитку "нової економіки"*: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.01 / Г. З. Чекаловська; Тернопільський національний економічний університет. – Тернопіль, 2016. – 249 с.
22. Чухно А. А. *Постіндустріальна економіка: теорія, практика та їх значення для України* / А. А. Чухно. – К.:

- and their significance for Ukraine]. Kyiv: Lohos. 631 p. [in Ukrainian].
23. Iasin, E. (2003). Nerynochnyi sektor: strukturnye reformy i ekonomicheskii rost [Non-market sector: structural reforms and economic growth]. Moscow: Fond «Liberalnaia missiia» [in Russian].
24. Ilich, L.M. (2017). Vzaiemodiia rynkiv pratsi ta osvity: sutnist, kharakterni rysy ta model funktsionuvannia [Interaction of Labor and Education Markets: Essence, Characteristics and Model of Functioning]. *Ekonomika ta derzhava* [Economics and the State], No. 4, P. 69–74 [in Ukrainian].
25. Goncharova, L.I. (2009). Sushchnost rynku obrazovatelnykh uslug kak sotcialno-ekonomicheskoi sistemy [The essence of the educational services market as a socio-economic system]. *Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta* [Bulletin of the Samara State University of Economics], No. 9 (59), P. 26–29 [in Russian].
26. Larina, A.V. (2016). Osobennosti i problemy rossiiskogo rynku obrazovatelnykh uslug [Features and problems of the Russian educational services market]. *APRIORI: Elektronnyi nauchnyi zhurnal. Seriya: gumanitarnye nauki* [APRIORI: Electronic Scientific Journal. Series: Humanities], No. 4. Retrieved from: <http://apri-ori-journal.ru/serial/4-2016/Larina.pdf> [in Russian].
27. Zotov, V.N. (2002). Razrabotka strategii i taktiki marketingovoi deiatelnosti vuzov na rynke obrazovatelnykh uslug i nauchno-tekhnicheskoi produktcii [Development of strategy and tactics of marketing activity of high schools in the market of educational services and scientific and technical production: Abstract of the dissertation]. Moscow: REA im. G.V. Plekhanova [in Russian].
28. Nerovnia, T.N., Korchinskii, A.A., Grechko, M.V. (2012). Rynok obrazovatelnykh uslug: institucionalnaia kharakteristika, struktura, osnovnye determinanty [Educational services market: institutional characteristics, structure, main determinants]. *Ekonomicheskii Vestnik Iuzhnogo federalnogo universiteta* [Economic Bulletin of the Southern Federal University], No. 3, Part 2, P. 17–20 [in Russian].
29. Khashirov, O.A. (1993). *Predprinimatelstvo v sfere uslug* [Entrepreneurship in the service sector: monograph]. St. Petersburg [in Russian].
- Логос, 2003. – 631 с.
23. Ясин Е. Нерыночный сектор: структурные реформы и экономический рост / Е. Ясин. – М.: Фонд «Либеральная миссия», 2003. – С. 23–40.
24. Ільч Л. М. Взаємодія ринків праці та освіти: сутність, характерні риси та модель функціонування / Л. М. Ільч // *Економіка та держава*. – 2017. – № 4. – С. 69–74.
25. Гончарова Л. И. Сущность рынка образовательных услуг как социально-экономической системы / Л. И. Гончарова // *Вестник Самарского государственного экономического университета*. – 2009. – № 9 (59). – С. 26–29.
26. Ларина А. В. Особенности и проблемы российского рынка образовательных услуг [Электронный ресурс] / А. В. Ларина // *APRIORI: Электронный научный журнал. Серия: гуманитарные науки*. – 2016. – № 4. – Режим доступа: <http://apri-ori-journal.ru/serial/4-2016/Larina.pdf>.
27. Зотов В. Н. Разработка стратегии и тактики маркетинговой деятельности вузов на рынке образовательных услуг и научно-технической продукции: автореф. дис. ... канд. экон. наук / В. Н. Зотов. – М.: РЭА им. Г.В. Плеханова, 2002.
28. Неровня Т. Н. Рынок образовательных услуг: институциональная характеристика, структура, основные детерминанты / Т. Н. Неровня, А. А. Корчинский, М. В. Гречко // *Экономический Вестник Южного федерального университета*. – 2012. – № 3. – Ч. 2. – С. 17–20.
29. Хаширов О. А. *Предпринимательство в сфере услуг: монография* / О. А. Хаширов. – СПб., 1993. – С. 31–45.

УДК 338.1:[339.923:061.1ЄС]=111

DOI: 10.30857/2413-0117.2019.2.3

**Viktor Kozlovskij**

*Vilniaus Kolegija / University of Applied Sciences, Lithuania*

### **SMART GROWTH PROGRESS IN EUROPEAN UNION: A COHESION APPROACH**

*Economic development and socioeconomic cohesion have always been an object of scientific research. In particular, this issue had become a focus of attention after EU enlargement in 2004 and Great Recession in 2007–2009. The above changes have given way to a certain slowdown in economic growth in most EU countries along with triggering a range of divergence processes between EU countries and regions. As a response to situation, the EU offered a Europe 2020 strategy, in which smart growth was mentioned as one of critical instruments to deal with increasing menaces. The objective of the study is to evaluate the progress of the main smart growth indicators (investment in research and development (R&D), employment rate and share of population obtaining tertiary education) in the EU over the period 2001–2017 within the framework of the economic cohesion concept. The paper seeks to explore the EU from different perspectives. First, the EU new member states (EU-10) and the old ones (EU-14) were compared. Second, the EU countries were divided by economic development level (calculated by GDP per capita in PPP): highly developed (H-7), medium developed (M-7) and less developed (L-7) countries. Finally, aggregate cohesion indices of all three smart growth indicators were calculated for the entire EU (EU-28). The research findings have revealed some interesting trends. First, each smart growth indicator's progress depends on countries' economic development level. Aggregate values for more developed countries (EU-14, H-7 and G-3) are always higher than the EU average (EU-28) and aggregate values for less developed economies are basically lower. Second, cohesion progress of smart growth indicators was influenced by economic recession in 2007–2009. It is argued that cohesion is evident in times of economic growth, but its progress ceases or divergence might occur in case of economic hazards. However, despite the expanding cohesion between the new and the old member states, a gap between certain groups of countries is even growing. This is clearly evident when the EU member states are divided into groups subject to the level of their economic development.*

**Keywords:** smart growth; investment; R&D; employment; education; cohesion.

**Віктор Козловський**

*Вільнюський коледж / Університет прикладних наук, Литва*

### **ПРОГРЕС ПОКАЗНИКІВ «РОЗУМНОГО ЗРОСТАННЯ»**

#### **В ЄС З ПОГЛЯДУ ЗГУРТОВАНОСТІ**

*Питання економічного розвитку і соціально-економічної згуртованості завжди були об'єктом активних наукових досліджень. Особливо ця проблематика привернула увагу після розширення ЄС в 2004 році і Великої рецесії 2007–2009 років. Після зазначених вище подій економічне зростання в ЄС сповільнилося, а відмінності між країнами і регіонами ЄС стали збільшуватися. У відповідь на ці виклики було запропоновано стратегію «Європа 2020», в якій «розумне зростання» представлено як один з ефективних способів вирішення існуючих проблем. Метою цього дослідження є спроба оцінити прогрес «розумного зростання» в ЄС у період з 2001 по 2017 роки включно через призму згуртованості. Для аналізу було обрано три основні показники: інвестиції в наукові дослідження, зайнятість населення і частка населення з вищою освітою. Країни-члени ЄС проаналізовано з різних позицій. По-перше, оцінено сумарні показники «старих» членів Євросоюзу (EU-14), а також нових країн, що приєдналися (EU-10). По-друге, країни було поділено на групи за рівнем економічного розвитку: високорозвинені, середнього рівня і менш розвинені країни. Нарешті, сумарний*

індекс згуртованості розраховано для всього ЄС. Результати досліджень виявили деякі цікаві тенденції. Насамперед, з'ясовано, що прогрес кожного показника «розумного зростання» залежить від рівня економічного розвитку країни. Сукупні значення для більш розвинених країн (EU-14, H-7 і G-3) завжди вищі, ніж в середньому по ЄС (EU-28), а сукупні значення для менш розвинених країн – здебільшого нижчі. По-друге, на динаміку згуртованості показників «розумного зростання» вплинув економічний спад у 2007–2009 роках. Згуртованість спостерігається за часів економічного зростання, але за часів економічних труднощів рівень її зростання зупиняється або навіть з'являються тенденції дивергенції. Нарешті, незважаючи на те, що розрив між новими і старими державами-членами ЄС переважно зменшується, розрив між окремими групами країн в останнє десятиліття часом навіть став збільшуватися. Особливо чітко це помітно, коли країни ЄС поділено на групи за рівнем економічного розвитку.

**Ключові слова:** «розумне зростання»; інвестиції; НДДКР; зайнятість; освіта; згуртованість.

**Виктор Козловский**

**Вильнюсский колледж / Университет прикладных наук, Литва**

**ПРОГРЕСС ПОКАЗАТЕЛЕЙ «УМНОГО РОСТА»**

**В ЕС С ПОЗИЦИИ СПЛОЧЁННОСТИ**

Вопросы экономического развития и социально-экономической сплочённости всегда были объектом активных научных исследований. Особенно эта проблематика привлекла внимание после расширения ЕС в 2004 году и Великой рецессии 2007–2009 годов. После упомянутых событий экономический рост в ЕС замедлился, а различия между странами и регионами ЕС стали увеличиваться. В ответ была предложена стратегия «Европа 2020», в которой «умный рост» был предложен как один из эффективных способов решения возникающих проблем. Целью данной работы является попытка оценить прогресс «умного роста» в ЕС в период с 2001 по 2017 годы включительно через призму сплочённости. Для анализа были подобраны три основных показателя: инвестиции в научные исследования, занятость населения и доля населения с высшим образованием. Страны-члены ЕС были проанализированы с разных позиций. Во-первых, были оценены суммарные показатели «старых» членов Евросоюза (EU-14), а также стран-«новичков» (EU-10). Во-вторых, страны были поделены на группы по уровню экономического развития: высокоразвитые, среднего уровня и менее развитые страны. Наконец, суммарный индекс сплочённости был подсчитан для всего ЕС. Результаты исследований выявили некоторые интересные тенденции. Показано, что прогресс каждого показателя «умного роста» зависит от уровня экономического развития страны. Совокупные значения для более развитых стран (EU-14, H-7 и G-3) всегда выше, чем в среднем по ЕС (EU-28), а совокупные значения для менее развитых стран – в основном ниже. Во-вторых, на динамику сплочённости показателей «умного роста» повлиял экономический спад в 2007–2009 годах. Сплочённость очевидна во времена экономического роста, но во времена экономических трудностей её прогресс останавливается или даже появляются тенденции дивергенции. Наконец, несмотря на то, что разрыв между новыми и старыми государствами-членами ЕС в основном уменьшается, разрыв между отдельными группами стран в последнее десятилетие временами даже стал увеличиваться. Особенно отчётливо это заметно, когда страны ЕС поделены на группы по уровню экономического развития.

**Ключевые слова:** «умный рост»; инвестиции; НИОКР; занятость; образование; сплочённость.

**Problem formulation.** The capacity of regions to innovate depends on many factors – the business culture, the skills of the workforce, the existence of effective education and training institutions, innovation support services, technology transfer mechanisms, R&D and ICT infrastructure, the mobility of researchers, business incubators, new sources of finance and local creative potential. Good governance is also crucial.

For the last years, one of significant problems in EU becomes lower economic growth rates in comparison with other leading countries as USA, China, Canada, Australia and etc. Statistical data shows that important reason of such productivity gap is low level of innovations (this means lower level of investment on R&D, insufficient use of technologies, difficult access to innovations in some sections of society). Moreover EU faces some problems in education system (this means poor reading skills of children, too many young people leaving education without qualification, qualifications often fail to match labour market needs). In addition to this population ageing process is faster than in main competitors states (this means population is ageing in higher rates than in other parts of the World, fewer people in work have to support higher number of pensioners).

Trying to find appropriated answers to mentioned questions the European Commission launched the 10-year economic strategy, called Europe 2020. This strategy was created to promote smart (developing an economy based on knowledge and innovation), sustainable (promoting a more resource efficient, greener and more competitive economy) and inclusive (fostering a high-employment economy delivering social and territorial cohesion) growth.

**Analysis of recent research.** Understanding of smart growth concept differs. Gibbs [8] relates smart growth with sustainable development. For Anderson [1] “smart growth recognizes the connections between development and quality of life. It leverages new growth to improve the community. ... It also preserves open space and many other environmental amenities.” Platje [16] focuses on various problems: lower levels of investment in R&D and innovation; insufficient use of information/communications technologies; difficult access to innovation in some sections of society; problems in education system; in high rates ageing population.

Smart growth in EU starts from the Smart specialization concept, which appeared as an answer to searching more sustainable growth concepts. Many researchers [4, 11, 14, 15, 17, 19] agree that smart specialization is about placing greater emphasis on innovation and having an innovation-driven development strategy in place that focuses on each region’s strength and competitive advantage. Moreover smart specialization places greater emphasis on innovation and focuses scarce human and financial resources in a few globally competitive areas in order to boost economic growth and prosperity. That’s why according to A. Mempel-Snieżyk [15] smart specialization is crucial for the actual effectiveness of research and investment in innovation. Furthermore smart specialization concept emerged from spatial sectoral lines of thinking, but it increasingly shifted towards addressing regional growth issues as fundamental building blocks of national and European growth issues. In order to make the smart specialization logic applicable to a regional context, the proponents [12, 13] of the concept interpreted the idea of a domain in terms of that of a region, and applying the smart specialization logic in this manner.

It must be remembered that further empirical analysis is based on cohesion point of view (the close connection between smart growth, smart specialization and cohesion is recognized by many researches [2, 3, 5, 7, 12, 18]). In economic literature definition of cohesion is not a simple concept – it can be analyzed in different ways. For some, it means the territorial and social relations stability; for others, the process of convergence between regions and social groups, moreover, some scientists even narrow the concept till employment opportunities and preferred living standards. Cohesion policy’s aim can be to equilibrate regional and social disparities within the transparent redistribution of GDP, employment, etc. Alternatively, cohesion can be directed to the maximal contribute from regions and social groups to the country's economic performance and so on.

Author considers that cohesion definition must contain two main attributes: first, cohesion means equilibration of disparities; and, secondly, mutual development of all cohesion subjects.

Most researchers analyze smart growth, smart specialization or cohesion phenomenon separately. In this research author want to connect smart growth indicators with cohesion concept.

**The aim** is to determine smart growth indicators and analyze progress of those indicators according to cohesion point of view.

**Research Methodology.** Research methodology includes grouping of EU Member States, choosing periods of time, choice of indicators and indicators' counting methods. Object of research is smart indicators progress in EU Member States based on cohesion approach. For that purpose, two grouping models are presented in this paper. First one means grouping of all EU Member States into two groups by their joining to alliance aspect: Old Member States (EU-14, excluding Luxemburg) which joined union before 2004 and New Member States (EU-10) which joined union in 2004. This grouping is in line with popular concept of two-speed Europe [6, 9, 10]. Second grouping model is based on multi-speed EU idea. All mentioned 24 EU countries are divided into four groups by their economic development level (GDP). Grouping was made with statistic data analysis computer program SPSS using clustering function according to 10 years (2009-2018) GDP. The first group is highly developed countries (H-7): Austria, Belgium, Denmark, Finland, Ireland, Netherlands and Sweden, – countries which GDP level (counted as average for analyzed period) is around and higher than 110% of EU average level. The second group of EU members is named medium developed (M-7): Cyprus, Greece, Italy, Malta, Portugal, Slovenia and Spain, – countries which GDP is between 110% and 80% of EU level. The third group is low developed (L-7) countries: Czech Republic, Estonia, Hungary, Latvia, Lithuania, Poland and Slovakia, – countries which GDP level is under 80% of EU average. The last group considered from three biggest EU economies – gross economies (G-3): Germany, France and United Kingdom. These countries' GDP level is around 110-120% of EU average.

Choice of research indicators were made by Europe 2020 strategy's guidelines according to analysis above. There were three main indicators chosen: (1) public and private expenditures in research and development (R&D), counted as percentage of GDP; (2) employment level of population aged 15–64, counted as percentage of total population; (3) tertiary or equivalent level education achieved by population aged 24–65, counted as percent of total population.

Indicators and cohesion index was counted using simplified standard deviation formula.

**Research results overview.** Smart growth indicators are quite different. Despite that, it can be recognized some common tendencies between them. First, every indicators' values for old Member States (EU-14) are in better position than EU average (EU-28) and indicators' values for new Member States' (EU-10) are lower (Figure 1). The same principle is correct if countries are divided into groups by economic development level: indicators' values for more developed Member States (H-7 and G-3) are always better then EU-28 and indicators' values for less developed Member States (M-7 and L-7) are mostly worse (Figure 2).

Second, cohesion progress depends on economic situation. For example, it was highly influenced by Great Recession (in 2008–2009). Moreover, cohesion (or convergence) is clear in times of economic growth (during 2001–2007). Together, cohesion progress stops or even divergence appears in times of economic difficulties (after 2008).

Finally, cohesion progress depends on countries' grouping method. While analyzing EU Member States divided by their accession time (EU-14 and EU-10), convergence appears most of time (except of the last 3-5 years when it mostly stopped or divergence started). View changes when countries are divided into groups by economic development level (more developed H-7 and G-3 and less developed M-7 and L-7). Positive cohesion progress is truthful for all four groups of countries during economic growth period (from 2001 until 2008). However strong divergence

between more and less developed countries' groups can be recognized after 2008. Especially obvious divergence process is in case of H-7 and M-7 groups.

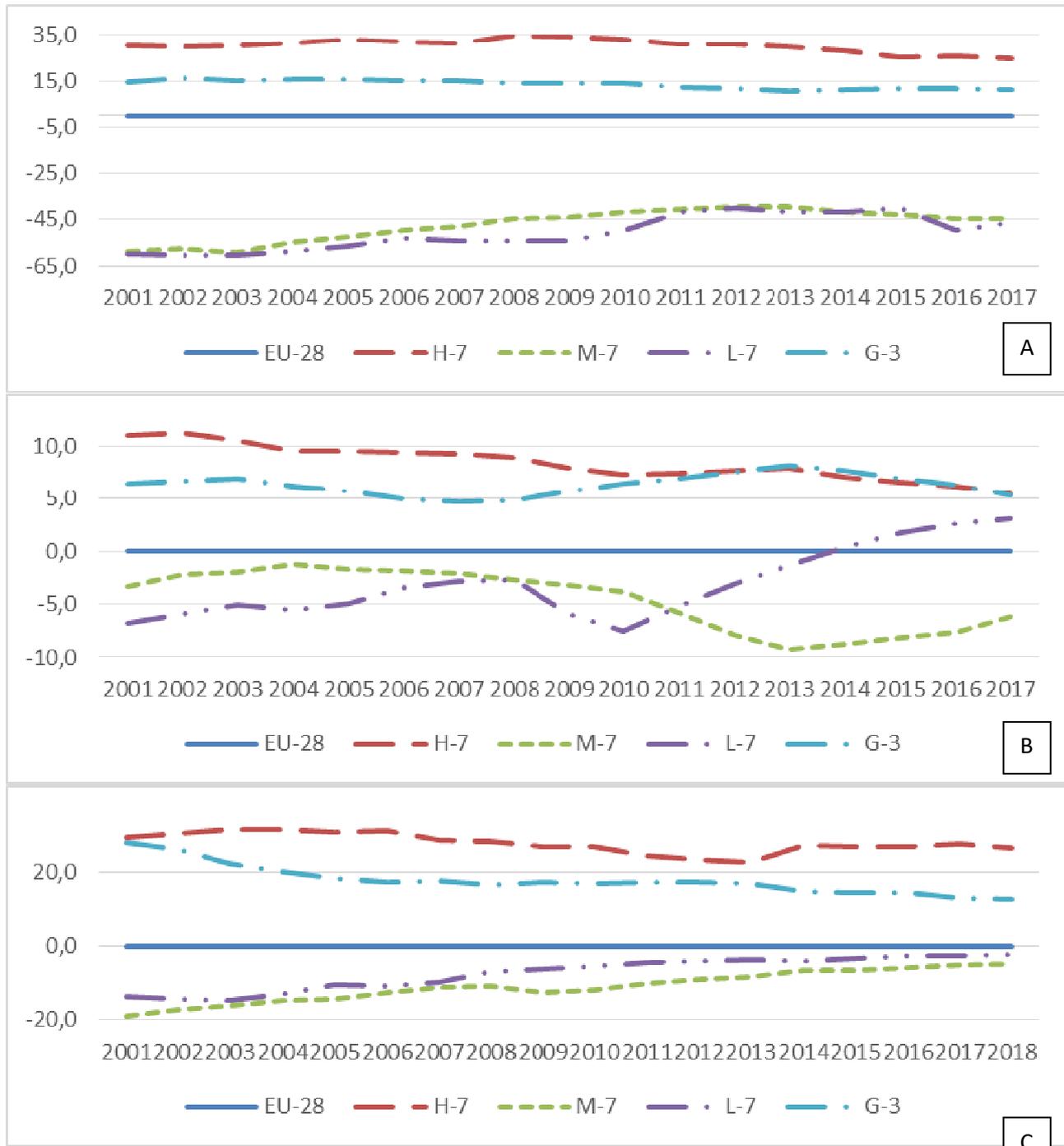


Source: counted by author based on EuroStat data.

**Figure 1. Simplified standard deviation of analyzed indicators [(A) expenditures for R&D; (B) employment rate; (C) tertiary education level] for old Member States (EU-14) and new Member States (EU-10) in 2001-2018**

Results of EU aggregate cohesion index for all mentioned indicators are quite optimistic. Especially good situation is with employment. All EU members have very similar employment rates: cohesion index rate is around 90–94% of maximum 100%. Moreover, during all analyzed period it has slow but regular tendency to grow (from 90.6% in 2001 till 93.3% in 2017).

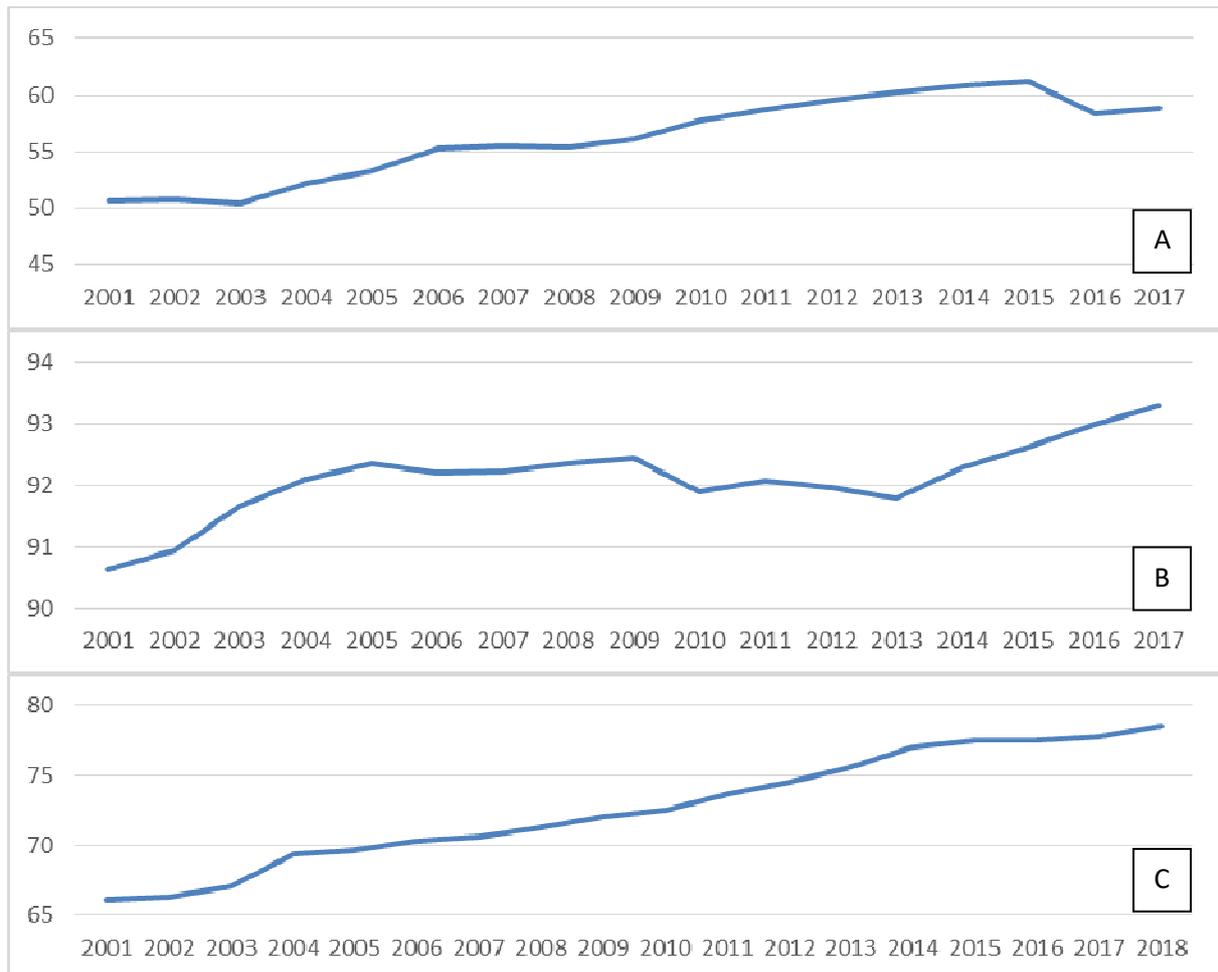
In case of tertiary education level, EU position is worse – differences between Member states are higher in comparison with differences of employment rate (EU cohesion index of tertiary education never reached 80%). From other side, we can see strong permanent convergence during all period. Cohesion level grew from 66.1% in 2001 till 78.5% in 2018. It must be mentioned, that cohesion slowdown appears in 2015 and continues until nowadays (index rate grew only 1% in the last 4 years).



Source: counted by author based on EuroStat data.

**Figure 2. Simplified standard deviation of analyzed indicators [(A) expenditures for R&D; (B) employment rate; (C) tertiary education level] for groups of EU Member States divided by economic development level (H-7, M-7, L-7 and G-3) in 2001–2018**

The biggest differentiation between EU countries is in expenditures for R&D level. More economically developed states are far away from less developed ones (in some cases difference between states is higher than three times). Despite it is growing, EU cohesion index of this indicator is just some more than 50%. More important is that gap between countries decrease very slowly. In period from 2001 till 2009 it grew only about 5%. Similar 5% growth can be seen in period from 2009 till 2015. During last two years cohesion index decreased 2.5%.



Source: counted by author based on EuroStat data.

**Figure 3. EU-28 Cohesion index based on standard deviation for analyzed indicators [(A) expenditures for R&D; (B) employment rate; (C) tertiary education level] in 2001–2018**

### Conclusions.

Smart growth concept includes three main components (and corresponding indicators): innovations (investment in R&D), education (tertiary education level) and employment (employment rate). Smart specialization concept is crucial for smart growth implementation. Smart specialization is about two main ideas: innovation-driven development and addressing regional growth.

Empirical research revealed some general tendencies truthful for all analyzed indicators. Each indicator's progress level depends on countries economic development level. Aggregate values for more developed countries' groups (EU-14, H-7 and G-3) are always higher than EU average (EU-28) and aggregate values for less developed economies' groups are mostly lower EU-28.

Cohesion progress of all indicators less depends on timeline partition into before and after EU enlargement in 2004. Instead of this, cohesion process is more influenced by economic recession (in 2008–2009). Cohesion is clear in times of economic growth and its progress stops or even divergence appears in times of economic difficulties.

If EU Member States are divided into groups by their accession time (before or in 2004: EU-14 and EU-10) convergence can be faced almost all analyzed time. If countries are divided into groups by economic development level positive cohesion progress is truthful for all four groups of countries during economic growth period (from 2001 till 2008). However strong divergence

between more and less developed countries' groups can be recognized after 2008. Especially obvious divergence process is in case of H-7 and M-7 groups.

### References

### Література

1. Anderson, G. (1998). Why Smart Growth? A Primer. Washington, DC: International City/County Management Association.
  2. Antunes, M., Pinho, C., Varum, C. (2015). Under What Conditions Do Structural Funds Play a Significant Role in European Regional Economic Growth? Some Evidence from Recent Panel Data. *Journal of Economic Issues*, 49(3), 749–771.
  3. Bachtler, J., Charles, D., Gross, F. (2012). 'Smart Specialisation' and cohesion policy – A strategy for all regions? Glasgow: EPRC.
  4. Bal-Domanska, B. (2013). Does smart growth enhance economic cohesion? An analysis for the EU regions of new and old accession countries. *Research Papers of the Wroclaw University of Economics*, 286, 100–110.
  5. Barca, F. (2009). An agenda for a reformed cohesion policy: A place-based approach to meeting European Union challenges and expectations. Independent Report prepared at the request of Danuta Hübner, Commissioner for Regional Policy, April 2009. Brussels: EU Commission.
  6. Dabrowski, M. (2010). The global financial crisis: Lessons for European integration. *Economic Systems*, 34(1), 38–54.
  7. David, P.A., Foray, D., Hall, B. (2009). Smart Specialisation – The concept. Knowledge Economists Policy Brief 9. Brussels: EU Commission.
  8. Gibbs, D., Krueger, R. (2008). "Third wave" sustainability? Smart growth and regional development in the USA. *Regional Studies*, 42(9), 1263–1274.
  9. Gogas, P., Kothroulas, G. (2009). Two speed Europe and business cycle synchronization in the European Union: The effect of the common currency. MPRA Paper No. 13909.
1. Anderson G. Why Smart Growth? A Primer / G. Anderson. – Washington, DC: International City/County Management Association, 1998.
  2. Antunes M. Under What Conditions Do Structural Funds Play a Significant Role in European Regional Economic Growth? Some Evidence from Recent Panel Data / M. Antunes, C. Pinho, C. Varum // *Journal of Economic Issues*. – 2015. – № 49 (3). – P. 749–771.
  3. Bachtler J. 'Smart Specialisation' and cohesion policy – A strategy for all regions? / J. Bachtler, D. Charles, F. Gross. – Glasgow: EPRC, 2012.
  4. Bal-Domanska B. Does smart growth enhance economic cohesion? An analysis for the EU regions of new and old accession countries / B. Bal-Domanska // *Research Papers of the Wroclaw University of Economics*. – 2013. – № 286. – P. 100–110.
  5. Barca F. An agenda for a reformed cohesion policy: A place-based approach to meeting European Union challenges and expectations. Independent Report prepared at the request of Danuta Hübner, Commissioner for Regional Policy, April 2009 / F. Barca. – Brussels: EU Commission, 2009.
  6. Dabrowski M. The global financial crisis: Lessons for European integration / M. Dabrowski // *Economic Systems*. – 2010. – № 34 (1). – P. 38–54.
  7. David P. A. Smart Specialisation – The concept. Knowledge Economists Policy Brief 9 / P. A. David, D. Foray, B. Hall. – Brussels: EU Commission, 2009.
  8. Gibbs D. "Third wave" sustainability? Smart growth and regional development in the USA / D. Gibbs, R. Krueger // *Regional Studies*. – 2008. – № 42 (9). – P. 1263–1274.
  9. Gogas P. Two speed Europe and business cycle synchronization in the European Union: The effect of the common currency / P. Gogas, G. Kothroulas // MPRA Paper No. 13909, 2009.

10. Hadjimichalis, C. (2011). Uneven geographical development and socio-spatial justice and solidarity: European regions after the 2009 financial crisis. *European Urban and Regional Studies*, 18(3), 254–274.
11. Hurduzeu, G., Lazar, I. (2016). Research and Development in the European Union. *The Annals of the University of Oradea, Economic Sciences*, 25, 129–135.
12. McCann, Ph., Ortega-Argiles, R. (2015) Smart Specialization, Regional Growth and Applications to European Union Cohesion Policy. *Regional Studies*, 49(8), 1291–1302.
13. McCann, Ph., Ortega-Argiles, R. (2013). Modern regional innovation policy. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 6(2), 182–216.
14. Macnaghten, P., Owen, R., Stilgoe, J. (2012). Responsible research and innovation: From science in society to science for society, with society. *Science and Public Policy*, 39(6), 751–760.
15. Mempel-Śnieżyk, A. (2013). Smart Specialisation and Clusters in Economic Growth. *Research Papers of the Wrocław University of Economics*, 324, 92–103.
16. Platje, J. (2013). A theoretical assessment of the EU's smart, sustainable and inclusive growth policy on resource use. *Research Papers of the Wrocław University of Economics*, 318, 37–46.
17. Pugh, R.E. (2014). 'Old wine in new bottles'? Smart Specialisation in Wales. *Regional Studies, Regional Science*, 1(1), 152–157.
18. Solly, A. (2016). Place-based innovation in Cohesion Policy: meeting and measuring the challenges. *Regional Studies, Regional Science*, 3(1), 193–198.
19. Ulnicane, I. (2016). Research and innovation as sources of renewed growth? EU policy responses to the crisis. *Journal of European Integration*, 38(3), 327–341.
10. Hadjimichalis C. Uneven geographical development and socio-spatial justice and solidarity: European regions after the 2009 financial crisis / C. Hadjimichalis // *European Urban and Regional Studies*. – 2011. – № 18 (3). – P. 254–274.
11. Hurduzeu G. Research and Development in the European Union / G. Hurduzeu, I. Lazar // *The Annals of the University of Oradea, Economic Sciences*. – 2016. – № 25. – P. 129–135.
12. McCann Ph. Smart Specialization, Regional Growth and Applications to European Union Cohesion Policy / Ph. McCann, R. Ortega-Argiles // *Regional Studies*. – 2015. – № 49 (8). – P. 1291–1302.
13. McCann Ph. Modern regional innovation policy / Ph. McCann, R. Ortega-Argiles // *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*. – 2013. – № 6 (2). – P. 182–216.
14. Macnaghten P. Responsible research and innovation: From science in society to science for society, with society / P. Macnaghten, R. Owen, J. Stilgoe // *Science and Public Policy*. – 2012. – № 39 (6). – P. 751–760.
15. Mempel-Śnieżyk A. Smart Specialisation and Clusters in Economic Growth / A. Mempel-Śnieżyk // *Research Papers of the Wrocław University of Economics*. – 2013. – № 324. – P. 92–103.
16. Platje J. A theoretical assessment of the EU's smart, sustainable and inclusive growth policy on resource use / J. Platje // *Research Papers of the Wrocław University of Economics*. – 2013. – № 318. – P. 37–46.
17. Pugh R. E. 'Old wine in new bottles'? Smart Specialisation in Wales / R. E. Pugh // *Regional Studies, Regional Science*. – 2014. – № 1 (1). – P. 152–157.
18. Solly A. Place-based innovation in Cohesion Policy: meeting and measuring the challenges / A. Solly // *Regional Studies, Regional Science*. – 2016. – № 3 (1). – P. 193–198.
19. Ulnicane I. Research and innovation as sources of renewed growth? EU policy responses to the crisis / I. Ulnicane // *Journal of European Integration*. – 2016. – № 38 (3). – P. 327–341.

УДК 005.511:339.138

DOI: 10.30857/2413-0117.2019.2.4

**Ірина М. Гончаренко, Анна В. Сінілкіна**  
**Київський національний університет технологій та дизайну, Україна**  
**ТЕХНОЛОГІЧНА СТРАТЕГІЯ ЯК ДЕТЕРМІНАНТА УСПІХУ**  
**ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ**

*У статті викладено основні положення щодо вибору і застосування технологічної стратегії на рівні корпорації й окремого бізнесу. За результатами проведеного аналізу зарубіжного досвіду автором визначено, що технологічна стратегія є частиною комплексної стратегії, яка пронизує всі інші стратегії стратегічного набору підприємства та задає їм імператив щодо інноваційного шляху розвитку на ринку. Відтак, за певних умов, стратегія бізнесу для компанії фактично являє собою конкурентний план управління. Багатопрофільні компанії здійснюють формування власної корпоративної стратегії як синергетичне поєднання різних бізнес-стратегій, враховуючи також специфічну стратегію координації, диверсифікації чи реструктуризації портфелів компанії, якщо такі існують. Обґрунтовано, що технологічне бачення, яке включає в себе технологічну політику і відповідні цілі, визначає втілення технологічної стратегії компанії і є ключовою детермінантою успіху підприємства на ринку. Визначено, що концепція технологічного менеджменту – це повне узгодження технологічної та загальної стратегій бізнесу. Доведено, що метою технологічної стратегії є конкурентна технологічна перевага, яка означає досягнення необхідних споживачеві результатів. Зосередження на технологічній стратегії і кваліфіковане втілення прийнятих рішень мають особливо важливе значення для технологічно інтенсивних видів виробництва. Хоча часовий та фінансовий горизонти звичайного бізнесу створюють такий рівень конкуренції, який дозволяє сформувати нові ексклюзивні конкурентні переваги, що представляють собою утворення нової синергетичної якості з досвіду багатьох менеджерів.*

**Ключові слова:** корпоративна стратегія; стратегія бізнесу; технологічна політика; технологічна стратегія; конкурентна технологічна перевага; детермінанта успіху; корпорація; фірма; конкуренція.

**Ірина Н. Гончаренко, Анна В. Синилкина**  
**Киевский национальный университет технологий и дизайна, Украина**  
**ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ СТРАТЕГИЯ КАК ДЕТЕРМИНАНТА УСПЕХА**  
**ПРЕДПРИЯТИЯ НА РЫНКЕ**

*В статье изложены основные положения по выбору и применению технологической стратегии на уровне корпорации и отдельного бизнеса. По результатам проведённого анализа зарубежного опыта автором определено, что технологическая стратегия является частью комплексной стратегии, которая пронизывает все другие стратегии стратегического набора предприятия и задаёт им императив по инновационному пути развития на рынке. Соответственно, в некоторых случаях, стратегия бизнеса для компании фактически представляет собой конкурентный план управления. Многопрофильные компании осуществляют формирование собственной корпоративной стратегии как синергетическое сочетание различных бизнес-стратегий, учитывая также специфическую стратегию координации, диверсификации или реструктуризации портфелей компании, если такие существуют. Обосновано, что технологическое видение, которое включает в себя технологическую политику и соответствующие цели, определяет воплощение технологической стратегии компании и является ключевым детерминантом успеха предприятия на рынке. Определено, что концепция технологического менеджмента*

– полное согласование технологической и общей стратегии бизнеса. Доказано, что целью технологической стратегии является конкурентное технологическое превосходство, которое означает достижение необходимых потребителю результатов. Сосредоточение на технологической стратегии и квалифицированное воплощение принятых решений имеют особо важное значение для технологически интенсивных видов производства. Хотя временной и финансовый горизонты обычного бизнеса создают такой уровень конкуренции, который позволяет сформировать новые эксклюзивные конкурентные преимущества, представляющие собой образование нового синергетического качества из опыта многих менеджеров.

**Ключевые слова:** корпоративная стратегия; стратегия бизнеса; технологическая политика; технологическая стратегия; конкурентная технологическое превосходство; детерминанта успеха; корпорация; фирма; конкуренция.

**Iryna M. Goncharenko, Anna V. Sinilkina**  
*Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine*  
**TECHNOLOGY STRATEGY AS A DETERMINANT  
OF COMPANY SUCCESS ON THE MARKET**

*The article discusses the main provisions on the selection and application of technology strategy at the corporate level and in particular business settings. Based on the in-depth analysis of international best practice, it is argued that a technology strategy is part of an overall comprehensive strategy that penetrates into all other strategies of a company strategic set and sets an imperative for innovative development in the market. Apparently, in some cases, a company business strategy actually makes its competitive management plan. Diversified companies run their own corporate strategies by a synergistic combination of different business strategies along with taking into account the specific coordination strategy, diversification or restructuring of company portfolios, if such exist. It is proved that technology vision, which entails technology policy and related objectives, drives the implementation of a company technology strategy and is a key determinant of company success on the market. It is also argued that the core of technology management concept is full harmonization of technology and the overall business strategy. The study has revealed that the aim of technology strategy is a competitive technology edge which means gaining specific outcomes needed to consumers. A focus on technology strategy and efficient embodiment of decisions are particularly important for technology-intensive types of production. However, time and financial horizons in conventional business realia promote such level of competition that allows for creating new exclusive competitive advantages which is a synergistic formation of new qualities based on extensive experience of many managers.*

**Keywords:** corporate strategy; business strategy; technology policy; technology strategy; competitive technology advantage; determinant of success; corporation; firm; competition.

**Постановка проблеми** Технологічна стратегія на рівні корпорації і окремого бізнесу існує і розвивається в контексті довгострокових цілей, цінностей, культури, політики і оперативних принципів корпорації або конкретного бізнесу. Загальній політиці бізнесу має підпорядкуватися не тільки технологічна стратегія, а й технологічна політика компанії, в цілому. Для того, щоб досягти лідерства у своїй галузі технологічна компанія має здійснити певний прорив у області технології.

Важливим є розуміння варіативності підходів досягнення конкурентоспроможності, оскільки воно сприяє правильній трансформації загальної стратегії бізнесу в технологічну та виробничу стратегії.

**Аналіз останніх досліджень** по темі показав, що питанням теорії та практики формування технологічної стратегії підприємства присвячено праці провідних вітчизняних та зарубіжних учених зокрема: І. Ансоффа, А. Томпсона, І.О. Бланка, І.Г. Діхтера, В.О. Василенка, М.М. Єрмошенка, В.Г. Герасимчука, В.В. Жихаревої, Н.К. Мойсеевої, А.П. Наливайка, А.П. Андибур, М.Г. Саєнко, Г.І. Кіндратської, З.Є. Шершньової, С.В. Оборської, В.М. Гейця, В.П. Семиноженка та інших.

За результатами проведеного аналізу визначено, що технологічна стратегія є частиною комплексної стратегії, яка пронизує всі інші стратегії стратегічного набору підприємства та задає їм імператив щодо інноваційного шляху вирішення проблем довгострокового характеру, пов'язаних із забезпеченням конкурентоспроможності підприємства на основі отримання ним конкурентних переваг в усіх ланках ланцюжків вартості різних видів його бізнес-діяльності й забезпечення на цій основі його тривалої та майбутньої прибутковості [2].

**Метою статті** є дослідження теоретичних аспектів визначення технологічної стратегії як вектору успішності підприємства на ринку.

**Виклад основного матеріалу.** За результатами проведеного аналізу зарубіжного досвіду автором визначено, що компанії потужні гравці на світовому ринку намагаються утримувати лідируючі позиції на ринку. Зокрема стратегію «бути першим на ринку» у секторі інтегральних схем та мікропроцесорів використовує у своїй практиці компанія «Intel». Для підтримки цього лідерства всі зусилля компанії спрямовані не тільки на загальний менеджмент, а й на підтримку роботи тих підрозділів, які відповідають за інноваційну складову (НДДКР, інноваційні відділи). Всупереч даній позиції компанія «Signetics» обрала стратегію «другого фронту», поставивши на меті залишатися надійним тиловим постачальником таких лідерів, як компанії «Motorola», «Intel», «Texas Instrument» [1–3].

В компанії «Signetics» чудово розуміють, що така стратегія менш ризикова, ніж позиція «лідера» і не потребує так багато інвестицій в НДДКР, як «лідер», а, отже, вони можуть зменшувати витрати і дозволити собі варіювати цінову політику. Резюмуючи, варто зауважити, що при високій технологічній інтенсивності компанії, успіх в бізнесі не обов'язково означає необхідність бути лідером у відповідному сегменті [3].

Ці різні орієнтації на ринку (бути першим, слідувати, знижувати витрати, займати нішу) знаходять відображення і розробку різних варіантів технологічної стратегії. У табл. 1 представлені чотири варіанти стратегії конкуренції в їх доповненні до продуктів і процесів відповідно до класифікації М. Портера.

Співробітники Гарвардської школи бізнесу сформулювали функціональні вимоги відповідно до аналізованих альтернативних стратегій (табл. 2), використовуючи іншу термінологію. Стратегію, яку вони називають сегментацією ринку, М. Портер визначає як «фокус на диференціацію». Термін «стратегія ринкової ніші» використовується в деяких наукових працях. Так, М. Портер стратегію «лідерство по витратах» називає як «пізній на ринку або мінімізація витрат» або «фокусування на витратах» [3].

Деякі науковці диференціюють варіанти виходу на ринок як стратегію першої та другої (за ознакою часу) [1, 2, 4].

Більшість технологічних лідерів використовують стратегію «піонера», тобто першого на ринку. Така піонерна стратегія виправдана, якщо фірма відчуває себе здатною фундаментально заповнити ринок. Так, піонерні роботи компанії «Fairchild Semiconductor» в розробці технології інтегральних планерних схем створила такі конкурентні переваги, що дозволило на основних сегментах ринку мікроелектроніки домінувати протягом 1960-х рр.

Таблиця 1

**Варіанти технологічних стратегій**

	<b>Вартісне лідерство</b>	<b>Стратегія диференціації</b>	<b>Стратегія зосередження на вартості</b>	<b>Стратегія диференціації</b>
<b>Технологічна політика</b>				
<b>Технологічна зміна продукту</b>	Розвиток продукту спрямований на зниження його вартості шляхом зменшення витрат матеріалів, полегшення процесу виробництва, спрощення вимог матеріально-технічного постачання і т.д.	Розвиток продукту спрямований на підвищення його якості, властивостей, розширення можливостей постачання або зміни вартості.	Розвиток продукту спрямований на розробку тільки в тому виконанні, яке націлене на потреби сегмента.	Розробка продукту націлена більше на потреби конкретного сегмента, ніж на конкурентів з широким спектром завдань.
<b>Технологічна зміна процесу</b>	Вивчення графіку поліпшення процесу з метою зменшення матеріальних і трудових витрат. Розвиток процесу спрямований на збільшення переваг економічних об'єктів.	Розвиток процесу спрямований на підтримку більшої витривалості, кращого контролю якості, більш надійного календарного планування, прискореного оформлення замовлень та інших параметрів, котрі підвищують купівельний попит та інтерес.	Розвиток процесу спрямований на налаштування системи оцінки для подальшого зниження вартості обслуговування, відповідно до потреб сегменту.	Розвиток процесу спрямований на налаштування системи оцінки для підвищення купівельного інтересу, відповідно до потреб сегменту.

Джерело: [1–3, 11].

І, все-таки, компанія «Texas Instruments», «швидкий наслідувач», завдяки винятковій концентрації на своїх ексклюзивних конкурентних перевагах захопити лідерство на ринку, але за рахунок використання інноваційних виробничих процесів [3].

Бути другим на ринку або займати позиції «швидкого наслідувача» менш захоплююче, проте нерідко такий стан дає істотні переваги при зменшенні ризику. Цей підхід часто вибирають всесвітньо відомі компанії «General Electric» і «IBM». Компанія «IBM з її потужними системами проектування, маркетингу і фінансовими можливостями часто переймає «піонерну» технологію іншої компанії і захоплює лідируючі позиції на ринку. Така стратегія ведення бізнесу також характерна для японських корпорацій, адже ефективна технологічна стратегія побудована на розумінні можливої ролі технології в загальній успішності бізнесу. Відповідне бачення допомагає керівництву компаній з довірою ставитися до необхідності виділяти та вкладати відповідні ресурси в технологічну стратегію, а

менеджерам з маркетингу та виробництва зрозуміти взаємодію їх стратегій з технологічною стратегією [1].

Таблиця 2

Типові рекомендації для альтернативних технологічних стратегій

	НДДКР	Виробництво	Маркетинг	Фінанси	Організація	Тимчасові параметри
Перший на ринку	Необхідні найкращі досягнення в області НДДКР	Зосередження на пілотному і дрібно-серійному виробництві	Зосередження на стимулюванні основного попиту	Необхідне джерело венчурного капіталу	Зосередження більш на гнучкості, ніж на ефективності; заохочення потреб ринку	Ранній вихід на ринок на початку життєвого циклу продукту
Другий на ринку	Необхідні: гнучкість, швидка реакція і передові НДДКР	Необхідна маневреність при організації дрібносерійного виробництва	Потрібно диференціювати продукт; стимулювати вторинний попит	Потрібне залучення середнього та великого обсягу капіталу	Поєднання елементів гнучкості та ефективності	Вихід на ринок на початку стадії росту продукту
Останній на ринку з мінімальними витратами	Необхідні навички у розвитку процесу і ефективність витрат на технічну розробку продукту	Необхідні ефективність і автоматизація великого виробництва	Потрібно мінімізувати витрати у сфері продажу та збуту товару	Необхідний доступ до крупного капіталу	Зосередження на ефективності та ієрархічному управлінні; чіткий контроль виконання роботи	Вихід на заключній стадії росту або на початку стадії зрілості виробництва
Той, що працює у своїй ніші на ринку	Необхідною є область застосування технології під замовлення і передовий дизайн продукту	Необхідна гнучкість на коротких і середніх виробничих циклах	Необхідно визначити і потрапити в найбільш сприятливі сегменти на ринку	Необхідно мати доступ до капіталу середнього і великого обсягу	Необхідні гнучкість і контроль при обслуговуванні різних потреб клієнтів	Вхід на ринок на стадії росту

Джерело: [2-4].

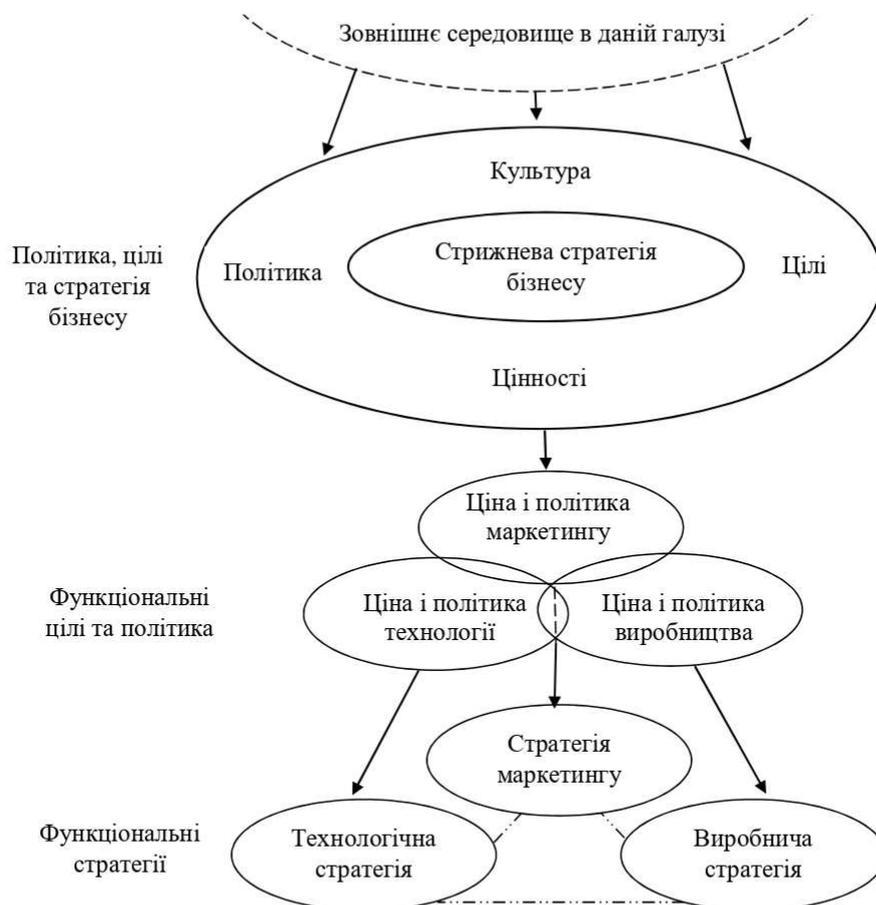
Стратегія бізнесу відображає довгострокові плани організації. Технологічна стратегія ж являє собою частину всієї стрижневої стратегії бізнесу компанії і, так само, є залежною від чинників зовнішнього середовища. Дане співвідношення схематично показано на рис. 1.

Функціональні стратегії (маркетингу, управління персоналом, технології, виробництва, продаж) представляють собою стрижневу стратегію бізнесу і втілюються у певну політику (рис. 2).



Джерело: узагальнено на основі [1].

Рис. 1. Загальні рамки стратегії бізнесу, в яких розвивається технологічна стратегія



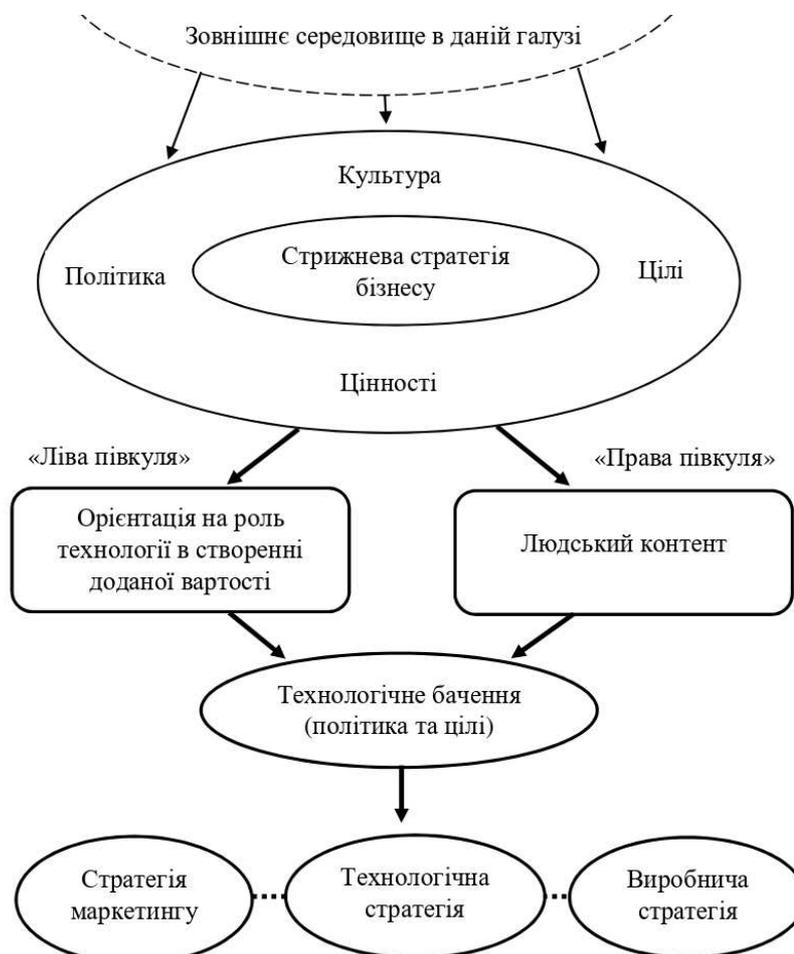
Джерело: [1].

Рис. 2. Функціональна політика і стратегії організації

Не можна оминати ще одну важливу особливість технології: в її основі обов'язково лежить інтенсивна інтелектуальна робота, що включає в себе аналіз, планування та навчання. Доцільно зауважити, що технологічне бачення організації може бути представлено аналогічно інтегральному процесу розумової діяльності (рис. 3).

Технологічне бачення не тотожне технологічній політиці і сформульованим цілям. Звісно, дух засновника та існуючі міфи глибоко впливають на корпоративну культуру таких компаній, як «Apple», а агресивність компанії «Sun Microsystems» впливає на технологічну

політику і цілі перерахованих фірм, і все ж таки технологічне бачення цих та багатьох інших компаній містить елементи, які виходять далеко за формальне визначення їх політики та цілей.



Джерело: узагальнено на основі [1].

Рис. 3. Технологічне бачення організації в аналогії до інтегрального процесу розумової діяльності

Відповідно до наведеної на рис.3 схеми, технологічне бачення формується у відповідності до питань які згруповано автором наступним чином:

- питання щодо визначення ролі технології в створенні доданої вартості для бізнесу;
- питання щодо визначення персоналу як своєрідного стимулятора та інтегратора інноваційного процесу та впровадження інноваційних технологій.

Перша група питань містить інформацію з маркетингу, виробництва і технології, щодо нових сегментів ринку, їх поточних потреб, існуючої конкуренції і т. п. Необхідним це видається для того, щоб обґрунтування необхідності освоєння нових технологій, виходу на нові, перспективні, до цього «недосяжні» ринки, пошуку інноваційних підходів до вирішення виробничих потреб, визначення необхідних темпів можливого залучення інновацій, створення нового рівня комплексу компетенцій [1, 3].

За другою групою питань виявляють значний розвиток організаційної та корпоративної культури, корпоративно відповідального бізнесу, підтримки ініціатив підприємницької діяльності, формування комунікаційної моделі співробітницької взаємодії, пролонгація очікувань співробітників, їх розуміння стандартів якості; оцінюють можливі

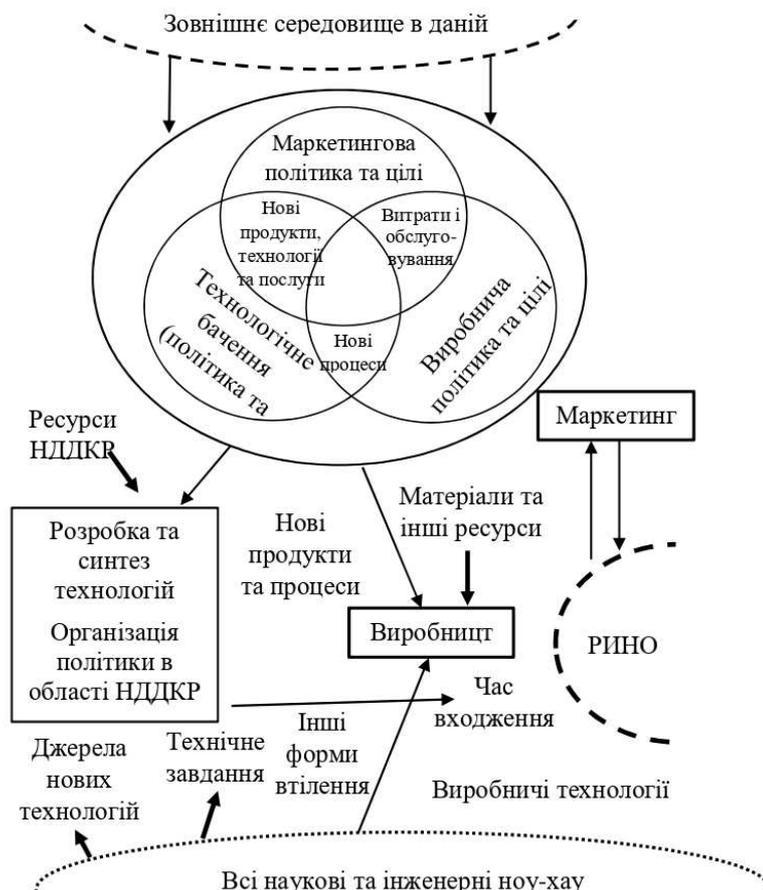
наслідки досягнення поставлених цілей технологічного розвитку; прогнозують зміну відносин партнерів, покупців, співробітників і т. д. Хоча питання другої групи менш однозначні і менш адресні, проте вони дуже важливі для обмірковування та подальшого формулювання стратегії.

На технологічне бачення бізнесу впливає і думка людей поза організацією. Репутація бізнесу і його технологічних інновацій формують певні очікування акціонерів, конкурентного середовища (конкурентів, споживачів, постачальників, посередників). Урахування вищезначених очікувань формує значне місце в технологічній і загальній політиці фірми.

Технологічне бачення, яке включає в себе технологічну політику і відповідні цілі, визначає втілення технологічної стратегії, що схематично представлено на рис. 4.

Ключові фактори технологічної стратегії представляють собою:

- складові НДДКР;
- технічні знання;
- альтернативні джерела технологій.



Джерело: узагальнено на основі [1].

Рис. 4. Схематичне представлення визначення технологічної стратегії фірми

**Висновки а перспективи подальшого розвитку** Загалом, технологія може бути капіталізована і у вигляді інших втілень, окрім нових продуктів або процесів. Виходячи з викладеного вище можна виділити шість елементів технологічної стратегії, до яких відносяться:

1. Критерії вибору і спеціалізація.
2. Рівень компетенції.

3. Джерела технології, що характеризуються доступністю і достатністю зовнішніх джерел.

4. Рівень інвестицій в НДДКР.

5. Графік конкуренції. Розробники стратегії (керівництво компанії) формулюють намір бути першими або задають часовий лаг, затримку, під час виходу нового продукту на ринок у якості послідовника після «піонера», під час здійснення оцінювання нового продукту у співвідношенні переваг та ризику невизначеності ринку; шляхом створення нових ексклюзивних конкурентних переваг завдяки розробки та впровадження поліпшеного продукту.

6. Політика компанії в області наукових досліджень та їх практичного впровадження. Складові цієї політики визначають ступінь централізації наукових досліджень, їх структуризації та можливої модернізації, рівень мотивації науковців та інженерії, топ-менеджменту шляхом залучення до науково-дослідної та дослідно-конструкторської роботи, методи правової та бізнес захисту винаходів; політику компанії в галузі патентної та публікаційної діяльності.

Всі елементи стратегії можуть бути умовно розділені на речові елементи і елементи досвіду. Речовими елементами технологічної політики і стратегії є ті, що визначають роль технології в доданій вартості бізнесу (нові продукти, процеси, послуги, відповідний графік нововведень). Важелями або приводами служать також портфелі проектів, фінансові інвестиції, рівень проведених НДДКР, організаційна політика в цілому.

Основні складові технологічної політики високотехнологічної компанії легко мають бути обговореними топ-менеджментом компанії з певною системою організаційних заходів щодо її реалізації. В міру зростання та розвитку фірми питання технологічної політики та їх вчасне донесення до колективу співробітників, інженерів та фахівців, які займаються ініціюванням та практичною реалізацією відповідних технічних та комерційних рішень, може бути ускладненим.

В той же час успіхи втілення інновацій вимагають виконання одночасно двох умов: наявності обґрунтованої технологічної політики і вміння змусити персонал компанії слідувати розробленій схемі, щоб перемогти на конкурентних ринках.

#### References

#### Література

- |  |  |
|--|--|
| <p>1. Chill, Ch.W., Jones, G.J. (1992). Strategic Management. An Integrated Approach. Houghton Mifflin Company. Boston.</p> <p>2. Twiss, B.C. (1980). Managing Technological Innovation. London.</p> <p>3. Dogson, M.E. (1989). Technology strategy and the firm. Harlow Longman.</p> <p>4. Andybur, A.P. (2005). Metodichnyi pidkhid do vyznachennia priorytetiv tekhnolohichnykh innovatsii na pidpriemstvakh [Methodical approach to the definition of priorities of technological innovations at enterprises]. Problemy nauky [Problems of science], No. 7, P. 19–24 [in Ukrainian].</p> <p>5. Ansoff, I. (1999). Novaia korporativnaia strategiia [New corporate strategy]. Translation from English. St. Petersburg: Piter. 416 p. [in Russian].</p> | <p>1. Chill Ch. W. Strategic Management. An Integrated Approach / Ch. W. Chill, G. J. Jones. – Boston: Houghton Mifflin Company, 1992.</p> <p>2. Twiss B. C. Managing Technological Innovation / B. C. Twiss. – London, 1980.</p> <p>3. Dogson M. E. Technology strategy and the firm / M. E. Dogson. – Harlow Longman, 1989.</p> <p>4. Андібур А. П. Методичний підхід до визначення пріоритетів технологічних інновацій на підприємствах / А. П. Андібур // Проблеми науки. – 2005. – № 7. – С. 19–24.</p> <p>5. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф; пер. с англ. – СПб.: Питер, 1999. – 416 с.</p> |
|--|--|

6. Ansoff, I. (1989). Strategicheskoe upravlenie [Strategic management]. Translation from English. Moscow: Ekonomika [in Russian].
7. Meskon, M.Kh., Albert, M., Khedouri, F. (1992). Osnovi menedzhmenta [Foundation Management]. Moscow: Delo. 702 p. [in Russian].
8. Karlof, B. (1991). Delovaia strategii: kontseptciia, sodержanie, simvoly [Business strategy: concept, content, symbols]. Moscow: Ekonomika. 239 p. [in Russian].
9. Shnaider, D. (2003). Tekhnologicheskii marketing [Technology marketing]. Moscow: Ianus-K. 980 p. [in Russian].
10. Nalyvaiko, A.P. (2001). Teoriia stratehii pidpriemstva [The theory of enterprise strategy]. Kyiv: KNEU. 227 p. [in Ukrainian].
11. Heits, V.M., Semynozhenko, V.P. (eds.) (2007). Stratehichni vyklyky KhKhI stolittia suspilstvu ta ekonomitsi Ukrainy [Strategic Challenges of the 21st Century for Society and the Economy of Ukraine: 3 volumes]. Kyiv: Feniks. Vol. 2: Innovatsiino-tekhnolohichni rozvytok ekonomiky [Innovative and Technological Development of the Economy]. 564 p. [in Ukrainian].
12. Saienko, M.H. (2010). Stratehiia pidpriemstva [Enterprise strategy: tutorial]. Ternopil: TAIP. 223 p. [in Ukrainian].
6. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 358 с.
7. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
8. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы / Б. Карлоф. – М.: Экономика, 1991. – 239 с.
9. Шнайдер Д. Технологический маркетинг / Дихтер Шнайдер. – М.: Янус-К, 2003. – 980 с.
10. Наливайко А. П. Теория стратегии підприємства / А. П. Наливайко. – К.: КНЕУ, 2001. – 227 с.
11. Стратегічні виклики ХХІ століття суспільству та економіці України: в 3 т. / за ред. акад. НАН України В. М. Гейця, В. П. Семиноженка. – К.: Фенікс, 2007. – Т. 2: Інноваційно-технологічний розвиток економіки. – 564 с.
12. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: навч. посіб. / М. Г. Саєнко. – Тернопіль: ТАЙП, 2010. – 223 с.

УДК 332.1:658.8

DOI: 10.30857/2413-0117.2019.2.5

**Лілія С. Поклонська**

**Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Україна**  
**ДІЛОВА РЕПУТАЦІЯ ТА ІМІДЖ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА БРЕНДУ**

*Репутація розглядається як одна з важливих складових нематеріальних активів компанії. У сучасних умовах саме управління іміджем і репутацією дозволяє організувати обробку обчислювальних систем і полегшує розв'язування управлінських рішень у сфері комунікативної політики. Стійкість розвитку підприємства нерозривно пов'язана з його діловою репутацією: тільки за ефективного управління діловою репутацією підприємства можливо домогтися конкурентних переваг на ринку, що своєю чергою є необхідною умовою для сталого розвитку. Метою цього дослідження є узагальнення та розвиток науково-теоретичних положень щодо формування ділової репутації та іміджу організації. Саме тому розглянуто розуміння поняття «імідж» та «репутація» та виділено декілька підходів до їх інтерпретації. Розглянуто також етапи формування ділової репутації компанії, основні вигоди та переваги, що надає сприятлива ділова репутація організації. Проаналізовано ситуації, в яких позитивна репутація може допомогти підприємству та навпаки – коли негативна репутація може нашкодити підприємству. Проаналізовано етапи процесу формування іміджу і ділової репутації компанії й відповідні реакції на їх успішне завершення об'єктами комунікації з цільовими аудиторіями. Теоретико-методологічною основою дослідження є положення економічної теорії, теорій менеджменту, маркетингу, маркетингових комунікацій. Для досягнення поставленої мети в статті використано такі загальнонаукові методи дослідження, як абстрактно-логічний метод, системний підхід, методи аналізу та синтезу – для уточнення понять «репутація» та «імідж». На основі узагальнення поглядів вітчизняних та зарубіжних науковців та практиків, які займаються вивченням важливості репутації для організації, уточнено зміст понять «репутація» та «імідж».*

**Ключові слова:** ділова репутація; імідж; управління діловою репутацією; позитивна ділова репутація; негативна ділова репутація.

**Лилия С. Поклонская**

**Харьковский национальный экономический университет имени Семена Кузнеця,**  
**Украина**

**ДЕЛОВАЯ РЕПУТАЦИЯ И ИМИДЖ ОРГАНИЗАЦИИ И БРЕНДА**

*Репутация рассматривается как одна из важных составляющих нематериальных активов компании. В современных условиях именно управление имиджем и репутацией позволяет организовать обработку вычислительных систем и облегчает имплементацию управленческих решений в сфере коммунікативной политики. Устойчивость развития предприятия неразрывно связана с его деловой репутацией: только при эффективном управлении деловой репутацией предприятия возможно добиться конкурентных преимуществ на рынке, что в свою очередь является необходимым условием для устойчивого развития. Целью исследования является обобщение и развитие научно-теоретических положений по формированию деловой репутации и имиджа организации. Именно поэтому детально рассмотрено понимание понятия «имидж» и «репутация» и выделено несколько подходов к их интерпретации. Рассмотрены также этапы формирования деловой репутации компании, основные выгоды и преимущества, которые предоставляет благоприятная деловая репутация организации. Проанализированы случаи, в которых положительная репутация может помочь предприятию и ситуации, в которых,*

наоборот, отрицательная репутация может навредить предприятию. Также рассмотрены этапы процесса формирования имиджа и деловой репутации компании и соответствующие реакции на их успешное завершение объектами коммуникации с целевыми аудиториями. Теоретико-методологической основой статьи являются положения экономической теории, теорий менеджмента, маркетинга, маркетинговых коммуникаций. Для достижения поставленной цели в статье были использованы такие общенаучные методы исследования, как абстрактно-логический метод, системный подход, методы анализа и синтеза – для уточнения понятий «репутация» и «имидж». На основе обобщения взглядов отечественных и зарубежных учёных и практиков, занимающихся изучением важности репутации для организации, уточнено содержание понятий «репутация» и «имидж».

**Ключевые слова:** деловая репутация; имидж; управление деловой репутацией; положительная деловая репутация; отрицательная деловая репутация.

**Lilija S. Poklonska**

*Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Ukraine*

#### **BUSINESS REPUTATION AND IMAGE OF ORGANIZATION AND BRAND**

*Reputation is viewed as one of the critical elements of company's intangible assets. In modern realia, image and reputation management facilitates prompt data processing and better implementation of management decisions in the area of communication policy. Company sustainability is inextricably linked to its business reputation: effective business reputation management is the key to gain competitive advantage on the market which in turn is paramount for sustainable development. The aim of this study is to review and develop theoretical provisions on building an organization's business reputation and image. Hence, this paper attempts to provide insights on various understanding of image and reputation along with suggesting a number of approaches to their interpretation. The paper also explores the stages of company business reputation formation, the major benefits and advantages offered through organization's favourable business reputation. The research findings reveal the cases in which good reputation can help organizations and on the contrary, the situations when negative reputation can ruin the company. This study also considers the stages in building positive image and good business reputation of a company and tracks a feedback on their successful completion in the context of communication with the target audiences. Theoretical and methodological framework of this research relies on the provisions of economic theory, management and marketing theories, marketing communications. To achieve this goal, the article employed such general scientific research methods as abstract and logical method, holistic approach, methods of analysis and synthesis – for deeper understanding of the concepts of reputation and image. Based on the review of domestic and international best practice as well as applied studies on the significance of reputation for an organization, the content of the reputation and image concepts have been specified.*

**Keywords:** business reputation; image; business reputation management; good business reputation; negative business reputation.

**Постановка проблеми.** Стійкість розвитку підприємства нерозривно пов'язане з його діловою репутацією: тільки при ефективному управлінні діловою репутацією організації можливо домогтися конкурентних переваг на ринку, що в свою чергу є необхідною умовою для сталого розвитку. В сучасних умовах ринку на передній план для організації виходить її репутація і однією з найважливіших репутаційною характеристикою виступає корпоративна соціальна відповідальність, яка передбачає врахування і мінімізацію негативний впливів компанії не тільки на економіку, а й на суспільство і навколишнє середовище. Саме тому

ефективність організації має визначатися не тільки обсягом її матеріальних активів, а й в залежності від її нематеріальних активів, тобто іміджу, репутації, образу і бренду.

На будь-якому ринку, коли вже відбулось насичення однотипними якісними товарами та послугами, на перший план стали виходити так звані неочевидні фактори, іншими словами, нематеріальні активи вартості компанії: ділова репутація, бренди, репутація керівників і топ-менеджерів, якісна стратегія і система ефективних комунікацій з цільовими аудиторіями. Світова тенденція полягає в безперервному збільшенні частки нематеріальних активів у вартості компаній [10]. Наприклад, у 2018 р. Rolex визнаний компанією з найвищою репутацією у світі. За даними дослідження 2018 Global RepTrak® 100, в п'ятірку лідерів також увійшли LEGO, Google, Canon і The Walt Disney Company [5].

Саме тому, необхідно розібратися, що ж спільного і відмінного в поняттях: репутація, імідж і бренд. При цьому необхідно враховувати, що результатом підсумком формування і управління іміджем і відповідно репутацією є створення сильного конкурентного бренду. Необхідно відзначити, що імідж і репутація – найважливіші аспекти загального сприйняття компанії. Управління іміджем і репутацією дозволяє організувати зворотний зв'язок і опрацьовувати управлінські рішення в сфері комунікативної політики будь-якої організації [10, 13].

**Аналіз останніх досліджень.** Проблематикою щодо управління діловою репутацією організації займаються такі зарубіжні та вітчизняні науковці, як: Д.А. Аакера, Г.Л. Азоев, Г.Л. Багієва, Ю.А. Бічуна, Р. Брейлі, В. Гафт, Е.С. Григорян, Т.Ф. Єфремова, С. Красуля, А. Кармели, А.Н. Король, М.С. Кравченко, М.Н. Малеїна, В. Рауб, О. Сагінова, І. Скоробогатий, А. Тишлер, Дж. Уизи, О.Д. Циганкова, Н.В. Попова, М.І. Яндієва та ін. проте значення репутації для будь-якої організації залишається важливим для дослідження.

**Метою роботи** є узагальнення та розвиток науково-теоретичних положень щодо формування ділової репутації та іміджу організації.

**Методи дослідження.** Теоретико-методологічною основою статті є положення економічної теорії, теорії менеджменту, маркетингу, маркетингових комунікацій. Для досягнення поставленої мети у статті було використано загально-наукові методи дослідження, такі, як абстрактно-логічний метод, системний підхід, методи аналізу та синтезу – для уточнення понять «репутація» та «імідж».

**Результати дослідження:** на основі узагальнення розуміння вітчизняних, зарубіжних теоретиків та практиків, що займаються вивченням важливості репутації для організації уточнено поняття «репутація» та «імідж».

**Виклад основного матеріалу.** Світова тенденція полягає в безперервному збільшенні частки нематеріальних активів у вартості компаній. Саме поєму необхідно розібратися, що ж спільного і відмінного в поняттях: репутація і імідж. При цьому необхідно враховувати, що результатом підсумком формування і управління іміджем і відповідно репутацією є створення сильного конкурентного бренду. Для цього доцільно розглянути сутність цих понять і порівняти їх.

Вітчизняні та зарубіжні теоретики і практики розглядають поняття «імідж» з різних поглядів. Так, наприклад В.А. Фьодорова та Н.В. Попова [4, 14], розуміють під імідж, як цілеспрямовано сформований образ, що показує, яким хоче здаватися підприємство, а, отже, не завжди відображає його реальні характеристики. У психологічному словнику [19], записано, що імідж – склався в масовій свідомості і має характер стереотипу, емоційно забарвлений образ кого-небудь або чого-небудь. А.Н. Король [8], відзначає, що імідж компанії - це її узагальнений портрет (образ), що формується в суспільній та індивідуальній свідомості, що створюється на підставі як її заяв, так і її практичних справ, це сукупність властивостей, приписуваних рекламою, пропагандою, модою, традиціями і т.д. суб'єкту

комунікації з метою викликати певні, перш за все, позитивні емоційні реакції об'єктів комунікації. Отже, на основі аналізу можна виділити декілька ключових характеристик іміджу та узагальнити визначення поняття «іміджу». Отже, імідж – це узагальнений образ, що склався в масовій свідомості і не завжди відображає його реальні характеристики.

Імідж дає досить поверхневе, часто штучно створене за порівняно недовгий час уявлення про об'єкт (компанію), яке складається у свідомості людей за допомогою презентації системи корпоративної ідентифікації (фірмового стилю) компанії і системного здійснення кампаній зі зв'язків з громадськістю та реклами.

Для порівняння понять імідж та репутація, розглянемо як розуміють теоретики та практики саме поняття «репутація» у табл. 1.

Таблиця 1

**Аналіз поняття «репутація»**

Автор	Поняття	Характеристика
1	2	3
С. Красуля [9]	визначається як один з основних чинників, що сприяють перемозі або поразки в бізнесі та громадського життя	сприяють перемозі або поразки в бізнесі
О. Сагінова, В. Гафт, І. Скоробогатий [16]	репутація включає такі поняття, як ідентифікація, цінності, імідж	ідентифікація, цінності, імідж
Т.Ф. Єфремова [3]	громадська думка, що склалася про будь-кого на підставі його якостей, достоїнств, недоліки	громадська думка на підставі його якостей, достоїнств, недоліки
Закон України «Про банки і банківську діяльність» [18]	сукупність підтвердженої інформації про особу, що дає можливість зробити висновок про професійні та управлінські здібності об'єкту, її порядність та відповідність її діяльності, щодо вимоги закону	сукупність підтвердженої інформації
А. Кармели, А. Тишлер [1]	це, перш за все, погляд топ-менеджменту на те, що думає оточення про організацію	те, що думає оточення про організацію
В. Рауб, Дж. Уизи [15]	це результат поведінки конкретного актора, що виявляється в минулому	результат поведінки
М.С. Кравченко, О.Д. Циганкова [17]	міра довіри і набір очікувань, які викликає компанія з боку всіх зацікавлених у своїй діяльності сторін	міра довіри і набір очікувань
М.Н. Малєина [11]	набір якостей і оцінок, з якими об'єкт асоціюється в очах своїх клієнтів, споживачів, контрагентів, шанувальників, колег по роботі і персоніфікується серед інших професіоналів у цій галузі діяльності	набір якостей і оцінок, з якими об'єкт асоціюється
Е.С. Григорян [7]	це цілісне уявлення про компанії як суб'єкта певного виду діяльності, яке складається з сприйняття і оцінки результатів і наслідків цієї діяльності різними зацікавленими особами (стейкхолдерами) і контактними групами	уявлення про компанії

Закінчення табл. 1

Автор	Поняття	Характеристика
1	2	3
А.Н. Король [8]	це її особливий нематеріальний актив, який представляє собою об'єктивно сформовану сукупність представлених думок сторін, так чи інакше пов'язаних з даною компанією і що входять в її бізнес-середовище і містить позитивну інформацію про практику і принципи здійснення нею своєї діяльності	сформовану сукупність дум
Н.В. Попова [14]	це думка широкого загалу про престиж, імідж, образ	думка про престиж, імідж, образ

Джерело: розроблено на основі [1, 3, 7–9, 11, 14–18].

Отже, аналізуючи табл. 1, можна виділити три підходи до розуміння поняття «репутація». Перший підхід представляє, що репутація включає в себе такі складові, як імідж, образ та престиж. До цього підходу, можна віднести визначення Н.В. Попової та О. Сагінова, В. Гафт, І. Скоробогатий, де вони зазначають, що імідж є складовою репутації, так само, як і престиж, образ, ідентифікація, цінності. Автори, які ввійшли до другої групи наголошують, що особливістю розуміння поняття «репутація» є думки (враження), основі саме на досвіді співпраці з об'єктом репутації. Такий висновок зроблено на основі визначень Закона України «Про банки і банківську діяльність», Т.Ф. Єфремова, А. Кармели, А. Тишлер, В. Рауб, Дж. Уизи, А.Н. Король. Третій підхід оснований на визначеннях М.Н. Малеїна, Е.С. Григорян, М.С. Кравченко, О.Д. Циганкова, С. Красуля ідентифікує її з позиції набору якостей і оцінок, з якими об'єкт асоціюється.

На підставі проведених досліджень літературних джерел щодо існуючих визначень «репутації» різних теоретиків та практиків з вивчення важливості формування репутації організації, можна запропонувати наступне визначення: репутація – це уявлення та громадська думка, про організацію, сформована на основі підтвердженої інформації про його якості, достоїнства, недоліки.

Аналіз літературних джерел дозволив виділити п'ять підходів до співвідношення понять «імідж» і «репутація»: поняття «імідж» і «репутація» – це синоніми; поняття «імідж» і «репутація» не є синонімами, при цьому співвідносяться наступним чином: імідж – це складова репутації; репутація є наслідком іміджу, реакцією на нього; іміджу є слово «образ», а в понятті репутація – «оцінка», «думка»; імідж і репутація співвідносяться між собою як форма і зміст.

На основі дослідження, доцільно стверджувати, що імідж і репутація спів відносяться між собою як форма і зміст. Імідж представляє собою цілеспрямовано сформований у свідомості різних цільових груп образ підприємства на основі використання елементів комплексу маркетингу для досягнення поставлених цілей за рахунок забезпечення прихильності до нього представників даних груп. У свою чергу, репутація характеризує об'єктивну думку цільових груп про діяльність підприємства, що отримали підтвердження практикою. Спільними ознаками даних понять є спрямованість їх впливу, а також мета формування [4].

В основі репутації знаходиться довіра та надійність, як прояв професіоналізму. Зовнішньою оболонкою репутації є допоміжні засоби її підтримки (імідж, торгова марка, бренд).

Сприятлива ділова репутація надає компанії, такі основні вигоди та переваги:

- формує порівняно більшу довіру споживачів до товарів і послуг компанії;
- підвищує самооцінку персоналу компанії, збільшує можливості залучення в організацію кваліфікованих фахівців;
- істотно полегшує вибір нових ділових партнерів і роботи на фондових ринках;
- збільшує кредит довіри до компанії в кризових ситуаціях.

Репутацію можна розглядати як динамічну характеристику поведінки компанії, яка формується в суспільстві протягом досить тривалого відрізка часу і складається на основі сукупності інформації про те, яким чином і якими методами будує свою поведінку підприємницька структура в конкретних бізнес-ситуаціях [8].

Незважаючи на галузеві відмінності формування ділової репутації для організацій різної сфери діяльності має ряд специфічних особливостей, та формування ділової репутації всіх організацій проходить через п'ять основних етапів:

Перший етап цільової орієнтації – є початковим етапом управління репутацією і вимагає чіткого усвідомлення потреби в цілеспрямованому формуванні власної позитивної репутації як найважливішого стратегічно важливого ресурсу побудови ефективної в цілому організації;

Другий дослідницький етап спрямований на виявлення основних структурних елементів репутації і оцінку її реального рівня;

Третій етап програмування включає в себе розробку нових механізмів або внесення корективів у вже існуючі програми по вирішенню проблем, що сприяє більш цілеспрямованому формуванню позитивної репутації підприємства;

Четвертий етап реалізації передбачає виконання прийнятих рішень з боку підприємства;

П'ятий етап моніторингу та оцінки ефективності включає в себе процес постійного контролю змін репутаційних показників підприємства, їх коригування та оцінку досягнутих результатів [12].

Позитивні імідж та репутацією можна використовувати для підтримки ділової активності організації [6]. Позитивна репутація може допомогти підприємству, в наступних випадках:

- надає додаткову психологічну цінність вашим продуктам, наприклад, довіру і послуг, наприклад, коли важко оцінити якість послуги, то у компанії з гарною репутацією воно буде вважатися вищим, ніж у компанії з поганою репутацією;
- допомагає скоротити ризик, на який свідомо йдуть споживачі при купівлі товарів або послуг;
- допомагає споживачам здійснити вибір між функціонально схожими в їхній свідомості товарами (наприклад, телебачення) і послугами (наприклад, освіту, юридичні послуги, консалтинг);
- збільшує задоволення, яке співробітники фірми отримують від роботи (мабуть, на рейтинги задоволеності від роботи в хорошій компанії впливає саме почуття приналежності до неї);
- допомагає залучити в компанію більш кваліфікованих співробітників (більшість людей охочіше будуть працювати в відомої і шанованої компанії);
- збільшує ефективність реклами і продажів (наприклад, сприятлива репутація може підвищити довіру до реклами фірми);
- сприяє популярності нових товарів (наприклад, поява в продажу операційної системи Windows 95 компанії Microsoft відкладалося кілька разів, але споживачі чекали її);
- діє як застережливий сигнал для ваших конкурентів;

- відкриває доступ до отримання найбільш високоякісних професійних послуг (наприклад, кращі рекламні агентства хочуть працювати з найвідомішими клієнтами, таким чином вони можуть «запозичити» хорошу репутацію клієнта;

- дає шанс зробити повторну спробу в разі кризи;
- допомагає зібрати кошти на фондовому ринку;
- збільшує віддачу від торгових операцій, наприклад, коли корпорація ІВМ вийшла на ринок персональних комп'ютерів, її хороша репутація забезпечила їй підтримку з сторони дистриб'юторів;

- є гарантією ефективності, коли фірма укладає контракти з іншими діловими партнерами, такими, як постачальники і рекламні агентства [6].

Навпаки, негативна репутація підприємства, може завдати удар в таких ситуаціях [3, 6]:

- багато керівників вважають, що аналітики ринку цінних паперів не люблять їх компанію і недооцінюють вартість її акцій;
- журналісти, мабуть, приділяють особливу увагу компаніям з поганою репутацією, і навіть коли такі компанії здійснюють що-небудь хороше, журналісти можуть нагадати своїй аудиторії, що в історії цієї компанії є темні плями;
- очевидно, споживачі ставляться більш підозріло до якості і ціни товарів і послуг, які пропонують компанії з гіршою репутацією;
- погана репутація зазвичай робить негативний вплив на моральний стан співробітників.

Професор маркетингу Австралійської вищої школи менеджменту при Університеті Нового Південного Уельсу Грем Даулінг описує етапи процесу формування іміджу і ділової репутації компанії і відповідні реакції на їх успішне завершення об'єктами комунікації (цільовими аудиторіями) наступним чином [2, 8]:

1. Непоінформованість. – Я ніколи не чув про цю компанію.

2. Збентеження. – Я, здається, вже чув цю назву раніше.

3. Розпізнавання. – Я точно чув цю назву раніше.

4. Спогад. – Я добре пам'ятаю таку компанію.

5. Гарне знайомство. – Я досить часто про неї чую.

6. Імідж. – Я знаю, що вона собою являє.

7. Схильність. – Я до неї неодмінно звернуся.

8. Експеримент. – Покажіть-но мені, що компанія реально може.

9. Затвердження. – До цієї компанії я звернуся в першу чергу.

10. Рекомендація. – Я обов'язково пораджу іншим потенційним покупцям звернутися саме до цієї компанії [6].

Восьмий етап, включно, створюється і зміцнюється імідж компанії, останні два етапи, і відповідні затвердження об'єкта комунікації на них, кажуть вже про наявність у компанії-комунікатора сформованої позитивної ділової репутації [8].

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, управління діловою репутацією підприємства допомагає не тільки формувати конкурентні переваги на ринку і знижувати ризики, але і забезпечувати сталий розвиток в довгостроковій перспективі. А будь-яка негативна інформація, будь то претензії споживачів, підступи конкурентів, помилки або пристрасті контролюючих структур або наслідки природних катаклізмів, здатні завдати істотної шкоди компанії. Сформувавши позитивну репутацію фірми, можна істотно підвищити її стійкість, захистити її членів від можливої втрати роботи.

References

Література

1. Carmeli, A. (2004). The relationships between intangible organizational elements and organizational performance. *Strategic Management J*, Vol. 25, P. 1257–1278.
2. Dauling, G. (2003). Reputatciia firmy. Sozdanie, upravlenie i otcenka effektivnosti [Reputation firm. Creation, management and performance evaluation]. Moscow: Imidzh-Kontakt. 36 p. [in Russian].
3. Efremova, T.F. (2000). Novyi slovar russkogo iazyka. Tolkovo-slovoobrazovatelnyi [New dictionary of the Russian language. Interpretive word-building]. Moscow: Russkii iazyk. 1232 p. [in Russian].
4. Fedorova, V.A. (2014). Sootnoshenie poniatii «Imidzh» i «Reputatciia» predpriiatiia [The ratio of the concepts of "Image" and "Reputation" of an enterprise]. *Ekonomika transportnogo kompleksa* [Economy of the transport complex], No. 23, P. 66–77 [in Russian].
5. Gosh, A. (2018). Globalnye lidery v oblasti korporativnoi reputacii [Global leaders in corporate reputation]. *Reputation Capital Group. Blog*. Retrieved from: <https://reputationcapital.blog/2018/03/globalnye-lidery-v-oblasti-korporativnoj-reputacii-2018> [in Russian].
6. Grem, D. (2003). Reputatciia firmy: sozdanie, upravlenie i otcenka effektivnosti [Firm Reputation: Creation, Management, and Performance Evaluation]. Moscow: IMIDZh-Kontakt, Infra-M. 368 p. [in Russian].
7. Grigorian, E.S. (2015). Delovaia reputatciia kak faktor ustoichivogo razvitiia predpriiatiia [Business reputation as a factor in the sustainable development of the enterprise]. *XXI vek: itogi proshlogo i problemy nastoiashchego plus* [XXI century: the results of the past and the problems of the present plus], No. 1 (23), P. 251–256 [in Russian].
8. Korol, A.N. (2015). Delovaia reputatciia i imidzh kompanii [Business reputation and company image]. *Ekonomika i upravlenie narodnym khoziaistvom* [Economy and management of national economy], No. 2 (37), P. 175–184 [in Russian].
9. Krasulia, S. (2005). Osobennosti kommunikatsii pri formirovanii imidzha [Features of communication in the formation of the image]. Retrieved from: [http://www.marketing.spb.ru/lib-comm/pr/image\\_making.htm](http://www.marketing.spb.ru/lib-comm/pr/image_making.htm) [in Russian].
1. Carmeli A. The relationships between intangible organizational elements and organizational performance / A. Carmeli, A. Tishler // *Strategic Management J.* – 2004. – Vol. 25. – P. 1257–1278.
2. Даулинг Г. Репутация фирмы. Создание, управление и оценка эффективности / Г. Даулинг. – М.: Имидж-Контакт, 2003. – 36 с.
3. Ефремова Т. Ф. Новый словарь русского языка. Толково-словообразовательный / Т. Ф. Ефремова. – М.: Русский язык, 2000. – 1232 с.
4. Фёдорова В. А. Соотношение понятий «Имидж» и «Репутация» предприятия / В. А. Фёдорова // *Экономика транспортного комплекса.* – 2014. – № 23. – С. 66–77.
5. Гош А. Глобальные лидеры в области корпоративной репутации [Электронный ресурс] / А. Гош // *Reputation Capital Group. Блог* – 2018 – Режим доступа: <https://reputationcapital.blog/2018/03/globalnye-lidery-v-oblasti-korporativnoj-reputacii-2018>.
6. Грэм Д. Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности / Д. Грэм. – М.: ИМИДЖ-Контакт, Инфра-М, 2003. – 368 с.
7. Григорян Е. С. Деловая репутация как фактор устойчивого развития предприятия / Е. С. Григорян // *XXI век: итоги прошлого и проблемы настоящего плюс.* – 2015. – № 1 (23). – С. 251–256.
8. Король А. Н. Деловая репутация и имидж компании / А. Н. Король // *Экономика и управление народным хозяйством.* – 2015. – № 2 (37). – С. 175–184.
9. Красуля С. Особенности коммуникаций при формировании имиджа [Электронный ресурс] / С. Красуля. – 2005. – Режим доступа: [http://www.marketing.spb.ru/lib-comm/pr/image\\_making.htm](http://www.marketing.spb.ru/lib-comm/pr/image_making.htm).

10. Kuzmina, E.Iu., Soklakova, I.V. (2016). Delovaia reputatsiia kompanii: neobkhodimost formirovaniia i problemy [Business reputation of companies: the need to form and problems]. Upravlenie [Management], No. 4 (14). Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/delovaya-reputatsiya-kompaniy-neobhodimost-formirovaniya-i-problemy> [in Russian].
11. Maleina, M.N. (2001). Lichnye neimushchestvennye prava grazhdan: poniatie, osushchestvlenie, zashchita [Personal non-property rights of citizens: the concept, implementation, protection]. 2nd ed. Moscow: MZ Press. 244 p. [in Russian].
12. Nizovtceva, N.F. (2011). Poniatie delovaia reputatsiia i imidzh organizatsii, osnovnye otlichia. mekhanizmy formirovaniia delovoi reputatsii organizatsii [The concept of business reputation and image of the organization, the main differences. mechanisms for the formation of the business reputation of the organization]. Vek kachestva [Century of quality: Industry magazine], No. 5, P. 19–20 [in Russian].
13. Poliakova, E.Iu. (2015). Imidzh i reputatsiia kak neotemlemnye elementy marketinvoi deiatelnosti obrazovatel'nogo uchrezhdeniia [Image and reputation as integral elements of the marketing activities of an educational institution]. Nauchnye trudy SWORLD [SWORLD scientific works], No. 1 (38), P. 92–97 [in Russian].
14. Popova, N.V. (2002). Marketing transportnykh uslug [Transportation Marketing: study guide]. Kharkov: KhNADU. 224 p. [in Russian].
15. Raub, W., Weesie, J. (1990). Reputation and efficiency in social interactions: an example of network effects. The American J. of Sociology, Vol. 96, P. 626–654.
16. Saginova, O., Skorobogatykh, I., Gaft, V. (2006). Marketingovoe upravlenie korporativnoi reputatsiei kommercheskogo banka [Marketing management of the corporate reputation of a commercial bank]. Marketing [Marketing], No. 5, P. 52–65 [in Russian].
17. Tsygankova, O.D. (2017). Gudvill: evoliutsiia podkhodov k ponimaniiu ekonomicheskoi sushchnosti, kharakteristika ego sostavliaiushchikh, osobennosti formirovaniia [Goodwill: the evolution of approaches to the understanding of the economic entity, the characteristics of its components, especially the formation]. Theoretical and Practical Aspects of
10. Кузьмина Е. Ю. Деловая репутация компаний: необходимость формирования и проблемы [Электронный режим] / Е. Ю. Кузьмина, И. В. Сохлакова // Управление. – 2016. – № 4 (14). – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/delovaya-reputatsiya-kompaniy-neobhodimost-formirovaniya-i-problemy>.
11. Малейна М. Н. Личные неимущественные права граждан: понятие, осуществление, защита / М. Н. Малейна. – 2-е изд. – М.: МЗ Пресс, 2001. – 244 с.
12. Низовцева Н. Ф. Понятие деловая репутация и имидж организации, основные отличия. механизмы формирования деловой репутации организации / Н. Ф. Низовцева // Век качества: Отраслевой журнал. – 2011. – № 5. – С. 19–20.
13. Полякова Е. Ю. Имидж и репутация как неотъемлемые элементы маркетинговой деятельности образовательного учреждения / Е. Ю. Полякова // Научные труды SWORLD. – 2015. – № 1 (38). – С. 92–97.
14. Попова Н. В. Маркетинг транспортных услуг: учеб. пособ. / Н. В. Попова. – Харьков: ХНАДУ, 2002. – 224 с.
15. Raub W. Reputation and efficiency in social interactions: an example of network effects / W. Raub, J. Weesie // The American J. of Sociology. – 1990. – Vol. 96. – P. 626–654.
16. Сагинова О. Маркетинговое управление корпоративной репутацией коммерческого банка / О. Сагинова, И. Скоробогатых, В. Гафт // Маркетинг. – 2006. – № 5. – С. 52–65.
17. Цыганкова О. Д. Гудвилл: эволюция подходов к пониманию экономической сущности, характеристика его составляющих, особенности формирования / О. Д. Цыганкова // Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property. –

- Economics and Intellectual Property, Issue 15, P. 146–150 [in Russian].
18. Pro banky i bankivsku diialnist: Zakon Ukrainy [On Banks and Banking: The Law of Ukraine]. Retrieved from: <https://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2121-14> [in Ukrainian].
19. Psikhologicheskii slovar [Psychological dictionary]. Retrieved from: <http://azps.ru/handbook> [in Russian].
2017. – Issue 15. – P. 146–150.
18. Про банки і банківську діяльність: Закон України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2121-14>.
19. Психологический словарь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://azps.ru/handbook>.

УДК 336.7

DOI: 10.30857/2413-0117.2019.2.6

**Олена В. Птащенко**

*Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Україна*  
**РОЗВИТОК МАРКЕТИНГУ БАНКІВСЬКОЇ СФЕРИ НА ЗАСАДАХ  
КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ**

*У статті розглянуто основні складові банківського маркетингу. Також представлено аналіз поняття банківського маркетингу та запропоновано його вдосконалення. Визначено основні тенденції та етапи розвитку банківського маркетингу. Наголошується, що сучасний розвиток банківського сектору тісно пов'язаний з процесами автоматизації, інформатизації, глобалізації, постійним оновленням технологічних засобів та передових банківських технологій. Інновації стають невід'ємною складовою банківської діяльності та спонукають впроваджувати маркетингові та логістичні концепції для підвищення конкурентоспроможності банківського продукту. Маркетинговий підхід в організації діяльності банку передбачає використання таких новітніх маркетингових концепцій, як концепція соціально-етичного маркетингу, концепції екологізації, концепції індивідуалізації та концепції гуманізації, що дають змогу застосовувати клієнтоорієнтований підхід у діяльності банку. Цей підхід забезпечує створення позитивного іміджу установи та сприяє підвищенню конкурентоспроможності на ринку банківських послуг. Основними передумовами для використання клієнтоорієнтованого підходу та загальних принципів клієнтоорієнтованого маркетингу в банківській сфері є: підвищена конкурентна ситуація на ринку фінансово-кредитних послуг, глобалізаційні процеси в суспільстві, формування нових принципів здійснення фінансової та банківської діяльності тощо.*

**Ключові слова:** маркетинг; банківський маркетинг; маркетинг у банківській сфері; клієнтоорієнтований маркетинг; клієнтоорієнтований підхід.

**Елена В. Птащенко**

*Харьковский национальный экономический университет имени Семена Кузнеця,  
Украина*

**РАЗВИТИЕ МАРКЕТИНГА БАНКОВСКОЙ СФЕРЫ НА ПРИНЦИПАХ  
КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОГО ПОДХОДА**

*В статье рассмотрены основные составляющие банковского маркетинга. Также представлен анализ понятия банковского маркетинга и предложено его совершенствование. Определены основные тенденции и этапы развития банковского маркетинга. Подчеркивается, что современное развитие банковского сектора тесно связано с процессами автоматизации, информатизации, глобализации, постоянным обновлением технологических средств и передовых банковских технологий. Инновации становятся неотъемлемой составляющей банковской деятельности и побуждают внедрять маркетинговые и логистические концепции для повышения конкурентоспособности банковского продукта. Маркетинговый подход в организации деятельности банка предусматривает использование таких новейших маркетинговых концепций, как концепции социально-этичного маркетинга, концепции экологизации, концепции индивидуализации и концепции гуманизации, которые позволяют применять клиентоориентированный подход в деятельности банка. Данный подход обеспечивает создание положительного имиджа учреждения и способствует повышению конкурентоспособности на рынке банковских услуг. Основными предпосылками для использования клиентоориентированного подхода и общих принципов клиентоориентированного маркетинга в банковской сфере являются:*

*повышенная конкурентная ситуация на рынке финансово-кредитных услуг, глобализационные процессы в обществе, формирование новых принципов осуществления финансовой и банковской деятельности и т.д.*

*Ключевые слова:* маркетинг; банковский маркетинг; маркетинг в банковской сфере; клиентоориентированный маркетинг; клиентоориентированный подход.

**Olena V. Ptashchenko**

*Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Ukraine*

### **MARKETING DEVELOPMENT IN THE BANKING SECTOR WITHIN THE FRAMEWORK OF CUSTOMER-ORIENTED APPROACH**

*The article considers the principal components of bank marketing along with providing insights into the bank marketing concept and pathways for its improvement. The study identifies the key trends and stages in bank marketing development. It is emphasized that the current mainstream in the banking sector is closely linked to the on-going processes of automation, computerization, globalization, permanently updated technological tools and advanced banking technologies. Innovations have become an integral part of banking activities and encouraged to implement a range of marketing and logistics concepts to boost the competitiveness of a banking product. Marketing approach in the area of banking provides for the use of such modern innovative marketing concepts as the concept of socio-ethical marketing, the greening concept, the concept of individualization and concept of humanization which help to promote a customer-oriented approach in the context of bank activities. This approach ensures the creation of a positive image of bank institutions and contributes to enhance their competitiveness on the bank services market. The key fundamental principles for the use of customer-oriented approach and the overall customer-oriented marketing policy in the banking sector are the following: increased competition on the financial and bank services market, globalization processes in society, building new principles of providing financial and banking services, etc.*

*Keywords:* marketing; bank marketing; marketing in the banking sector; customer-oriented marketing; customer-oriented approach.

**Постановка проблеми.** Стан банківської сфери сьогодення постійно змінюються. Це стосується не тільки впровадження новітніх фінансових інструментів, маркетингового інструментарію для просування банківської послуги чи загальна інформатизація фінансової сфери. Банківська сфера сьогодні переходить на новий етап розвитку орієнтуючись не тільки на розробку та покращення свого фінансового продукту, а й на всебічне задоволення споживачів.

Саме тому можливо сьогодні стверджувати, що інструментарій підвищення ефективності діяльності комерційних банків має клієнтоорієнтований напрям розвитку та має виключне значення для становлення та реформування вітчизняного грошово-кредитного ринку. Така ситуація на ринку банківських послуг сьогодні мала такі передумови:

- посилення конкуренції в банківській сфері через появи великої кількості небанківських установ;

- корегування впливу НБУ на банківський сектор у бік зменшення, що сприяє структурним змінам банківських портфелів у бік збільшення ризиків для стабілізації належного рівня доходності;

- ремез високу конкуренцію постійне оновлення спектру банківських послуг та використання новітнього інформаційного та маркетингового інструментарію;

- розвиток ринку цінних паперів, що призвело до необхідності більш швидкого та гнучкого реагування на фінансові ризики.

За таких умов становлення та розвитку банківської системи України у загальному плані ще на початку 2000-х років вперше постало питання використання маркетингового інструментарію у банківській сфері. Первинно банківський маркетинг в Україні мав такий вигляд, як представлено на рис. 1. Що повністю відображає класичну маркетингову концепцію представлену відомим американським вченим Філіпом Котлером [5].



Джерело: представлено за роботами Ф. Котлера [5].

Рис. 1. Етапи процесу маркетингу у банку

Також слід зазначити, що банківський маркетинг розвиваючись під впливом сильної конкуренції постійно змінюється, виникають нові його форми та види. Таким чином, можливо виділити декілька особливостей розвитку маркетингу у банківській сфері:

- використання інформаційних технологій сприяє розширенню територіальної діяльності фінансово-кредитних інститутів;
- збільшення різновидів банківських послуг посилюють диверсифікаційні процеси в банківській індустрії;
- інтернаціоналізація економічних процесів, що призводить до виходу банківських установ на міжнародні ринки;
- глобалізаційні процеси, що збільшують банківську конкуренцію.

Маркетинг як систематичний робочий підхід до діяльності банку застосовується, щоб встановити реальні цілі, співвідношення з фактичними потребами ринку і досягти їх, використовуючи всі можливості, які є в розпорядженні установи. Найповнішим є визначення банківського маркетингу як системи управління, організації діяльності банку, його ідеології, стратегії, тактики й політики, відповідно до якої вся його діяльність орієнтується на ринок. Нині у поняття «маркетинг у банківській сфері» входить:

- виявлення діючих та потенційних ринків для просування послуг;
- вибір сфер найвигіднішої пропозиції банківських продуктів та з'ясування потреб клієнтів у цих сферах;
- встановлення коротко- і довгострокових цілей щодо розвитку вже створених і впровадження нових видів послуг, така пропозиція цих послуг, яка спонукала б клієнтів їх придбати;
- постійний контроль з боку банку за якісним виконанням цих послуг та їх прибутковістю.

Таким чином, можливо дійти висновку, що сучасний розвиток банківської сфери залежить від використання сучасного інформаційного та маркетингового інструментарію з постійною орієнтацією на клієнтоорієнтований підхід.

**Аналіз останніх публікацій по проблемі.** Сьогодні в Україні активно розвиваються наукові дослідження в області банківської діяльності та використання маркетингового інструментарію у банківській сфері. Так проблематику банківського маркетингу сьогодні у своїх роботах розглядають такі науковці як: І. Алексеева, В. Альошина, І. Брітченка, І. Бураківський, С. Гаркавенко, В. Герасимчук, І. Гончарова, О. Захарчио, З. Ляпіна, А. Мороз, І. Новикова, Л. Поречкіна, Н. Рима, В. Стельмах, М. Саблука, І.О. Спіцина та Я.О. Спіцина, А. Старостіна, В. Федосова, М. Швайка. Але при цьому багато хто з представлених науковців звертають більшу увагу не на особливості становлення, розвитку та

функціонування банківського маркетингу, а на можливості адаптування маркетингових концепцій до фінансово-кредитної сфери.

З відомих зарубіжних вчених проблематика маркетингу банківської сфери знайшла своє відображення у роботах: М. Бітнера, Ф. Котлера, Ж-Ж. Ламбена, Н. Рекхема, М. Стоуна та інших.

Французькі фахівці Ж.Э. Мерсьє і Ж.Э. Пісіні вважають, що в теперішній час в області банківського маркетингу відбувається повня переорієнтація на принципи клієнтоорієнтованості та індивідуалізації надання банківських послуг.

На думку відомого англійського маркетолога Т. Амблера, цінність банківських продуктів, що суб'єктивно сприймається клієнтами, так само важлива для встановлення цін, як і рівень витрат їх виробництва. Для виявлення переваг клієнтів найчастіше використовується метод зв'язаного аналізу, що полягає в тому, що опитуваним клієнтам пропонується на вибір 15–20 пар банківських продуктів і банків.

При цьому слід зазначити, що дослідження банківського маркетингу в Україні мають все ж таки не масштабний характер у порівнянні з дослідженням маркетингу промислових підприємств та загальними дослідження маркетингу послуг. За таких умов дослідження набуває особливої актуальності.

**Мета дослідження.** Метою даної роботи є визначення теоретичних аспектів здійснення маркетингової діяльності у банківській сфері та визначення особливостей використання клієнтоорієнтованого підходу на ринку банківських послуг.

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування.** Розвиток банківського маркетингу розпочався з середини 20 сторіччя у країнах з розвиненою економічною системою. В цих країнах банківські установи почали застосовувати маркетингові концепції та маркетингові принципи у своїй практичній діяльності одні з останніх. Такий хід речей пов'язано, з одного боку, консерватизмом банків, де дуже повільно відбувалися зміни переваг споживачів, та обережністю щодо застосування різноманітних нововведень, а з другого – дуже високим ступенем регулювання банківської діяльності. Тому тільки у 1960–1970-х роках банки США, а згодом і всі Західноєвропейські країни звернулись до використання маркетингового інструментарію у свої діяльності.

Це було пов'язано з загостренням конкуренції і перетвореннями ринку продавця на ринок споживача через підвищення добробуту широких верств населення [2, 3, 8, 15].

Також слід зазначити, що забезпечення ліквідності банку залежить від постійної підтримки іміджу та репутації банку, що у свою чергу базується на постійній підтримці стосунків в системі «кредитор-вкладник». Клієнтоорієнтованість за таких умов відображається у задоволеності запитів клієнтів за об'ємом, структурою і якістю. Це створює умови для стійкості ділових стосунків. За таких умов банківський маркетинг, як вид маркетингової діяльності та фінансово-грошової діяльності може відобразитись у таких показниках як: загальний обсяг виданих кредитів на наданих депозитів, залучених клієнтів, залучених інвестицій, розмірі здійснених банківських операцій, доходності, оборотності, мобільності, інформатизації, ступеню задоволеності клієнтів по запитах, конфіденційності, кваліфікованості.

Саме тому доцільним є розгляд поняття «банківський маркетинг» (табл. 1).

Таким чином, можливо стверджувати, що банківський маркетинг – це сукупність маркетингового, фінансового та інформаційного інструментарію, що забезпечує комерціалізацію банківського продукту та підвищення конкурентоспроможності на ринку банківських послуг, адаптованість до змін банківського сектору, а з іншого боку сприяє дотриманню банківського законодавства.

Таблиця 1

**Визначення поняття «банківський маркетинг»**

№	Автор, джерело	Визначення
1	І.О. Лютий, О.О. Солодка [6]	банківський маркетинг потребує проведення аналізу банківської системи, яка є організаційним та управлінським режимом самих банків і банківських установ, поєднує у собі структуру організації, підлеглі відносини, поділ функцій, нормативи і цілі основної діяльності, а також основні режими керування грошима, кредитами, відсотками, розрахунками і способи регулювання на макрорівні. Отже, банківський маркетинг інтегрує в собі управлінську діяльність банку.
2	Е. Уткін [6]	сутність банківського маркетингу розкриває через розуміння його принципів, які повинні допомогти впровадженню маркетингу в діяльність банків, а саме: постійна спрямованість на досягнення оптимального, у конкретних умовах, кінцевого результату; спрямованість не на хвилинний, а на довгостроковий результат маркетингової роботи; використання в єдності і взаємозв'язку тактики та стратегії активного пристосування до вимог потенційної клієнтури з одночасною цілеспрямованою дією на них.
3	Л. Романенко [6]	визначає банківський маркетинг як філософію, стратегію і тактику банку, що спрямовані на ефективне задоволення потреб, запитів і сподівань, вирішення проблем існуючих і потенційних банківських клієнтів шляхом успішної реалізації на ринку банківських продуктів, які враховують тенденції розвитку ринку та приносять користь суспільству завдяки управлінню активами і пасивами, прибутками і витратами, ліквідністю банку, рівнем ризику його операцій.
4	Н.Ю. Попова [9]	це комплексна система вивчення, формування і задоволення попиту цільових споживачів у банківських товарах (продукти, послуги), за допомогою якої досягаються ринкові цілі банку (по рентабельності, ліквідності, прибутку тощо), а також соціальні цілі та зобов'язання.
5	В.О. Ткачук [14]	це філософія, стратегія і тактика банківського бізнесу, що базується на комплексному аналізі та сегментуванні ринку банківських послуг, здійсненні оптимальної продуктової, цінової, збутової і комунікаційної політики і спрямована на гармонійне балансування інтересів банку, існуючих і виникаючих потреб наявних і потенційних банківських клієнтів та суспільства в цілому.
6	А.Т. Головка [1]	банківський маркетинг, з однієї сторони, це створення необхідних умов для пристосування до вимог ринку, підвищення конкурентоспроможності і прибутковості, а з іншої сторони, під банківським маркетингом розуміють конкретну банківську діяльність як по лінії акумуляції грошових заощаджень і засобів, так і по лінії надання кредитів.

Сучасна сутність банківського маркетингу полягає в трансформації принципів та функцій сучасного маркетингу до вимог мінливого фінансового простору. Так деякі дослідники виділяють напутні принципи банківського маркетингу:

- принцип безпеки;
- принцип оборотності;

- принцип рентабельності [6, 8, 9].

Також слід зазначити, що сьогодні і в банківському маркетингу використовується концепція індивідуального та соціально-етичного маркетингу. Використання зазначених концепцій має місце з тих причин, що операційна діяльність банківських установ має суттєвий вплив на розвиток економічно-соціального життя країни. Тому спрямованість банківського маркетингу у бік соціалізації та гуманізації передбачає зосередження особливої уваги на забезпечення споживчої задоволеності та підвищенні рівня задоволення споживчих запитів. Саме тому одним з основних принципів банківського маркетингу є спрямованість на досягнення оптимального рівня соціальної задоволеності без зниження рівні комерціалізації банківських зусиль.

Саме тому, можливо погодитись з наступним твердження про те, що концепція банківського маркетингу уособлює в собі цілі діяльності банку на фінансовому ринку з одного боку та охоплює процес маркетингових досліджень з боку маркетингової своєї складової.

Також принципи банківського маркетингу тісно пов'язані з його функціями такими, як: дослідницька; компенсуюча; моделююча; контрольна; пошукова.

Представлені функції докладніше проілюструємо у таблиці 2.

Таблиця 2

**Функції банківського маркетингу**

Функції	Зміст
Дослідна	Вивчення характеру впливів основних економічних законів, які впливають на діяльність банківської установи, аналіз можливостей та загроз, дослідження розвитку банківських продуктів за рівнем якості, привабливості та комерційності, вивчення конкурентної ситуації на ринку
Компенсуюча	Забезпечення організації та створення заходів щодо зниження ринкових ризиків
Моделююча	Проведення роботи з формування іміджу та репутації банківської установи
Контрольна	Контроль за виконанням планових показників щодо реалізації заходів, які передбаченні дослідною, компенсуючою та моделюючою функціями банків при проведенні активно-пасивних операцій
Пошукова	Організація пошуку резервів необхідних для підвищення ефективності функціонування банківської установи на основі попереднього досвіду діяльності та з використанням теоретичного та практичного базису

Джерело: представлено на основі праць [1–3, 8, 14–15].

Також в працях деяких вчених [6, 8, 9] акцент функцій банківського маркетингу зведено к наступним функціональним напрямам: дослідженню та прогнозування рівня попиту на банківські послуги, розробка та модернізація банківського продукту, створення сприятливих умов для ціноутворення на нові банківські продукти та модернізовані, підтримка іміджу та створення позитивної репутації банку, збільшення частини ринку.

Сутність банківського маркетингу можливо розглядати за наступними принципами, що представлено на рис. 2.

Використання у банківському маркетингу принципів соціально-етичної концепції маркетингу призвело до того, що поступово банківські установи впровадили в свою діяльність клієнтоорієнтований підхід. Сьогодні клієнтоорієнтований підхід складається з основних 5 елементів: культура, технології, люди (працівники), процеси, клієнти.

П'ятий елемент представленого підходу – «клієнти» є ключовим.



Джерело: представлено на основі праць [1–3, 8, 14–15].

Рис. 2. Принципи банківського маркетингу

Блок «культура» має такі складові: погляди співробітників та клієнтів (відношення); оцінки співробітників та клієнтів (переконання); поведінка співробітників та клієнтів.

Взаємодія блоків «люди» (працівники) та «процеси» можуть утворювати такі причинно-наслідкові комбінації:

Плідні працівники + злагоджені процеси = відмінні результати.

Плідні працівники + неналагоджені процеси = недостатні (змішані результати).

Невідповідні працівники + злагоджені процеси = негативні результати.

Невідповідні працівники + неналагоджені процеси = закриття бізнесу.

Блок «технології» – використання сучасних інформаційних технологій для забезпечення швидкої подачі інформації та спрощення її сприйняття клієнтом.

Очевидно, що для зміни стратегії на клієнтоорієнтовану, необхідно внести радикальні зміни у корпоративну культуру банку. Рішення банку щодо прийняття нової стратегії має бути проаналізовано та прийнято всіма рівнями керівництва. Клієнтоорієнтований підхід містить зміни в усіх компонентах діяльності установи: працівники, культура, процеси, технології.

**Висновки.** Таким чином, сучасна концепція банківського маркетингу постійно розвивається та вбирає в себе основні принципи маркетингових концепцій: соціально орієнтованого маркетингу, гуманістичного маркетингу, індивідуального маркетингу та частково екологічного маркетингу. Такий розвиток зорієнтував вектор банківського маркетингу до клієнтоорієнтованого підходу. Так даний підхід базується на основних принципах клієнтоорієнтованого маркетингу, що у свою чергу має перехресні посилання на перелічені вище концепції. В основі всього стає задоволеність потреб споживачів та відцентрування процесу створення та реалізації послуг через споживчу призму.

### References

### Література

1. Holovko, A.T., Hrushko, V.I., Denysenko, M.P. et al. (2004). Systema bankivskoho menedzhmentu: navch. posibnyk [Bank management system: tutorial]. Kyiv: Firma "INKOS". 480 p. [in Ukrainian].
2. Zavadzka, D.V. (2003). Formuvannia systemy bankivskoho marketynhu: monohrafiia [Formation of the banking marketing system: a monograph]. Odesa: ONPU. 77 p. [in Ukrainian].
3. Keller, K.L. (2005). Strategicheskii brend-menedzhment: soznanie, otsenka i upravlenie marochnym kapitalom [Strategic brand management: the creation, evaluation and management of branded capital]. Trans. from English. 2nd ed. Moscow: Viliams. 704 p. [in Russian].
4. Kyrychenko, O. (2001). Stratehichnyi menedzhment u banku [Strategic management at the bank]. Bankivska sprava [Banking business], No. 5, P. 3–7 [in Ukrainian].
5. Kotler, F., Keller, K.L., Pavlenko, A.F. et al. (2008). Marketynhovyi menedzhment: navch. posib. [Marketing Management: Tutorial]. Kyiv: Khimdzhest. 288 p. [in Ukrainian].
6. Liutyi, I.O., Solodka, O.O. (2010). Bankivskiy marketynh: pidruchn. dlia stud. vyshch. navch. zakl. [Bank Marketing: Textbook for Students at Higher Educational Institutions]. Kyiv: Tsentр uchbovoi literatury. 776 p. [in Ukrainian].
7. Nikitin, A.V. (2001). Marketynh u banku: navch.-metod. posibnyk dlia samost. vyvch. dysts. [Marketing at the bank: a manual for independent study of disciplines]. Kyiv: KNEU. 170 p. [in Ukrainian].
8. Tagirbekov, K.R. (eds.) (2005). Osnovy bankovskoi deiatelnosti [Basics of Banking]. Moscow: INFRA-M. 510 p. [in Russian].
9. Popova, N.Iu., Khabarov, V.I. (2004). Bankovskii marketing [Bank marketing]. Moscow: MPFA. 283 p. [in Russian].
10. Ptashchenko, O.V. (2013). Pidvyshchenni efektyvnosti zbutovoi polityky pidpriemstva cherez
1. Система банківського менеджменту: навч. посібник / А. Т. Головка, В. І. Грушко, М. П. Денисенко та ін. – К.: Фірма "ІНКОС", 2004. – 480 с.
2. Завадська Д. В. Формування системи банківського маркетингу: монографія / Д. В. Завадська. – Одеса: ОНПУ, 2003. – 77 с.
3. Келлер К. Л. Стратегический бренд-менеджмент: создание, оценка и управление марочным капиталом / К. Л. Келлер; пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Вильямс, 2005. – 704 с.
4. Кириченко О. Стратегічний менеджмент у банку / О. Кириченко // Банківська справа. – 2001. – № 5. – С. 3–7.
5. Котлер Ф. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. / Ф. Котлер, К. Л. Келлер, А. Ф. Павленко та ін. – К.: Хімджест, 2008. – 288 с.
6. Лютий І. О. Банківський маркетинг: підручн. для студ. вищ. навч. закл. / І. О. Лютий, О. О. Солодка. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 776 с.
7. Нікітін А. В. Маркетинг у банку: навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / А. В. Нікітін. – К.: КНЕУ, 2001. – 170 с.
8. Основы банковской деятельности / под ред. К. Р. Тагирбекова. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 510 с.
9. Попова Н. Ю. Банковский маркетинг / Н. Ю. Попова, В. И. Хабаров. – М.: МПФА, 2004. – 283 с.
10. Птащенко О. В. Підвищенні ефективності збутової політики

vykorystannia Internet-marketynhu [Increasing the efficiency of the marketing policy of the enterprise through the use of Internet marketing]. Krymskyi ekonomichnyi visnyk: naukovyi zhurnal [Crimean Economic Bulletin: Scientific Journal], Part II, P. 113–117 [in Ukrainian].

11. Ptashchenko, O.V., Miroshnykova, Ye.D. (2016). Pobudova CRM-systemy yak osnovy formuvannia komunikatsiinoi polityky mizh orhanizatsiieiu ta kintsevym spozhyvachem [Construction of the CRM-system as the basis for forming a communication policy between the organization and the end consumer]. Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnogo universytetu im. V. Dalia [Bulletin of the East-Ukrainian National University named after V. Dahl], Vol. 6 (230), P. 108–116 [in Ukrainian].

12. Ptashchenko, O.V. (2015). Udoskonalennia imidzhu pidpriemstva sfery posluh za rakhunok suchasnykh informatsiinykh instrumentiv [Improving the image of the enterprise sphere of services at the expense of modern information tools]. Sotsialno-ekonomichni rozvytok rehioniv v konteksti mizhnarodnoi intehratsii: naukovyi zhurnal Kherson NTU [Socio-economic development of regions in the context of international integration: scientific journal of Kherson NTU], No. 16 (5), P. 121–125 [in Ukrainian].

13. Ptashchenko, O.V. (2012). Formuvannia marketynhovoї pidtrymky tovarnoi innovatsiinoi polityky [Formation of marketing support for commodity innovation policy]. Biznes-inform [Business-inform], No. 7, P. 221–223 [in Ukrainian].

14. Tkachuk, V.O. (2006). Marketynh u banku: navch. posibnyk [Marketing at the bank: a tutorial]. Ternopil: Syntez-Polihraf. 225 p. [in Ukrainian].

15. Frost, S.M. (2006). Nastilna knyha bankivskoho analityka: hroshi, ryzyky i profesiini pryiohy [Table book of banking analysts: money, risks and professional techniques]. Translation from English. Eds. M.V. Rud. Dnipropetrovsk: Balans Biznes Buks. 672 p. [in Ukrainian].

підприємства через використання Інтернет-маркетингу / О. В. Птащенко // Кримський економічний вісник: науковий журнал. – 2013. – Ч. II. – С. 113–117.

11. Птащенко О. В. Побудова CRM-системи як основи формування комунікаційної політики між організацією та кінцевим споживачем / О. В. Птащенко, Є. Д. Мірошникова // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. – 2016. – Вип. 6 (230). – С. 108–116.

12. Птащенко О. В. Удосконалення іміджу підприємства сфери послуг за рахунок сучасних інформаційних інструментів / О. В. Птащенко // Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції: науковий журнал Херсон. НТУ. – 2015. – № 16 (5). – С. 121–125.

13. Птащенко О. В. Формування маркетингової підтримки товарної інноваційної політики / О. В. Птащенко // Бізнес-інформ. – 2012. – № 7. – С. 221–223.

14. Ткачук В. О. Маркетинг у банку: навч. посібник / В. О. Ткачук. – Тернопіль: Синтез-Поліграф, 2006. – 225 с.

15. Фрост С. М. Настільна книга банківського аналітика: гроші, ризики і професійні прийоми / Стівен М. Фрост; пер. с англ.; за наук. ред. М. В. Рудя. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2006. – 672 с.

УДК 658.51.011.47

DOI: 10.30857/2413-0117.2019.2.7

**Наталія Й. Радіонова**

*Київський національний університет технологій та дизайну, Україна*  
**МЕРЕЖЕВИЙ ПІДХІД ЯК ІНСТРУМЕНТ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛАНЦЮГА  
СТВОРЕННЯ ВАРТОСТІ ПРОДУКЦІЇ ШВЕЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

*Ланцюг створення вартості вже не одне десятиріччя застосовується підприємствами швейної промисловості з метою вдосконалення управління витратами. Такий підхід передбачає побудову ланцюга цінностей для підприємства цього виду економічної діяльності, а також аналіз можливостей оптимізації витрат за кожною ланкою ланцюга. Отже, оптимізація витрат відбувається за рахунок вдосконалення бізнес-процесів у межах підприємства. Відзначається, що процес створення вартості продукції швейного підприємства традиційно розглядався локально, в межах одного підприємства, яке мало аналізувати ринковий попит, проводити дизайнерсько-конструкторські роботи, займатися матеріально-технічним постачанням, виробляти, зберігати й реалізовувати свою продукцію. Проте в сучасних умовах на створення вартості продукції значний вплив мають контрагенти швейного підприємства, на партнерстві яких відбувається процес створення цінності продукції. Можна стверджувати, що вартість швейної продукції, окрім швейного підприємства, спільно створюють різні юридичні особи – постачальники, аутсорсери, зовнішні консультанти. Партнери швейного підприємства також мають свої ланцюги створення вартості, які переплітаються з ланцюгом швейного підприємства. Крім того, враховуючи залежність швейної продукції від сезонності продажу, модних тенденцій та інших чинників, швейним підприємствам потрібно отримувати інформацію про вподобання покупців. Доведено, що на створення вартості значний вплив мають взаємовідносини підприємства зі своїми контрагентами. В таких умовах пропонується застосовувати до ланцюга створення вартості швейної продукції мережевий підхід, який здатний поєднати інтереси всіх учасників процесу. Запропонована модель мережевого підходу передбачає вертикальну інтеграцію з основними постачальниками, аутсорсинг дизайнерсько-конструкторських послуг та отримання інформації від дистриб'юторів, які спілкуються з кінцевими покупцями. Зазначений підхід дозволить не тільки оптимізувати витрати швейного підприємства, а й підвищити конкурентоспроможність продукції.*

**Ключові слова:** ланцюг створення вартості; мережевий підхід; швейне підприємство; управління витратами; оптимізація витрат.

**Наталія И. Радионова**

*Киевский национальный университет технологий и дизайна, Украина*  
**СЕТЕВОЙ ПОДХОД КАК ИНСТРУМЕНТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ЦЕПИ  
СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ ПРОДУКЦИИ ШВЕЙНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

*Цепь создания стоимости уже не одно десятилетие применяется предприятиями швейной промышленности с целью совершенствования управления затратами. Такой подход предполагает построение цепи ценностей для предприятия данного вида экономической деятельности, а также анализ возможностей оптимизации расходов по каждому звену цепи. Таким образом, оптимизация расходов происходит за счёт совершенствования бизнес-процессов в рамках предприятия. Отмечается, что процесс создания стоимости продукции швейного предприятия традиционно рассматривался локально, в пределах одного предприятия, которое должно анализировать рыночный спрос, проводить дизайнерско-конструкторские работы, заниматься материально-техническим снабжением, производить, хранить и реализовывать свою продукцию. Однако в современных условиях на*

создание стоимости продукции значительное влияние оказывают контрагенты швейного предприятия, на партнёрстве которых происходит процесс создания ценности продукции. Можно утверждать, что стоимость швейной продукции, кроме швейного предприятия, совместно создают различные юридические лица – поставщики, аутсорсеры, внешние консультанты. Партнёры швейного предприятия также имеют свои цепи создания стоимости, которые переплетаются с цепью швейного предприятия. Кроме того, учитывая зависимость швейной продукции от сезонности продаж, модных тенденций и других факторов, швейным предприятиям нужно получать информацию о предпочтениях покупателей. Доказано, что на создание стоимости значительное влияние оказывают взаимоотношения предприятия со своими контрагентами. В таких условиях предлагается применять к цепи создания стоимости швейной продукции сетевой подход, который способен объединить интересы всех участников процесса. Предложенная модель сетевого подхода предполагает вертикальную интеграцию с основными поставщиками, аутсорсинг дизайнерско-конструкторских услуг и получения информации от дистрибьюторов, которые общаются с конечными покупателями. Указанный подход позволит не только оптимизировать расходы швейного предприятия, но и повысить конкурентоспособность продукции.

**Ключевые слова:** цепь создания стоимости; сетевой подход; швейное предприятие; управление затратами; оптимизация расходов.

**Natalia Y. Radionova**

*Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine*

#### **THE NETWORK APPROACH AS AN INSTRUMENT FOR IMPROVING VALUE CHAIN CREATION IN APPAREL MANUFACTURING**

*Creating value chains for decades have been a common practice in the apparel industry with the aim to improve cost management. This approach involves building value chains in the sector of garment manufacturing as well as providing an opportunity analysis with regard to cost optimization for each link in the chain. Thus, cost optimization occurs through improving business processes within the enterprise. It is emphasized that the process of creating apparel value chains have traditionally been viewed locally, within a single company which has to consider market demand, carry out design and engineering works, deliver logistics support, manufacture, store and sell its products. However, in modern realia, value creation is greatly affected by garment manufacturers' contractors, their partnership being the heart of building value into products. It is argued that the apparel product value, apart from clothing companies, is created by different legal entities, i.e. suppliers, outsourcers, external consultants and others. In turn, partner companies create their own value chains which closely resonate with apparel value chains. In addition, given the apparel industry dependence upon seasonal sales, fashion trends and other factors, the garment companies have to obtain information on consumers' preferences. It has been proven that value creation is strongly influenced by the company relationships with their partners. With this in mind, it is proposed to apply a network approach to apparel value chains which is able to harmonize the interests of all stakeholders. The suggested model of the network approach assumes vertical integration with main suppliers, outsourcing of design and engineering services and gaining information from distributors who deal with end customers. This approach will contribute to cost optimization of garment manufacturing along with enhancing the product competitiveness.*

**Keywords:** value chain; network approach; apparel company; cost management; cost optimization.

**Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Однією з основних проблем в даний час стає виявлення комплексної змістовної характеристики впливу кожної стадії створення вартості продукції на кінцеву ефективність функціонування підприємства. Ця проблема традиційно вирішується через прийняття тих управлінських рішень, які дозволяють оптимізувати сукупні витрати, враховуючи об'єктивні причинно-наслідкові зв'язки між витратоутворюючими чинниками та прибутковістю. Таким чином, в менеджменті постійно зростає роль управління витратами, що завжди має актуальність, враховуючи періодичність кризових явищ. При цьому, в сучасних умовах, важливо враховувати, що швейне підприємство має працювати у тісному взаємозв'язку з підприємствами-контрагентами та покупцями. Отже, у ланцюгу створення вартості задіяно інші суб'єкти господарювання, які також мають свої ланцюги створення вартості. Виникає потреба у підході, який би поєднав інтереси створення вартості всіх учасників бізнес-процесу.

**Аналіз останніх публікацій по проблемі.** Питанням удосконалення ланцюга створення вартості продукції присвячено дослідження зарубіжних та вітчизняних науковців-економістів, серед яких М. Портер [10], П. Хармон [8], Р. Каплински [9], М. Моррис [9], Р. Коуз [7], Т.І. Адирова [1], І.Є. Медушевська [3], Н.П. Тарнавська [4], Р.Б. Сивак [4], І.Н. Трефілова [5], В.Е. Прокопцов [5], Н.І. Чухрай [6].

**Невирішені частини дослідження.** Множинність взаємозв'язків та інтересів всіх учасників, вимагає їх координації та відповідного інформаційного забезпечення. Все це викликає необхідність коригування існуючих концептуальних підходів до оцінки ефективності формування витрат за допомогою лінійного ланцюга створення вартості. В сучасних умовах господарювання потрібно концентрувати увагу на взаємовідносинах між учасниками ланцюга, при цьому підприємства можуть поєднувати свої ланцюги вартості через союзи та альянси, тобто створювати мережеві бізнес-зв'язки, які позитивно вплинуть на діяльність кожного підприємства мережі. Необхідність вирішення зазначеної проблеми на належному рівні, з урахуванням особливостей та специфіки діяльності вітчизняних швейних підприємств, зумовила вибір теми дослідження та визначила мету й завдання статті.

**Мета дослідження** полягає в виявленні шляхів удосконалення ланцюга створення вартості продукції швейного підприємства через застосування мережевого підходу.

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування.** Цінність в сучасному трактуванні є складним багатофакторним поняттям, що визначається неоднозначно. Економічна енциклопедія трактує поняття «цінність», як діалектичну єдність корисності для споживача, а також вартості (суспільно необхідних витрат виробництва) для виробника. Поняття економічної цінності, в наш час передбачає трактування її як співвідношення вигоди і витрат, корисності і ціни [2, Т 3, с. 898]. У перекладі з англійської термін «valuechain» перекладається як «ланцюг цінності», «ланцюг створення вартості», «ланцюг додавання споживчої вартості», «вартісний ланцюг». Відмінності перекладів є наслідком застосування базової концепції, запропонованої М. Портером для різних видів економічної діяльності [10]. Враховуючи недовгий життєвий цикл продукції швейних підприємств, їх цінність для споживачів буде мати залежність від тенденцій моди та з часом втрачатися. Тому, слід визначитися з основними параметрами кожного етапу ланцюга створення вартості в залежності від життєвого циклу продукції швейних підприємств (табл. 1).

Ціннісно-орієнтований підхід до управління витратами через ланцюг створення вартості дає можливість визначити ступінь важливості для підприємства оптимізації витрат у структурі такого ланцюга, виявити та вилучити неефективні витрати. Реалізація ціннісно-орієнтованого підходу до управління ланцюговими процесами дала змогу визначити ланцюг створення цінності продукції як систему взаємопов'язаних елементів, які досягають ефекту

синергії через максимізацію акумулятивної цінності. Глобалізація, демографічні зміни, перехід на цифрові технології – головні тенденції, що впливають на розширення ланцюга створення вартості. У ланцюгу створення вартості необхідно знаходити оптимальне співвідношення між створюваними видами цінностей, враховуючи, що з погляду власників зростання цінності підприємства є стратегічною метою, а прибутковість продукції – забезпечення тактичних цілей та підґрунтя для досягнення стратегічної мети.

*Таблиця 1*

**Основні економічні параметри життєвого циклу швейної продукції**

Тривалість		Економічні параметри		
Початок	Закінчення	Фактичні	Якісні	Витратоутворюючі
<b>Етап вивчення попиту</b>				
Визначення цільового сегменту споживачів	Звіт щодо прогнозованого попиту на конкретні види продукції	Аналіз ринку, тестування потенційних покупців	Максимально можливий попит та властивості окремих видів продукції	Маркетингові витрати
<b>Етап дослідження й розробки виробів</b>				
Розробка нових моделей та їх дослідження	Акт про затвердження досліджуваних моделей	Загальний обсяг робіт, включаючи НДР та дизайнерське – конструкторські розробки	Відповідність якісних та інших показників вимогам покупців	Загальні витрати на НДР, дизайнерське – конструкторські розробки та технологічну підготовку виробництва
<b>Етап виробництва</b>				
Отримання технологічної документації за окремими партіями виробів	Відвантаження готової продукції на склад	Обсяги виробництва продукції	Підтримання високої якості виробів при виробництві	Витрати на виробництво продукції
<b>Етап зберігання</b>				
Отримання готової продукції	Відвантаження готової продукції покупцям	Забезпечення надійного зберігання та відсутності пересортиці	Забезпечення відповідних умов для якісного зберігання	Складські витрати
<b>Етап реалізації</b>				
Відвантаження партій продукції	Постачання замовнику останньої партії продукції	Організація своєчасного відвантаження (транспортування)	Якісне відвантаження (доставка) продукції	Збутові витрати

*Джерело: розроблено автором.*

Загальна методика використання ланцюга цінностей для стратегічного управління витратами включає наступні етапи:

1. Побудова ланцюга цінностей для підприємства даного виду економічної діяльності та встановлення витрат і доходів для всіх видів економічної діяльності підприємства, які є ланками ланцюга.

2. Виявлення чинників зміни витрат, що регулюють кожен вид діяльності по створенню ланцюга створення вартості.

3. Дослідження можливостей оптимізації витрат за кожною ланкою ланцюга створення вартості.

Класично, задача підприємства полягає у регулярному аналізі співвідношення витрат і створення цінності, що виникають на кожній ланці ланцюга; ступеня ефективності діяльності підприємства у порівнянні з конкурентами, а також визначенні можливостей створення диференціації за рахунок однієї або кількох ланок [1, с. 72].

Підприємство може створювати переваги по витратах шляхом їх зниження за окремими видами діяльності в ланцюгу створення вартості, або шляхом його реконфігурації (структурних змін): створення нового виробничого процесу, нових каналів збуту, методів продажу тощо (рис. 1).



Джерело: розроблено автором.

Рис. 1. Шляхи оптимізації витрат за кожною ланкою ланцюга вартості

Класичний ланцюг створення вартості передбачає створення вартості за допомогою лінійного процесу, який складається із послідовних етапів, що базуються на видах діяльності підприємства відносно розроблення, створення та реалізації споживчої цінності продукції, кожен з яких додає цінності кінцевому результату та носить лінійний характер. Отже, процес створення вартості продукції швейного підприємства традиційно розглядався локально, тобто в межах одного підприємства, яке мало аналізувати ринковий попит, проводити дизайнерсько-конструкторські роботи, займатися матеріально-технічним постачанням, виробляти, зберігати й реалізовувати свою продукцію. Однак, світові тенденції до зростання глобалізації, спеціалізації, аутсорсингу призвели до того, що процес створення вартості вийшов за межі тільки одного швейного підприємства та почав організовуватися в рамках групи юридично незалежних підприємств [6]. В сучасних умовах підприємницька діяльність базується на партнерстві різних підприємств навколо процесу створення цінності, тобто фактично організацію бізнесу стала визначати структура ланцюга створення вартості. З нашої точки зору, формування ланцюга створення вартості передбачає вихід за межі підприємства, оскільки існує необхідність пошуку джерел зниження витрат не тільки у сфері внутрішньої діяльності підприємства, а й при забезпеченні його найбільш ефективної взаємодії з контрагентами. Тобто оптимізацію витрат потрібно враховувати по кожній ланці ланцюга, враховуючи можливості впливу не тільки на внутрішні, а й на зовнішні чинники [9]. Традиційне розуміння вартості, відповідно до якого кожне підприємство займає певне місце у ланцюгу створення цінності, в сучасних умовах потребує переосмислення [5, с. 32]. Стратегічний аналіз сучасних швейних підприємств має зосереджуватися вже не на показниках їх діяльності і навіть не на аналізі рейтингу підприємства серед конкурентів, а на самій системі створення вартості, всередині якої різні економічні суб'єкти – постачальники, покупці, партнери – працюють разом створюючи вартість спільно. Проте тільки швейні підприємства, у центрі уваги яких знаходиться покупець, здатні не тільки виробляти продукцію, але й впливати на формування її оптимальної ціни, маючи необхідні знання як у сфері технології виробництва, так і в сфері створення надійних партнерських відносин. У концепції ланцюга створення вартості потрібно концентрувати увагу на взаємовідносинах між учасниками ланцюга, при цьому підприємства можуть поєднувати свої ланцюги вартості через союзи та альянси, тобто створювати мережеві бізнес-зв'язки [8].

В сучасних умовах конкурентну перевагу швейні підприємства на ринку можуть отримати через ефективну співпрацю з контрагентами щодо виконання окремих функцій на різних етапах створення продукції. Так, вертикальна інтеграція з постачальниками сприятиме зниженню цін на матеріальне забезпечення та оптимізації ціни на продукцію. Передача частини функцій на аутсорсинг (наприклад, дизайнерсько-конструкторські розробки) також сприятиме зниженню витрат. Важливим є зворотній зв'язок із дистриб'юторськими фірмами, які мають інформацію щодо вподобань споживачів, через безпосереднє спілкування з покупцями продукції.

Вважаємо, що в умовах глобалізації, враховуючи численні зв'язки між підприємствами, до ланцюга створення вартості швейної продукції потрібно застосувати мережевий підхід (рис. 2). Ринкові мережі сьогодні стають найважливішими структурами для промислових підприємств. Сучасні підприємства виробляють продукцію, використовуючи ресурси та компетенції сотень партнерів, як вітчизняних, так й зарубіжних. Сьогодні потрібно розглядати не окреме підприємство, а мережу підприємства з його бізнес-партнерами й покупцями [4, с. 294]. Ефективній кооперації сприяють сучасні інформаційні технології, що дозволяють незалежно від місця розташування контрагентів отримувати найточнішу інформацію в он-лайн режимі, координуючи зусилля всіх учасників процесу створення цінності. За таких умов, лінійний ланцюг створення вартості не в змозі повною

мірою відобразити сучасний механізм створення цінності. Отже, можна стверджувати, що в сучасних умовах лінійні ланцюги створення вартості перетворилися в нелінійні, а фактично – в мережу створення вартості. Такий підхід заснований на ланцюгу створення вартості, але в той же час розширює можливості аналізу та оптимізації взаємозв'язків, що існують між швейним підприємством і його бізнес-партнерами.

Мережа створення вартості являє собою більш універсальну модель, що використовує цифрові інформаційні технології та спільні ресурси й компетенції для досягнення найкращого задоволення покупців та зростання прибутковості, об'єднуючи членів мережі спільною метою. Мережа створення вартості, на відміну, від ланцюга, починається зі споживачів та дозволяє враховувати їх вподобання при створенні нових видів продукції та спирається на задоволення попиту – фактичному партнерству з покупцями, що особливо важливо для швейних підприємств. Такий підхід демонструє відчутну відмінність від традиційного ланцюга створення вартості, за якого метою була диференційована продукція із нижчими витратами, що, з точки зору виробника, мала більшу цінність для покупця.

Мережа генерує економічну цінність через складні динамічні обміни ресурсами, компетенціями, інформацією не тільки між підприємствами мережі – постачальниками та стратегічними партнерами – до мережі мають бути залучені й покупці. Мережа має працювати швидкою і бути гнучкою, спрямованою на стратегію задоволення потреб покупців в реальному часі, а також бути вигідною для всіх її членів – основного підприємства (лідера мережі) та всіх його контрагентів: постачальників, дистриб'юторів, аутсорсерів, покупців.

Зазначена мережа надасть можливість отримати швейному підприємству мінімізацію витрат за кількома напрямками:

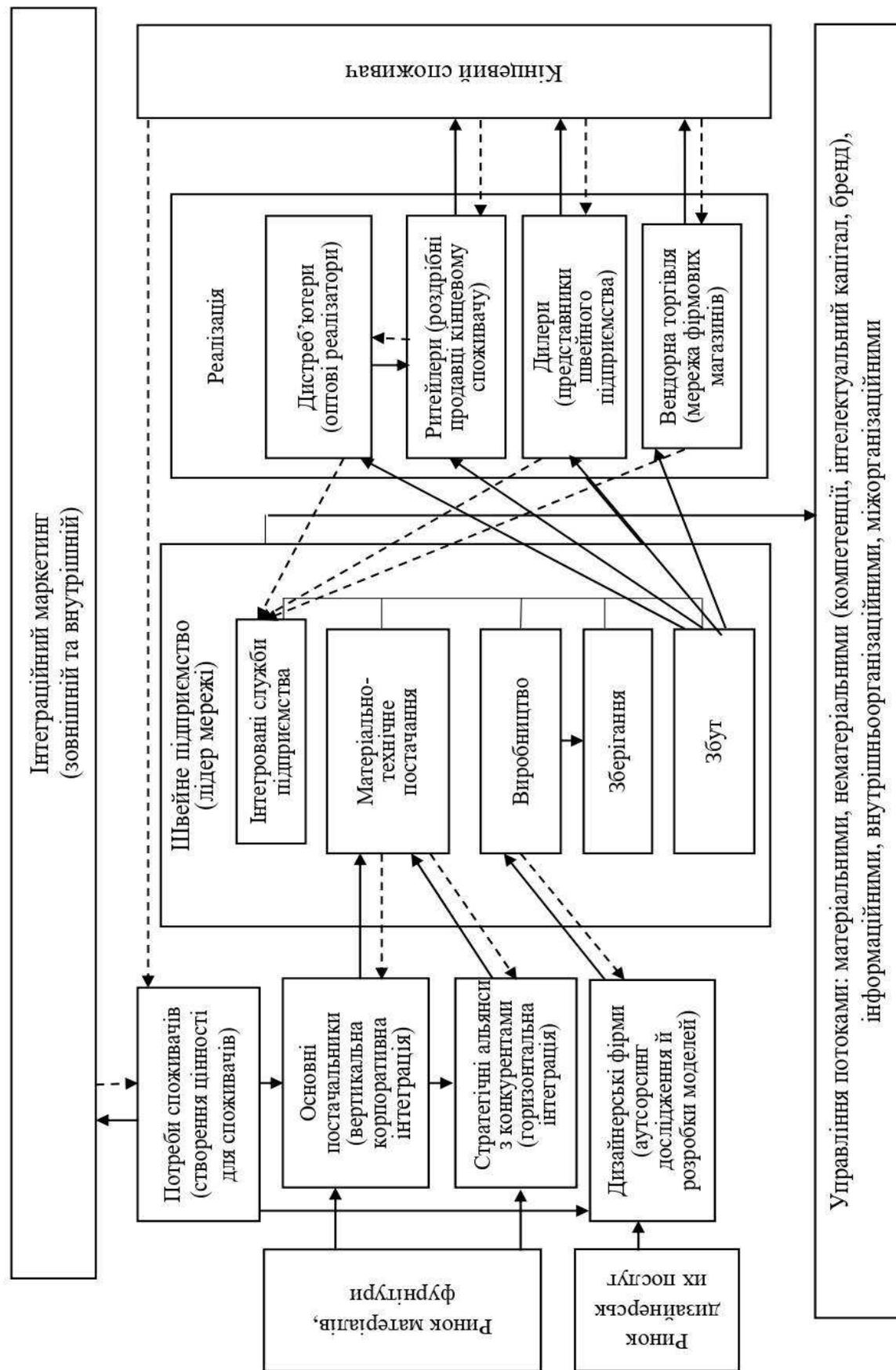
Вертикальна інтеграція з основними постачальниками на засадах корпоративності, що стимулюватиме їх зацікавленість в зростанні прибутку. Це сприятиме безперервному отриманню сировини та матеріалів, які найбільше відповідають тенденціям моди та мають вищу якість за найможливіше низької ціною.

Горизонтальна інтеграція з підприємствами-конкурентами. Надасть можливість отримувати знижки на великооптових закупівлях сировини й матеріалів не збільшуючи при цьому складські витрати швейного підприємства.

Аутсорсинг робіт з дослідження й розробки моделей. Передача зазначених бізнес-процесів надасть можливість знизити витрати швейного підприємства, вивільнити додаткові ресурси та отримати послуги кваліфікованих фахівців.

Співпраця з реалізаторами продукції щодо отримання інформації. Регулярне отримання інформації щодо попиту на продукцію та вподобань споживачів сприятиме випуску продукції, яка забезпечить зростання доходу швейного підприємства.

Крім того, зазначені заходи сприятимуть зменшенню трансакційних витрат. Трансакційні витрати не пов'язані безпосередньо з процесом виробництва, вони є альтернативними витратами та супроводжують організаційні питання діяльності підприємства, збір та обробку інформації, підготовку, заключення та реалізацію договорів [7 с. 388]. В наукових дослідженнях зазначено, що в США та країнах Західної Європи на покриття трансакційних витрат припадає до 50 % вартості виробленої продукції, в Росії співвідношення між виробничими та трансакційними витратами становить 40 % до 60 % відповідно [3 с. 31]. Україна також приклад країни з високими трансакційними витратами. Крім того, суб'єкти, що входять у мережу отримують вигоду не тільки відносно отримання товарів і послуг, скорочення витрат, збільшення рівня прибутку, а й відносно цінностей нематеріального характеру: обмін стратегічною інформацією, професійними знаннями, досвідом.



Управління потоками: матеріальними, нематеріальними (компетенції, інтелектуальний капітал, бренд), інформаційними, внутрішньоорганізаційними, міжорганізаційними

Джерело: розроблено автором.  
 Рис. 2. Мережева структура створення вартості продукції швейного підприємства

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** В сучасних умовах, які характеризуються процесами глобалізації, лінійний підхід до створення вартості продукції не є ефективним. Класичний ланцюг створення вартості передбачає зосередження на управлінні основними бізнес-процесами, які відбуваються в межах підприємства. Але, на створення вартості значний вплив оказують саме зовнішні відносини та обмін матеріальними й нематеріальними активами між швейним підприємством та його контрагентами. Тому, ланцюг створення вартості може бути удосконалено за допомогою мережевого підходу, який об'єднує всіх учасників створення вартості продукції та передбачає управління не тільки ресурсами, а й управління внутрішніми та зовнішніми відносинами, налагодженням ефективного інформаційного забезпечення.

### References

### Література

1. Adyrova, T.I. (2012). Problemy upravlinnia vytratamy na materialne zabezpechennia ta shliakhy yikh podolannia na vyrobnychomu pidpriemstvi [Problems of cost management for material provision and ways to overcome them at a production enterprise]. *Ekonomika ta derzhava* [Economy and state], No. 12, P. 71–73 [in Ukrainian].
2. *Ekonomichna entsyklopediia* [Economic Encyclopedia]. Editor-in-Chief S.V. Mochernyi. Kyiv: Akademiia. Vol. 1, 2000, 863 p.; Vol. 2, 2001, 847 p.; Vol. 3, 2002, 952 p. [in Ukrainian].
3. Medushevskaja, I.E. (2016). Transakcionnye izderzhki kommercheskoi organizacii [Transaction costs of a commercial organization]. *Izvestiia vysshikh uchebnykh zavedenii. Povolzhskii region. Ekonomicheskie nauki* [News of higher educational institutions. Volga region. Economics], No. 1 (4), P. 29–36 [in Russian].
4. Tarnavska, N.P., Syvak, R.B. (2010). Transformatsiia upravlinnia lohistychnymy lantsiuhamy tsinnosti v novykh konkurentnykh umovakh [Transformation of management of logistic value chains in new competitive conditions]. *Ekonomika rozvytku* [Development Economics], No. 1, P. 40–43 [in Ukrainian].
5. Trefilova, I.N., Prokoptcov, V.E. (2015). Evoliutciia tsepochek i sozdanie serei tcnnostei [The evolution of chains and the creation of gray values]. *Innovatcionnaia nauka: Mezhdunarodnyi nauchnyi zhurnal* [Innovation Science: International Journal of Science], No. 12, P. 291–295 [in Russian].
6. Chukhrai, N.I. Outsorsynh v lohistytsi: yevropeyskyi ta ukrainskyi dosvid [Outsourcing in logistics: European and Ukrainian experience]. Retrieved from: <http://www.translog.com.ua/archive/332/number18/print/1> [in Ukrainian].
1. Адирова Т. І. Проблеми управління витратами на матеріальне забезпечення та шляхи їх подолання на виробничому підприємстві / Т. І. Адирова // *Економіка та держава*. – 2012. – № 12. – С. 71–73.
2. *Економічна енциклопедія* / Відповідальний редактор С. В. Мочерний. – К.: Академія. – Т. 1, 2000. – 863 с.; Т. 2, 2001. – 847 с.; Т. 3, 2002. – 952 с.
3. Медушевская И. Е. Трансакционные издержки коммерческой организации / И. Е. Медушевская // *Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Экономические науки*. – 2016. – № 1 (4). – С. 29–36.
4. Тарнавська Н. П. Трансформація управління логістичними ланцюгами цінності в нових конкурентних умовах / Н. П. Тарнавська, Р. Б. Сивак // *Економіка розвитку*. – 2010. – № 1. – С. 40–43.
5. Трефилова И. Н. Эволюция цепочек и создание серей ценностей / И. Н. Трефилова, В. Е. Прокопцов // *Инновационная наука: Международный научный журнал*. – 2015. – № 12. – С. 291–295.
6. Чухрай Н. І. Аутсорсинг в логістиці: європейський та український досвід [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.translog.com.ua/archive/332/number18/print/1>.

- |  |  |
|--|--|
| 7. Coase, R. (1937). The Nature of the Firm. <i>Economica</i> , Vol. 4, No. 16, November 1937, Pp. 386–405.                        | 7. Coase R. The Nature of the Firm / R. Coase // <i>Economica</i> . – November 1937. – Vol. 4, No. 16. – P. 386–405.                               |
| 8. Harmon, P. (2011). How do processes create value? <i>BPTrends</i> , February.   | 8. Harmon P. How do processes create value? / P. Harmon. – <i>BPTrends</i> , February, 2011.   |
| 9. Kaplinsky, R., Morris, M. (2003). A Handbook for value chain research.  | 9. Kaplinsky R. A Handbook for value chain research / R. Kaplinsky and M. Morris. – 2003.  |
| 10. Porter, M.E. (1985). <i>Competitive advantage: creating and sustaining superior performance</i> . New York: Free press. 658 p. | 10. Porter M. E. <i>Competitive advantage: creating and sustaining superior performance</i> / M. E. Porter. – New York: Free press, 1985. – 658 p. |

УДК 610.4:005

DOI: 10.30857/2413-0117.2019.2.8

Юлія А. Шевчук

Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

**МОДЕЛЬ ФОРМУВАННЯ ОПТИМАЛЬНОЇ ІЄРАРХІЇ  
ЦІЛЕЙ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ  
ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ ІНДУСТРІЇ**

*У статті викладено результати дослідження щодо формування оптимальної ієрархії цілей функціонування підприємств готельно-ресторанної індустрії. Математично обґрунтовано формування цілей ефективного управління підприємствами готельно-ресторанної індустрії, що базується на системному наборі ключових параметрів. Доведено, що кожна управлінська дія повинна бути націлена на вирішення проблеми. Вирішенням проблеми, відповідно до результатів дослідження, вважається управлінське рішення, яке дає максимум для досягнення визначених цілей. Наголошується, що відсутність оптимально поставлених цілей спричинить, неможливість сформулювати проблему, без якої немає необхідності в прийнятті управлінських рішень. Цілі формують критерії для оцінки доцільності запропонованих управлінських рішень, а також визначають критерії для оцінки прогнозованого результату. Цілі, яких намагається досягнути керівництво підприємств готельно-ресторанної індустрії, занадто часто бувають недостатньо усвідомлені персоналом підприємств. Зважаючи на це, система цілей є одним з основних інструментів вирішення управлінських завдань, пов'язаних із функціонуванням організаційних структур управління підприємствами готельно-ресторанної індустрії. Отже, процес гнучкості організаційних структур управління підприємствами готельно-ресторанної індустрії пов'язаний з динамічним процесом формування оптимальної ієрархії цілей функціонування підприємств зазначеної сфери. Автором пропонується визнати, що гнучкість організаційної структури управління підприємств готельно-ресторанної індустрії може бути визначено на основі класифікації цілей управління.*

**Ключові слова:** *моделювання; підприємства готельно-ресторанної індустрії; система управління; цілі управління; прибутковість; ефективність; моделі формування оптимальної ієрархії цілей управління; гнучкість організаційної структури управління.*

Юлія А. Шевчук

Киевский национальный университет технологий и дизайна, Украина

**МОДЕЛЬ ФОРМИРОВАНИЯ ОПТИМАЛЬНОЙ ИЕРАРХИИ  
ЦЕЛЕЙ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ  
ГОСТИНИЧНО-РЕСТОРАННОЙ ИНДУСТРИИ**

*В статье изложены результаты исследования по формированию оптимальной иерархии целей функционирования предприятий гостинично-ресторанной индустрии. Математически обосновано формирование целей эффективного управления предприятиями гостинично-ресторанной индустрии, основанное на системном наборе ключевых параметров. Доказано, что каждое управленческое действие должно быть нацелено на решение проблемы. Решением проблемы, согласно результатам исследования считается управленческое решение, которое даёт максимум для достижения определённых целей. Не определив оптимально цели, нельзя сформулировать проблему, а без неё отсутствует необходимость в принятии управленческих решений. Цели формируют критерии для оценки целесообразности предлагаемых управленческих решений, а также определяют критерии для оценки прогнозируемого результата. Цели, которых пытается достичь руководство предприятий гостинично-ресторанной индустрии, слишком часто бывают недостаточно*

осознаны персоналом предприятий. В связи с этим система целей является одним из основных инструментов решения управленческих задач, связанных с функционированием организационных структур управления предприятиями гостинично-ресторанной индустрии. Таким образом, процесс гибкости организационных структур управления предприятиями гостинично-ресторанной индустрии связан с динамичным процессом формирования оптимальной иерархии целей функционирования предприятий указанной сферы. Автором предлагается признать, что гибкость организационной структуры управления предприятий гостинично-ресторанной индустрии может быть определена на основе классификации целей управления.

**Ключевые слова:** моделирование; предприятия гостинично-ресторанной индустрии; система управления; цели управления; прибыльность; эффективность; модели формирования оптимальной иерархии целей управления; гибкость организационной структуры управления.

**Yuliia A. Shevchuk**

**Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine**  
**BUILDING AN OPTIMAL GOAL HIERARCHY MODEL**  
**FOR HOTEL AND RESTAURANT INDUSTRY**

*The article presents the research findings on building an optimal goal hierarchy for businesses in the sector of hotel and restaurant industry. A mathematical rationale has been provided for setting objectives in the context of ensuring effective hospitality management by hotel and restaurant businesses based on a set of key performance indicators. It is argued that every managerial action must be focused on problem solving. According to the research results, a solution is a management decision aimed at gaining the maximum to achieve certain goals. Failure to set optimal goals makes impossible to shape a management problem which, in turn, translates into absence of the need for making management decisions. Goals contribute to shaping the criteria for evaluating the feasibility of proposed management decisions as well as mapping the criteria for assessing the ultimate predicted outcomes. However, most often, objectives sought to be achieved by top management of hospitality industry companies are perceived quite differently by the staff. In this context, the system of goals is a critical instrument for management decision making and problem solving related to organizational issues in managing businesses of hotel and restaurant industry. Thus, the flexibility of organizational structures in a management paradigm within the hospitality industry is associated with the dynamic process of designing the optimal goal hierarchy to achieve good performance in the sector of hotel and restaurant industry. The author assumes that the estimation of the relevant flexibility of organizational structure management by hospitality industry businesses can be attained through the suggested classification of management goals.*

**Keywords:** modelling; hotel and restaurant industry businesses; management system; management goals; profitability; efficiency; building an optimal goal hierarchy model; flexibility of organizational structure management.

**Постановка проблеми.** В даний час формування цілей для підприємств готельно-ресторанної індустрії не розглядається як проблематичне питання, однак потреба в об'єктивному визначенні цілей стає все більш актуальним завданням в сучасних умовах розвитку. Якщо формується завдання вдосконалення системи управління підприємствами готельно-ресторанної індустрії то насамперед необхідно уточнити основні цілі управління та запропонувати кращі шляхи їх досягнення для отримання ефективного кінцевого результату.

**Аналіз останніх досліджень.** У статті проаналізовано праці щодо проблем розвитку підприємств готельно-ресторанної індустрії. Вагомий внесок в аналізі і дослідженні даної

проблематики мають наступні вітчизняні науковці та практичні фахівці: О. Борисова, О. Бутенко, К. Гавриш, О. Головка, Н. Данько, І. Мініч, Л. Нечаюк, Я. Остапенко, О. Шаповалова та ін. Однак недостатньо обґрунтованими є питання управління розвитком підприємств готельно-ресторанної індустрії, процесу формування оптимальної ієрархії цілей розвитку ринку готельно-ресторанних послуг в Україні з урахуванням глобалізації світового господарства [1–9].

**Метою статті** є моделювання процесу формування оптимальної ієрархії цілей для підприємств готельно-ресторанної індустрії.

**Невирішені частини проблеми** В управлінні необхідно оцінити роль кожної функції виходячи з їх внеску в досягненні цілей розвитку підприємств готельно-ресторанної індустрії. Цілі формують критерії для оцінки доцільності запропонованих управлінських рішень щодо розвитку підприємств готельно-ресторанної індустрії та формують критерії для оцінки прогнозованого результату в майбутньому. Цілі засновані на гіпотезах розвитку підприємств готельно-ресторанної індустрії в майбутньому. Від їх обґрунтованості залежить точність цих гіпотез. Для формування і обґрунтування гіпотез необхідною є умова визначення прогнозованого періоду та ключових цілей для управління розвитком досліджуваних підприємств [7].

Доцільно зазначити, що метою розвитку досліджуваних підприємств є насамперед, отримання стабільного прибутку. Для того щоб реалізовувати основну мету використовують різні методи що мають безпосередній вплив на зростання прибутку.

**Виклад основного матеріалу** Кожна управлінська дія повинна бути націлена на вирішення проблеми. Знову ж правильним вирішенням проблеми вважається рішення, яке дає максимум для досягнення сформованих цілей. Не визначивши цілі, не можна сформулювати проблему, а без неї немає необхідності в рішеннях. Цілі, яких ми намагаємося досягнути, занадто часто бувають недостатньо усвідомлені працівниками підприємств досліджуваної індустрії. Встановлення необґрунтованих цілей однозначно впливає на формування невірної рішення для сформульованої проблеми, що в свою чергу приводить до збільшення витрат досліджуваних підприємств [7].

Якщо розглядати проблему визначення цілей як твердження, що управлінське рішення є вибором з кількох альтернатив то формування управлінського рішення повинно відповідати встановленим стратегічним цілям.

При встановленні цілей для управління розвитком підприємств готельно-ресторанної індустрії пропонується сформулювати певну розподільну мережу, проте, варто зауважити, що внутрішні цілі не завжди можуть відповідати встановленим пріоритетним і бути суперечливими по відношенні одна до одної. Необхідним видається компроміс між такими цілями, як якість надання послуг на підприємствах досліджуваної індустрії і вартість послуг. В ідеалі він може бути знайдений на базі критерію максимуму прибутку. Однак може виявитися неможливим «зв'язати всі ці цілі в одну цільову функцію, яка піддається максимізації. Там, де наслідки конкуруючих цілей не можна оцінити і зіставити, користуючись однією загальною шкалою, немає можливості встановити, яка комбінація цілей дасть найбільший ефект, тобто яка комбінація є оптимальною. Пропонується варіант вирішення конфліктів цілей в системі управління розвитком підприємствами готельно-ресторанної індустрії:

Важливе значення при цьому має формулювання сукупності головних цілей.

Ціль I – технічна, займає найважливіше місце в системі цілей управління розвитком підприємств готельно-ресторанної індустрії, так як саме вона формує політику матеріально-технічного забезпечення, стадії генерування і реалізації технічних нововведень.

Ціль II – виробнича, пов'язана насамперед з наданням послуг (робіт) відповідно до заданого обсягу, рівнем їх якості і термінах виконання.

Ціль III – економічна, є основою генеральних цілей підприємств досліджуваної індустрії відповідає насамперед за виявлення та реалізацію резервів економії на всіх ділянках діяльності досліджуваних підприємств.

Ціль IV – соціальна за сутнісною характеристикою відображає умови підвищення професійного, культурного розвитку працівників а також їх соціальне забезпечення на підприємствах досліджуваної індустрії.

Формулювання генеральних цілей досліджуваних підприємств дозволяє виділити в системі управління чотири головних функціональних блоки: технічний, виробничий, економічний, соціальний.

У зв'язку з цим генеральні цілі є основою для конкретизації цілей наступних рівнів, за якими управлінська діяльність підприємств готельно-ресторанної індустрії структурується більш детально. Поєднання існуючої організаційної структури досліджуваних підприємств з деревом цілей управління дозволяє встановити, чи всі цілі організаційно забезпеченні в системі управління, по яких цілях не можна чітко визначити систему відповідальності за їх досягнення, які підрозділи є головними виконавцями робіт для досягнення стратегічної мети, а які лише забезпечують умови для їх роботи [7].

У зв'язку з цим система цілей є одним з основних інструментів вирішення завдань, пов'язаних з управлінням розвитком підприємствами готельно-ресторанної індустрії, що відповідно інтегративно пов'язано з динамічним процесом формування оптимальної ієрархії цілей функціонування досліджуваних підприємств.

Виходячи з вищесказаного нами пропонується визнати, що гнучкість системи управління досліджуваних підприємств, відповідна етапу формування організаційної структури управління, може бути визначена на основі класифікації цілей нижнього рівня відповідно до обраного критерію приналежності [11]. Кожний вид послуг та робіт визначається складом ресурсів, необхідних для її виконання.

Тоді в досить загальному вигляді завдання оптимізації ієрархії цілей функціонування підприємств готельно-ресторанної індустрії можна представити таким чином.

Нехай  $U = \{u_i(t) = (r_{i1}(t), r_{i2}(t), \dots, r_{in}(t)), i \in M\}$  кінцева безліч пронумерованих  $\{M = (1, 2, \dots, m)\}$  послуг, виконання яких передбачається в межах обраного проміжку часу.

Кожен елемент безлічі  $U$ , тобто послуга (робота), визначається відповідним набором  $(r_{i1}(t), r_{i2}(t), \dots, r_{in}(t))$  нормованих параметрів, залежних від часу  $r_{ik}(t)$ ,  $k = \overline{1, n}$ , і характеризує різні аспекти їх виконання: споживання ресурсів різних видів, стан технічних, економічних параметрів і зв'язків системи управління досліджуваних підприємств.

На заданій множині робіт  $U$  завдання визначення гнучкої системи управління досліджуваними підприємствами може розглядатися як завдання розподілу робіт за деякими класами на основі обраного критерію. Іншими словами, якщо  $Z$  – безліч всіх можливих розбиттів безлічі робіт  $U$  на класи, то кожне  $z \in Z$  визначає деяку систему управління підприємством (розподіл виконавців по групах) і відповідну зв'язок параметрів  $r_{ik}(t)$ . Числова характеристика зв'язку з цим може служити оцінкою ефективності системи управління розвитком підприємств готельно-ресторанної індустрії.

Розглядаючи  $u_i(t)$  як супровід параметрів  $r_{ik}(t)$ , зазначену оцінку можна поставити у вигляді функції  $\varphi_z(t)$ ,  $\forall z \in Z$ ,

$$\varphi_z(t) : u_1(t) \times u_2(t) \times \dots \times u_m(t) \rightarrow R^+, \quad (1)$$

де  $R^+$  – безліч невід'ємних дійсних чисел.

Тоді задача визначення гнучкої системи управління підприємствами досліджуваної індустрії  $Z^*$  має такий вигляд.

Знайти

$$z^* \in Z : \text{extr}_{z \in Z} \varphi_z(u_1(t), u_2(t), \dots, u_m(t)). \quad (2)$$

На практиці в якості опції ефективності  $\varphi_z$  – системи може використовуватися, наприклад, оцінка величини взаємозв'язку робіт, об'єднаних в один клас і оцінка зміни величини деякого параметра робіт при їх групуванні.

Однак простий комбінаторний підрахунок числа можливих систем  $z \in Z$  навіть без урахування того, що параметри робіт  $r_{ik}(t)$  при групуванні останніх можуть змінюватися в залежності від структури, показує, що вже при  $m = 10$  завдання (1)–(2) стає надзвичайно розмірне (~ 105 різних комбінацій).

У зв'язку з цим нами пропонується ввести попередній етап в завданні формування оптимальної ієрархії цілей функціонування підприємств готельно-ресторанної індустрії, на якому визначається деяка початкова система –  $Z_0^*$  і тим самим вирішується проблема високої розмірності.

Пошук цієї системи здійснюється на основі попереднього виділення класів робіт з подальшою оптимізацією їх розподілу по знайденим класам еквівалентності. Потім для виконання робіт, об'єднаних в деякий клас, може бути організована відповідна група фахівців і виділено інші види ресурсів [12].

У разі необхідності, з огляду на отримане за допомогою угруповання зменшення розмірності задачі, може бути проведена подальша структуризація цілей шляхом вирішення задачі (1)–(2) для обраних класів еквівалентності робіт.

Математична постановка задачі визначення початкової системи управління досліджуваними підприємствами базується на системі параметрів робіт,  $u_i(t) = (r_{i1}(t), r_{i2}(t), \dots, r_{in}(t))$ , представленої у вигляді матриці ознак,

$$R = \begin{pmatrix} u_1(t) \\ u_2(t) \\ \dots \\ u_m(t) \end{pmatrix} = \|r_{ik}(t)\|_{m \times n}, \quad (3)$$

- де кожен стовпець відповідає деякому ресурсу, який використовує підприємство, а рядок – деякій послугі. Ознака  $r_{ik}(t)$  характеризує участь –  $i$  ї послуги в задіяному  $k$ -го ресурсу.

- безліч робіт  $U$  за кількісним і якісним складом задається керівництвом організації в кількісному відношенні відповідно до складу працівників і наявних ресурсів на основі перспективного плану послуг (робіт) в межах обраного періоду часу;

- ознаки  $r_{ik}$  в межах цього періоду не залежать від часу структурного входження роботи і задаються відповідальними виконавцями робіт. Причому  $\forall ik : r_{ik} \in \{0,1\}$ ,  $i = \overline{1, m}$ ;  $k = \overline{1, n}$ ;

- кожен відповідальний виконавець задає показник важливості  $k$ -го ресурсу для виконання  $i$ -ї послуги (роботи),

$$p_{ik} \in [0,1], \sum_{k=1}^n p_{ik} = 1. \quad (4)$$

Показники важливості також не залежать від часу і структури. В рамках зазначених припущень завдання визначення початкової системи управління розвитком підприємствами готельно-ресторанної індустрії пропонується розділити на два етапи:

- виділення класів еквівалентності робіт за ознаками використання одних і тих самих ресурсів. Кожен клас визначається і називається по роботі представнику, який використовує найбільшу кількість типів ресурсів в даному класі;

- оптимізація розподілу робіт по класах на основі максимізації суми «зважених» щодо даної роботи важливості ресурсів, по яким приймається рішення про віднесення даної роботи до того чи іншого класу.

-  $N = \{1, 2, \dots, n\}$  – можна позначити безліч номерів ресурсів.

Звідси випливає:

Визначення 1.

Робота  $u_j$  може бути названа і належить класу  $K_{u_i}$ ,

$u_i \in K_{u_i}$  если  $\forall l \in N_j = \{k \in N \mid r_{jk} = 1 \mid : r_{il} = 1\}$ , то есть  $N_j \subset N_i = \{k \in N \mid r_{jk} = 1\}$ .

Якщо  $\forall j \neq i \in M : u_i \notin \overline{K_{u_j}}$ , то робота  $u_i$  буде названа представником класу  $K_{u_i}$ .

Визначення 2.

Кінцевий безліч номерів робіт-представників класів

$$G = \{i \in M \mid \forall j \neq i \in M : u_i \notin K_{u_j} \wedge u_i \in K_{u_i}\}$$

буде називатися безліччю номерів груп сформованої системи управління підприємствами готельно-ресторанної індустрії.

Визначення 3.

Якщо  $u_j \in K_{u_i}$  то число  $s_{ij} = \sum_{i \in N_j} (r_{jl} \cdot p_{jl}) \cdot p_{il}$  буде називатися ступенем приналежності роботи  $u_j$  класу  $K_{u_i}$ .

Безліч значень  $s_{ij}$  утворює матрицю відповідностей  $S = \|s_{ij}\|$ . Неважко побачити, що в стовбцях, відповідних номерам отриманих груп, всі елементи за винятком, розташованих по головній діагоналі і близькою до неї, дорівнюють нулю. Це свідчить про взаємну приналежність  $s_{ij} = s_{ji}$ , звідси покладається  $s_{ij} = 0$  при збереженні значення  $s_{ij} = 0$ .

Використовуючи введені поняття і позначення, задачу визначення гнучкої системи управління підприємствами готельно-ресторанної індустрії  $z_0^* = (k_1^*, k_2^*, \dots, k_f^*, \dots, k_m^*)$  можна представити у вигляді:

1. Знайти всі  $j \in M$ , що утворюють безліч, для яких виконується  $G$ ,

$$\min \sum_{i=1}^m s_{ij}; j \neq i; j \in M \quad (5)$$

2. Знайти всі  $k_j = i, f = \overline{1, m}$ , для яких виконується

$$\max_{i \in G} s_{if}. \quad (6)$$

Алгоритм розв'язання зазначеної задачі оптимізації використовується в якості вихідних даних для матриці важливості

$$X = \|x_{ik}\|_{m \times n}.$$

де  $\forall i, k \ i = \overline{1, m}; k = \overline{1, n}; x_{ik} = r_{ik} \times p_{ik}$ .

На першому кроці алгоритму шляхом поелементного порівняння рядків  $i$  і  $j$  матриці  $X$  формується матриця приналежності  $S = \|s_{ij}\|$ .  
де

$$s = \begin{cases} \sum_{k=1}^n x_{ik} x_{jk}, & \forall k \in N : x_{jk} \neq 0 \Rightarrow x_{ik} \neq 0; \end{cases} \quad (7)$$

$$s = \{ 0, \text{ если } \exists k \in N : x_{jk} = 0 \text{ и } x_{jk} \neq 0. \quad (8)$$

На наступному кроці алгоритму здійснюється визначення безлічі  $G$  як переліку номерів стовпців  $s$  з мінімальною (що дорівнює 0) сумою елементів, виключаючи діагональні.

На заключному етапі алгоритму здійснюється оптимізація початкової системки шляхом приписування кожній колонці матриці  $S$  (тобто кожній роботі) номера тієї групи  $k \in G$ , який дорівнює номеру рядка з максимальним для даного стовпця елементів.

Як приклад використання моделі формування оптимальної ієрархії цілей розглянемо один з підрозділів мережі готелей «Гранд отель» – відділ охорони праці і запропонуємо етапи реалізації цього завдання.

Складається матриця важливості  $X = \|x_{ik}\|_{m \times n}$ , в якій через підрядника перераховані основні види робіт (всього 11), що стоять перед відділом, а саме:

R1 – здійснення нагляду за технічним станом та безпечною експлуатацією наявного обладнання;

R2 – здійснення нагляду за технічним станом та безпечною експлуатацією об'єктів готельного комплексу;

R3 – впровадження передового досвіду щодо безпеки об'єкту і дотримання санітарних вимог;

R4 – організація робіт щодо зниження впливу шкідливих чинників на робочих місцях;

R5 – здійснення технічного нагляду за безпечним станом наявних в комплексі споруд;

R6 – розробка та затвердження проекту протипожежного захисту будівель і споруд;

R7 – розробка і забезпечення інструкціями з техніки безпеки і санітарії;

R8 – створення безпеки, гігієнічних умов праці, здійснення контролю за дотриманням правил техніки безпеки, охорони праці та санітарії;

R9 – аналіз причин, які спричинили випадки виробничого травматизму і розробка заходів щодо їх усунення;

R10 – розробка і затвердження планів евакуації людей і обладнання під час пожежі чи стихійного лиха;

R11 – розробка заходів щодо поліпшення умов праці; режиму робочого часу.

На кожній стадії досягнення однією з цілей оцінюються можливі зміни у ставленні інших цілей та їх наближення до оптимального поєднання. Твердження такого роду близькі до теорії граничної корисності, яка пропонує досягнення такої комбінації чинників, коли подальший перерозподіл ресурсів вже не збільшує загальної корисності [10].

Однак варто зауважити, що не завжди можна легко перерозподілити ресурси з однієї цілі на іншу, оскільки самі ресурси можуть бути не взаємозамінними.

Одна ціль вибирається в якості основної, а всі інші розглядаються як обмеження. Обмеженням будемо називати таку вимогу, яку не може бути порушено ні в якому разі і перевищення якої не приносить корисного ефекту. З іншого боку, вимога може бути порушена якщо вона є «ціллю», або якщо його перевищення дає ефект.

Виходячи з припущення, що досліджуване підприємство прагне бути прибутковим, ми можемо розглядати процес встановлення цілей як визначення такого стану справ, яке є бажане. На наш погляд цей процес включає:

1. Ретроспективний огляд управлінських ситуацій для побудови картини його ймовірного майбутнього при відсутності заздалегідь запланованих змін. Така ретроспективна проекція є основою для визначення можливостей, а також можливих загроз. Такий ретроспективний огляд управлінських ситуацій може охоплювати:

а) тенденції і фактори зовнішнього середовища, які можуть впливати на досліджуване підприємство, зокрема державне регулювання і забезпечення, демографічні та соціальні зміни;

б) тенденції розвитку готельно-ресторанної індустрії;

в) ефективність роботи, включаючи оцінку її частки на ринку збуту, тенденцій торгівлі, конкуренції і витрат.

2. Аналіз можливих цілей, іменоване «цільова проекція».

3. Розробка стратегії для подолання розриву між цільовою та ретроспективною проекціями. Залежно від розробленої стратегії цей розрив, визначається ступенем необхідного коригування цільової проекції для перетворення її в оптимальний набір цілей.

4. Систематизація основних елементів розробки системи управління.

За стовпцями визначено основні ресурси (всього 21), необхідні для вирішення цих завдань. На перетині стовпців і рядків знаходяться коефіцієнти важливості ресурсів, для виконання робіт, які визначаються експертним шляхом.

Після обробки матриці  $X$  отримуємо матрицю приналежності, яка відображена на таблиці 1.

Таблиця 1

Матриця приналежності  $\|S\|$

Номера работ	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11
R1	0,20	0,23	0,23								
R2		0,28	0,28								
R3			0,88								
R4				0,13		0,11					
R5					0,19						
R6						0,16					
R7							0,80	0,80		0,90	
R8								0,24			
R9									0,14		
R10										0,42	
R11											0,36

Примітка: незаповненим клітинам матриці відповідає  $S_{ij} = 0$ .

На основі цієї матриці вирішуються завдання (4) і (5). Вирішення цих завдань дозволяє виявити послуг і представників класів і прийняти рішення про віднесення кожної роботи до того чи іншого класу.

У табл. 2 показано результати класифікації робіт, причому для основних робіт, що потрапляють в один клас, проставлено номер послуги (робіт) та представника даного класу. Розроблений алгоритм реалізації моделі формування оптимальної ієрархії цілей управління розвитком підприємств готельно-ресторанної індустрії.

Таблиця 2

Класифікація основних робіт

Номер робіт	Номер робіт та представників класа
R1	1
R2	1
R3	1
R4	4
R5	5
R6	4
R7	7
R8	7
R9	4
R10	10
R11	11

**Висновки та обґрунтування подальших досліджень** Звідси комунікаційні, функціональні, організаційні та адміністративні принципи управління розвитком підприємств готельно-ресторанної індустрії визначаються її цілями і стратегією [7]. Ці принципи обґрунтовані в тій мірі, в якій вони сприяють реалізації цілей і стратегії.

Якщо цілі досліджуваних підприємств можна розділити на незалежні підцілі, відповідні відокремленим господарським одиницям, це стає основою для рішення про поділ на підрозділи, які мають власні об'єкти надання послуг. Делегування права приймати рішення також передбачає встановлення цілей, оскільки критерії оцінки різних дій в кінцевому підсумку пов'язано з досягненням загальних цілей. У кінцевому рахунку підприємство реагує на змінні умови зовнішнього середовища і пристосовується відповідно з одночасним коригуванням цілей та стратегії управління розвитком досліджуваних підприємств.

### References

### Література

1. Borysova, O.V. (2012). Tenedentsii rozvytku hotelno-restorannoho biznesu v Ukraini [Trends in the development of the hotel and restaurant business in Ukraine]. Visnyk Kharkivskoho derzhavnoho universytetu [Bulletin of Kharkiv State University], P. 33–38 [in Ukrainian].
1. Борисова О. В. Тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні / О. В. Борисова // Вісник Харківського державного університету. – 2012. – С. 33–38.
2. Horina, H.O. (2010). Osoblyvosti suchasnoho rozvytku hotelnoi industrii Ukrainy [Features of modern development of the hotel industry of Ukraine]. Visnyk Sumskoho derzhavnoho universytetu [Bulletin of Sumy State University], No. 2, P. 10–16 [in Ukrainian].
2. Горіна Г. О. Особливості сучасного розвитку готельної індустрії України / Г. О. Горіна // Вісник Сумського державного університету. – 2010. – № 2. – С. 10–16.
3. Izhevskiy, V.V. (2010). Ekonomichna sut innovatsiinoi diialnosti pidpriemstv torhivli ta restorannoho gospodarstva [The Economic Essence of Innovative Activity of Trade and Restaurant Enterprises]. Visnyk Lvivskoi komertsiinoi akademii. Seriya ekonomichna [Bulletin of the Lviv Commercial Academy. The series is economical], Vol. 33, P. 149–155 [in Ukrainian].
3. Іжевський В. В. Економічна суть інноваційної діяльності підприємств торгівлі та ресторанного господарства / В. В. Іжевський // Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна. – 2010. – Вип. 33. – С. 149–155.
4. Kaletnik, H.M., Kovalenko, O.V., Broiaka, A.A. (2017). Suchasni tendentsii rozvytku kharchovoi promyslovosti ta yii mistse v ekonomitsi derzhavy [Modern tendencies of food industry development and its place in the economy of the state]. Ekonomika, finansy. Menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky [Economy, finance. Management: topical issues of science and practice], Vinnytsia NAU, No. 8, P. 7–27 [in Ukrainian].
4. Калетнік Г. М. Сучасні тенденції розвитку харчової промисловості та її місце в економіці держави / Г. М. Калетнік, О. В. Коваленко, А. А. Брояка // Економіка, фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики / Вінниц. НАУ. – 2017. – № 8. – С. 7–27.
5. Kosenko, V.O. (2015). Tendentsii rozvytku hotelnoho gospodarstva v umovakh pobudovy informatsiinoho seredovyshcha [Trends in the development of the hotel industry in terms of building information environment]. Komunalne gospodarstvo mist [Municipal Economy of cities], No. 102, P. 541–546 [in Ukrainian].
5. Косенко В. О. Тенденції розвитку готельного господарства в умовах побудови інформаційного середовища / В. О. Косенко // Комунальне господарство міст. – 2015. – № 102. – С. 541–546.
6. Melnyk, I.M. (2016). Suchasni tendentsii rozvytku hotelnoho gospodarstva v Ukraini [Modern tendencies of development of hotel management in Ukraine].
6. Мельник І. М. Сучасні тенденції розвитку готельного господарства в Україні / І. М. Мельник // Молодий

- Molodyi vchenyi [Young scientist], No. 7 [in Ukrainian].
7. Danko, N.I. et al. (2017). *Osnovy hotelno-restoranoi spravy: navchalnyi posibnyk* [Basics of hotel and restaurant business: a textbook]. Eds. A.Yu. Parfenenko. Kharkiv: KhNU imeni V.N. Karazina. 288 p. [in Ukrainian].
8. Perepelytsia, A.S. (2017). *Rehuliuвання hotelnoho biznesu v umovakh informatyzatsii hlobalnoho ekonomichnoho prostoru* [Regulation of hotel business in the conditions of informatization of global economic space]. *Visnyk. Serii: Mizhnarodni vidnosyny. Ekonomika. Krainoznavstvo. Turyzm* [Bulletin. Series: International Relations. Economy. Country Studies. Tourism], Vol. 6, P. 187–190 [in Ukrainian].
9. Pysarevskiy, I.M. (2014). *Tendentsii rozvytku hotelnoho hospodarstva v rehioni: vektor priorytetiv* [Trends in hotel development in the region: a vector of priorities]. *Ekonomika ta upravlinnia v turyzmi i hotelnomu hospodarstvi* [Economics and Management in Tourism and Hospitality], Vol. 115, P. 83–87 [in Ukrainian].
10. Podlepina, P.O. (2016). *Tendentsii rozvytku hotelnoho hospodarstva v Ukraini* [Trends in hotel industry development in Ukraine]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu im. V.N. Karazina* [Bulletin of Kharkiv Karazin National University], P. 154–159 [in Ukrainian].
11. Lintur, I.V. *Innovatsiyni potentsial u sferi hotelno-restorannoho biznesu* [Innovative potential in hotel and restaurant business]. Retrieved from: <http://dspace.msu.edu.ua:8080/bitstream> [in Ukrainian].
12. Shapovalov, A.L., Kostenko, O.B., Kuzmychova, K.V. (2012). *Informatsiini tekhnolohii v hotelnomu ta restorannomu hospodarstvi: konspekt lektsii z dystsypliny* [Information technology in the hotel and restaurant industry: a synopsis of lectures on discipline]. Kharkiv: KhNAMH. P. 80 [in Ukrainian].
- вчений. – 2016. – № 7, Липень.
7. *Основи готельно-ресторанної справи: навчальний посібник* / Н. І. Данько та ін.; за заг. ред. А. Ю. Парфененка. – Харків: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2017. – 288 с.
8. Перепелиця А. С. *Регулювання готельного бізнесу в умовах інформатизації глобального економічного простору* / А. С. Перепелиця // *Вісник. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм.* – 2017. – Вип. 6. – С. 187–190.
9. Писаревський І. М. *Тенденції розвитку готельного господарства в регіоні: вектор пріоритетів* / І. М. Писаревський // *Економіка та управління в туризмі і готельному господарстві.* – 2014. – Вип. 115. – С. 83–87.
10. Подлепіна П. О. *Тенденції розвитку готельного господарства в Україні* / П. О. Подлепіна // *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна.* – 2016. – С. 154–159.
11. Лінтур І. В. *Інноваційний потенціал у сфері готельно-ресторанного бізнесу* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dspace.msu.edu.ua:8080/bitstream>.
12. Шаповалов А.Л. *Інформаційні технології в готельному та ресторанному господарстві: конспект лекцій з дисципліни* / А. Л. Шаповалов, О. Б. Костенко, К. В. Кузьмичова. – Харків: ХНАМГ, 2012. – С. 80.

УДК 338.24

DOI: 10.30857/2413-0117.2019.2.9

**Олександр Б. Злотенко**

*Хмельницький національний університет, Україна*

### **СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

*У статті розглянуто поняття стратегії і стратегічних орієнтирів промислового підприємства в процесі інвестиційної діяльності з метою забезпечення його економічної безпеки. Зазначено, що в сучасних умовах функціонування підприємства його стратегія носить довгостроковий характер і визначається багатьма аспектами господарської діяльності. Діяльність у промисловому секторі економіки пов'язана з налагодженням багатокомпонентного виробництва, що потребує якісного технічного забезпечення. У вирішенні цього питання важливу роль відіграє інвестиційна діяльність промислових підприємств, ключовими стратегічними пріоритетами якої є стимулювання науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, технологічна і технічна модернізація виробництва. В рамках інвестиційної складової діяльності промислового підприємства досліджено два компоненти, а саме залучення інвестиційних коштів та їх розміщення. Залучення інвестиційних коштів з метою оновлення виробничого процесу, поряд з отриманням переваг, пов'язано з небезпекою, притаманною такому виду фінансування. При визначенні стратегічних орієнтирів промислового підприємства запропоновано розглядати безпечну інвестиційну діяльність як важливу підсистему його економічної безпеки. Оскільки інвестиційна безпека є лише частиною загального комплексу економічної безпеки, заходи з її забезпечення доцільно розробляти в рамках тактичного планування, проте результати таких заходів мають враховуватись під час складання стратегічних орієнтирів діяльності підприємства. Сукупність тактичних дій підприємства під час реалізації обраної стратегії запропоновано умовно розділити на дві окремі групи: горизонтальні та вертикальні. Горизонтальні заходи передбачають роботу спрямовану на забезпечення необхідного потенціалу, який своєю чергою стане ресурсною базою для переходу до наступного етапу досягнення бажаного ефекту або остаточної цілі. Зазначено, що визначення стратегічних орієнтирів та шляхів їх досягнення є складним і багатограним процесом, що потребує ґрунтовного підходу для визначення не тільки стратегічних цілей, але й проміжних етапів роботи.*

**Ключові слова:** *інвестиції; інвестиційна діяльність; економічна безпека; стратегія; стратегічні орієнтири.*

**Александр Б. Злотенко**

*Хмельницький национальный университет, Украина*

### **СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ОРИЕНТИРЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

*В статье рассмотрены понятия стратегии и стратегических ориентиров промышленного предприятия в процессе инвестиционной деятельности с целью обеспечения его экономической безопасности. Отмечено, что в современных условиях функционирования предприятия его стратегия носит долгосрочный характер и определяется большим количеством аспектов хозяйственной деятельности. Деятельность в промышленном секторе экономики связана с налаживанием многокомпонентного производства, что требует качественного технического обеспечения. В решении этого вопроса важную роль играет инвестиционная деятельность промышленных предприятий, ключевыми*

стратегическими приоритетами которой является стимулирование научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, технологическая и техническая модернизация производства. В рамках инвестиционной составляющей деятельности промышленного предприятия исследуются два компонента, а именно привлечение инвестиционных средств и их размещение. Привлечение инвестиционных средств с целью обновления производственного процесса, наряду с получением преимуществ, связано с опасностью, присущей такому виду финансирования. При определении стратегических ориентиров промышленного предприятия предложено рассматривать безопасную инвестиционную деятельность как важную подсистему экономической безопасности. Поскольку инвестиционная безопасность является лишь частью общего комплекса экономической безопасности, меры по её обеспечению целесообразно разрабатывать в рамках тактического планирования, однако результаты таких мероприятий должны учитываться при составлении стратегических ориентиров деятельности предприятия. Совокупность тактических действий предприятия в ходе реализации выбранной стратегии предложено условно разделить на две отдельные группы: горизонтальные и вертикальные. Горизонтальные мероприятия предусматривают работу, направленную на обеспечение необходимого потенциала, который в свою очередь станет ресурсной базой для перехода к следующему этапу достижения желаемого эффекта или окончательной цели. Отмечено, что определение стратегических ориентиров и путей их достижения является сложным и многогранным процессом, требует основательного подхода для определения не только стратегических целей, но и промежуточных этапов работы.

**Ключевые слова:** инвестиции; инвестиционная деятельность; экономическая безопасность; стратегия; стратегические ориентиры.

**Olexandr B. Zlotenko**

*Khmelnytskyi National University, Ukraine*

#### **STRATEGIC GUIDELINES FOR ENSURING ECONOMIC SECURITY OF INVESTMENT ACTIVITIES OF INDUSTRIAL ENTERPRISES**

*The article seeks to explore the concepts of building strategy and strategic guidelines for industrial enterprises to ensure their economic security. It should be noted that in modern business settings, company strategy is of long-term character and is affected by a wide range of economic activity factors. Operating in industrial sector of the economy is associated with multicomponent production arrangements that challenge the need for high-quality technical support. In this regard, investment activity is of critical importance to industrial enterprises. Its key strategic priority is to promote research and development, technological and technical modernization of production. Within the scope of this study, the two issues of the industrial enterprise investment plan have been addressed, i.e. investment funds attracting and their placement. Investment generation to upgrade the production process, along with gaining additional benefits triggers certain risks inherent to such type of financial instruments. In the context of setting strategic guidelines for industrial enterprises, it is suggested to consider investment security as a subsystem and critical element in the economic security system. It is argued that investment security policy should be developed within the framework of tactical planning, since investment security is only part of the overall economic security paradigm. However, the outcomes of such activities should be anticipated at the stage of designing strategic guidelines for efficient enterprise functioning. While implementing the company strategy, it is proposed to divide the total range of tactical actions into two contingent groups: horizontal and vertical. Horizontal activities are targeted on enhancing the enterprise capacity building which in turn will make a resource base for facilitating the transition to the next stage of approaching the desired effect or a final goal. It is also argued that selecting strategic*

*priorities and developing pathways to implement them is a complex and multifaceted process that requires a thorough approach for setting strategic objectives as well as elaborating interim stages in total enterprise development plan.*

**Keywords:** *investment; investment activity; economic security; strategy; strategic guidelines.*

**Постановка проблеми.** Визначення стратегічних орієнтирів є одним із компонентів стратегічного планування, яке являє собою формалізований процес встановлення стратегічних цілей з подальшою розробкою їх досягнення за допомогою обраної стратегії. Стратегічне планування здійснюється у такій послідовності: спочатку проводиться системний аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища; далі встановлюються стратегічні цілі та орієнтири; далі обираються стратегії їх досягнення; далі розробляється стратегічний план їх досягнення. Тому, формування ефективної стратегії підприємства, спрямованої на забезпечення його економічної безпеки, потребує визначення стратегічних орієнтирів в різних сферах діяльності, в тому числі інвестиційній.

**Аналіз останніх публікацій по проблемі.** Дослідженню питань стратегічного управління підприємствами в контексті забезпечення їх економічної безпеки присвячено наукові праці таких авторів, як: З.Б. Живко, М.Г. Саєнко, М.В. Хацер, Д.О. Горелов, С.Ф. Большенко, О.І. Захаров, К.М. Хаустова, В.А. Соколенко, О.М. Бондаренко, І.Б. Дегтярьова, М.О. Харченко, І.В. Саух, О.С. Маковоз, Т.С. Передерій. В зазначених працях сформульовано поняття стратегії, стратегічних орієнтирів і пріоритетів, проте формування стратегії безпечної інвестиційної діяльності промислових підприємств потребує подальших досліджень з метою врахування сучасних умов їх функціонування.

**Метою дослідження** є аналіз питань формування інвестиційної стратегії та визначення стратегічних орієнтирів забезпечення економічної безпеки інвестиційної діяльності промислових підприємств.

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування.** У більшості випадків стратегія визначається як генеральна програма дій, що виявляє пріоритети вирішення проблем та спрямовує ресурси для досягнення основної мети [1, с. 146]. Як генеральна комплексна програма дій підприємства стратегія визначає його місію, пріоритетні проблеми і фактори невизначеності, головні і проміжні цілі та розподіл ресурсів для їх досягнення, майбутні параметри розвитку підприємства [2, с. 109].

В умовах глобального середовища стратегія промислових підприємств визначається основними стратегічними орієнтирами розвитку країни, які повинні бути спрямовані на створення інтелектуального базису економіки і перехід від експортно-сировинної до інноваційно-інвестиційної моделі економічного розвитку. Стратегічні орієнтири розвитку вітчизняної промисловості включають: забезпечення сучасної прогресивної структури промисловості на основі створення нових підприємств; створення потужностей для випуску інноваційних прогресивних засобів виробництва в традиційних галузях; модернізація і технічне переозброєння традиційних галузей вітчизняними; формування кластерів, які об'єднують видобуток сировини, виробництво засобів виробництва і виробництво конкурентоспроможної продукції.

В сучасних умовах великого значення набувають стратегічні орієнтири, спрямовані на досягнення структурних змін у промисловості, пов'язаних з впровадженням нових ресурсозбережних, енергозбережних та екологічно безпечних технологій. Важливою також є переорієнтація промисловості на забезпечення внутрішнього ринку продукції: споживчого призначення – одягу, взуття, меблів, побутових виробів, автомобілів; виробничого призначення – сировини та комплектуючих для виробництва продукції; інвестиційної

продукції – виробничого обладнання. Для підвищення конкурентоспроможності підприємств потрібно забезпечити: перехід від поточного споживання фінансових ресурсів до інвестування, спрямоване на розвиток ефективної національної економіки; інноваційний характер інвестицій і активізацію інновацій, спрямованих на економічний розвиток держави.

Реструктуризація промисловості з метою відповідності світовим вимогам передбачає слідування таким стратегічним орієнтирам: фінансування фундаментальних наукових досліджень з подальшим впровадження отриманих результатів у виробництво; реалізація масштабних науково-технічних програм; випуск принципово нових видів техніки; розробка і впровадження нових технологій для покращення економічної, соціальної та екологічної ситуації в країні; суттєве підвищення продуктивності праці, необхідне для прискореного економічного зростання.

В контексті інтеграційних процесів, характерних для сучасної економічної діяльності, стратегічними орієнтирами розвитку промисловості повинні стати: посилення інвестиційної підтримки промислової політики; підвищення конкурентоспроможності промисловості на глобальному рівні; оновлення та модернізація матеріально-технічної бази промисловості; посилення ролі інноваційної діяльності, реалізація ефективної політики стимулювання інновацій на промислових підприємствах; реалізація кластерного підходу до розвитку промисловості з метою поєднання науково-технологічного, інноваційного та виробничого потенціалів; трансформація виробничих процесів і ведення бізнесу на основі нових досягнень науки і техніки; впровадження у виробництво прогресивних ресурсозберігаючих технологій; розвиток енергоефективного виробництва з дотриманням світових вимог до охорони навколишнього середовища.

Конкурентоспроможність промисловості ґрунтується на активному і своєчасному використанні у виробництві досягнень в галузі науки і техніки, а отже, залежить від стану і перспектив розвитку наукових досліджень в державі. До переліку основних стратегічних орієнтирів розвитку вітчизняного науково-технічного потенціалу можна віднести: формування загальної інноваційної культури; створення інститутів заохочення суб'єктів економічної діяльності до впровадження інновацій; зміцнення науково-виробничого потенціалу; реформування освіти; удосконалення управління в науково-технологічній сфері; створення ефективної інфраструктури для просування на світовий ринок власної продукції, що має потенціал інтелектуальної власності.

Розвиток промисловості тісно пов'язаний з інвестиційною діяльністю, а промислова політика є близькою за своїми ознаками до масштабного інвестиційного проекту. Вона полягає у визначенні мети, оцінюванні альтернативних шляхів її досягнення з урахуванням доступних ресурсів, розроблення механізмів використання доступних ресурсів для ефективної реалізації. Аналогічно з інвестиційною діяльністю промислова політика проводиться з урахуванням усіх негативних та позитивних ефектів, в умовах обмеженості інвестиційних ресурсів і незавершеності становлення ринкової інфраструктури. Тому важливим завданням розвитку промисловості є зміцнення ринкових інститутів й активне їх використання в реальному секторі економіки.

На рівні підприємства стратегію розглядають як комплекс дій, напрям, план, що забезпечать його цілісність і досягнення довгострокових цілей [3, с. 50]. Згідно з теорією менеджменту стратегія підприємства являє собою модель дій відповідно до певних правил і прийомів, набір правил і для досягнення довгострокових цілей його розвитку. Вона передбачає визначення перспективних стратегічних орієнтирів діяльності підприємства на основі оцінювання його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища [4, с. 10, 12].

Таким чином, стратегія підприємства являє собою систему заходів організаційно-економічного характеру для досягнення його довгострокових цілей. Вона включає в себе: визначення стратегічних орієнтирів функціонування і розвитку підприємства; оцінювання потенційних можливостей підприємства; прогнозування розвитку зовнішнього середовища; узгодження мети і можливостей підприємства з інтересами усіх суб'єктів; розробку ефективної ділової концепції досягнення підприємством конкурентних переваг; розробку генерального плану розвитку підприємства, що визначає пріоритети розв'язання і ресурси для досягнення основної мети [5, с. 8, 9]. Стратегію підприємства можна представити у вигляді систематичного плану його поведінки, який включає формулювання місії, довгострокових цілей, правил прийняття рішень і шляхів використання ресурсів для захисту від загроз зовнішнього середовища і забезпечення прибутковості [6, с. 5].

Стратегія забезпечення економічної безпеки підприємства полягає в наявності довготривалих, найбільш принципівих і важливих установок, планів і намірів керівників або власників підприємства, спрямованих на створення та постійний розвиток системи економічної безпеки, здатної адекватно протидіяти всім внутрішнім та зовнішнім небезпекам і загрозам його стабільному функціонуванню та розвитку в даний час, а також у найближчій та віддаленій перспективах [7, с. 275].

Виходячи із стратегічної спрямованості інвестиційної діяльності та її важливій ролі у формуванні інноваційного потенціалу інвестиційна стратегія являє собою інтегровану систему взаємопов'язаних напрямів способів та інструментів досягнення стратегічної мети шляхом збалансування науково-технічної, ринкової та інвестиційної політики розвитку підприємства на більш новому, якісному рівні у відповідності до стану і вимог зовнішнього середовища [8, с. 184].

Таким чином, інвестиційна стратегія є невід'ємною частиною економічної стратегії підприємства в ринкових умовах, яка є генеральним планом його функціонування щодо здійснення інвестиційної діяльності. Зазначений план спрямований на вирішення питань, пов'язаних з послідовним визначенням стратегічних напрямів інвестиційної діяльності, забезпечення підприємства надійними джерелами інвестування, інвестиційним плануванням та ефективним використанням інвестиційних ресурсів [9, с. 448]. Інвестиційна стратегія – це стратегія поведінки підприємства в сфері інвестиційної діяльності, яка в подальшому конкретизується при розробці тактики управління і спрямована на розвиток підприємства з врахуванням перспективної спрямованості. Зазначена стратегія як і інші функціональні стратегії (маркетингова, виробнича, фінансова, інноваційна, соціальна), забезпечує досягнення або підтримання стратегічних конкурентних переваг [10, с. 364, 365].

В процесі планування економічної діяльності підприємством визначаються його стратегічні орієнтири як вектори руху, або вихідні точки і напрямні подальшого розвитку. Стратегічна цілеспрямованість управління підприємством передбачає наявність у нього таких орієнтирів, які визначають його мету і стратегії, що втілює спосіб досягнення цієї мети. У свою чергу, відсутність стратегічних орієнтирів являє собою одну з основних загроз розвитку підприємства, у зв'язку з чим важливим завданням постає стратегічне планування [11, с. 35].

Нерідко визначення стратегічних орієнтирів і вибір стратегії потребує врахування багатьох напрямів діяльності підприємства. Сукупність тактичних дій в процесі впровадження обраної стратегії підприємства можна розділити на дві окремі групи: горизонтальні та вертикальні. Горизонтальні заходи спрямовані на забезпечення необхідного потенціалу, який в свою чергу стане основою чи своєрідною ресурсною базою для переходу до наступного етапу досягнення бажаного ефекту або остаточної цілі. Звідси випливає тлумачення вертикальних заходів як таких, що спрямовані саме на забезпечення переходу

окремих або пов'язаних між собою аспектів діяльності підприємства до нових якісно та кількісно прогресивніших показників, що наближає підприємство до виконання поставлених стратегічних завдань (рис. 1).



Джерело: розроблено автором

Рис. 1. Тактичні заходи підприємства

Таким чином, оскільки орієнтир – це ціль, якої підприємство прагне досягти, а стратегія – це засіб досягнення мети, то із зміною орієнтирів повинна змінюватись і стратегія. При цьому орієнтир і стратегія не тільки взаємозалежні, а й можуть бути взаємозамінними. Так, показники збільшення частки ринку, зростання рівня рентабельності можуть становити орієнтири підприємства протягом деякого визначеного періоду, а в інший час – його стратегією. Збільшення частки ринку для верхніх рівнів управління таких, як галузь, міністерство, є стратегією, а на рівні підприємства – орієнтиром.

Таким чином, стратегічні орієнтири часто ототожнюються з метою розвитку підприємства, а їх реалізація дозволяє підприємству набути такого якісного стану, який відповідає інтересам його власників, з урахуванням потреб споживачів продукції, що виробляється. Головними стратегічними орієнтирами підприємства є його місія та стратегічна мета. Окреслення стратегічних орієнтирів дозволяє сформулювати такі характеристики підприємства, які зроблять можливим його довгострокове ефективне функціонування в умовах конкурентного ринкового середовища.

На нашу думку, в рамках інвестиційної діяльності слід розглядати два компоненти, а саме залучення інвестиційних коштів та їх розміщення. Нерідко з метою оновлення виробничого процесу підприємство залучатиме інвестиційні кошти і, поряд з отриманням переваг зовнішнього фінансування, наражить себе на небезпеку притаманну такому виду

фінансування. Тому, серед стратегічних орієнтирів інвестиційної діяльності повинні бути не лише забезпечення модернізації і сталого розвитку підприємства, а й необхідного рівня його економічної безпеки, що може конкретизуватись у вигляді захищеності від небезпек і загроз, пов'язаних з неотриманням прибутку, втратою контролю над підприємством, ворожим поглинанням, банкрутством тощо.

В рамках підприємства реалізація стратегії інвестиційної діяльності носить довгостроковий характер. Часто досягнення певних ефектів неможливе без поступової роботи, яка може створити передумови для досягнення остаточних цілей. Враховуючи таку особливість діяльності підприємства в економічному середовищі доцільно створювати довгострокові плани, з яких і складається стратегія. Тобто тут мова йде про черговість етапів в рамках виконання заходів, які в свою чергу визначають тактичні дії суб'єкта господарювання для досягнення бажаного ефекту в рамках стратегії.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Оскільки діяльність у промисловому секторі економіки пов'язана з налагодженням багатокомпонентного виробництва, що потребує якісного технічного забезпечення, інвестиційна діяльність відіграє особливу роль в системі забезпечення економічної безпеки промислових підприємств.

З точки зору формування стратегії промислового підприємства на мікрорівні в якості провідних стратегічних орієнтирів інвестиційної діяльності доцільно розглядати забезпечення сталого розвитку і економічної безпеки.

Оскільки безпечна інвестиційна діяльність є лише частиною комплексу загальної економічної безпеки, заходи з її забезпечення доцільно розробляти в рамках тактичного планування, проте результати таких заходів повинні зазначатись під час складання стратегічних орієнтирів діяльності підприємства.

Таким чином, можна стверджувати, що визначення стратегічних орієнтирів та шляхів їх досягнення – складний і багатогранний процес оскільки потребує ґрунтовного підходу для визначення не тільки стратегічних цілей, але й проміжних етапів роботи.

#### References

#### Література

- |   |   |
|---|---|
| <p>1. Saukh, I. (2016). Otsinka naukovykh pidkhodiv do traktuvannia sutnosti stratehii pidpriemstva ta yii zmistovni kharakterystyky [Evaluation of scientific approaches to the interpretation of the essence of enterprise strategy and its content characteristics]. Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava [Socio-economic problems and the state], Vol. 1 (14), P. 145–151 [in Ukrainian].</p> <p>2. Khatser, M.V. (2014). Stratehiia rozvytku pidpriemstva v umovakh nestabilnosti ekonomiky derzhavy [Strategy of enterprise development in the conditions of instability of the state economy]. Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnogo ahrotekhnolohichnoho universytetu. Ekonomichni nauky [Proceedings of the Tauride Agrotechnological State University. Economic sciences], No. 3, P. 109–112 [in Ukrainian].</p> <p>3. Tykhanskyi, M.O., Lypchanskyi, V.O. (2017). Problemy formuvannia stratehii rozvytku mashynobudivnoho pidpriemstva [Problems of forming a strategy for the development of a machine-</p> | <p>1. Саух І. Оцінка наукових підходів до трактування сутності стратегії підприємства та її змістовні характеристики / Ірина Саух // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2016. – Вип. 1 (14). – С. 145–151.</p> <p>2. Хацер М. В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави / М. В. Хацер // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. Економічні науки. – 2014. – № 3. – С. 109–112.</p> <p>3. Тиханський М. О. Проблеми формування стратегії розвитку машинобудівного підприємства / М. О. Тиханський, В. О. Липчанський // Наукові записки:</p> |
|---|---|

- building enterprise]. Naukovi zapysky: Zbirnyk Tsentralnoukrainskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu [Scientific Notes: Collection of the Central Ukrainian National Technical University], Vol. 21, P. 47–53 [in Ukrainian].
4. Horielov, D.O., Bolshenko, S.F. (2010). Stratehiia pidpriemstva: navch.-metod. posib [The strategy of the enterprise: teaching method. manual]. Kharkiv: KhNADU. 133 p. [in Ukrainian].
5. Saienko, M.H. (2006). Stratehiia pidpriemstva: pidruchnyk [The strategy of the enterprise: textbook]. Ternopil: Ekonomichna dumka. 390 p. [in Ukrainian].
6. Dehtiarova, I.B., Kharchenko, M.O. (2016). Stratehiia pidpriemstva: konspekt lektsii [The strategy of the enterprise: a lecture course]. Sumy: Sumskiy derzhavnyi universytet. 80 p. [in Ukrainian].
7. Zakharov, O.I. (2012). Stratehiia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Strategy of economic safety of the enterprise]. Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnogo universytetu vnutrishnikh sprav. Seriya ekonomichna [The scientific bulletin of Lviv state university of internal affairs. Economic series], Vol. 2, P. 272–282 [in Ukrainian].
8. Khaustova, K.M. (2015). Investytsiino-innovatsiina stratehiia pidpriemstva ta pidkhody do yii klasyfikatsii [Investment and innovation strategy of the enterprise and approaches to its classification]. Finansovyi prostir [Financial space], No. 4, P. 183–187 [in Ukrainian].
9. Makovoz, O.S., Perederii, T.S. (2018). Osoblyvosti investytsiinoi bezpeky ahrarnoho sektoru v Ukraini [Features of investment security of the agricultural sector in Ukraine]. Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky [Global and national problems of the economy], Vol. 22, P. 447–450 [in Ukrainian].
10. Loiko, V.V., Brodiuk, I.V. (2015). Investytsiina stratehiia v systemi stratehichnoho naboru pidpriemstva [Investment strategy in the system of the strategic set of the enterprise]. Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky [Global and national problems of the economy], Vol. 6, P. 363–365 [in Ukrainian].
11. Zhyvko, Z.B. (2012). Stratehichne planuvannya v systemi ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Strategic planning in the system of economic security of the enterprise]. Problemy nauky [Problems of science], No. 4, P. 32–39 [in Ukrainian].
- збірник Центральноукраїнського національного технічного університету. – 2017. – Вип. 21. – С. 47–53.
4. Горєлов Д. О. Стратегія підприємства: навч.-метод. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Д. О. Горєлов, С. Ф. Большенко. – Харків: Вид-во ХНАДУ, 2010. – 133 с.
5. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: підручник / М. Г. Саєнко. – Тернопіль: Економічна думка, 2006. – 390 с.
6. Стратегія підприємства: конспект лекцій / укладачі: І. Б. Дегтярьова, М. О. Харченко. – Суми: Сумський державний університет, 2016. – 80 с.
7. Захаров О. І. Стратегія економічної безпеки підприємства / О. І. Захаров // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна. – 2012. – Вип. 2. – С. 272–282.
8. Хаустова К. М. Інвестиційно-інноваційна стратегія підприємства та підходи до її класифікації / К. М. Хаустова // Фінансовий простір. – 2015. – № 4. – С. 183–187.
9. Маковоз О. С. Особливості інвестиційної безпеки аграрного сектору в Україні / О. С. Маковоз, Т. С. Передерій // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2018. – Вип. 22. – С. 447–450.
10. Лойко В. В. Інвестиційна стратегія в системі стратегічного набору підприємства / В. В. Лойко, І. В. Бродюк // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – Вип. 6. – С. 363–365.
11. Живко З. Б. Стратегічне планування в системі економічної безпеки підприємства / З. Б. Живко // Проблеми науки. – 2012. – № 4. – С. 32–39.

УДК 387(1-87):001.895

DOI: 10.30857/2413-0117.2019.2.10

Галина П. Плисенко, Віктор О. Назаркевич

*Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України, м. Київ, Україна*

### ІННОВАЦІЙНІ ТЕНДЕНЦІЇ СУЧАСНОЇ ЗАРУБІЖНОЇ ВИЩОЇ ОСВІТИ

У статті висвітлено питання щодо інноваційних тенденцій сучасної вищої освіти, проаналізовано та узагальнено її ключові тренди, які є актуальними та набирають популярності в більшості країн світу. Тим самим, авторами реалізовано мету дослідження, що полягає в аналізі основних тенденцій та інновацій зарубіжної вищої освіти, а також можливостей їх реального застосування у вітчизняних закладах вищої освіти. У дослідженні використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи: наукове узагальнення та систематизація – для визначення характеристик інноваційних міжнародних тенденцій вищої освіти; порівняльний аналіз – для співставлення деяких аспектів вітчизняної та зарубіжної вищої освіти; системний аналіз – для виявлення чинників розвитку інновацій у вищій освіті; логічний синтез – для пояснення результатів дослідження. Аналіз сучасних глобальних тенденцій освіти надав підстави виокремити такі основні інноваційні тренди, як: інтеграція системного мислення, що включає в себе узгодження оцінок і дипломів на різних рівнях освіти для запобігання дублювання та покращення своєчасного засвоєння освітніх програм; створення та вдосконалення програм фінансової допомоги та моделей фінансування, що стимулюють досягнення фактичних результатів тощо; конкуренція людини та штучного інтелекту; створення і формування економічно та соціокультурно стійких громад; поєднання традиційного та нетрадиційного навчання, передусім це проявляється в застосуванні та забезпеченні гнучких можливостей для працюючих осіб, які бажать здобути другу вищу освіту або пройти перекваліфікацію; визначення та оцінка компетентностей, а також відповідність освітніх програм потребам сучасного ринку праці. Встановлено, що ігнорування зазначених вище тенденцій, застарілість стандартів вищої освіти призводять до того, що вітчизняні заклади вищої освіти не встигають за технологічним прогресом, інноваціями та все більшим зростаючим попитом у релевантних фахівцях на ринку праці. Освітня система, не приділяючи достатньої уваги реаліям практичного професійного життя, на думку авторів, призводить до девальвації дипломів випускників закладів вищої освіти, а відтак і до дисбалансу на ринку праці, що характеризується досить значним рівнем безробіття серед осіб з вищою освітою.

**Ключові слова:** вища освіта; інновації; заклади вищої освіти; компетентності; системне мислення; штучний інтелект.

Галина П. Плысенко, Виктор О. Назаркевич

*Институт подготовки кадров государственной службы занятости Украины, г. Киев,*

*Украина*

### ІННОВАЦІЙНІ ТЕНДЕНЦІЇ СУЧАСНОЇ ЗАРУБІЖНОЇ ВИЩОЇ ОСВІТИ

В статье освещены вопросы инновационных тенденций современного высшего образования, проанализированы и обобщены его ключевые тренды, которые актуальны и набирают популярность в большинстве стран мира. Тем самым, авторами реализовано цель исследования, которая заключается в анализе основных тенденций и инноваций зарубежного высшего образования, а также возможностей их реального применения в отечественных учреждениях высшего образования. В исследовании использовались общенаучные и специальные методы: научное обобщение и систематизация – для определения характеристик международных инновационных тенденций высшего образования; сравнительный анализ – для сопоставления некоторых аспектов

отечественного и зарубежного высшего образования; системный анализ – для выявления факторов развития инноваций в высшем образовании; логический синтез – для объяснения результатов исследования. Анализ современных глобальных тенденций образования позволил выделить такие основные инновационные тренды, как: интеграция системного мышления, включающая в себя согласование оценок и дипломов на различных уровнях образования для предотвращения дублирования и улучшения своевременного усвоения учебных программ; создание и совершенствование программ финансовой помощи и моделей финансирования, стимулирующих достижение фактических результатов и другие; конкуренция человека и искусственного интеллекта; создание и формирование экономически и социокультурно устойчивых общин; сочетание традиционного и нетрадиционного обучения, прежде всего это проявляется в применении и обеспечении гибких возможностей для работающих лиц, желающих получить второе высшее образование или пройти переквалификацию; определение и оценка компетентностей, а также соответствие учебных программ потребностям современного рынка труда. Установлено, что игнорирование вышеперечисленных тенденций, устарелость стандартов высшего образования приводят к тому, что отечественные высшие учебные заведения не успевают за технологическим прогрессом, инновациями и все более растущим спросом в релевантных специалистах на рынке труда. Образовательная система, не уделяя достаточного внимания реалиям практической профессиональной жизни, по мнению авторов, приводит к девальвации дипломов выпускников высших учебных заведений, а затем и к дисбалансу на рынке труда, характеризуется довольно значительным уровнем безработицы среди лиц с высшим образованием.

**Ключевые слова:** высшее образование; инновации; учреждения высшего образования; компетентности; системное мышление; искусственный интеллект.

**Galina P. Plysenko, Victor O. Nazarkevich**

*Ukrainian State Employment Service Training Institute, Kyiv, Ukraine*

#### **INNOVATIVE TRENDS IN MODERN HIGHER EDUCATION**

*The article offers a review of innovative concepts in modern higher education along with providing the in-depth analysis and evidence summary of its key trends that are currently relevant and are gaining popularity in most world countries. Thus, the authors attempt to attain the research objective which is to explore the major global trends and innovations in the area of higher education as well as the opportunities for their application in domestic institutions of higher education. The study used general scientific and special research methods: scientific generalization and systematization – to reveal the characteristics of innovative international trends in higher education; comparative analysis – for mapping certain aspects of the national and world-class higher education; system analysis – to identify the factors driving innovation development in higher education; the logical synthesis – to explain the results of the study. The survey of modern global education trends has enabled to shape the following major innovation tendencies, such as: integration of systems thinking entailing the harmonization of assessment and grading systems and diplomas at different education levels to prevent duplication and improve timely accomplishment of training programs; creating the new and enhancing the current financial aid schemes and funding models that promote actual effective performance, etc.; human vs. artificial intelligence competition; building sustainable communities (from both, socio-cultural and economic perspectives); maintaining a combination of traditional and non-traditional learning which is primarily manifested through offering wider flexible opportunities for adults wishing to get tertiary education or undergo further retraining; identification and assessment of competences as well as ensuring training programs compliance with the needs of the contemporary labour market. It is*

*argued that a failure to respond to the above challenges, the outdated higher education standards that are not keeping pace with technological progress, innovations and growing demand for relevant specialists in the labour market make many of the domestic education institutions lag behind. The education system also fails to pay due attention to modern realia of professional domain and applied issues of professional training which triggers devaluation of University degrees and hence leads to the imbalance in the labour market, characterized at present by a significant unemployment rate among persons with higher education.*

***Keywords:** higher education; innovations; institutions of higher education; competences; system thinking; artificial intelligence.*

**Постановка проблеми.** Упродовж останнього десятиліття стандарти навчальних програм змінилися, і відображають те, що сьогодні повинні знати та уміти майбутні фахівців, приступаючи до виконання своїх функціональних (професійних) обов'язків у все більш складному і технологічному суспільстві. Не в останню чергу перехід до освітніх стандартів нового типу спонукала і зміна характеру ринку праці. Більше того, вища освіта з елітарної стає все більш масовою. Оскільки технологічні досягнення та ринок праці стають більш конкурентоспроможними, то, поняття отримання якісної освіти, швидко змінюється. На це вказують у тому числі суспільно-політичні та науково-технічні тенденції, які мають місце в індустріально розвинутих країнах світу, а саме: подвоєння через кожні 7–10 років обсягу науково-технічної інформації; ріст числа наукоємних виробництв, які потребують не менше 50 відсотків фахівців з вищою освітою; моральне старіння виробничих потужностей і потреб їх заміни через кожні 7–10 років; необхідність проведення наукових досліджень, як правило, на стику різних наук; підвищення рівня доходів громадян, що призводить до зростання попиту на освітні послуги тощо. Відтак стає доцільним дослідження основних інноваційних тенденцій, які притаманні сучасній вищій освіті при підготовці майбутніх фахівців.

**Аналіз останніх досліджень і невирішена частина проблеми.** Дослідженням розвитку вищої освіти в світі та Україні присвячена велика кількість наукових праць. Так, О. Гулевич [4] розглядала нові парадигми вищої освіти в контексті вимог ринку праці. Л. Овсянкін [7] досліджувала розвиток сучасної освіти у контексті євроінтеграції. Д. Кучеренко [8], О. Мартинюк [8] досліджували стратегії розвитку освітніх систем країн світу, де проаналізовані форми та зміст інновацій в системі вищої освіти, визначені складові ефективної стратегії розвитку національної освітньої системи тощо. Тенденції розвитку європейської вищої освіти на початку ХХІ століття розглядала Г. Товканець [9], зосереджуючи увагу на пріоритетах, які спрямовують вищу освіту на удосконалення організаційної структури та забезпечення якості наукової й професійної підготовки.

За наявності значної кількості наукових робіт із питань інновацій у вищій освіті багато аспектів даної наукової проблеми залишається недостатньо розкритими та обґрунтованими. Потребують подальшого дослідження питання інноваційних трендів вищої освіти за останні роки у світі.

**Метою дослідження** є аналіз основних тенденцій та інновацій вищої освіти в світі, а також їх реальне застосування у вітчизняних закладах вищої освіти.

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування.** Найпершою тенденцією є інтеграція системного мислення. Концепція системного мислення є складовою частиною навчального плану в багатьох школах лідерства та бізнесу, а тому вона все частіше починає впроваджуватися і в сфері вищої освіти. Інтегрований підхід вступає в дію, коли викладачі усвідомлюють його позитивну роль в орієнтації безпосередньо на студента, а відтак й на розвиток системи знань (освіти) на всіх рівнях. Це включає в себе: узгодження оцінок і дипломів на різних рівнях освіти для запобігання дублювання та покращення своєчасного

засвоєння навчальних програм; створення та вдосконалення програм фінансової допомоги та моделей фінансування, що стимулюють досягнення фактичних результатів – стипендії студентам та додаткове фінансування установ, необхідних для виконання запланованого; чітке визначення кар'єрних вершин і шляхів їх подолання студентами; забезпечення роботодавців випускниками із необхідними знаннями та навичками, які актуальні для досягнення успіху на сучасному робочому місці. Це лише деякі із чинників, які починають усе частіше застосовуватися у сфері вищої освіти та суспільстві в цілому.

Другою тенденцією стає все більша конкуренція людини та штучного інтелекту. Нині відбувається реальний перехід суспільства до Четвертої промислової революції, особливої щодо масштабів і впливу системи. Швидкість нинішніх проривів не має історичного прецеденту. У порівнянні з попередніми промисловими революціями Четверта еволюціонує швидше в геометричній прогресії, ніж у лінійній. Більш того, це руйнує практично всі галузі в кожній країні. І широта і глибина цих змін віщують трансформацію цілих систем виробництва та управління. Окрім того, вона характеризується поєднанням технологій, які стирають межі між фізичною, цифровою та біологічною сферами [5].

Відтак чимало експертів стверджують про те, що на даний час характерним є: впровадження нових технологій з величезною швидкістю і значною конкуренцією; вплив на всю структуру світової економіки, і кардинальні зміни в усіх галузях, які відзначені появою нових бізнес-моделей, а також докорінним перетворенням систем виробництва, споживання, транспортування і постачання; деталізація управлінських рішень, делегування деяких із них кіберфізичним системам. Що стосується соціальної сфери, то зміна парадигм відбувається в тому, як ми працюємо і спілкуємося, самовиражаємося і отримуємо інформацію. Аналогічна трансформація відбувається на рівнях уряду і державних установ, а також, поряд з іншими системами, в освіті, охороні здоров'я і транспорті. У цілому ідея полягає в тому, щоб автоматизація була настільки повною, наскільки це взагалі можливо: всюди, де машина може ефективно працювати без втручання людей, рано чи пізно повинно відбутися заміщення людини машиною. Співробітникам при цьому відводиться роль контролерів, які можуть приєднатися в екстрених ситуаціях.

Заклади вищої освіти мають подумати над тим, як підготувати сьогоднішнє покоління для майбутніх реалій. Державний і приватний сектори повинні тісно співпрацювати для забезпечення зворотного зв'язку, необхідного для формування відповідних навичок до потреб ринку праці. Педагогам варто переглянути освітні стандарти, а відтак те, чому, коли і як, навчати людей та використовувати для цього новітні технології. Передбачається, що цифрові навчальні платформи стануть більш затребуваними на всіх рівнях освіти та науки, не тільки при підготовці високопрофесійних фахівців для різних галузей суспільного виробництва, а й у процесі практичної реалізації наукових розробок, пришвидшенні їх застосування.

Світовий досвід щодо розвитку науки та вищої освіти вказує на третю тенденцію – створення та формування економічно та соціокультурно стійких громад. До прикладу, гарвардський професор та економіст Едуард Глайзер вказує на пряме співвідношення між процвітаючими містами і вищою освітою. Його дослідження доводять, що при збільшенні частки населення з вищою освітою на 10% валове виробництво на душу населення зростає на 22% [3]. Враховуючи дану статистику, Фонд Lumina започаткував ініціативу щодо створення необхідних фінансових та структурних умов для формування стійких американських громад, яка об'єднує у своїх рядах освітніх і громадських лідерів багатьох міст Америки. Процес децентралізації, який сьогодні триває в Україні, як ніколи доречний для запровадження вищезазначеної ініціативи, якщо і не по усій країні, то принаймні у Києві, Харкові, Одесі, Львові, Дніпрі та деяких інших науково-промислових та фінансово-спроможних центрах.

Успішність економіки у сучасній глобальній економіці залежить від її здатності постійно виробляти інновації – у виробництві, сфері послуг, освіті, управлінні, маркетингу і т.д. Уряд країни (або регіону чи міста), яка вирішила стати лідером у своєму регіоні або на світових ринках у певному сегменті, перш за все вкладає кошти у розвиток освіти, досліджень та прикладних розробок для підвищення додаткової вартості продукції та послуг, а також в інфраструктуру для підвищення рівня «доступності» території для інвесторів, компаній та висококваліфікованих спеціалістів [9].

Четвертою тенденцією можна вважати поєднання традиційного та нетрадиційного навчання. Передусім це проявляється у започаткуванні та забезпеченні гнучких можливостей для працюючих осіб, які бажають здобути другу вищу освіту або пройти перекваліфікацію. Типовими інструментами забезпечення нетрадиційного навчання є: онлайн-програми та онлайн навчання, дистанційне навчання [2]. Це допомагає зробити освіту доступнішою для значно більшої кількості громадян, зокрема із віддалених від наукових центрів регіонів, а в деяких випадках вона стане більш дешевою. Онлайн-освіти може позитивно впливати на розширення участі у даному процесі окремих громад, які отримують змогу навчати своїх спеціалістів із найбільш затребуваних для свого регіону посад, у тому числі й за межами країни.

І насамкінець, наступна тенденція полягає у визначенні та оцінці компетентностей, а також відповідності навчальних програм потребам сучасного ринку праці. Для вирішення проблем вищої освіти необхідно забезпечити та постійно сприяти інноваціям і конкуренції в даній сфері. Адже отримання вищої освіти у закладах вищої освіти будь-якої форми власності сьогодні вже не значною проблемою. Відтак, ідеальним варіантом для підвищення популярності вищої освіти було б забезпечення якісних навчальних програм за доступними цінами. Основна ідея даної тенденції полягає в навчанні на основі компетентності, оволодіння студентами знаннями, навичками і здібностями на рівні сучасних вимог, які вони використовуватимуть на майбутніх робочих місцях відповідно до запитів роботодавців.

Серед європейських освітян і роботодавців все популярнішим стає термін «employability» – «придатність до працевлаштування», який характеризує сукупність знань, умінь, навичок, володіння підходами до вирішення практичних ситуацій, а також здатність і бажання до неперервного навчання та професійного розвитку. Придатність до працевлаштування включає загальні компетенції, які не залежать від обраної професії, а саме: рівень самоорганізації, вміння виконувати конкретні завдання, здатність до роботи в групі, навички комунікації, грамотність, знання інформаційних технологій тощо. Серед проблем вищої освіти респонденти вказують на недостатню підготовку до виходу на ринок праці [4].

Окрім того, результати опитувань, проведених серед європейських роботодавців, показали, що шанси отримати робоче місце на ринку праці залежать і від цілого ряду інших чинників, зокрема [4]: 1) навичок, що характеризують придатність до працевлаштування; 2) позитивного ставлення до роботи (мотивації); 3) відповідного практичного досвіду; 4) напряду здобутої освіти та кваліфікації; 5) рівня успішності у вищому навчальному закладі; 6) престижності закладу вищої освіти.

Отримані результати ілюструють часті випадки, коли «трієчник» закладу вищої освіти робить успішну професійну кар'єру. Схожі опитування були проведені в рамках європейського проекту HEGESCO серед випускників європейських університетів. За результатами цих опитувань можна виявити чинники, що підвищують шанси працевлаштування, а саме: 1) досвід та наявність контактів з професійним середовищем; 2) інтелектуальний капітал; 3) успішність у навчанні; 4) рівень культурного розвитку; 5) наявність вищої освіти; 6) досвід професійної праці та інші.

На спільну думку роботодавців і випускників, необхідною є співпраця між основними учасниками навчального процесу: академічною спільнотою закладів вищої освіти, роботодавцями, випускниками та студентами.

З кожним роком все популярнішою стає програма навчання студентів, що базується на компетентностях СВЕ (комп'ютерних екзаменах) [1]. При цьому дані та оцінки кожного студента знаходяться у відповідному центрі освіти, відвідуючи які, кожен бажаючий може самостійно встановлювати та регулювати власний темп навчання і тим самим прискорювати його закінчення. Багато навчальних платформ, таких як MyPath університету Брандмана, використовують такі методи, як адаптивне навчання, гейміфікація за допомогою моделювання в реальному світі і навчання за вимогою. Деякі школи, такі як Університет Західного Губернатора та Південний Нью-Гемпширський університет, вже запровадили програми СВЕ, а інші вже наближаються до її впровадження [2]. Ініціатива набиратиме подальших обертів і в кінцевому рахунку трансформується у закладах вищої освіти.

**Висновки та пропозиції.** Ігнорування вище перелічених тенденцій, застарілість стандартів вищої освіти, призводить до того, що вітчизняні заклади вищої освіти не встигають за технологічним прогресом, інноваціями та все більш зростаючим попитом у релевантних фахівцях на ринку праці. Освітня система, не приділяючи достатньої уваги реаліям практичного професійного життя, й надалі продовжує віддавати перевагу лекціям та іспитам. Якщо підготовка сучасних високоосвічених фахівців для різних галузей економіки базуватиметься на застарілих методах і анахронічних освітянських моделях, то народногосподарський комплекс, вітчизняні бізнес-структури, сфера послуг ще протягом тривалого часу не зможуть розраховувати на випускників як на майбутніх успішних та ефективних працівників. Необхідно чітко усвідомите те, що в умовах глобалізації інноваційний тип розвитку та конкурентоспроможність економіки можливо підтримувати лише за наявності якісної системи освіти та високої якості людського капіталу. На жаль, у 2018 році Україна займала лише вісімдесят третє місце (із 140 економік світу) в Рейтингу глобальної конкурентоспроможності (The Global Competitiveness Index) – комплексного економічного дослідження, що розраховується за методикою Всесвітнього економічного форуму [10].

Відтак, інноваційні тенденції вищої освіти, які притаманні більшості високорозвинених країн світу можуть бути реалізовані в Україні завдяки реалізації низки напрямів реформування вищої освіти, серед яких варто виділити наступні: глибоке усвідомлення того факту, що кожний освітній рівень є органічною частиною системи безперервної освіти, що вирішує проблеми наступності різних її ступенів; забезпечення технологізації навчання; перехід від інформативних до активних методів і форм навчання із обов'язковим включенням у діяльність тих, хто навчається, елементів проблемності, наукового пошуку, різноманітних форм самостійної роботи – перехід від відтворення до розуміння та мислення; спрямовані засоби організації навчального процесу на інтенсифікацію засвоєння знань, умінь та практичних навичок; перенесення акценту з навчальної діяльності викладача на пізнавальну діяльність того, хто навчається. Провідними принципами розвитку сучасної вищої освіти України в контексті євроінтеграції є: демократизації і варіантності вищої освіти; універсальності вищої освіти; відповідності вищої освіти світовим стандартам; добровільності та діалогічності тощо [7]. Стабільне функціонування держави, її безпека, незалежність і добробут нації залежать від того, наскільки якісно вища освіта виконує свої функції [8].

При підготовці фахівців із вищою освітою необхідно забезпечити розумне поєднання знаннево-орієнтованого та діяльнісного підходу, із все більшим акцентом на останній, який полягає у формування здатності до активної діяльності, творчої професійної праці. Більше

того, на наше глибоке переконання, студенти мають бути залучені до інтегративної діяльності, що містить пізнавальний, ціннісно-орієнтований, комунікативний, перетворюючий, естетичний компоненти.

### References

### Література

1. American Association of State Colleges and Universities. Retrieved from: <http://www.aascu.org>.
1. American Association of State Colleges and Universities [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.aascu.org>.
2. Racen, L. (2016). 5 Innovative Higher Education Trends. Lindsay Racen – director, marketing; adjunct faculty, school of business and professional studies Brandman’s University. Retrieved from: <http://www.brandman.edu/news-and-events/blog/5-innovative-higher-education-trends>.
2. Racen L. 5 Innovative Higher Education Trends / Lindsay Racen, director, marketing; adjunct faculty, school of business and professional studies Brandman’s University. – 2016 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.brandman.edu/news-and-events/blog/5-innovative-higher-education-trends>.
3. Glaeser, E.L. (2012). Triumph of the City: How Our Greatest Invention Makes Us Richer, Smarter, Greener, Healthier, and Happier. Penguin Books; Reprint edition (January 31, 2012). 352 p.
3. Glaeser E. L. Triumph of the City: How Our Greatest Invention Makes Us Richer, Smarter, Greener, Healthier, and Happier / Edward L. Glaeser. – Reprint edition. – Penguin Books; January 31, 2012. – 352 p.
4. Hulevych, O.Yu. (2017). Nova paradyhma vyshchoi ekonomichnoi osvity v konteksti vymoh rynku pratsi [The New Paradigm of Higher Economic Education in the Context of the Labor Market Requirements]. Rozvytok systemy obliku, analizu ta audytu v Ukraini: teoriia, metodolohiia, orhanizatsiia: zbirnyk tez dopovidei uchasykiv KhV Vseukrainskoi naukovoï konferentsii [Development of the Accounting, Analysis and Auditing System in Ukraine: Theory, Methodology, Organization: a collection of abstracts of the participants of the XV All-Ukrainian Scientific Conference]. Kyiv. P. 283–285 [in Ukrainian].
4. Гулевич О. Ю. Нова парадигма вищої економічної освіти в контексті вимог ринку праці / О. Ю. Гулевич // Розвиток системи обліку, аналізу та аудиту в Україні: теорія, методологія, організація: збірник тез доповідей учасників XV Всеукраїнської наукової конференції. – К.: ДП Інформ.-аналіт. агентство, 2017. – С. 283–285.
5. Shvab, K. (2016). Chetvertaia promyshlennaia revoliutciia [Fourth industrial revolution]. Retrieved from: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond> [in Russian].
5. Шваб К. Четвертая промышленная революция [Електронний ресурс] / Клаус Шваб. – Режим доступу: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond>.
6. Natsionalna stratehiia rozvytku osvity v Ukraini na period do 2021 roku [National Strategy for the Development of Education in Ukraine for the period up to 2021, approved by Decree of the President of Ukraine dated June 25, 2013 № 344/2013]. Official online representation of the President of Ukraine. Retrieved from: <http://www.president.gov.ua> [in Ukrainian].
6. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року, схвалена Указом Президента України від 25.06.2013 № 344/2013 [Електронний ресурс] / Офіційне інтернет-представництво Президента України. – Режим доступу: <http://www.president.gov.ua>.
7. Ovsiankina, L.A. (2011). Perspektyvy rozvytku suchasnoi osvity u konteksti yevrointehratsii [Prospects for the development of modern education in the context
7. Овсянкіна Л. А. Перспективи розвитку сучасної освіти у контексті євроінтеграції / Л. А. Овсянкіна // Вища

- of European integration]. Vyshcha osvita Ukrainy. Tematychnyi vypusk: Vyshcha osvita Ukrainy u konteksti intehratsii do yevropeiskoho osvitnoho prostoru [Higher Education of Ukraine. Thematic issue: Higher education of Ukraine in the context of integration into the European educational space], Annex 2 to No. 3, Vol. I (26), P. 382. [in Ukrainian].
8. Kucherenko, D.H., Martyniuk, O.V. (2011). Stratehii rozvytku osvitnikh system krain svitu: monohrafiia [Strategies for the development of educational systems of countries of the world: a monograph]. Kyiv: IPK DSZU. 312 p. [in Ukrainian].
9. Tovkanets, H.V. (2015). Tendentsii rozvytku yevropeiskoi vyshchoi osvity na pochatku KhKhI stolittia [Trends in the Development of European Higher Education at the Beginning of the XXI Century]. Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu, Seria: Pedagogika ta psykholohiia [Scientific Bulletin of the Mukachevo State University. Series: Pedagogy and Psychology], Vol. 1 (1), P. 28–33. [in Ukrainian].
10. Ukrinform. Ukraina posila 83 mistse v reitynhu hlobalnoi konkurentospromozhnosti [Ukraine ranked 83th in the global competitiveness rating]. Retrieved from: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2560360-ukraina-posila-83-misce-v-rejtingu-globalnoi-konkurentospromozhnosti.html> [in Ukrainian].
- освіта України. – 2011. – Тем. випуск: Вища освіта України у контексті інтеграції до європейського освітнього простору. – Дод. 2 до № 3, Т. I (26). – С. 382.
8. Кучеренко Д. Г. Стратегії розвитку освітніх систем країн світу: монографія / Д. Г. Кучеренко, О. В. Мартинюк – К.: ІПК ДСЗУ, 2011. – 312 с.
9. Товканець Г. В. Тенденції розвитку європейської вищої освіти на початку ХХІ століття / Г. В. Товканець // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія: Педагогіка та психологія. – 2015. – Вип. 1 (1). – С. 28–33.
10. Укрінформ. Україна посіла 83 місце в рейтингу глобальної конкурентоспроможності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2560360-ukraina-posila-83-misce-v-rejtingu-globalnoi-konkurentospromozhnosti.html>.

## ЗАПРОШУЄМО ДО СПІВРОБІТНИЦТВА

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

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

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

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

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

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

**01011, м. Київ, вул. Немировича-Данченка, 2, корп. 4 к. 1409**  
**тел./факс: +38 (044) 280-10-80**

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

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

**ПРАВИЛА ПОДАННЯ РУКОПИСІВ СТАТЕЙ**

Для публікації автори подають в редакцію журналу:

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

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

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

Алгоритм оформлення авторських даних такий:

**Алгоритм оформлення авторських даних:**

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

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

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

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

7. **Заява** на друк.

## Вимоги до структури та оформлення матеріалів:

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

– анотація трьома мовами (укр., рос., англ.); ключові слова – теж трьома мовами, 5-6 позицій (анотація повинна бути не менш як 1800 знаків, включаючи ключові слова);

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

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

– всі статистичні дані мають бути підкріплені посиланнями на джерела;

– всі цитати мають закінчуватися посиланнями на джерела;

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

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

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

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

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

– у формулах – лише найрозповсюдженіші символи із стандартного набору;

– таблиці мають бути пронумеровані, кожна повинна мати назву;

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

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

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

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

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

**Структура анотації** (не менше 1800 знаків), що складаються з наступних розділів:

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

**Далі слід вказати мету дослідження.**

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

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

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

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

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

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

**АДРЕСА РЕДАКЦІЇ:** 01011, м. Київ-11, вул. Немировича-Данченка, 2,  
корп. №4, кім. 4-1409, (044) 280-10-80

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

**Банківські реквізити журналу «Вісник КНУТД» для перерахування оплати за публікацію наукової статті (вартість 1 стор. формату А4 коштує 60 грн):**

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

Код ЄДРПОУ отримувача: 02070890

Банк отримувача: ДКСУ у м. Києві

Код банку отримувача: 820172

Розрахунковий рахунок: 31259228203551

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

## ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ



### **Гончаренко Ірина Миколаївна**

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

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

Researcher ID: Q-6115-2016

*E-mail: ig75dv@gmail.com*



### **Грищенко Іван Михайлович**

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

<https://orcid.org/0000-0001-7572-4757>

Scopus Author ID: 36175765200

ResearcherID: R-7440-2016

*E-mail: gryshchenko.i@knutd.edu.ua*



### **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*



### **Козловський Віктор**

PhD, викладач відділу бізнес-інновацій Вільнюського університету прикладних наук, Литва

*E-mail: v.kozlovskij@vvf.viko.lt*



### **Майборода Тетяна Миколаївна**

асистент кафедри управління Сумського державного університету, Україна

<https://orcid.org/0000-0002-4547-5822>

*E-mail: a.vorontsova@uabs.sumdu.edu.ua*



### **Назаркевич Віктор Орестович**

науковий співробітник Інституту підготовки кадрів державної служби зайнятості України, м. Київ, Україна



**Плисенко Галина Павлівна**

кандидат економічних наук, провідний науковий співробітник Інституту підготовки кадрів державної служби зайнятості України, м. Київ, Україна

<https://orcid.org/0000-0003-0561-0732>

*E-mail: galinaplysenko@gmail.com*



**Поклонська Лілія Сергіївна**

кандидат економічних наук, викладач кафедри менеджменту, логістики та економіки Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця, Україна

<https://orcid.org/0000-0001-9715-963X>

Researcher ID: H-1926-2019

*E-mail: poklonskaya.lilia@gmail.com*



**Птащенко Олена Валеріївна**

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

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

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



**Радіонова Наталія Йосипівна**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку і аудиту Київського національного університету технологій та дизайну, Україна

<https://orcid.org/0000-0002-8855-2963>

*E-mail: radionova\_n@ukr.net*



**Шевчук Юлія Андріївна**

провідний фахівець відділу міжнародної освіти Київського національного університету технологій та дизайну, Україна

*E-mail: bagira200287@gmail.com*



**Щербак Валерія Геннадіївна**

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

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

Scopus Author ID: 36053504500

Researcher ID: P-6903-2016

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

# ВІСНИК КИЇВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Комп'ютерний набір та макетування

Кривонос О. О.

Технічний редактор

Ганущак-Єфіменко Л. М.

Відповідальний за друкарські роботи

Коноваленко Ю. В.

Підп. до друку 24.04.2019. Формат 60×84 1/8.  
Ум. друк. арк. 7,20. Облік. вид. арк. 5,64. Наклад 100 пр. Зам. 1041.

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 24.04.2019. Format 60×84 1/8.  
Conditional sheet 7.20. Calculated sheet 5.64. Circulation 100 copies. Order N 1041.

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

Certificate ДК № 993, 24.07.2002.



СЕРТИФІКАЦІЙНИЙ ЦЕНТР  
«СТАНДАРТ»

# СЕРТИФІКАТ

## відповідності системи управління якістю

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

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

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

згідно з чинними нормативними документами,  
відповідає вимогам стандарту

# ДСТУ ISO 9001:2015

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

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

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

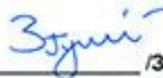


80045  
ISO/IEC 17021

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



Директор ТОВ «СЦ «СТАНДАРТ»

  
/З.Д. Гуліна/

# CERTIFICATE

## QMSCERT®

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

### KYIV NATIONAL UNIVERSITY OF TECHNOLOGIES AND DESIGN

2, NEMIROVICH-DANCHENKO STREET,  
KYIV 01011 UKRAINE

with a scope of:

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

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

**ISO 9001:2015**

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

Certification Period Ending

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

Initial Certification Date

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

Certification Date

IAF/EA Subsector: 37

For the QMSCERT Board

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

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



Inspection - Certification

QMSCERT® N. 100418-10