

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



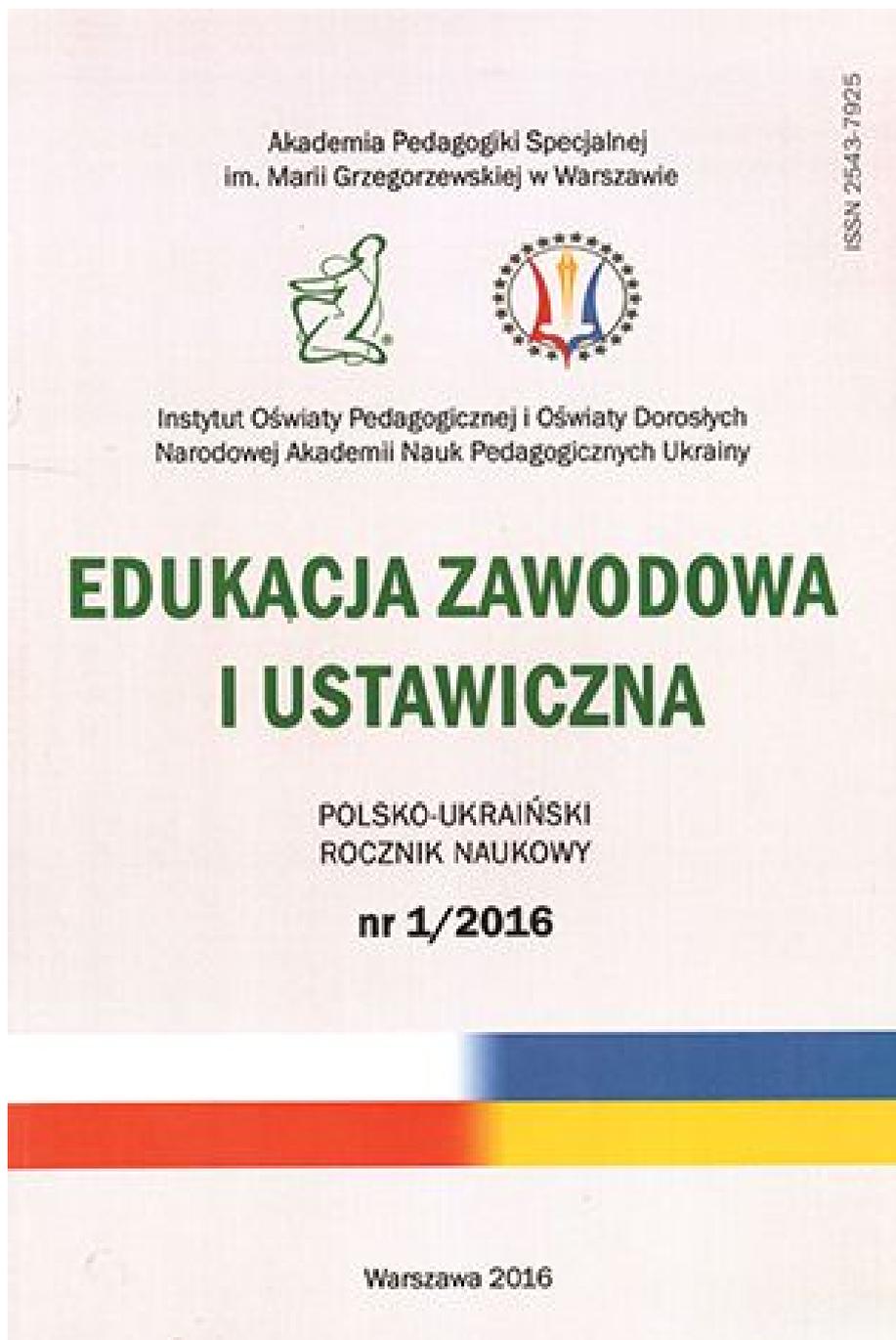
№ 6 (117), 2017



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



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



Міжнародне визнання підручника «Підприємницький бізнес» за редакцією І. М. Грищенка, професора, доктора економічних наук, академіка НАПН України, Заслуженого працівника освіти України, Лауреата Державної премії України в галузі науки і техніки

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ВІСНИК

**КИЇВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ**

№6 (117), 2017

Серія «Економічні науки»

Наукове фахове видання

Періодичність виходу: 6 разів на рік

Дата заснування: грудень 1999 р.

Київ 2017

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

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

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

№6 (117), 2017

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

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

Журнал входить до переліку наукових фахових видань.

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

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

АДРЕСА РЕДАКЦІЇ:

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

тел./факс: +38 (044) 256-29-86

e-mail: econ-vistnyk@knu.edu.ua; <http://econ-vistnyk.edu.ua>

Рекомендовано до друку Вченою радою Київського національного університету технологій та дизайну, протокол №4 від 20.12.2017 р.

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

© Київський національний університет технологій та дизайну, 2017

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

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

№6 (117), 2017 The state registration of print media is KB № 19330-9130 ПП, originating date 08.08.2012
License for publishing activity is ДК №993, originating date 24.07.2002
The journal is listed & reregistered in Higher Attestation Commission of Ukraine:
№ 747, originating date 13.07.2015. Fields: technological, economical.
The journal is in the Catalogue of subscription editions of Ukraine – 91443

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

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

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

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

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

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

EDITORIAL OFFICE:

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

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

e-mail: econ-vistnyk@knutd.edu.ua; <http://econ-vistnyk.knutd.edu.ua>

Recommendations from Science Council of Kyiv National University of Technologies and Design, Protocol № 4 of 20.12.2017

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

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

© **Kyiv National University of Technologies and Design, 2017**

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

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

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

Члени редакційної колегії

Денисенко Микола Павлович – доктор економічних наук, професор.

Касич Алла Олександрівна – доктор економічних наук, професор.

Куклін Олег Володимирович – доктор економічних наук, професор.

Крахмальова Ніна Анатоліївна – кандидат економічних наук, доцент.

Матюх Сергій Анатолійович – кандидат економічних наук, доцент.

Мягких Ірина Миколаївна – доктор економічних наук, доцент.

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

Ольшанська Олександра Володимирівна – доктор економічних наук, професор.

Тарасенко Ірина Олексіївна – доктор економічних наук, професор.

Чубукова Ольга Юріївна – доктор економічних наук, професор.

Щербак Валерія Геннадіївна – доктор економічних наук, професор.

Музиченко Анатолій Степанович – доктор економічних наук, професор.

Denis Ushakov – PhD, професор (Бангкок).

Dietmar Vahs – PhD, професор (Німеччина).

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

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

Rafał Rebilas – PhD, Vice Dean of the Faculty of Management, IT and Social Studies, University of Dąbrowa Górnicza (Польща).

Zdzisława Dacko-Pikiewicz – Professor, Rector University of Dąbrowa Górnicza, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej (Польща).

Кривонос Олена Олександрівна – відповідальний секретар.

АДРЕСА РЕДАКЦІЇ:

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

тел./факс: +38 (044) 256-29-86

e-mail: econ-vistnyk@knutd.edu.ua; <http://econ-vistnyk.knutd.edu.ua>

ЗМІСТ

МОДЕРНІЗАЦІЯ ОСВІТИ

- 1 **Кожушко Р. Ю., Вергун А. М.**
Аналіз системи вищої освіти в контексті міжнародної системи рейтингування 7
- 2 **Сохацька Г. В.**
Формування інтегрованих освітніх структур для забезпечення конкурентоспроможності кадрів 14
- 3 **Щербак В. Г., Балашова Н. В.**
Шляхи вдосконалення механізму управління процесом інноваційного забезпечення системи професійного навчання безробітних 22

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ

- 4 **Баула О. В.**
Застосування кластерного аналізу в обробці анкетних опитувань при оцінці корпоративної соціальної відповідальності фармацевтичних підприємств 29
- 5 **Ганущак-Єфіменко Л. М., Щербак В. Г., Гуліна О. Д.**
Напрями реалізації стратегій CRM-системи на підприємстві 38
- 6 **Кравченко О. О.**
Чинники забезпечення кадрової безпеки підприємств у сучасних умовах 43
- 7 **Крахмальова Н. А., Гончаренко І. М.**
Адаптація зарубіжного досвіду застосування івент-маркетингу в практиці вітчизняних підприємств 51
- 8 **Левченко О. М., Гавілей М. А.**
Організація обліку та контролю основних засобів господарюючих суб'єктів 59
- 9 **Птащенко О. В.**
Теоретичні аспекти використання бенчмаркінгу для просування високотехнологічної продукції на міжнародних ринках 72
- 10 **Хімичева Г. І., Михалко А. О., Яременко Д. В.**
Аналіз міжнародних принципів і підходів до оцінки відповідності готельних закладів критеріям якості та безпеки 80
- 11 **Щербак О. В.**
Забезпечення стійкості організаційних структур з урахуванням особливостей ієрархічних взаємовідносин в організаціях, що розвиваються 91
- 12 **Яремко А. Д.**
Теоретичні підходи до формування антикризового управління підприємством в умовах динамічного середовища 99

ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА

- 13 **Ніфатова О. М., Шкода М. С.**
Активізація політики інноваційного розвитку через утворення інноваційних кластерів як форми державно-приватного партнерства 110
- 14 **Пілецька С. Т., Мягких І. М.**
Інноваційна сприйнятливість підприємств до розвитку в умовах змінюваного зовнішнього середовища 121

TABLE OF CONTENTS

MODERNIZATION OF EDUCATION

- | | | |
|---|---|----|
| 1 | Kozhushko R. Y., Verhun A. M.
Analysis of higher education system in the context of the international rating system | 7 |
| 2 | Sohatska H. V.
Building integrated education structures to ensure personnel competitiveness | 14 |
| 3 | Shcherbak V. G., Balashova N. V.
Ways of improvement of the mechanism of management of the process of innovative provision of the system of vocational training of unemployed | 22 |

MODERN TENDENCIES AND MANAGEMENT PROBLEMS

- | | | |
|----|--|----|
| 4 | Baula O. V.
Application of cluster analysis techniques for survey data processing in the evaluation of corporate social responsibility of pharmaceutical companies | 29 |
| 5 | Ganushchak-Yefimenko L. M., Shcherbak V. G., Gulina O. D.
Company CRM system strategy implementation | 38 |
| 6 | Kravchenko O. O.
Factors ensuring enterprises personnel security under modern conditions | 43 |
| 7 | Krakhmalova N. A., Goncharenko I. M.
Adaptation of international experience of event marketing application in the practice of domestic enterprises | 51 |
| 8 | Levchenko O. M., Havilei M. A.
Managing fixed assets accounting and control for economic entities | 59 |
| 9 | Ptashchenko O. V.
Theoretical framework for implementing benchmarking to promote hi-tech products in international markets | 72 |
| 10 | Khimicheva G. I., Mykhalko A. O., Yaremenko D. V.
Review of the international principles and approaches to the conformity assessment of hotels quality and safety criteria | 80 |
| 11 | Shcherbak O. V.
Protection of organization structures' stability including specifics of hierarchical relations at developing organizations | 91 |
| 12 | Yaremko A. D.
Theoretical approaches to enterprise crisis management in a dynamic environment | 99 |

INNOVATIVE-INVESTMENT POLICY

- | | | |
|----|--|-----|
| 13 | Nifatova O. M., Shkoda M. S.
Enhancing the innovative development policy through building innovation clusters in the framework of public-private partnership | 110 |
| 14 | Piletska S. T., Miahkykh I. M.
Innovation receptivity of companies to development in changing environment | 121 |

УДК 37.011:008/009

Роман Ю. Кожушко, Антоніна М. Вергун
Київський національний університет технологій та дизайну
АНАЛІЗ СИСТЕМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ В КОНТЕКСТІ
МІЖНАРОДНОЇ СИСТЕМИ РЕЙТИНГУВАННЯ

У статті розглянуто та проаналізовано існуючі вимоги до ВНЗ та науково-педагогічних працівників (НПП) ВНЗ, представлено систему поділу показників оцінювання ВНЗ, що застосовується для оцінки діяльності провідних ВНЗ світу. Запропоновано схему, яка характеризує вплив системи оцінювання на його подальший розвиток.

Ключові слова: освіта, система освіти, споживач, ринок освітніх послуг, рейтингова агенція, рейтинг, оцінювання, показники, предмет оцінювання, монетизація, клієнтоорієнтована структура.

Роман Ю. Кожушко, Антонина Н. Вергун
Киевский национальный университет технологий и дизайна
АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ В КОНТЕКСТЕ
МЕЖДУНАРОДНОЙ СИСТЕМЫ РЕЙТИНГОВАНИЯ

В статье рассмотрены и проанализированы существующие требования к ВУЗам и научно-педагогическим работникам (НПР) ВУЗов, представлена система разделения показателей оценки ВУЗов, применяемая для оценки деятельности ведущих высших учебных заведений мира. Предложена схема, которая характеризует влияние системы оценивания на его дальнейшее развитие.

Ключевые слова: образование, система образования, потребитель, рынок образовательных услуг, рейтинговое агентство, рейтинг, оценка, показатели, предмет оценивания, монетизация, клиентоориентированная структура.

Roman Y. Kozhushko, Antonina M. Verhun
Kyiv National University of Technologies and Design
ANALYSIS OF HIGHER EDUCATION SYSTEM IN THE CONTEXT
OF THE INTERNATIONAL RATING SYSTEM

The study examines and analyzes the existing requirements for higher education institutions as well as academic and teaching staff of higher education institutions. The paper presents a system of university assessment indicators used to evaluate the leading world universities performance along with the chart displaying the impact of the evaluation system on its further development.

Keywords: education, education system, consumer, education services market, rating agency, rating, evaluation, indicators, subject of evaluation, monetization, customer-oriented structure.

Постановка проблеми та її зв'язок із важливими науковими й практичними завданнями. В сучасних умовах динамічного розвитку ринку освітніх послуг та освіти загалом, актуальною проблемою є побудова клієнто-орієнтованої структури освітньої організації. Сучасний ринок послуг, на якому знаходяться і вищі навчальні заклади (ВНЗ), вказує споживача як найважливіший елемент ефективності через те, що його матеріальні ресурси дозволяють насамперед забезпечувати розвиток та підтримку людського капіталу організації, підтримувати, розвивати матеріальну базу та інвестувати у подальше розширення та розвиток даної освітньої організації [1].

Найбільш чітко успіх організації визначає відомий економіст та фахівець з менеджменту П. Друкер, висловлюючи думку, що результативність є наслідком того, що

«створюються правильні речі», а ефективність – наслідком того, що «правильно створюються саме ці речі» [2]. Очевидно, що в освіті вкрай важливим є і те і інше.

Для того, щоб створити «правильну річ» потрібно насамперед визначити хто є споживачем послуг ВНЗ та які послуги (речі) даний навчальний заклад може генерувати. Виходячи з результатів вирішення даної проблеми, наступним кроком досліджень було визначено налагодження ефективного клієнто-орієнтованого процесу надання самих освітніх послуг.

Аналіз досліджень та публікації з проблеми. Питання якості освітніх послуг на різних рівнях освіти, всебічно розглядалося вітчизняними та закордонними науковцями, такими як: В.Г. Кремень, І.М. Грищенко [1], Г. Воскобойникова [4], М.Г. Іванчук, Т.Д. Федірчик, С.В. Курбатов, Д.О. Ільницький [8], І.А. Алексєєва, І.О. Тарасенко [9], Н.В. Цимбаленко [10], О.В. Черниш та багато ін. У їх працях також приділено увагу концепції університету світового класу, вивченню організаційної поведінки Вищої школи, економічним аспектам створення передумов до забезпечення високого рівня задоволення здобувачів освіти; взаємодії між освітніми установами, владними структурами та бізнес-організаціями; децентралізації в управлінні освітніми закладами та освітнім процесом та ін.

Недосконалість комплексного підходу до вивчення теоретико-методологічних, методичних і практичних питань формування та використання обґрунтованих механізмів інноваційно-інвестиційного розвитку «університету світового класу», змушує до зміщення акцентів з регуляторних механізмів державного регулювання у бік пошуку шляхів інтенсифікації цього процесу.

Метою статті є формування нового бачення діяльності рейтингових агенцій, а також формування пакету показників, індикаторів та коефіцієнтів оцінювання діяльності ВНЗ, які впливають на розвиток та забезпечення економічної безпеки ВНЗ в умовах реформування економічних та технологічних процесів.

Виклад основних результатів і їх обговорення. Для надання якісних освітніх послуг сучасному ВНЗ насамперед необхідно об'єктивно оцінювати реальний стан галузі, причому не за внутрішніми показниками, які часто не відповідають дійсності та здебільшого не розкривають якісної складової освітніх послуг, а за переліком критеріїв, що дають змогу отримати правдиву оцінку діяльності ВНЗ порівняно із світовими стандартами. Як зазначено в Законі України «Про вищу освіту» [3], якість вищої освіти – це сукупність якостей особи з вищою освітою, що відображає її професійну компетентність, цілісну орієнтацію, соціальну спрямованість і обумовлює здатність задовольняти як особисті духовні так і матеріальні потреби, так і потреби суспільства [3].

На сучасному етапі функціонування ВНЗ в Україні можна стверджувати, що викладач окрім своїх безпосередніх обов'язків, які включають педагогічну та наукову діяльність, виконує значний обсяг адміністративної роботи, основна частина якої спрямована на підвищення різноманітних кількісних показників, зокрема, складання навчальних та робочих планів, написання планів та звітів та навіть складання «звітів про звіти». При чому більшість показників, за якими формується висновок щодо ефективності роботи викладача є штучними, або ж їх легко сфальсифікувати, або взагалі неможливо перевірити. Таке надмірне завантаження науково-педагогічного працівника (НПП) низько-кваліфікованими обов'язками призводить до профанації своїх головних посадових обов'язків, а саме наукової та педагогічної діяльності. Через це компетентність та професійний рівень НПП в Україні не зростає тими темпами, які на сьогодні вимагає міжнародний ринок освітніх послуг [4].

Процес розірвання такого «замкненого кола» НПП допоможе об'єктивна система оцінювання якості його роботи, полягає у скороченні адміністративних обов'язків викладача та виключенні штучно нарощених кількісних показників для доказу своєї компетентності.

Зазначені у Постанові КМУ від 30 грудня 2015 року №1187 [5] показники оцінювання НПП у частині визначення рівня їхньої наукової та професійної активності, жодним чином не визначають напряму надання якісних освітніх послуг споживачу, більше того, ці показники дозволяють взагалі не бути дотичним до дослідницької та викладацької діяльності (вимога відповідати трьом пунктам), тобто якщо науково педагогічний працівник:

- п. 5, участь у міжнародному науковому проекті/залучення до міжнародної експертизи, наявність звання суддя міжнародної категорії;

- п. 7, робота у складі експертних рад з питань проведення експертизи дисертацій МОН або галузевих експертних рад Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти, або Акредитаційної комісії, або їх експертних рад, або міжгалузевої експертної ради з вищої освіти Акредитаційної комісії, або трьох експертних комісій МОН/заявленого Агентства, або Науково-методичної ради/науково-методичних комісій з вищої освіти МОН, або робочих груп з розроблення стандартів вищої освіти України;

- п. 10, організаційна робота у закладах освіти на посадах керівника (заступника керівника) закладу освіти/факультету/відділення (наукової установи)/інституту/філії/кафедри або іншого відповідального за підготовку здобувачів вищої освіти підрозділу/відділу (наукової установи)/навчально-методичного управління (відділу)/лабораторії/іншого навчально-наукового (інноваційного) структурного підрозділу/вченого секретаря закладу освіти (факультету, інституту)/відповідального секретаря приймальної комісії та його заступника;

- п. 11, участь в атестації наукових кадрів як офіційного опонента або члена спеціалізованої вченої ради;

- п. 13, наявність авторських свідоцтв та/або патентів загальною кількістю два досягнення (отримання авторського свідоцтва на вірш, музикальну композицію, або використання якогось кольору при виготовленні сувенірної продукції та інше);

- п. 19, поєднання науково-педагогічної роботи та практичної фахової діяльності.

Проаналізувавши даний документ, можна зробити висновок про те, що прямі функціональні обов'язки НПП не є обов'язковими, що спотворює вимоги до нього і як наслідок призводить до того, що споживач освітніх послуг не має доступу до якісної вищої освіти, що в свою чергу сприяє значному відтоку закордон фінансово забезпечених учасників ринку освіти.

Сучасний світ глобалізації економіки та ринку освіти приводить учасників ринку освітніх послуг до побудови свого маркетингу та стратегії подальшого розвитку на участі у різноманітних рейтингових системах оцінювання якості ВНЗ. Кожна організація, яка здійснює оцінювання, розробляє свій суб'єктивний пакет вимог, пріоритетів та коефіцієнтів діяльності своїх НПП. Обравши пріоритетну для себе систему оцінювання ВНЗ визначає шлях розвитку, який може бути у значній мірі і помилковим, через те, що кожен рейтинг це тільки суб'єктивна думка окремої організації.

Якщо проаналізувати вимоги всесвітньо відомого рейтингу FORBES, який оцінює кращі університети США, освіта та наука яких знаходиться на вершині розвитку, то розподіл критеріїв немає жодного спільного пункту з оцінюванням ВНЗ в Україні. Наприклад, якщо наш кількісний підхід до формування рейтингу ставить завдання працевлаштувати тільки випускників котрі навчались на державному замовленні (п. 10 індикатор І 10.18 «Частка випускників денної форми навчання ОКР «спеціаліст», «магістр», підготовлених у звітному навчальному році за кошти державного бюджету, працевлаштована»), то за вимогами рейтингу FORBES результат діяльності ВНЗ вимірюється не в організованому процесі для випускника, а у його заробітній платі [6].

Оцінка ВНЗ, яка заснована на кількісних показниках, за сьогоdnішніх ринкових умов діяльності освітніх закладів не є результативною. На сьогодні за значної інфляції суспільного рейтингу НПП, для споживача освітніх послуг не є пріоритетними типові показники, а саме питома вага співробітників, яка має вчене звання; питома вага докторів наук та професорів; число докторів наук на 1000 студентів; число кандидатів наук на 1000 студентів; кількість монографій на 100 осіб; відсоток штатних викладачів; кількість підручників та посібників виданих ВНЗ на 100 осіб; об'єм науково-дослідної роботи; витрати на соціальний розвиток; затрати на підвищення кваліфікації кадрів, %; середні заробітна плата працівника ВНЗ [7, 9–11].

Вимоги сучасного споживача носять більш якісний характер, на відміну від сталих показників, на яких побудована сучасна система освіти. Проведений аналіз найбільш популярних показників за якими визначається конкурентоспроможність університетів світового рівня дозволив створити систему поділу показників що застосовується для оцінки діяльності провідних вищих навчальних закладів світу, з допомогою яких можливим є вибудовування політики розвитку кожного окремого університету (рис. 1).

В силу значної інфляції освіти в українському суспільстві у більшості населення викривленим є розуміння важливості вищої освіти, і того, як отриману освіту трансформувати («монетизувати») у якісне життя. Згідно статистичних даних, що станом на 2015 рік середньостатистичний українець витратив близько 1,1% свого сукупного доходу на освіту, а близько 6,1% було витрачено на алкоголь, тютюн та наркотики, разом з тим за останні роки відбулось значне скорочення ринку освітніх послуг (ОП) України в силу зменшення контингенту споживачів. Тобто, попри звуження ринку ОП України, суспільство на сьогодні не сприймає важливості отримання якісних знань та не розуміє важливості вкладення ресурсів, які необхідно вкладати у цю сферу.

Разом з тим, сучасний ринок праці виходить на міжнародний рівень і дає можливість якісно «монетизувати» отримані знання. Аналіз вартості навчання в багатьох країнах світу показує, що випускник після закінчення ВНЗ отримує місячну заробітну плату рівну річній платі за навчання. Це означає, що кожна гривня вкладена в освіту генерує 1200% рентабельності. Виходячи з аналізу, проблема низької заробітної плати випускника походить від проблеми вкладення малого об'єму інвестицій у власну освіту.

Вирішення проблеми якості освіти криється не тільки у підвищенні її вартості, а й відповідного підвищення її якості. Прогрес не стоїть на місці та вимагає від сучасного глобалізованого суспільства здійснювати постійний рух з розвитку та адаптування до змін.

До *факторів*, які визначають критерії оцінювання якості діяльності організації слід віднести визначення *кінцевого продукту*, який генерує організація. Якщо брати до розгляду ВНЗ, то очевидним кінцевим продуктом є надання освітніх послуг споживачам, якість яких оцінює у грошовому еквіваленті роботодавець. Виходячи з проведеного аналізу, головними критеріями діяльності ВНЗ є оцінка якості наданих освітніх послуг через фінансовий еквівалент працевлаштованого випускника.

Даний показник може якнайкраще характеризувати якість наданих освітніх послуг конкретним ВНЗ та може братись за основу при виборі навчального закладу для отримання вищої освіти споживачем. Тобто, за сучасних вимог зменшення загальнодержавного контингенту споживачів освітніх послуг, фінансову стабільність та безпеку можуть гарантувати показники підвищення якості, кількості та вартості кінцевого продукту вищого навчального закладу на одного споживача і відповідно для успішної діяльності ВНЗ необхідним є вибір тих систем рейтингування, які за основу містять такі показники.

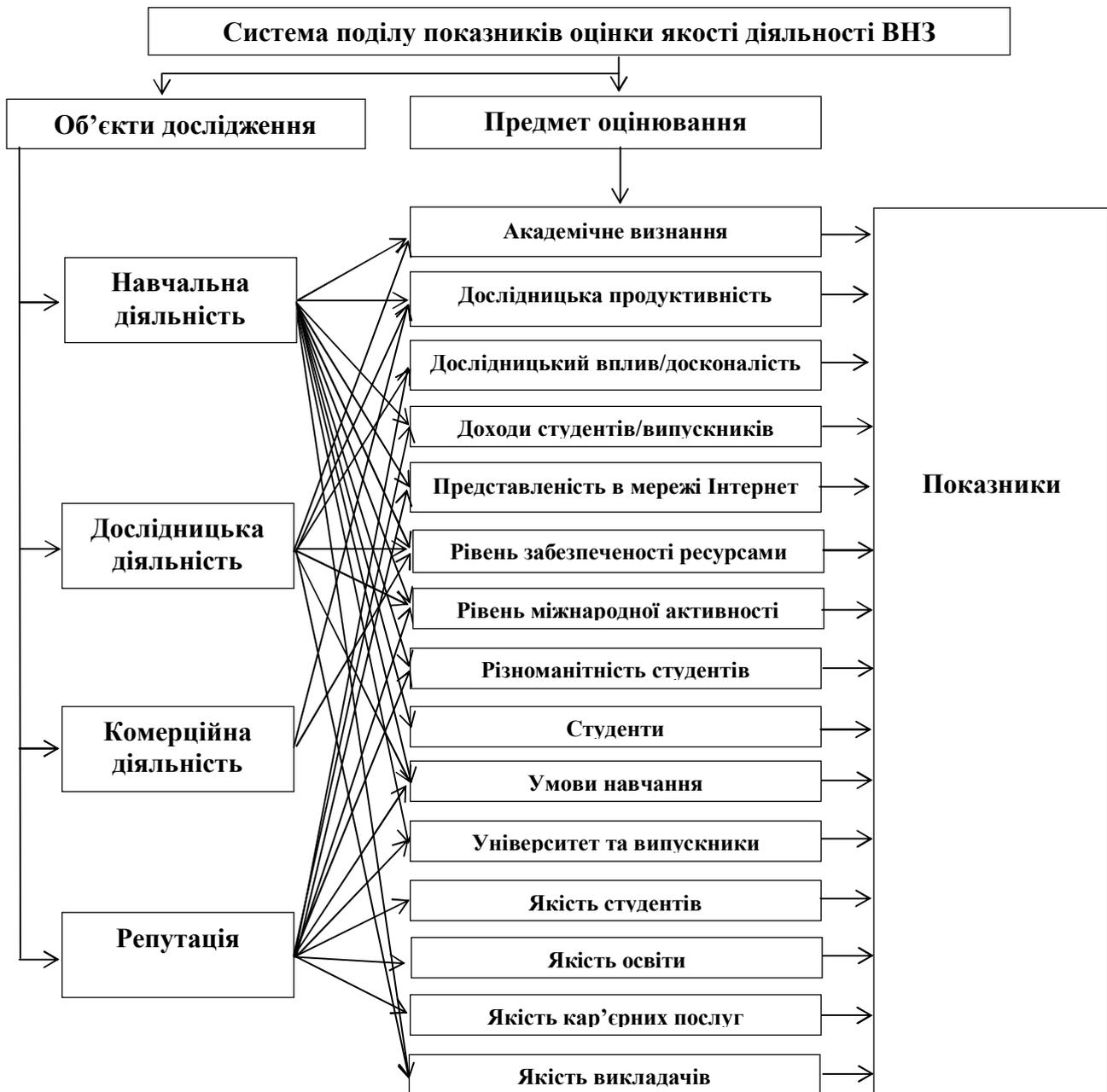


Рис. 1. Система поділу показників, що застосовується для оцінки діяльності провідних вищих навчальних закладів світу (за даними Д.О. Ільницького) [8]

Висновки та перспективи подальших досліджень. У статті подано аналіз оцінки економічної безпеки ВНЗ через призму участі у рейтинговій системі, а також вплив показників конкретної системи на якість виконання її основного статутного завдання. Від правильного вибору показників оцінки якості своєї діяльності залежить в подальшому і економічна безпека освітньої організації в цілому. Подані положення свідчать, що проблему забезпечення економічної безпеки ВНЗ, у межах якої має вирішуватися завдання її оцінювання, лише окреслено. Враховуючи цінність результатів досліджень сучасних науковців, звертаємо увагу, на те, що невирішеним залишається питання впливу рівня економічної безпеки ВНЗ в контексті міжнародної системи рейтингування. Дане завдання – оцінювання економічної безпеки ВНЗ – поки що не має системного вирішення. Але його

вирішення є необхідною умовою подальшого реформування вищої освіти, оскільки надалі значення економічної безпеки ВНЗ буде лише посилюватися. Саме їхнє вирішення і слід вважати створенням передумов оцінювання економічної безпеки ВНЗ.

References

Література

- Gryshchenko, I.M. (2015). Ekonomichna diialnist vyshchykh navchalnykh zakladiv [Economic activity of higher educational establishments]. Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnologii ta dyzainu. Seriya "Ekonomichni nauky" – Bulletin of KNUTD, Special issue: Materials V International scientific and practical conference "Effectiveness of the organizational and economic mechanism of innovative development of higher education in Ukraine", Pp. 21–28. Retrieved from: <http://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/790> [in Ukrainian].
- Pidkhody do otsiniuvannia efektyvnosti menedzhmentu [Approaches to assessing the effectiveness of management]. Retrieved from: http://pidruchniki.com/12751213/menedzhment/pidhodi_otsinyuvannya_efektyvnosti_menedzhmentu [in Ukrainian].
- Zakon Ukrainy «Pro vyshchu osvitu»: chynne zakonodavstvo: (ofits. tekst) [Law of Ukraine "On Higher Education": official text]. Kyiv: PALYVODA A. V., 2014, 100 p. [in Ukrainian].
- Voskoboinykova, H., Kozopolianska, H. (2014). Yak peretvoryty kontrol diialnosti vykladacha VNZ na systemu zabezpechennia yakosti osvitnoi diialnosti [How to turn the control of the activity of the teacher of the university on the quality assurance system of the educational activity]. Imperatyv yakosti: vchymosia tsinuvaty i otsiniuvaty vyshchu osvitu: navch. posib. [Imperative of quality: we learn to appreciate and evaluate higher education: a tutorial]. Lviv, Pp. 183–228 [in Ukrainian].
- Pro zatverdzhennia litsenziinykh umov provadzhennia osvitnoi diialnosti zakladiv osvity: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 30.12.2015 # 1187 [On Approval of Licensing Conditions for Educational Activities of Educational Institutions: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated December 30, 2015 No. 1187]. Retrieved from: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1187-2015-%D0%BF> [in Ukrainian].
- Reitynh naikrashchykh vyshiv Spoluchenykh Shtativ [Rating of the best universities in the United States]. Retrieved from: http://osvita.ua/abroad/higher_school/united-states/42367 [in Ukrainian].
- Грищенко І. М. Економічна діяльність вищих навчальних закладів [Електронний ресурс] / І. М. Грищенко // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія "Економічні науки". – 2015. – Спец. вип.: матеріали V міжнар. наук.-практ. конф. "Ефективність організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку вищої освіти України", 2 жовтня 2015 р. – С. 21–28. – Режим доступу: <http://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/790>.
- Підходи до оцінювання ефективності менеджменту [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://pidruchniki.com/12751213/menedzhment/pidhodi_otsinyuvannya_efektyvnosti_menedzhmentu.
- Закон України «Про вищу освіту»: чинне законодавство: (офіц. текст). – К.: ПАЛИВОДА А. В., 2014. – 100 с.
- Воскобойникова Г. Як перетворити контроль діяльності викладача ВНЗ на систему забезпечення якості освітньої діяльності / Г. Воскобойникова, Г. Козопольянська // Імператив якості: вчимося цінувати і оцінювати вищу освіту: навч. посіб. / за ред. Т. Добка, М. Головянко та ін. – Львів: Видавництво «Компанія "Манускрипт"», 2014. – С. 183–228.
- Про затвердження Ліцензійних умов провадження освітньої діяльності закладів освіти: Постанова Кабінету Міністрів України від 30.12.2015 № 1187 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1187-2015-%D0%BF>.
- Рейтинг найкращих вишів Сполучених Штатів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://osvita.ua/abroad/higher_school/united-states/42367.

7. Alekseeva, I.A. (2017). Kompleksnyi podkhod k otsenke chelovecheskogo kapitala [Comprehensive approach to the assessment of human capital]. In: *Ekonomika obrazovaniia* [Economics of Education]. Moscow: *Sovremennogo gumanitarnogo universiteta*, Pp. 4–17 [in Russian].
8. Ilnytskyi, D.O., Sakharov, V.Ye. (2011). Metodichni zasady otsinky mizhnarodnoi konkurentospromozhnosti doslidnytskykh universytetiv svitovoho rivnia [Methodological principles of the international competitiveness assessment of world-class research universities]. *Aktualni problemy ekonomiky – Actual Problems of Economics*, No. 11, Pp. 152–168 [in Ukrainian].
9. Tarasenko, I.O., Verhun, A.M. (2014). Napriamy pidvyshchennia rivnia finansovo-ekonomichnoi bezpeky vyshchyykh navchalnykh zakladiv osvity Ukrainy [Areas of increasing the level of financial and economic security of higher educational institutions of Ukraine]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnolohii ta dyzainu – Bulletin of KNUTD, Thematic issue: materials IV International Scientific-practical conference "Efficiency of organizational and economic mechanism of innovative development of higher education of Ukraine"*, Pp. 322–331 [in Ukrainian].
10. Tsymbalenko, N. (2015). Perspektyvy rozvytku vyshchoi osvity v Ukraini v umovakh hlobalizatsii [Prospects for the development of higher education in Ukraine in a globalizing environment]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnolohii ta dyzainu. Seriya "Ekonomika i vyshcha osvita" – Bulletin of KNUTD*, Vol. 91, No. 5, Pp. 54–60 [in Ukrainian].
11. Chernysh, O.V. (2016). Analiz suchasnykh tendentsii rozvytku rynku osvitnikh posluh v Ukraini [Analysis of Market Trends of Modern Educational Services in Ukraine]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnolohii ta dyzainu – Prospects for the development of higher education in Ukraine in a globalizing environment, Special issue: "Effectiveness of the organizational and economic mechanism of innovative development of higher education in Ukraine"*, Pp. 114–121 [in Ukrainian].
7. Алексеева И. А. Комплексный подход к оценке человеческого капитала / И. А. Алексеева // *Экономика образования*. – М.: Современного гуманитарного университета, 2017. – С. 4–17.
8. Ільницький Д. О. Методичні засади оцінки міжнародної конкурентоспроможності дослідницьких університетів світового рівня / Д. О. Ільницький, В. Є. Сахаров // *Актуальні проблеми економіки*. – 2011. – № 11. – С. 152–168.
9. Тарасенко І. О. Напрями підвищення рівня фінансово-економічної безпеки вищих навчальних закладів освіти України / І. О. Тарасенко, А. М. Вергун // *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. – 2014. – Тематичний випуск: матеріали IV міжнар. наук.-практ. конф. "Ефективність організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку вищої освіти України". – С. 322–331.
10. Цимбаленко Н. Перспективи розвитку вищої освіти в Україні в умовах глобалізації / Н. Цимбаленко // *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія "Економіка і вища освіта"*. – 2015. – № 5 (91). – С. 54–60.
11. Черниш О. В. Аналіз сучасних тенденцій розвитку ринку освітніх послуг в Україні / О. В. Черниш // *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. – 2016. – Спецвипуск: Ефективність організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку вищої освіти України. – С. 114–121.

УДК 330.1:378.4

Ганна В. Сохацька

Київський національний університет технологій та дизайну
**ФОРМУВАННЯ ІНТЕГРОВАНІХ ОСВІТНІХ СТРУКТУР ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КАДРІВ**

У статті досліджено конкурентні умови забезпечення бізнес-структур кваліфікованими управлінськими кадрами. Визначено роль університету як провідного гравця освітнього ринку. Доведено необхідність інтеграції науки, бізнесу та держави на основі концепції «потрійної спіралі» для посилення конкурентних позицій вітчизняних університетів. Запропоновано впровадження інтеграційної освітньої екосистеми з використанням сучасних інноваційних технологій навчання для підвищення якості практичної підготовки та забезпечення конкурентоспроможності управлінських кадрів.

Ключові слова: освіта, конкуренція, кадри, управління, потрійна спіраль, інтеграція, бізнес, конкурентоспроможність.

Анна В. Сохацкая

Киевский национальный университет технологий и дизайна
**ФОРМИРОВАНИЕ ИНТЕГРИРОВАННЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ СТРУКТУР
ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КАДРОВ**

В статье исследованы конкурентные условия обеспечения бизнес-структур квалифицированными управленческими кадрами. Определена роль университета как ведущего игрока образовательного рынка. Доказана необходимость интеграции науки, бизнеса и государства на основе концепции «тройной спирали» для усиления конкурентных позиций отечественных университетов. Предложено внедрение интеграционной образовательной экосистемы с применением современных инновационных технологий обучения для повышения качества практической подготовки и обеспечения конкурентоспособности управленческих кадров.

Ключевые слова: образование, конкуренция, кадры, управление, тройная спираль, интеграция, бизнес, конкурентоспособность.

Hanna V. Sohatska

Kyiv National University of Technologies and Design
**BUILDING INTEGRATED EDUCATION STRUCTURES
TO ENSURE PERSONNEL COMPETITIVENESS**

The paper investigates the competitive conditions of providing business structures with skilled managerial personnel. An emphasis is placed on the university role as a leading player in the contemporary education market. The need for bringing together science, business and the state to enhance the competitive positions of national universities on the basis of the triple helix concept has been grounded. An integrated education ecosystem with the use of modern innovative teaching technologies for improving the quality of practical training and ensuring managerial personnel competitiveness is proposed.

Keywords: education, competition, personnel, management, triple helix, integration, business, competitiveness.

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Економічні системи світу знаходяться у стані глобальних трансформаційних перетворень, які пов'язані із настанням епохи тотальної інформатизації. Як перспективний гравець міжнародних ринків, Україна також відчуває ці зміни та постає перед сучасними

конкурентними викликами. Останні аналітичні дослідження свідчать про настання структурних та концептуальних змін у всіх економічних сферах, але рушійною силою цих перетворень є, безумовно, персонал. Саме він виступає інноватором, який ініціює, забезпечує та впроваджує будь-які нововведення, активним агентом змін в економіці та суспільстві.

За результатами прогнозів щодо розвитку світового ринку праці [1] можна виділити основні тенденції, які характеризують вимоги до майбутніх фахівців. Серед них важливе місце посідає мистецтво комунікацій у поєднанні із лідерськими якостями, здатність до комбінування різних галузей знання та вирішування нестандартних проблем.

В таких умовах пріоритетом у забезпеченні високої кваліфікації персоналу стає постійне вдосконалення професійних навичок та саморозвиток, що забезпечуються навчанням впродовж життя як новою концепцією кадрового менеджменту. І провідним елементом формування майбутніх кадрів, на яку покладається відповідальність за якісний склад та структуру ринку трудових ресурсів, є система перепідготовки кадрів та післядипломної освіти. Особливо важливу роль відіграє система післядипломної бізнес-освіти як джерело формування управлінських кадрів, фахівців з різних галузей економіки, які виступають рушійною силою трансформаційних перетворень в економіці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми розвитку бізнес-освіти в контексті сучасних освітніх реформ все частіше стають у центрі уваги вітчизняних науковців. Серед вчених, які досліджували питання розвитку управління інноваційною економікою на основі інтеграції з науково-дослідним сектором, можна зазначити таких зарубіжних та вітчизняних вчених, як П. Друкер, Г. Іцковіц, М. Портер, А. Маршалл, Й. Шумпетер, В. Воронкова, В. Верба, Л. Ганущак-Єфіменко, В. Кремень, Н. Тарнавська та ін.

Ставлення та особливості розвитку вищої бізнес-освіти у контексті наукового підприємництва досліджуються в наукових працях таких дослідників, як О. Романовський, В. Щербак, К. Коваль, Я. Іванчук, С. Натрошвілі та інших видатних науковців.

Про важливість поєднання зусиль науки, бізнесу та влади зазначається у роботах багатьох вітчизняних науковців, таких, як В. Баранов, О. Раєвська, Л. Гриневич, О. Горохова, М. Кльов. Втім, організаційні аспекти забезпечення процесу інтеграції науки та бізнесу для забезпечення високої конкурентоспроможності фахівців на ринку праці в умовах вітчизняної економіки потребують подальшого дослідження.

Невирішені частини дослідження. З оглядом на кількість наукових праць та публіцистичних матеріалів по означеній тематиці, проблеми інтеграції науково-інноваційного контенту у реальний сектор економіки є нагальними для більшості вітчизняних підприємств, проте механізми їх вирішення залишаються і досі дещо недосконалими. Так, недостатньо гнучким та адаптованим до мінливих конкурентних умов залишається ланцюжок між роботодавцем та постачальником кваліфікованих кадрів – освітнім закладом, оскільки останні мають доволі бюрократизовані управлінські системи та не несуть безпосередньої відповідальності за профільне працевлаштування випускників.

Також потребує подальшого розвитку формування системи навчання впродовж життя на базі вітчизняних освітніх структур, яке дозволить задовольнити потреби у перепідготовці або підвищенні кваліфікації працівників різних рівнів відповідно до стрімких інформаційно-технологічних перетворень в економіці та суспільстві.

Метою дослідження є визначення ролі та місця інноваційних освітніх структур у системі підвищення конкурентоспроможності персоналу в умовах посилення конкуренції на ринку праці.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Незважаючи на розвиток інформаційного середовища, сучасні освітні системи залишаються, на жаль, ще досить

консервативними, що заважає їм гідно конкурувати з провідними освітніми закладами у міжнародному середовищі. Але реформи в економіці та системі освіти, а також посилення конкурентного тиску альтернативних гравців освітнього ринку спонукають їх шукати нові управлінські рішення, більш адаптовані до сучасних та майбутніх вимог ринку праці – адже їхні випускники мають розбудовувати високотехнологічну економіку майбутнього, ключовою характеристикою якої є невизначеність та мінливість.

Сучасна система підготовки та перепідготовки кадрів повинна швидко адаптуватися до нових вимог, створюючи сприятливі умови для формування у фахівців позитивного сприйняття змін, творчого підходу та нестандартного мислення при вирішенні професійних завдань, вміння керувати інформаційними потоками та здатність отримувати достовірні дані в нестандартних умовах.

Однак реальний стан вітчизняного ринку праці свідчить про наявність певних дисбалансів у сфері оновлення та перепідготовки кадрів. Так, з одного боку спостерігається брак практичного досвіду для швидкого вирішення практичних завдань на робочих місцях у молодих фахівців галузі управління. З іншого боку, вітчизняні роботодавці у більшості випадків прагнуть отримати вже досвідченого фахівця, який здатен швидко та ефективно вирішувати складні професійні завдання, та відповідно не мають бажання втрачати час та кошти на навчання та перепідготовку стажерів. Така ситуація створює підґрунтя для скорочення частки працевлаштування за фахом випускників вишів та певного знецінення вищої освіти у суспільстві.

В пошуках відповідей вітчизняний ринок праці намагається знайти альтернативні форми забезпечення якісної підготовки управлінських кадрів, звертаючись до інших джерел постачання знань. Останнім часом на освітньому ринку України можна спостерігати суттєве посилення конкуренції серед провідних провайдерів освітніх послуг, що викликане трендами глобалізації та академічної мобільності наукових кадрів, розвитком корпоративного сектору післядипломної освіти, поширенням трендів до самоосвіти за допомогою відкритих он-лайн ресурсів.

Одним з провідних напрямів сучасної бізнес-освіти є підготовка фахівців управлінської ланки за програмами MBA, який характеризується високим рівнем конкуренції з боку міжнародних освітніх закладів та вітчизняних консалтингових компаній. Незважаючи на високу популярність цього ступеню серед закордонних управлінців та престиж означеного диплому, в Україні спостерігається доволі низький рівень попиту на MBA-освіту на базі вітчизняних наукових шкіл. Як слушно зазначає В. Баранов [2, с. 11–12], причин тому декілька. Серед них автор зазначає невелику кількість бізнес-шкіл, які здатні забезпечити якісну підготовку слухачів, обмеженість інформації щодо можливостей підготовки та конкурентних переваг випускників MBA-програм, недостатня мотивація щодо підготовки з боку роботодавців. Натомість, автор зазначає завищену вартість таких освітніх послуг на внутрішньому ринку.

Але об'єктивними причинами такого ставлення управлінців до всесвітньо-відомого напрямку бізнес-освіти є, на наш погляд, відсутність суттєвих конкурентних переваг для здобувачів на вітчизняному ринку праці. Такий стан викликаний тим, що більшість українських бізнес-шкіл лише реплікують західні підходи до підготовки за популярними напрямами, проте не мають сформованого власного концептуального бачення розвитку бізнес-освіти, оскільки спираються переважно на емпіричний досвід окремих викладачів-практиків та поточні запити ринку щодо змісту програм. Тож, відсутність фундаментальної наукової складової, яка, на відміну від західних бізнес-шкіл, є характерною для консалтингового ринку України, знецінює такий вагомий інструмент підготовки управлінських кадрів у сфері бізнес-освіти, як MBA.

Для вирішення ситуації, що склалася, необхідно запровадження принципово нових взаємовідносин між освітньо-науковим середовищем та бізнесом, потрібні інтеграція сучасних наукових здобутків у реальний сектор економіки, впровадження освітніх інновацій та поширення новітніх технологій у навчальний процес. Це дозволить подолати розрив між вітчизняною бізнес-освітою та реаліями української економіки на засадах інноваційного підприємництва.

Слід зазначити, що останнім часом вітчизняні науково-освітні заклади все активніше намагаються впроваджувати елементи підприємницької діяльності, комерціалізуючи окремі аспекти освітніх послуг. Однак для системного вирішення цього питання потрібні кардинальні зміни у системі управління та самоврядування освітніх установ, формування гнучкої освітньої екосистеми, тісно інтегрованої у бізнес-середовище регіону.

Питання інтеграції науки та бізнесу вже давно знаходяться у центрі уваги науковців. Так, у праці [3] серед основних завдань інтегрованої системи «вища-школа – бізнес-структура» автори зазначають «визначення ефективних форм взаємозв'язку між вищими навчальними закладами та бізнес-структурами на основі узагальнення світового та українського досвіду; задоволення потреб суспільства і держави у висококваліфікованих фахівцях», а також побудову «моделей розвитку інноваційної інфраструктури освітнього закладу та ... інтегрованої системи «вища школа – бізнес-структура». Але реалізація запропонованої інтеграційної моделі залежить від багатьох умов. Втіленням подібних новацій може бути сучасний підприємницький підхід до процесу забезпечення освітньої діяльності у вітчизняних ВНЗ.

Вперше про доцільність впровадження підприємницького підходу до керування навчальним закладом зазначив ще відомий американський економіст Г. Іцковіц, який у праці «The triple helix: University-Industry-Government – innovation in action» довів, що сучасною місією університетів є поєднання завдань надання освіти, генерації нових знань шляхом проведення наукових досліджень та його комерціалізація через трансфер технологій [4]. Запропонована їм модель «потрійної спіралі» забезпечує активну співпрацю університетів з бізнесом та владою, та демонструє дієвість у різних країнах світу при вирішенні завдань розвитку регіону та підвищенні його інвестиційної привабливості [5]. В основі моделі лежать наступні базові положення:

1. у процесі розвитку суспільства та перетворення його з індустріального до суспільства знань послідовно зростає роль університетів як суб'єктів створення нового знання у ланцюжку «влада – бізнес – університет»;
2. посилення ролі дослідницьких інноваційних університетів у розвитку економіки країни відбувається при співпраці між ними та державою і бізнесом; при цьому інноваційна діяльність стає результатом такої взаємодії, а не наслідком замовлення з боку державних установ чи промисловості;
3. кожен з учасників спіралі поступово перебирає на себе частину функцій інших для посилення взаємодії та забезпеченні оптимального результату, при цьому центральну роль у цьому процесі відіграє саме підприємницький університет, комерціалізуючи результати дослідницької діяльності та наукових здобутків.

Таким чином, поєднання зусиль всіх учасників цього складного процесу забезпечує якісний стрибок у інноваційному розвитку суспільства, створюючи передумови для формування стійких конкурентних переваг економіки регіону на міжнародній арені.

Принциповою відмінністю ідеї поєднання науки та виробництва за допомогою влади на засадах «потрійної спіралі» від традиційних поглядів є висунення нової ролі університету як джерела генерування інновацій, прикладного спрямування наукових досліджень та комерціалізації набутих знань. Як слушно зазначає О.О. Романовський при дослідженні ролі

підприємницьких університетів у розвитку інноваційних процесів в економіці, якщо «раніше університети розглядалися лише як джерело кадрів і знань, тепер обов'язковою є і підприємницька складова» [6, с. 33]. Тож, університети мають можливість поєднувати науково-дослідну та комерційну діяльність, підтверджуючи цінність своїх розробок для суспільства рівнем прибутковості та комерційної ефективності.

Безумовно, процес трансформації управлінської системи закладів освіти, як і будь-які зміни, може викликати певний супротив та вимагає дотримання деяких умов. Так, за думкою М. Кльов [7], університетам необхідно впроваджувати підприємницьку культуру безпосередньо у навчальний процес, стимулюючи інноваційне мислення студентів та викладацького складу, розвиваючи проектно-дослідницьку діяльність у взаємодії з бізнес-установами, створювати відповідне дослідницьке середовище з необхідним організаційно-матеріальним забезпеченням, а також розвивати підприємницьку інфраструктуру в університетах з утворенням бізнес-інкубаторів, інноваційних центрів, бізнес-лабораторій тощо у складі освітніх закладів та у якості відокремлених підрозділів.

Вдалим прикладом втілення такого підходу є утворення на базі НТТУ КПІ ім. І. Сікорського інноваційної екосистеми Sicorsky Challenge, яка налічує у своєму складі стартап школу, фестиваль інноваційних проектів, бізнес-інкубатор, інноваційне технологічне середовище, центр інтелектуальної власності та венчурний фонд для розвитку інновацій [8]. Поєднуючи новітні технологічні розробки та підприємницькі навички студентів та викладачів університету, створена екосистема дозволяє ефективно інтегрувати наукові здобутки фундаментального та прикладного характеру у діюче бізнес-середовище, залучаючи необхідні для розвитку матеріально-технічні та інтелектуальні ресурси.

У нових економічних реаліях, в яких сьогодні розвивається вітчизняний бізнес, конкуруючи з провідними виробниками світового рівня за споживчі ринки, тільки потужний інноваційний потенціал може стати вагомою перевагою у конкурентній боротьбі. Такий потенціал, як слушно зазначає Л.М. Ганущак-Єфіменко у роботі [9], може бути сформований за умов інтеграції науки та бізнесу. Про важливість такої форми співпраці йдеться також у дослідженні [10], що є підтвердженням доцільності застосування запропонованого підходу.

Таким чином, саме університети, за думкою В.Г. Щербак [11, с. 36], як підприємницькі суб'єкти повинні стати «потужними академічними центрами» з відповідними підрозділами, що пропонують ринку інноваційні «науково-навчальні продукти».

Враховуючи особливості підготовки управлінських кадрів для вітчизняної економіки, ефективним управлінським рішенням для провайдерів бізнес-освіти може бути створення потужної інноваційної освітньої екосистеми у формі «Академії соціального підприємництва» на базі профільних освітніх закладів. Пріоритетні напрями діяльності такої системи наведено на рис. 1.

Запропонована освітня платформа є частиною інтеграційної освітньої екосистеми, до складу якої залучені різні напрями діяльності на базі університету. Такий формат взаємодії науки, освіти та роботодавців дає можливість для створення належних умов здійснення проектної роботи над бізнес-проектами клієнтів; надання якісних освітніх послуг у форматі післядипломної бізнес-освіти, забезпечення сучасних напрямів навчання у відповідності до концепції «навчання впродовж життя» для осіб, що не мають базової економічної освіти та потребують короткотривалої вузькоспеціалізованої освітньої підготовки управлінського спрямування.

У складі інтегрованої екосистеми доцільно створення також консалтингового центру з надання послуг у галузі управлінського консалтингу для корпоративних клієнтів, що дозволить поєднати запити бізнесу на якісні науково-обґрунтовані управлінські рішення та

посилити практичну спрямованість наукових досліджень вчених, залучених до вирішення певних економічних завдань.

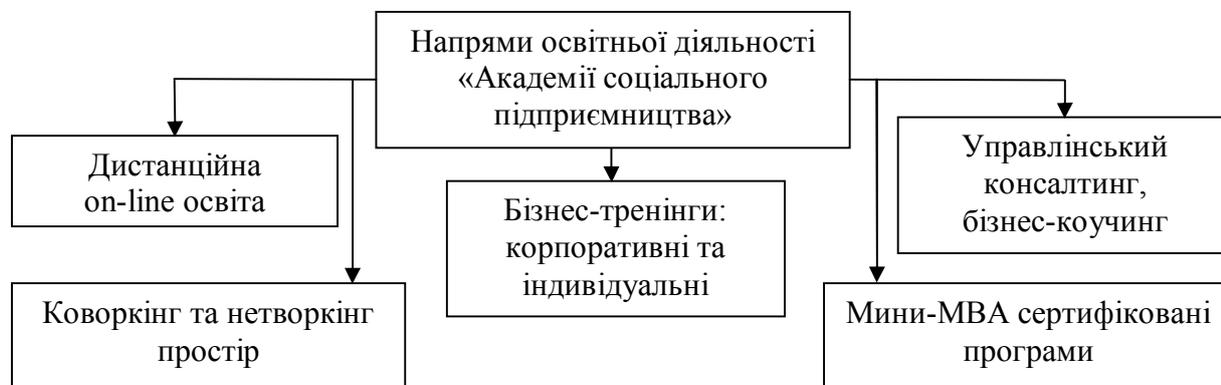


Рис. 1. Напрями діяльності інтегрованої освітньої системи [авторська розробка]

Важливою складовою запропонованої інтеграційної екосистеми є навчально-тренінговий центр, який може бути спрямований на здійснення практичної підготовки молодих підприємців у форматі бізнес-тренінгів та коротких навчальних курсів, що відповідає сучасним тенденціям індивідуалізації освіти.

Реалізація запропонованого проекту неможлива без застосування сучасних технологій навчання. Проте більшість вітчизняних освітніх закладів активно впроваджують такі технології у практичну освітню діяльність, чим створюють належні умови для забезпечення сучасного інтерактивного, а також інклюзивного навчання на базі інноваційних освітніх інструментів. Створення необхідного навчально-методичне забезпечення курсів для самостійної підготовки студентів у дистанційному форматі, а також впровадження змішаної форми навчання за технологіями MOOC із використанням таких програмних засобів, як Microsoft 365 One Note Classroom, Google Chrome Classroom, Moodle та ін., значно розширює аудиторію, надаючи можливість слухачам з різними потребами отримувати необхідну підготовку.

Проведення тренінгів у форматі відкритих вебінарів дозволить залучити до освітнього процесу мало мобільні групи слухачів, створити рівні умови до отримання освіти та надати можливість до активної соціалізації окремих груп суспільства з особливими потребами. Взаємодія учасників проектної діяльності у контексті коворкінг-простору надасть необхідні умови для фасилітації освітнього процесу та підвищення якісних результатів навчання.

Залучення практиків зі сфери управління бізнесом є основою для підготовки фахівців за програмами MBA у світі, та ключовим чинником у формуванні вартості цих освітніх послуг. В Україні відокремленість науки та бізнесу сьогодні помітно знижує цінність відповідної підготовки. Інтеграція наукових установ з бізнес-структурами надасть можливість залучати відповідні управлінські кадри для підготовки слухачів MBA-програм на базі створених освітніх екосистем, що дозволить підвищити якісний рівень навчання управлінських кадрів за напрямками, які є найбільш перспективними та затребуваними в сучасних економічних умовах, що сприятиме зміцненню конкурентних позицій фахівців.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведений аналіз довів наявність на ринку праці певного дисбалансу між якістю підготовки та вимогами до кваліфікації фахівців у сфері бізнес-освіти. На цьому підґрунті активно розвиваються альтернативні форми надання послуг, посилюючи конкуренцію серед гравців освітнього ринку.

Економічні умови сприяють створенню системи безперервного навчання та підвищення кваліфікації фахівців сфери управління, що неможливо без формування відповідної інфраструктури ринку та інтеграції науки, бізнесу та влади.

Провідною концепцією розвитку для закладів вищої освіти є формування підприємницького університету як осередку інновацій для економіки та суспільства на партнерських засадах. Досвід розвинутих країн свідчить, що саме таке поєднання забезпечує стійки конкурентні переваги та лідерство у інноваційній сфері не тільки для окремого освітнього закладу, але й всього регіону на міжнародному ринку.

Для підвищення конкурентоспроможності вітчизняних університетів та забезпечення якісної фахової підготовки з урахуванням вимог ринку праці доцільно створення інтеграційної освітньої екосистеми на базі поєднання освітніх закладів з бізнес-структурами за умов надання відповідної державної підтримки. Формування запропонованої інноваційної екосистеми надасть стійки конкурентні переваги всім учасникам процесу підготовки фахівців у сфері бізнес-освіти.

References

Література

- | | |
|---|--|
| <p>1. World Economic Forum (2016). Executive Summary "The Future of jobs employment, skills and workforce strategy for the Fourth Industrial Revolution". Retrieved from: https://www.weforum.org.</p> <p>2. Baranov, V.V. (2016). Evoliutsiia biznes-osvity v sviti ta intehratsiia prohram MBA v Ukraini [The evolution of business education in the world and the integration of MBA programs in Ukraine]. <i>Ekonomichniy visnyk universytetu – Economic Bulletin of the University</i>, Vol. 28 (1), Pp. 7–15. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2016_28(1)_3 [in Ukrainian].</p> <p>3. Raevnieva, O.V., Hrynevych, L.V., Horokhova, O.I. (2011). Suchasni napriamky rozvytku vzaiemovidnosyn mizh vyshchoiu shkoloiu ta biznes-strukturoiu [Modern directions of development of relations between higher school and business structure]. <i>Analitichnyi proekt Global international scientific analytical project</i>. http://gisap.eu/ru/node/448 [in Ukrainian].</p> <p>4. Etzkowitz, H. (2008). <i>The triple helix: University-Industry-Government – innovation in action</i>. New York & London: Routledge, Taylor & Francis Group. 164 p.</p> <p>5. Romanovskyi, O.O. (2012). <i>Fenomen pidpriemnytstva v universytetakh svitu: monohrafiia [The Phenomenon of Entrepreneurship at Universities of the World: A Monograph]</i>. Vinnytsia: Nova knyha. 504 p. [in Ukrainian].</p> <p>6. Romanovskyi, O.O. (2012). <i>Rol modeli "potriinoi spirali" H. Itskovitsa i pidpriemnytskykh VNZ u</i></p> | <p>1. Executive Summary "The Future of jobs employment, skills and workforce strategy for the Fourth Industrial Revolution" // World Economic Forum. – 2016. – Retrieved from: https://www.weforum.org.</p> <p>2. Баранов В. В. Еволюція бізнес-освіти в світі та інтеграція програм MBA в Україні [Електронний ресурс] / В. В. Баранов // <i>Економічний вісник університету</i>. – 2016. – Вип. 28 (1). – С. 7–15. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2016_28(1)_3.</p> <p>3. Раєвнева О. В. Сучасні напрямки розвитку взаємовідносин між вищою школою та бізнес-структурою [Електронний ресурс] / О. В. Раєвнева, Л. В. Гриневич, О. І. Горохова // <i>Аналітичний проєкт Global international scientific analytical project</i>. – 2011. – Режим доступу: http://gisap.eu/ru/node/448.</p> <p>4. Etzkowitz H. <i>The triple helix: University-Industry-Government – innovation in action</i> / H. Etzkowitz. – New York & London: Routledge, Taylor & Francis Group, 2008. – 164 p.</p> <p>5. Романовський О. О. <i>Феномен підприємництва в університетах світу: монографія</i> / О. О. Романовський. – Вінниця: Нова книга, 2012. – 504 с.</p> <p>6. Романовський О. О. Роль моделі «потрійної спіралі» Г. Іцковіца і</p> |
|---|--|

- rozvytku innovatsii [The role of G. Iskovitsa's "triple helix" model and entrepreneurial universities in the development of innovations]. Aktualni problemy ekonomiky – Actual Problems of Economics, No 1 (127), Pp. 32–43 [in Ukrainian].
7. Klov, M.V. (2014). Osoblyvosti vynyknennia ta rozvytku «Pidpriemnytskoho universytetu» v strukturі vyshchoi osvity [Features of the emergence and development of the "Entrepreneurial University" in the structure of higher education]. Hrani. Seriia «SOCIOLOGY», No 8 (112), Pp. 101–104 [in Ukrainian].
8. Sikorsky Challenge. Ofitsiinyi sait innovatsiinoi ekosystemy na bazi NTTU KPI im. I. Sikorskoho [Official site of the innovation ecosystem on the basis of NTTU KPI them. I. Sikorsky]. Retrieved from: <https://www.sikorskychallenge.com> [in Ukrainian].
9. Ganushchak-Yefimenko, L.M., Kobernyk, I.V. (2012). Osoblyvosti formuvannia intehrovanykh biznes-struktur [Features of the formation of integrated business structures]. Aktualni problemy ekonomiky – Actual Problems of Economics, No 3 (129), Pp. 154–160 [in Ukrainian].
10. Natroshvili, S.H. (2012). Efektyvna intehratsiia biznesu, nauky i osvity yak umova zrostannia vartosti kompanii v postindustrialnii ekonomitsi [Effective integration of business, science and education as a condition for increasing the value of companies in the post-industrial economy]. Problemy nauky, No 1, Pp. 2–9 [in Ukrainian].
11. Shcherbak, V.H. (2017). Rozvytok intelektualnogo pidpriemnytstva vyshchoho navchalnogo zakladu [Development of intellectual enterprise of a higher educational establishment]. Visnyk Kyivskoho natsionalnogo universytetu tekhnolohii ta dyzainu. Seriia: Ekonomichni nauky – Bulletin of KNUTD, No 4 (113), Pp. 34–43 [in Ukrainian].
12. Koval, K.O., Ivanchuk, Ya.V. (2017). Mizhnarodni modeli intehratsii osvity, nauky i biznesu [International models of integration of education, science and business]. Visnyk Vinnytskoho politekhnichnogo instytutu – Bulletin of the Vinnytsia Polytechnic Institute, No4. – S. 93–99 [in Ukrainian].
- підприємницьких ВНЗ у розвитку інновацій / О. О. Романовський // Актуальні проблеми економіки – Actual Problems of Economics. – 2012. – № 1 (127). – С. 32–43.
7. Кльов М. В. Особливості виникнення та розвитку «Підприємницького університету» в структурі вищої освіти / М. В. Кльов // Грані. Серія «SOCIOLOGY». – 2014. – № 8 (112). – С. 101–104.
8. Sikorsky Challenge. Офіційний сайт інноваційної екосистеми на базі НТТУ КПІ ім. І. Сікорського [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.sikorskychallenge.com>.
9. Ганущак-Єфіменко Л. М. Особливості формування інтегрованих бізнес-структур / Л. М. Ганущак-Єфіменко, І. В. Коберник // Актуальні проблеми економіки – Actual Problems of Economics. – 2012. – № 3 (129). – С. 154–160.
10. Натрошвілі С. Г. Ефективна інтеграція бізнесу, науки і освіти як умова зростання вартості компаній в постіндустріальній економіці / С. Г. Натрошвілі // Проблеми науки. – 2012. – № 1. – С. 2–9.
11. Щербак В. Г. Розвиток інтелектуального підприємництва вищого навчального закладу / В. Г. Щербак // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки. – 2017. – № 4 (113). – С. 34–43.
12. Коваль К. О. Міжнародні моделі інтеграції освіти, науки і бізнесу / К. О. Коваль, Я. В. Іванчук // Вісник Вінницького політехнічного інституту. – 2017. – № 4. – С. 93–99.

УДК 377.1: 331.5

Валерія Г. Щербак

Київський національний університет технологій та дизайну

Наталія В. Балашова

Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості, м. Київ

**ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ
ПРОЦЕСОМ ІННОВАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ
ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ БЕЗРОБІТНИХ**

У статті розглядається сучасний стан ринку праці та ринку освітніх послуг: основні колізії та неузгодженість; окреслено основні вимоги, що будуть актуальними для робітників за п'ять-десять років; розглянуто систему професійного навчання безробітних, яка функціонує сьогодні, а також запропоновано шляхи вдосконалення механізму інноваційного забезпечення підготовки шукачів роботи, які навчаються на замовлення державної служби зайнятості.

Ключові слова: професійне навчання безробітних, державна служба зайнятості, дуальна освіта, змішане навчання, інноваційний механізм.

Валерия Г. Щербак

Киевский национальный университет технологий и дизайна

Наталья В. Балашова

Институт подготовки кадров государственной службы занятости, г. Киев

**ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ
ПРОЦЕССОМ ИННОВАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ СИСТЕМЫ
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ БЕЗРАБОТНЫХ**

В статье рассматривается современное состояние рынка труда и рынка образовательных услуг: основные коллизии и несогласованности; очерчены основные требования, которые будут актуальны для рабочих через пять-десять лет; рассмотрена система профессионального обучения безработных, которая функционирует сегодня, а также предложены пути совершенствования механизма инновационного обеспечения подготовки соискателей, которые учатся по заказу государственной службы занятости.

Ключевые слова: профессиональное обучение безработных, государственная служба занятости, дуальное образование, смешанное обучение, инновационный механизм.

Valeriia G. Shcherbak

Kyiv National University of Technologies and Design

Nataliia V. Balashova

Ukrainian State Employment Service Training Institute, Kyiv

**WAYS OF IMPROVEMENT OF THE MECHANISM OF MANAGEMENT
OF THE PROCESS OF INNOVATIVE PROVISION OF THE SYSTEM
OF VOCATIONAL TRAINING OF UNEMPLOYED**

The article considers the current state of the labor market and the market of education services providing insights to major collisions and imbalances, major requirements that will be relevant for employees within the next five to ten years as well as the current system of vocational training of unemployed. Key directions to enhance the innovative provision mechanism in the system of jobseekers training through State Employment Service orders are suggested

Keywords: vocational training of unemployed, state employment service, dual education, blended learning, innovative mechanism.

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Сучасний світ змінюється дуже швидкими темпами і перш за все за своїми якісними ознаками. Одним з важливих факторів економічної стабільності нашої країни є формування, відтворення та розвиток трудових ресурсів. Відтак, інвестиції: державні, бізнесові, особистісні; у професійну освіту українців стають найбільш результативними та мають довготривалий ефект. Наразі, динамічні зміни на ринку праці: мережева економіка, бурхливий розвиток ІТ-сфери, впровадження інновації у виробничі процеси, – все це та багато іншого вимагають від робітника все більшої й більшої кваліфікації. Тому, удосконалення механізму інноваційного забезпечення професійної підготовки майбутніх фахівців, зокрема з числа шукачів роботи, набуває значущості. Адже, ми вважаємо, що професійне навчання безробітних є профілактичним засобом пом'якшення наслідків безробіття, захисту національного ринку та фактором соціальної стабілізації. Наразі, актуальним залишається і питання узгодження та координації з ринком освітніх послуг обсягів та кваліфікації підготовки робітників із врахуванням прогнозованих показників ринку праці.

Аналіз останніх публікацій по проблемі та невирішені частини дослідження. Проблеми професійного навчання безробітних розглядаються науковцями у різних аспектах, зокрема: О. Грішнова, І. Каленюк, Ю. Маршавін, П. Новиков, Н. Павловська, В. Савченко, М. Туленков та інші розглядають професійне навчання безробітних як соціально-економічну проблему; А. Давидочев, Ю. Деражне, В. Єрмоленко, О. Конюхов, К. Кязімов, О. Рикова, В. Шеметов та інші – як складову ринкової економіки в цілому та ринку праці зокрема.

Детальний аналіз літературних джерел свідчить, що протягом останніх десятиліть проблемам організації професійної підготовки безробітних приділялась певна увага. Разом з тим, питання удосконалення механізму управління процесом інноваційного забезпечення зазначеної системи потребує конкретизації та поглибленого вивчення. Особливо ця проблема активізувалася із розвитком мережі центрів професійно-технічної освіти державної служби зайнятості (ЦПТО ДСЗ), результативне навчання в яких можливе за умови застосування оптимальних підходів, що відповідають особливостям суб'єктів навчання – безробітним.

Метою дослідження є обґрунтування механізму управління процесом інноваційного забезпечення системи професійного навчання безробітних на прикладі центрів професійно-технічної освіти державної служби зайнятості.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Сьогодні на ринку праці з'являється робітник нової фармації, якому притаманні стійкий емоційний інтелект, креативність, аналітичне та критичне мислення, мобільність, швидкість отримання нових знань, інноваційність. Фрілансерство, агентська зайнятість, тимчасова зайнятість, «мережева» зайнятість – нові форми зайнятості, за якими буде зберігатись лідерство в майбутньому.

За прогнозою інформацією Всесвітнього економічного форуму в Давосі (2016 р.) Четверта промислова революція принципово впливає на ринок праці. Так, за наступні 5 років буде відбуватися радикальна зміна професій, тобто навички, що вимагалися ринком впродовж десятиріч, стануть морально застарілими. За розрахунковими даними, у 2020 році приблизно 35% навичок сучасного виробничого потенціалу будуть змінені. Більше ніж 47% робочих місць буде автоматизовано. З'являться нові робочі місця, які не існують сьогодні, але які будуть звичайними через 5 років [1].

На Всесвітньому економічному форумі в Давосі у 2016 році було визначено основні вимоги до майбутніх фахівців, що вплинуть на сферу зайнятості, професійні навички, пошук персоналу в різних галузях та різних регіонах [1]. Так, на першому місці стоїть такий навик, як комплексне багаторівневе рішення проблем, що свідчить про широкий світогляд людини, його професійні знання та нестандартність мислення. Далі йде – критичне мислення, що

дозволяє людині ставити під сумнів існуючі правила та змінювати обставини. Важливою є креативність в широкому сенсі, що дозволяє мати нестандартний підхід до всього, а, головне, бачити те, чого ще немає. Командний підхід в організації праці вимагає уміння управляти людьми, бо невеликі творчі та виробничі групи будуть створюватися для вирішення оперативних завдань, що потребує ефективних комунікативних здібностей та стійкого емоційного інтелекту. Необхідним є уміння формувати власну точку зору, приймати рішення та нести відповідальність. В сучасному світі, що змінюється досить швидко, важливою є така риса, як ментально переключатися на різні проблеми, обдумувати водночас декілька задач. Такі м'які навички називаються когнітивна гнучкість.

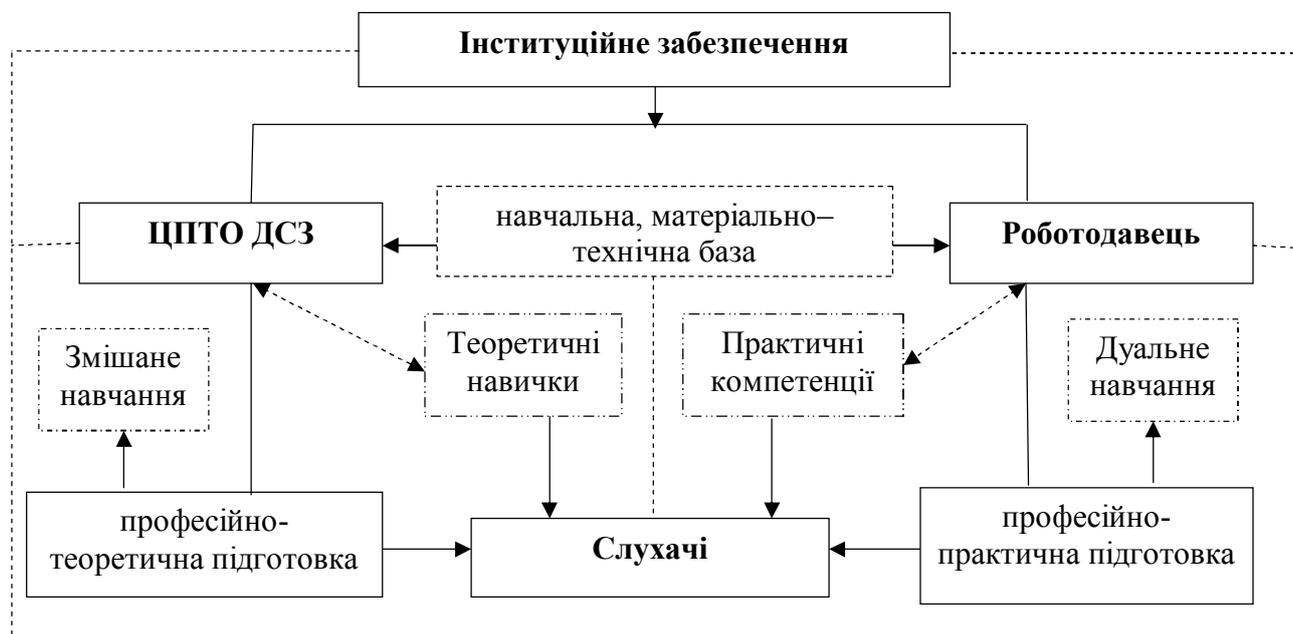
У щорічному Глобальному індексі інновацій у 2016 р. Україна займає 56 місце. Всього в рейтинг увійшло 128 країн. Шостий раз поспіль лідером рейтингу стала Швейцарія. За нею йдуть Швеція, Великобританія, США та Фінляндія. В регіоні «Європа» Україна на 34 місці з 39, випереджаючи Македонію (58), Сербії (65), Білорусь (79), Боснію і Герцоговину (87) та Албанію (92) [2].

Сучасний ринок праці вимагає від випускника не лише глибоких теоретичних знань, а здатності самостійно їх застосовувати в нестандартних, постійно змінюваних життєвих ситуаціях, переходу від суспільства знань до суспільства життєво компетентних громадян. Зокрема, в Національній стратегії розвитку освіти в Україні на 2012–2021 роки, зазначено, що «...для здійснення стабільного розвитку і нового якісного прориву в національній системі професійної освіти необхідно забезпечити: відкриття 27 навчально-практичних центрів за галузевим спрямуванням для здійснення перепідготовки незайнятого населення та підвищення кваліфікації інженерно-педагогічних кадрів професійно-технічної освіти; створення системи дистанційного навчання; забезпечення доступу закладів освіти до світових інформаційних ресурсів; створення відкритої мережі освітніх ресурсів...» [4].

На нашу думку, неузгодженість рівня професійної освіти з вимогами й пропозиціями з боку ринку праці призвела до девальвації дипломів багатьох спеціальностей та зростання безробіття серед випускників закладів вищої та професійно-технічної освіти. Збільшення масштабів підготовки дипломованих спеціалістів і відсутність можливості їхнього працевлаштування призвели до дисбалансу у сфері зайнятості. Роботодавець віддає перевагу професіоналізму, однак професійні знання і досвід – не єдині вимоги до претендентів на працевлаштування. Особливо це стосується молодих випускників, які мають теоретичні знання, але не мають досвіду вирішення виробничих задач. Відсутність такого досвіду знижує переваги молодих фахівців.

Згідно з наказом Міністерства освіти і науки України [5] «з метою створення умов для якісної підготовки конкурентоспроможних робітничих кадрів, здатних задовольнити вимоги загальнодержавного та регіональних ринків праці, забезпечення гнучкості та мобільності організації навчально-виробничого процесу, оновлення змісту освіти шляхом упровадження у професійну підготовку кваліфікованих робітничих кадрів елементів дуальної форми навчання».

В процесі організації професійного навчання безробітних необхідно враховувати певні особливості, а саме: безробітні, як дорослі люди, які мають певний життєвий та професійний досвід, психологічний стан безробітних, які знаходяться в стані стресу через втрату роботи або неможливість знайти її. Нами запропоновано інноваційний підхід у системі професійного навчання безробітних, сутність якого полягає в змішано-дуальній освіті. Дуальність, як методологічна характеристика професійної підготовки передбачає узгоджену взаємодію освітньої та виробничої сфер щодо навчання та перенавчання працівників певного профілю в рамках організаційно відмінних форм навчання. Основними елементами запропонованої нами новації виступають: роботодавці, ЦПТО ДСЗ, інституційне забезпечення, слухачі. Схема їх взаємодії представлена на рис. 1.



Джерело: розроблене автором

Рис. 1. Схема взаємодії складових змішано-дуального навчання

Представлена на рис. 1 новація надає можливість створити нові методи, підходи, форми навчання осіб, які перебувають на обліку в державній службі зайнятості (ДСЗ), перепідготовки випускників закладів вищої та професійної (професійно-технічної) освіти, а також підвищення кваліфікації осіб, які бажають поглибити або оновити рівень своєї професійної компетенції. Один з основних принципів дуальної освіти передбачає можливість активної участі майбутніх роботодавців у формуванні навчальних планів ЦПТО ДСЗ саме з тих предметів та навчальних дисциплін, які необхідні для кращого розуміння обраної спеціальності.

Ми пропонуємо організувати професійне навчання безробітних за більш гнучкою подвійною формою, використовуючи блочно-модульну систему, розбиваючи підготовку на два етапи. Перший – професійно-теоретична підготовка – навчання онлайн та оф-лайн: «перевернуті класи», індивідуальна ротація, Flex-модель тощо, а також традиційні навчальні методики. При чому для першого, базового модуля, пропонуємо застосовувати дистанційну форму. Потім пропонуємо робити чергування блок теорії (1–2 тижні) на базі навчального закладу (традиційні засоби навчання) та блок професійно-практичної підготовки (4–8 тижнів) на базі виробництва. До основних змін за такої системи навчання можемо віднести: зміна співвідношення навчального часу (30% до 70%); у слухача з’являється свою освітню траєкторія та підвищується вмотивованість до навчання, оцінювання набутих компетенцій відбувається у відповідності до дійсних показників професійної підготовки. Все це веде до економії навчальних, матеріальних, часових та людських ресурсів.

Впровадження в практику роботи ЦПТО ДСЗ змішано-дуальної форми навчання потребує вдосконалення механізму інноваційного забезпечення системи професійного навчання безробітних.

В економіці механізм – це сукупність принципів, форм, методів, важелів, за допомогою яких здійснюється накопичення, використання ресурсів, створення і постачання на ринок необхідних суспільних благ.

Механізм інноваційного забезпечення – це система ресурсів, функцій, завдань, організацій, інституцій, які за рахунок запропонованої взаємодії забезпечують формування ефективності та конкурентоспроможності [6].

В нашому дослідженні, під інноваційним механізмом ми розуміємо організаційно-управлінські завдання, вирішення яких спрямовується на досягнення мети освітньої діяльності як окремо закладу професійної (професійно-технічної) освіти, так і в цілому системи професійного навчання та перенавчання безробітних. Наразі, основу механізму інноваційного забезпечення становлять інновації, а також процес їх створення, розвитку та функціонування. За новацією ми пропонуємо розроблення та впровадження в систему професійної підготовки безробітних у ЦПТО ДСЗ інтеграції дуальної освіти та змішаного навчання.

Нами розроблено механізм управління процесом новації в системі професійної підготовки шукачів роботи (рис. 2).



Джерело: розроблене автором

Рис. 2. Механізм інноваційного забезпечення системи професійного навчання безробітних

Як видно з рис. 2, для забезпечення механізму інновацій слід розробити та впровадити ряд заходів, зокрема: внести зміни до нормативно-правових актів з питань професійного навчання дорослого населення; визначити професії/напрями підготовки, за якими можливо запровадити змішано-дуальну форму професійного навчання; спільно з роботодавцями розробити навчальні плани та програми; забезпечити підвищення кваліфікації педагогічних працівників щодо організації змішано-дуального навчання, а також з новітніх технологій виробництва. Також слід розглянути можливість створення «*транзитних робочих місць*». Адже, у разі відсутності поряд підприємства, з яким можливо розпочати співпрацю щодо використання змішано-дуальної форми навчання, доцільно розглянути варіант створення в структурі обласного центру зайнятості соціального підприємства, основним завданням якого (наприклад, це може бути перукарня або заклад громадського харчування) є створення робочих місць для формування у слухачів під час навчання складних та комплексних професійних навичок.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Запропонований механізм управління процесом інноваційного забезпечення системи професійного навчання безробітних, інфраструктурним підґрунтям якого виступають інноваційні навчально-виробничі майданчики регіональної системи ЦПТО ДСЗ, де економетричне моделювання 17 динамічних процесів освітньої діяльності можна охарактеризувати в рамках чотирьох основних цільових підсистем «Теоретичне навчання», «Практично-професійне стажування», «Інновації», «Ринок», які допомагають якісно характеризувати стан рівноваги ринку праці, визначають підходи до формування попиту на працю та пропозиції робочої сили, обґрунтувати наявність динамічного взаємозв'язку між ринком праці та реальним сектором економіки, засвідчують важливість урахування впливу різних типів шоків на перебіг процесів на ринку праці та стохастичного характеру коливань його показників.

References

Література

- | | |
|--|---|
| <p>1. World Economic Forum. Retrieved from: https://www.weforum.org.</p> <p>2. Ukrainskyi instytut maibutnoho [Ukrainian Institute of the Future]. Retrieved from: https://uifuture.org/uk/post/ukraina-pidnalasa-na-6-pozicij-u-globalnomu-innovacijnomu-indeksi_305 [in Ukrainian].</p> <p>3. Kucherenko, D., Martyniuk, O. (2011). <i>Strategii rozvytku osvitnikh system krain svitu: Monohrafiia</i> [Strategies for the development of educational systems of countries of the world: Monograph]. Kyiv: IPK DSZ. 312 p. [in Ukrainian].</p> <p>4. <i>Natsionalna strategiiia rozvytku osvity v Ukraini na 2012–2021 roky</i> [National Strategy for the Development of Education in Ukraine for 2012–2021]. Retrieved from: http://www.meduniv.lviv.ua/files/info/nats_strategia.pdf [in Ukrainian].</p> <p>5. <i>Pro vprovadzhennia elementiv dualnoi formy navchannia u profesiinu pidhotovku kvalifikovanykh robitnykiv: Nakaz Ministerstva osvity i nauky Ukrainy vid 23.06.2017 № 916</i> [On introduction of elements of the dual form of training in the professional training of</p> | <p>1. World Economic Forum [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.weforum.org.</p> <p>2. Український інститут майбутнього [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://uifuture.org/uk/post/ukraina-pidnalasa-na-6-pozicij-u-globalnomu-innovacijnomu-indeksi_305.</p> <p>3. Кучеренко Д. Стратегії розвитку освітніх систем країн світу: Монографія / Д. Кучеренко, О. Мартинюк. – К.: ІПК ДСЗ, 2011. – 312 с.</p> <p>4. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на 2012–2021 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.meduniv.lviv.ua/files/info/nats_strategia.pdf.</p> <p>5. Про впровадження елементів дуальної форми навчання у професійну підготовку кваліфікованих робітників: Наказ Міністерства освіти і науки України від 23.06.2017 № 916</p> |
|--|---|

- skilled workers: Order of the Ministry of Education and Science of Ukraine dated June 23, 2017 No. 916]. Retrieved from: <http://old.mon.gov.ua/files/normative/2017-07-03/7682/nmo-916.pdf> [in Ukrainian].
6. Гончарук, Т.В. (2013). Механізм інноваційного забезпечення у формування ефективності виробничих систем: теоретичний аспект [The mechanism of innovation support in the formation of the efficiency of production systems: the theoretical aspect]. *Економіка АПК*, # 6, Pp. 118–122 [in Ukrainian].
- [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://old.mon.gov.ua/files/normative/2017-07-03/7682/nmo-916.pdf>.
6. Гончарук Т. В. Механізм інноваційного забезпечення у формування ефективності виробничих систем: теоретичний аспект / Т. В. Гончарук // *Економіка АПК*. – 2013. – № 6. – С. 118–122.

УДК 615.012:303.722.4

Олексій В. Баула

Київський національний університет технологій та дизайну
**ЗАСТОСУВАННЯ КЛАСТЕРНОГО АНАЛІЗУ В ОБРОБЦІ АНКЕТНИХ
ОПИТУВАНЬ ПРИ ОЦІНЦІ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ
ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

У статті викладено результати досліджень щодо використання методів кластерного аналізу для обробки анкетних опитувань при оцінці корпоративної соціальної відповідальності фармацевтичних підприємств. За результатами аналізу визначено тенденції розвитку фармацевтичних підприємств. Доведено, що оцінка корпоративної соціальної відповідальності фармацевтичних підприємств має вплив на розвиток національної економіки і повинна проводитися як в кількісному, так і в якісному аспектах, мати системний та комплексний характер.

Ключові слова: кластерний аналіз, анкетні опитування, корпоративна соціальна відповідальність.

Алексей В. Баула

Киевский национальный университет технологий и дизайна
**ПРИМЕНЕНИЕ КЛАСТЕРНОГО АНАЛИЗА ДЛЯ ОБРАБОТКИ АНКЕТНЫХ
ОПРОСОВ ПРИ ОЦЕНКЕ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ
ОТВЕТСТВЕННОСТИ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ**

В статье изложены результаты исследований по использованию методов кластерного анализа для обработки анкетных опросов при оценке корпоративной социальной ответственности фармацевтических предприятий. По результатам анализа определены тенденции развития фармацевтических предприятий. Доказано, что оценка корпоративной социальной ответственности фармацевтических предприятий влияет на развитие национальной экономики и должна проводиться как в количественном, так и в качественном аспектах, иметь системный и комплексный характер.

Ключевые слова: кластерный анализ, анкетные опросы, корпоративная социальная ответственность.

Oleksii V. Baula

Kyiv National University of Technologies and Design
**APPLICATION OF CLUSTER ANALYSIS TECHNIQUES FOR SURVEY DATA
PROCESSING IN THE EVALUATION OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY
OF PHARMACEUTICAL COMPANIES**

The article presents the research findings on the application of cluster analysis methods for survey data processing in the evaluation of corporate social responsibility of pharmaceutical companies. Based on the analysis results, the key trends in the development of pharmaceutical companies have been identified. It is argued that assessment of corporate social responsibility of pharmaceutical companies affects the development of the national economy, thus it should be systematic and comprehensive as well as account for both quantitative and qualitative aspects.

Keywords: cluster analysis, questionnaires, corporate social responsibility.

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Стрімкий розвиток фармацевтичної галузі в Україні та його провідна роль в національному господарстві зумовлюють необхідність дослідження складової корпоративної

соціальної відповідальності. При цьому задача держави полягає не в тому, щоб підтримувати розвиток фармацевтичної галузі за всяку ціну, а в тому, щоб створювати правові та соціально-економічні умови для отримання якісної продукції. Однак для цих заходів органам влади необхідно мати повну характеристику стану корпоративної соціальної відповідальності фармацевтичних підприємств та можливість оцінити її вплив на розвиток національної економіки.

Аналіз останніх досліджень. Окремі аспекти управління корпоративною соціальною відповідальністю у фармації України розглянуті в роботах таких вітчизняних учених: В.М. Толочко, М.С. Пономаренко, О.П. Гудзенко, О.В. Посилкіна, А.А. Котвицька, З.М. Мнушко, І.А. Зупанець, А.С. Немченко, М.М. Слободянюк, Н.І. Брильова, В.М. Хоменко, Н.О. Ткаченко та інших. Значну увагу формуванню КСВ приділяли такі зарубіжні вчені: Л. Майлс, Д. Ментл, Р. Мартін, Ф. Котлер, Р. Олсоп та інші.

Невирішені частини дослідження. Оцінювання корпоративної соціальної відповідальності на підставі системи економічних показників не завжди адекватно відображає стан розвитку фармацевтичних підприємств на сучасний момент і на перспективу, що пояснюється об'єктивними та суб'єктивними причинами. Тому одним з діючих способів оцінки корпоративної соціальної відповідальності має служити анонімне анкетне обстеження.

Метою статті є дослідження застосування кластерного аналізу в обробці анкетних опитувань при оцінці корпоративної соціальної відповідальності фармацевтичних підприємств

Виклад основного матеріалу. До підбору анкетних питань і варіантів відповідей варто підходити системно. Найчастіше до анкетного формуляру намагаються включити запитання, відповіді на які не несуть корисної інформації й не відображають мету опитування. Все залежить від того, як поставлене запитання, чи не містить воно невизначеності відповіді. Навіть варіанти відповідей типу «так», «ні», «важко відповісти» надають достатню інформацію для оцінки корпоративної соціальної відповідальності. Одним з найважливіших моментів є спосіб обробки анкетних даних. Незважаючи на досить потужний математичний апарат статистичного аналізу для обробки анкет, сучасні комп'ютерні технології й математико-статистичні методи дозволяють мати більш ефективний результат на етапі обробки.

Таким апаратом є автоматична класифікація й розпізнавання образів (далі АКРО) [2–5].

У цей час існує багато методів побудови класифікації багатомірних об'єктів за допомогою сучасних комп'ютерних технологій. Не вдаючись глибоко в математичне трактування АКРО, приведемо коротке його поняття, більш популярна назва – кластерний аналіз. При цьому традиційно виділяють дві групи методів. Методи першої групи, пов'язані із завданням «дiзнавання», ідентифікації «об'єктів» одержали назву методів розпізнавання образів. Зміст полягає в тім, щоб будь-який запропонований машині об'єкт із найменшою ймовірністю помилки був віднесений до одного із заздалегідь сформованих класів. Програмі спочатку пред'являють «навчальну послідовність» об'єктів (про кожний з яких відомо, до якого класу або «образу» він належить), а потім, «навчившись», програма повинна розпізнати, до яких класів належать нові об'єкти з досліджуваної сукупності.

Більш загальний підхід до класифікації включає не тільки віднесення об'єктів до одного із класів, але й одночасне формування самих «образів», число яких може бути заздалегідь невідомо. При відсутності навчальної послідовності така класифікація проводиться на основі прагнення зібрати до однієї групи в деякому змісті схожі об'єкти, так, щоб у різних групах (класах) вони були по можливості несхожими. Саме такі методи

одержали назву методів автоматичної класифікації (кластерного аналізу, таксономії, «розпізнавання образів без вчителя»).

У цей час розроблено десятки й сотні різних алгоритмів, що реалізують багатомірну класифікацію автоматично. Вони засновані на різних гіпотезах про характер розподілу об'єктів у багатомірному просторі ознак, на різних математичних процедурах [3–6].

Відсутність апріорної інформації про характер розподілу об'єктів усередині кожної групи припускає побудову багатомірної класифікації на основі методів кластерного аналізу, група об'єктів, що характеризуються загальними властивостями). На прикладі кластерного аналізу можна розглядати основні етапи побудови багатомірної класифікації анкетних опитувань.

Кластер-аналіз: Будемо вважати, що всі m ознак обмірювані в кількісній шкалі. Тоді кожний з n об'єктів може бути поданий точкою в m -мірному просторі ознак. Характер розподілу цих точок у розглянутому просторі визначає структуру подібності й розходження об'єктів у заданій системі показників.

Про подібність об'єктів можна судити по відстані між відповідними точками. Зміст такого розуміння подібності означає, що об'єкти тим більше близькі, схожі в розглянутому аспекті, чим менше розходжень між значеннями однойменних показників. Для визначення близькості пари точок у багатомірному просторі звичайно використовують евклідову відстань, що дорівнює кореню квадратному із суми квадратів різниць значень однойменних показників, узятих для даної пари об'єктів:

$$d_{ij} = \sqrt{\sum_{t=1}^n (x_{it} - x_{jt})^2} . \quad (1)$$

де d_{ij} – евклідова відстань між i -м й j -м об'єктами;
 x_{it} – значення t -го показника для i -го об'єкта;
 x_{jt} – значення t -го показника для j -го об'єкта.

Обчисливши відстань між кожною парою об'єктів, одержимо квадратну матрицю D , що має розміри $n \times n$ (за числом об'єктів); вона симетрична, тобто $d_{ij} = d_{ji}$ ($i, j = 1, \dots, n$).

Матриця відстаней D є основою при реалізації методів кластерного аналізу, у тому числі й агломеративно-ієрархічного методу, що часто використовується для багатомірної класифікації об'єктів у соціально-економічних дослідженнях. Основна ідея цього методу полягає у послідовному об'єднанні групованих об'єктів – спочатку найближчих, потім більш віддалених один від одного. Процедура побудови класифікації складається з послідовних кроків, на кожному з яких проводиться об'єднання двох найближчих груп об'єктів (кластерів).

Існують різні способи визначення відстані між групами об'єктів (розрізняючи методи кластерного аналізу). Звичайно близькість двох кластерів визначається як середній квадрат відстані між всіма такими парами об'єктів, де один об'єкт пари належить до одного кластера, а інший – до іншого:

$$D_{pq} = \sum_{i \in R_p} \sum_{j \in R_q} \frac{d_{ij}}{n_p n_q} , \quad (2)$$

де D_{pq} – міра близькості між p і q кластерами;
 R_p – p -й кластер;

R_q – q -й кластер;
 n_p – число об'єктів у p -м кластері;
 n_q – число об'єктів у q -м кластері.

На першому кроці процедури агломеративно-ієрархічного методу кластерного аналізу розглядається початкова матриця відстаней між об'єктами й за нею визначається мінімальне число d_{ijj_1} . Далі, найбільш близькі об'єкти з номерами i_1 й j_1 поєднуються в один кластер, у матриці викреслюються рядки й стовпець із номером j_1 , а відстані від нового кластера (він одержує номер i_1) до всіх інших кластерів (на першому кроці – об'єктів). У цьому випадку квадрати таких відстаней дорівнюють напівсумам квадратів відстаней від i_{1-20} й j_{1-20} об'єктів до кожного з інших. Ці знову обчислені значення відстаней заносяться у i_{1-i} рядок й j_{1-i} стовпець матриці D .

На другому кроці процедури за матрицею D , що містить уже $n-1$ рядків і стовпців, визначають мінімальне число $d_{i_2j_2}$ і формують новий кластер з номером i_2 . Цей кластер може бути побудований у результаті об'єднання двох або одного об'єкта з i_1 -м кластером, побудованим на першому кроці. Далі, у матриці D викреслюються рядок і стовпець із номером j_2 , а рядок і стовпець із номером i_2 перерахуються тощо.

Таким чином, метод кластерного аналізу включає $n-1$ аналогічних кроків. При цьому після виконання k -го кроку ($k \leq n-1$) число кластерів дорівнює $n-k$ (деякі з них можуть бути окремими об'єктами), а матриця D має розміри $(n-k) \times (n-k)$. Наприкінці цієї процедури, на $(n-1)$ -у кроці, вийде кластер, що поєднає всі n об'єктів [2–5].

Результати класифікації, побудованої викладеним методом, можна зобразити у вигляді дерева ієрархічної структури (дендрограми), що містить n рівнів. Кожний з них відповідає одному із кроків описаного процесу послідовного укрупнення кластерів.

При кластерному аналізі істотним є вибір необхідного числа кластерів. У деяких випадках воно може бути обране з апріорних міркувань, однак частіше визначається в процесі формування кластерів на основі значень деяких показників їхньої однорідності й ступеня далекості один від іншого (наприклад, показників внутрішньогрупової дисперсії або варіації).

Результати класифікації залежать від масштабів використовуваних значень показників. З формули (2) випливає, що зміна масштабу значень показників приводить до зміни відстаней між об'єктами. Так, наприклад, якщо деякий показник, виражений у частках, переведено у відсотки, то відносний внесок цього показника при обчисленні міри близькості D_{pq} збільшується у 100 разів. Для усунення такої неоднорідності вихідних даних показники стандартизують шляхом вирахування середнього значення й розподілу на середнє квадратичне відхилення, так що дисперсія кожного показника виявляється рівною 1, а середнє – 0. За допомогою стандартизації всі показники виявляються рівноцінними стосовно подібності розглянутих об'єктів.

Мінімізація середньої відстані між кластерами, що проводиться на кожному кроці, еквівалентна мінімізації деякого критерію якості класифікації, що оцінює ступінь однорідності формованих кластерів.

Стосовно міри близькості об'єктів відзначимо, що ступінь подібності багатомірних об'єктів може бути охарактеризований не тільки за допомогою евклидової відстані (1), але й за допомогою інших заходів, вибір яких визначається структурою простору ознак і ланцюгом класифікацій. Наприклад, якщо ознаки мають якісну природу (нехай для визначеності всі m ознак – альтернативні, тобто приймають значення 0 або 1), то ступінь подібності пари об'єктів (i, j) може бути виражена різними коефіцієнтами, з яких:

d_{ij} – відстань, за Хеммінгом:

$$\hat{d}_{ij} = \sum_{k=1}^m |x_{ik} - x_{jk}|, \quad (3)$$

S – коефіцієнт композиційної подібності:

$$S_{ij} = \frac{p_{ij}}{m + q_{ij}}, \quad (4)$$

де p_{ij} й q_{ij} – числа ознак, що мають відповідно однакові значення, що розрізняються, для i -го й j -го об'єктів;
 m – число ознак.

Як випливає з формули (3), відстань d_{ij} за Хеммінгом, дорівнює числу ознак, значення яких для обох об'єктів не збігаються. Значення d_{ij} – змінюються від 0 до m ; вони тим менше, ніж ближче ці об'єкти в заданій системі ознак.

Що стосується коефіцієнта композиційної подібності S_{ij} , то його значення тим більше, ніж ближче дані два об'єкти; S_{ij} змінюється в межах від 0 до 1. Як слідує з формули (4), $S_{ij} = 0$, якщо значення всіх однойменних ознак для обох об'єктів розрізняються, і $S_{ij} = 1$, якщо значення всіх ознак для них збігаються.

Після підрахування значень коефіцієнтів d_{ij} або S_{ij} для всіх пар об'єктів одержується квадратна матриця розміром $n \times n$, аналогічна матриці відстаней D (також симетрична), що її далі можна аналізувати за допомогою будь-якого методу автоматичної класифікації. Побудоване за допомогою цих методів багатомірне групування об'єктів можна розглядати в типологічному аспекті, якщо змістовний аналіз отриманих результатів дозволяє вказати якісні й кількісні особливості виділених груп – кластерів [2–6].

Характеризуючи методи автоматичної класифікації з погляду можливості поширення вибіркового результату анкетування на генеральну сукупність, треба відзначити, що статистичні критерії значущості для перевірки гіпотези про приналежність об'єктів до тих або інших груп розроблені слабо. Отримана багатомірна класифікація розглядається як характерна саме для досліджуваної сукупності.

Вищевикладене цілком може бути застосовано до системи обробки анкетних опитувань. Кластеризація анкетних запитань розглядається не як вхідний, а як вихідний параметр – статус вхідного параметра пропонується привласнити класифікаційній матриці анкет. Дослідивши структуру анкет для оцінки розвитку фармацевтичних підприємств, визначають наступний перелік вхідних параметрів для створення класифікаційної матриці анкет, що складається з 33 укрупнених позицій; кожне з них оцінює той чи інший параметр, а саме: зовнішнє середовище діяльності об'єкта; готовність організації до проведення змін; ефективно внутрішнє управління ланцюгом поставок; залежність об'єкта від покупців і постачальників; заходи щодо реклами й просування; механізми контролю й моніторингу реалізації стратегії; необхідність проведення організаційних змін; необхідність реінжинірингу бізнес-процесів; забезпеченість ресурсами для реалізації перспективних проектів; загальний фінансовий стан об'єкта; загальна стратегія маркетингу; організація системи фінансового обліку на об'єкті; організація служби маркетингу й збуту на об'єкті; організаційна структура; основні ресурси; привабливість ринку збуту; ринкові позиції об'єкта; сильні і слабкі сторони об'єкта; система планування й прогнозування; система прийняття фінансових рішень; система збуту й каналів розподілу; система управління

дебіторською й кредиторською заборгованістю; система управління інформацією; система управління проектами; система управління ресурсами об'єкта; система фінансового контролю; стан галузі; ступінь пророблення стратегії розвитку; ступінь задоволення потреб покупців; існуюча структура управління; рівень стратегічного планування; фінансова стабільність підприємства; цінова політика підприємства.

Потім визначається перелік запитань незалежно від класифікації анкет.

Кожному запитанню привласнюються номери позицій класифікаційної матриці для визначення входження кожного з них для включення його до класифікаційної матриці. Справа в тому, що в різні анкети можуть входити ті ж самі запитання, залежно від мети анкетування.

Наступний етап є одним з найважливіших – створення структури відповідей. У респондента повинна бути однозначність при виборі варіанту відповіді. Прості відповіді типу «так», «ні», «важко відповісти» також несуть певну інформативність для результатів обробки. Але варіант «важко відповісти» не розкриває, у чому саме полягають труднощі. Тут може бути кілька причин: просто формально відповісти, не замислюючись над суттю запитання, анкетований не володіє достатньою інформацією з тієї або іншої причини для конкретної відповіді й ін. Тому доцільніше третій варіант відповіді розкрити по пунктах: «важко відповісти»: «Не цікавився(лась) інформацією»; «Не розумію сутності запитання»; «Не володію достатньою інформацією»; «Інформація недоступна»; «Для мене не актуально».

Перші два варіанти відповідей також бажано деталізувати у вигляді: «Характер виконуваних функцій роботи дозволяє так стверджувати»; «Ця думка більшості колег по роботі»; «Доступна комерційна інформація»; «Доступна інформація конкурентів»; «Орієнтуюся на експертні оцінки».

Варіанти відповідей можуть бути різними на ті ж самі запитання. Головне, щоб можна було однозначно інтерпретувати результати обробки.

Після вищевикладеної підготовчої роботи можна приступати до створення бази анкет. Сутність цієї процедури полягає в тому, що створена база має дозволяти користувачеві формувати набір анкет у режимі запитів. Для цього створюється реляційна база анкет, де ключовими реквізитами є запитання.

Після створення бази необхідно виконати імпортування бази в область рішення завдання кластеризації. Для цього існує Майстер імпорту, що дозволяє імпортувати базу анкет навіть у текстовий файл. Після імпорту бази анкет настає черга етапу парціальної обробки, тобто процедур відновлення, згладжування й редагування аномальних даних.

В анкетних опитуваннях, як і у будь-якій інформації, незалежно від її типу, присутня інформація, що може спотворити результати обробки: пусті відповіді; відповіді містять більш ніж один варіант; додані свої варіанти відповідей і т.п. Тому в парціальну обробку включені такі процедури: факторний аналіз – використовується для зниження розмірності вхідних факторів; кореляційний аналіз – усунення незначних факторів; трансформація даних – виконує настроювання параметрів полів запитань-відповідей.

Потім користувач може виконувати подальшу обробку анкетних даних у будь-якій послідовності з наведеного нижче переліку: прогнозування – виконує прогнозування часового ряду; автокореляція виконує автокореляційний аналіз даних; лінійна регресія – будує модель даних у вигляді набору коефіцієнтів лінійного перетворення; нейромережа – виконує обробку даних за допомогою багатоплощинної нейронної мережі; дерево рішень – виконує обробку даних за допомогою дерев рішень; карти, що самоорганізуються, – виконують кластеризацію даних; асоціативні правила – виявлення залежностей між пов'язаними подіями; користувальницька модель – завдання моделі вручну.

Для виконання вищевказаних процедур існують майстри обробки анкетних даних. Відповідно до алгоритму обробки анкет, отримано набір правил. Кожне правило можна подати як: «Умова → Наслідок → Показники».

Умова в даних правилах являє собою зв'язування факторів з логічним «І».

Вірогідність – указуються значення вірогідності у відсотковому відношенні цього числа до загального числа прикладів, що потрапили до даного правила. Чим вищий даний показник, тим достовірніші результати кваліфікації.

Даний аналіз показує, наскільки ефективно зроблено класифікацію кластерів для того, щоб в одну область кластерів увійшли логічні ланцюжки «Умова → Наслідок → Показники».

Вважаємо, що отримані результати хоча і є статистичними, однак стандартними методами статистики такі показники одержати неможливо по наступних причинах:

1) кластеризация відбувається на підставі створення нейронної мережі методом нейрону, що навчає вибірки [4];

2) якщо користувача не задовольняють результати кластеризації, тобто на його думку, карти Кохонена не відображають адекватну ситуацію оцінки корпоративної соціальної відповідальності, користувач вправі виконати перерахунок відсоткового співвідношення трьох видів множини:

Множина, що навчає – включає записи, які будуть використовуватися як вхідні дані, а також відповідні бажані вихідні значення;

Тестова множина – також включає записи, що містять вхідні й бажані вихідні значення, але використовується не для навчання моделі, а для перевірки результатів;

Валідаційна множина – безліч прикладів, що використовується як для оцінки результатів навчання моделі, так і для визначення її параметрів;

3) якщо у статистиці користувач не має права міняти у бік зменшення обсяг генеральної вибірки, і якщо вона відображає реальну динаміку, то у кластерному аналізі він може змінити не обсяг вибірки, а співвідношення трьох видів множини: навчальну множину, тестову множину та валідаційну множину [2–6].

З вищевикладеного слідує, що яким би потужним математичним апаратом не володів користувач, він повинен уміти аналізувати інформаційний вхід і вихід для одержання ефективних управлінських рішень.

На підставі дерева рішень за анкетними опитуваннями отриманий такий результат значущості факторів (рис. 1).

Целевой атрибут: Регион		
№	Атрибут	▲ Значимость, %
2	Фактор 2. Значна кількість перевірок контролюючи...	21,168
1	Фактор 1. Складність та значна вартість погоджува...	18,522
3	Фактор 3. Складність доступу до фінансових ресурсів	14,555
7	Фактор 7. Складність та висока вартість процедур д...	11,848
5	Фактор 5. Недоліки податкової політики	10,518
6	Фактор 6. Порушення „правил гри“	8,886
8	Фактор 8. Складність доступу до кваліфікованих кад...	7,677
4	Фактор 4. Складність доступу до інформації та техно...	6,827

Рис. 1. Значущість факторів для оцінювання корпоративної соціальної відповідальності фармацевтичних підприємств

Аналіз даних рис. 1 показує, що при всіх інших умовах анкетного опитування результат обробки відображає досить реальну картину оцінки корпоративної соціальної відповідальності. Негативний вплив на його розвиток в Україні здійснюють фактори (у порядку убубання): 2, 1, 3, 7, 5, 6, 8, 4.

Висновки та пропозиції Таким чином, висновки щодо оцінки корпоративної соціальної відповідальності зводяться до такого:

1. Пропонований підхід для оцінки корпоративної соціальної відповідальності на основі автоматичної класифікації й розпізнавання образів (АКРО) поряд з експертними оцінками дозволить надавати органам виконавчої влади кваліфікований аналіз на різних рівнях.

2. Результати оцінки на основі вищевказаного підходу допоможуть органам статистики поряд зі статистичним аналізом більш кваліфіковано й об'єктивно давати оцінку корпоративної соціальної відповідальності у відповідних оглядах.

3. Пропонований підхід заснований на доступному для користувача будь-якого рівня математико-статистичному апараті, за допомогою якого користувач має можливість самостійно створити моделі оцінки.

References

Література

1. Jain, A.K., Murty, M.N., Flynn, P.J. (1999). Data clustering: a review. *ACM Comput. Surv.*, Vol. 31, No 3, Pp. 264–323.
2. Zhuravlev, Iu.I., Riazanov, V.V., Senko, O.V. (2006). *Raspoznavanie. Matematicheskie metody. Programnaia sistema. Prakticheskie primeneniia* [Recognition. Mathematical methods. Software system. Practical applications]. Moscow: Fazis. 176 p. [in Russian].
3. Zagoruiiko, N.G. (1999). *Prikladnye metody analiza dannykh i znaniia* [Applied methods of data and knowledge analysis]. Novosibirsk: IM SO RAN. 270 p. [in Russian].
4. Mandel, I.D. (1988). *Klasternyi analiz* [Cluster analysis]. Moscow: Finansy i statistika. 176 p. [in Russian].
5. Oldenderfer, M.S., Bleshfild, R.K. (1989). *Klasternyi analiz* [Cluster analysis]. In: *Faktornyi, diskriminantnyi i klasternyi analiz* [Factorial, discriminant and cluster analysis]. Trans. from the English; Ed. I.S. Eniukova. Moscow: Finansy i statistika. 215 p. [in Russian].
6. Shumetov, V.G., Shumetova, L.V. (2000). *Klasternyi analiz: podkhod s primeneniem EVM* [Cluster analysis: computer approach]. Orel: OrelGTU. 118 p. [in Russian].
7. Posylkina, O.V., Dorovskyi, O.V., Bratishko, Yu.S., Sydorenko, M.I. (2010). *Upravlinnia trudovym potentsialom farmatsevtichnykh pidpriemstv v umovakh menezhmentu yakosti: monohrafiia* [Management of labor potential of pharmaceutical
1. Jain A. K. Data clustering: a review / A. K. Jain, M. N. Murty, P. J. Flynn // *ACM Comput. Surv.* – 1999. – Vol. 31. – No 3. – P. 264–323.
2. Журавлев Ю. И. Распознавание. Математические методы. Программная система. Практические применения / Ю. И. Журавлев, В. В. Рязанов, О. В. Сенько. – М.: Фазис, 2006. – 176 с.
3. Загоруйко Н. Г. Прикладные методы анализа данных и знаний / Н. Г. Загоруйко. – Новосибирск: ИМ СО РАН, 1999. – 270 с.
4. Мандель И. Д. Кластерный анализ / И. Д. Мандель. – М.: Финансы и статистика, 1988. – 176 с.
5. Олдендерфер М. С. Кластерный анализ / М. С. Олдендерфер, Р. К. Блэшфилд // *Факторный, дискриминантный и кластерный анализ* / пер. с англ.; под ред. И. С. Енюкова. – М.: Финансы и статистика, 1989. – 215 с.
6. Шуметов В. Г. Кластерный анализ: подход с применением ЭВМ / В. Г. Шуметов, Л. В. Шуметова. – Оrel: ОrelГТУ, 2000. – 118 с.
7. Управління трудовим потенціалом фармацевтичних підприємств в умовах менеджменту якості: монографія / О. В. Посилкіна, О. В. Доровський, Ю. С. Братішко, М. І. Сидоренко; за ред.

- enterprises in terms of quality management: a monograph]. Ed. prof. O.V. Posylkinoi. Kharkiv: NFaU. 416 p. [in Ukrainian].
8. Calinescu, T., Zelenko, O. (2008). Social responsibility of business as factor of human capital management at the enterprise. *Management and Education. Academic Journal – University “Prof. Dr Assen Zlatov”, Faculty of Social Sciences, Burgas, Vol. IV, Pp. 7–10.*
9. Advisory Group on Social Responsibility. Working Report on Social Responsibility. 2004, April 30. 90 p.
10. Kogut, B., Spicer, A. (2002). Capital Market Development and Mass Privatization Are Logical Contradictions: Lessons from Russia and the Czech Republic. *Industrial and Corporate Change, Vol. 11, No 1, Pp. 1–37.*
11. Orlitzky, M., Schmidt, F., Rynes, S. (2003). *Corporate Social and Financial Performance. A Meta-Analysis, organization Studies.* London: SAGE Publication: Thousand Oaks: CA & New Delhi. 464 p.
12. OHSAS 18001 (Occupational Health and Safety Management Systems). Retrieved from: <https://www.bsigroup.com/en-GB/ohsas-18001-occupational-health-and-safety>.
- проф. О. В. Посилкіної. – Х.: НФаУ, 2010. – 416 с.
8. Calinescu T. Social responsibility of business as factor of human capital management at the enterprise / T. Calinescu, O. Zelenko // *Management and Education. Academic Journal – University “Prof. Dr Assen Zlatov”, Faculty of Social Sciences, Burgas. – 2008. – Vol. IV. – P. 7–10.*
9. Advisory Group on Social Responsibility. Working Report on Social Responsibility. – 2004. – April 30. – 90 p.
10. Kogut B. Capital Market Development and Mass Privatization Are Logical Contradictions: Lessons from Russia and the Czech Republic / B. Kogut, A. Spicer // *Industrial and Corporate Change. – 2002. – Vol. 11. – No 1. – P. 1–37.*
11. Orlitzky M. Corporate Social and Financial Performance / M. Orlitzky, F. Schmidt, S. Rynes // *A Meta-Analysis, organization Studies. – London: SAGE Publication: Thousand Oaks: CA & New Delhi, 2003. – 464 p.*
12. OHSAS 18001 (Occupational Health and Safety Management Systems) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.bsigroup.com/en-GB/ohsas-18001-occupational-health-and-safety>.

УДК 339.13:004.9=111

Liudmyla M. Ganushchak-Yefimenko, Valeriia G. Shcherbak, Olena D. Gulina
Kyiv National University of Technologies and Design

COMPANY CRM SYSTEM STRATEGY IMPLEMENTATION

The paper presents the research findings on implementing the company CRM system strategies as the most effective and widely used tools to enhance its competitive position, thus allowing to collect, organize and analyze data about customers and potential customers, as well as identify their preferences. This study provides a rationale for using the CRM system which enables a better focus on specific markets and consumers, meeting their needs, and converting casual customers into loyal ones which is the key objective of any company in the market.

Keywords: CRM system, customer loyalty, business strategy, customer management system, marketing services, remarketing, sales promotion, personal selling.

Людмила М. Ганущак-Єфіменко, Валерія Г. Щербак, Олена Д. Гуліна
Київський національний університет технологій та дизайну

НАПРЯМИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ CRM-СИСТЕМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У статті викладено результати досліджень щодо напрямів реалізації стратегій CRM-системи на підприємстві як найбільш ефективних та розповсюджених інструментів підвищення конкурентної позиції, що надає змогу збирати, систематизувати та аналізувати дані про клієнтів та потенційних клієнтів компанії, а також виявляти їх вподобання. Обґрунтовано особливості використання цієї системи, яка дає змогу фокусуватися на конкретних ринках та споживачах, дозволяє повною мірою забезпечити задоволення їх потреб та перетворити випадкового клієнта на лояльного, що є одним з головних завдань будь-якої компанії на ринку.

Ключові слова: CRM-система, лояльність клієнта, стратегія бізнесу, система управління клієнтами, маркетинг послуг, ремаркетинг, стимулювання продажів, персональні продажі.

Людмила М. Ганущак-Ефименко, Валерия Г. Щербак, Елена Д. Гулина
Киевский национальный университет технологий и дизайна

НАПРАВЛЕНИЯ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЙ CRM-СИСТЕМЫ НА ПРЕДПРИЯТИИ

В статье изложены результаты исследований по направлениям реализации стратегий CRM-системы на предприятии как наиболее эффективных и распространенных инструментов повышения конкурентной позиции, что дает возможность собирать, систематизировать и анализировать данные о клиентах и потенциальных клиентах компании, а также выявлять их предпочтения. Обоснованы особенности использования данной системы, которая позволяет фокусироваться на конкретных рынках и потребителях, позволяет более полно обеспечить удовлетворение их потребностей и превратить случайного клиента в лояльного, что является одной из главных задач любой компании на рынке.

Ключевые слова: CRM-система, лояльность клиента, стратегия бизнеса, система управления клиентами, маркетинг услуг, ремаркетинг, стимулирование продаж, персональные продажи.

Problem formulation and its connection with important scientific and practical tasks.
CRM is a certain business ideology in terms of building the customer relationships. Pragmatically,

it is a software automating the process of collecting the customer information for further analysis. CRM use is effective only if the business strategy is customer-oriented.

Analysis of the recent publications on the problem. Within the sales promotion strategy, which is one of the main components in terms of marketing, the customer relationship management (CRM) systems have the highest value for marketing activities. In contrast to the interpretation of the concept of marketing services, the definition of the essence of this strategy is the same in almost all writings. CRM is the business strategy of selecting and managing the customer relationships to optimize the company value in the long term. According to M. Liantsevych, a classic marketing theory failed to describe many types of marketing practices, which was a prerequisite of the relationship-marketing emergence at the beginning of the last decade. The catalyst of dissemination of the automated marketing activities management current was the information technology. Not by chance, the software name, i.e. CustomerRelationshipManagement, is synonymous to the implementation of a relationship marketing at the enterprise. As was noted by A. Mardanov and R. Munasypov, CRM concept is not entirely new, since many enterprises have used it in business when building close relationships with customers to achieve their loyalty. This approach has always been particularly characteristic of small trade in goods and services, when the customer and the company have almost developed a friendship. The industrial era has replaced this approach with a standardized one, allowing to optimize the customer service costs and to increase the quantity of goods and amount of services produced. This situation has existed while the market was not saturated with standard goods and services and continually expanded, in particular because of the lack of serious competition. Now, when market structure has changed and the number of competitors has increased, the supply of goods in the market is no longer a guarantee of its sales even if there is a base of solvent customers [2, 11, 13]. None of the traditional methods of sales promotion guarantees sales of goods at the planned level. This situation has made the companies to switch to the old method of dealing with customers, namely personalized sales. Currently, the companies compete for the consumer's attention and money, since at this stage the consumer is in the heart of the marketing communications and sets the market trends. Thus, the clear and the widest possible meeting of the consumer needs is the main task of the company seeking to maintain a competitive or leading position in the market.

Research gaps. CRM-strategy implementation involves identification, differentiation and personalization of the customers. This allows approaching each customer as a unique individual with his/her own set of needs and opportunities to address the same. Based on this, it should be noted that according to the value areas, each product should embody a certain level of quality, innovation, and its price should correspond to two parameters. Besides, the products should be available to the target consumers in terms of both finance and logistics.

The goal of this article is to research the directions of implementing the CRM-system strategies in the enterprise.

Presentation of key findings and their substantiation. CRM-system toolkit, in particular Terrasoft package, allows the company to supplement and strengthen its marketing strategy, primarily due to the possibility of clustering the customers in its customer base, monitoring and analyzing their behavior and offering the services, which are the most relevant for the customers. Only those marketing campaigns are effective, which are built and designed on the basis of the relevant customer data. Such campaigns are called closed-loop campaigns [13].

The use of the CRM-system to implement the strategy is crucial for an effective operation of tools such as:

- Remarketing of potential customers from competitors' websites and after visits to the company's website.
- Planning of effective targeted mailing lists.

- Company participation in exhibitions relevant for potential customers.
- Stimulation of the word of mouth effect.

First, one should focus on the CRM-system role in remarketing. Due to the integration of CRM system and GoogleAnalytics, the service of the same name company, allowing to analyze the website visiting figures and purchasing behavior at landing pages. Upon integration of these two services, GoogleAnalytics remembers every customer from the customer base, who visited the website, automatically indicating this fact in the customer data management system [12]. This allows not only to customize the media remarketing for these customers, i.e. to encourage the customer to return to the website in order to make a purchase, but also, to hold a more efficient telemarketing, i.e. direct heat sales by phone. The effectiveness of calls made based on the data on visits to various landing pages is increased because the sales manager:

- possessing information that a potential customer is interested in purchasing a service;
- can offer to the potential customer a turnkey solution of its problems, not wasting his/her time.

Thus, the chances of the sales managers to solicit a real order are increased significantly as compared to the option. Thus, the company receives two significant advantages; first, it can optimize its spending on the media advertising, since it will be shown only to the potentially interested Internet users, and second, it can optimize the cost of direct telephone sales in the same manner.

Following a similar principle, the CRM-system allows optimizing the direct mailing. Due to the indication of products reviewed by a potential or current customer in the CRM-System, the efficiency of direct mailing by e-mail can be enhanced not only by personalizing the letter, but also due to the formation of mailing segments, taking into account the interest of the customer in a particular product. According to the research conducted by Intelligent Emails [10], the triggering (motivating to action) personalized letters are opened three times more frequently than standard mass mailing using a simple email. Meanwhile the rate of following the link from the mail is half as high, indicating a good efficiency of the automatic targeted mailing. Besides, a bilateral system integration with automatic mailing service allows the company managers to not only track the delivery status of letters, but also to analyze the ratings and frequency of their opening, following the links etc. This allows allocating the messages and products of interest to a particular user, and working at them in greater detail to eventually solicit an order. Besides, linking the CRM system to mailing and retargeting, the company is able to determine the most successful communication channel for a particular user and not to duplicate messages using two communications channels at a time.

In addition to improving the overall targeting of the direct mail, which is an obvious advantage in terms of the client relation management, the company managers also benefit from the CRM-system integration with direct mailing, since:

- The manager can get a complete picture of customer communication.
- S/he can be sure that no letter will be lost.
- The manager will control and distribute correspondence with clients among all employees, depending on the manager's function.
- This integration does not change the mechanism of the manager's dealing with a convenient mail client interface, but only brings convenience to the correspondence management, since each letter is automatically assigned to a particular counterparty in the system.

The key role is played by the CRM-system in achievement of the strategic goal such as the company participation in specialized exhibitions and conferences visited by potential or existing customers. CRM-system allows segmenting the target audience to identify the events, which are the most strategically interesting for performance, and topics of interest to potential consumers. The

company enjoys this possibility due to the data array, which is contained or may be added to the customer relationship management system. These data include, primarily:

- Information about the industry in which the company operates.
- Information on the interest of potential customers in various products offered by the company.
- Data on the history of company visits to various exhibitions and conferences.
- Data on direct participation in exhibitions.
- Information about the problems faced by the customer in business tourism.

A quarter of these data are filled in by default and are contained in each counterparty's profile available in the system. The answer to the question from the last item can be obtained after formation of certain "pool" of target consumers who are interested, or 100% confident in their participation in any event [9].

Conclusions and prospects for further research. Thus, using the CRM-system, the companies are able to hold an initial consumer segmentation by sector of business, to identify potential consumers who intend to attend the event, and to conduct a basic economic evaluation of their participation in the event, based on the interest of the target consumer in the company product. Referring to these data, the companies are able to choose the most appropriate events to be attended, making their decisions in view of the target audience quantity.

The last, but the most interesting way of using the CRM-systems in terms of motivating the consumer loyalty is providing discounts based on the customer purchase history. Using CRMTerrasoftbpm, the companies are able to automate the process of providing discounts to their customers, having included the rules of providing discounts into the system algorithm according to the frequency or value of services provided to the customer.

In addition to the above methods of including the CRM-system into the company marketing strategy, this tool also plays a key role in operation of the consumer's account on the website. It is through CRM-system that the company will be able to ensure the uploading of documents to the customer's account and to process the requests for services in the shortest time possible.

References

Література

- | | |
|---|---|
| <p>1. Gaevskaia, A. (2014). CRM kak instrument strategicheskogo upravleniia [CRM as a tool for strategic management]. Retrieved from: http://www.marketing.spb.ru/soft/crm/crm+bpm.htm [in Russian].</p> <p>2. Koriahina, C.V., Koriahin, M.V. (2014). Marketynhovyi audyt [Marketing audit]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury. 320 p. [in Ukrainian].</p> <p>3. Preimushchestva integratsii CMS/CRM s platformoi dlia email marketinga [Benefits of integrating CMS/CRM with the platform for email marketing] (2011). Retrieved from: http://www.shopolog.ru/metodichka/attracting-clients/preimushchestva-integratsii-cms-crm-s-platformoy-dlya-email-marketinga [in Russian].</p> <p>4. mresearcher.com (2015). Factum: Internet penetration in Ukraine. Growth is no more [Factum: Internet penetration in Ukraine. Growth is no more]. Retrieved from: http://mresearcher.com/2015/10/</p> | <p>1. Гаевская А. CRM как инструмент стратегического управления [Электронный ресурс] / Анна Гаевская. – 2014. – Режим доступа: http://www.marketing.spb.ru/soft/crm/crm+bpm.htm.</p> <p>2. Корягіна С. В. Маркетинговий аудит / С. В. Корягіна, М. В. Корягін. – К.: Центр учбової літератури, 2014. – 320 с.</p> <p>3. Преимущества интеграции CMS/CRM с платформой для email маркетинга [Электронный ресурс]. – 2011. – Режим доступа: http://www.shopolog.ru/metodichka/attracting-clients/preimushchestva-integratsii-cms-crm-s-platformoy-dlya-email-marketinga.</p> <p>4. Factum: проникновение интернета в Украине. Роста больше нет [Электронный ресурс] / mresearcher.com. – 2015. – Режим доступа: http://mresearcher.com/</p> |
|---|---|

- factum-proniknovenie-interneta-v-ukraine-rosta-bolshe-net.html [in Russian].
5. Savchenko, O.V. (2013). CRM-systema ta yakisni zminy v obsluhovuvanni kliientiv: svitovy dosvid [CRM system and qualitative changes in customer service: world experience]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of the Khmelnytsky National University*, No. 4, Pp. 116–119 [in Ukrainian].
6. ain.ua (2016). Skolko stoit klik v Google AdWords v Ukraine i drugikh stranakh: reitingi po regionam i tematikam [How much does it cost to click on Google AdWords in Ukraine and other countries: rankings by region and subject area]. Retrieved from: <http://ain.ua/2016/05/13/648149> [in Russian].
7. Cherkashyn, P. Marketynh v stratehii CRM [Marketing in CRM strategy]. Retrieved from: http://www.cherkashin.ru/kniga_PDF/3.CRM_Book_Marketing.pdf [in Ukrainian].
8. Buhalis, D. (2013). Marketing the competitive destination of the future. In: Dr Dimitros Buhalis *Tourism Management* (pp. 23–24). London.
9. smartcapital.com.ua (2013). Gartner: mirovoi rynek CRM na podeme [Gartner: The Global CRM Market on the Rise]. Retrieved from: <http://smartcapital.com.ua/blog/crm-market-growth> [in Russian].
10. McCabe, S. (2013). *The Routledge Handbook of Tourism Marketing*. Retrieved from: <https://www.routledge.com/The-Routledge-Handbook-of-Tourism-Marketing/McCabe/p/book/9780415597036>.
11. Vandermerwe, S., Lewis, B., Fernie, S., Lovelock, L. (2004). *Services Marketing*. Edinburgh: Edinburgh Business School, Heriot-Watt University. 66 p.
12. www.marketing-schools.org (2012). *Services Marketing Explore the Strategy of Services Marketing*. Retrieved from: <http://www.marketing-schools.org/types-of-marketing/services-marketing.html>.
- 2015/10/factum-proniknovenie-interneta-v-ukraine-rosta-bolshe-net.html.
5. Савченко О. В. CRM-система та якісні зміни в обслуговуванні клієнтів: світовий досвід / О. В. Савченко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2013. – № 4. – С. 116–119.
6. Сколько стоит клик в Google AdWords в Украине и других странах: рейтинги по регионам и тематикам [Електронний ресурс]. – 2016. – Режим доступу: <http://ain.ua/2016/05/13/648149>.
7. Черкашин П. Маркетинг в стратегії CRM [Електронний ресурс] / П. Черкашин. – Режим доступу: http://www.cherkashin.ru/kniga_PDF/3.CRM_Book_Marketing.pdf.
8. Buhalis D. Marketing the competitive destination of the future / Dr Dimitros Buhalis // *Buhalis D. Tourism Management*. – London, 2013. – С. 23–24.
9. Gartner: мировой рынок CRM на подъеме [Електронний ресурс] // smartcapital.com.ua. – 2013. – Режим доступу: <http://smartcapital.com.ua/blog/crm-market-growth>.
10. McCabe S. *The Routledge Handbook of Tourism Marketing* [Електронний ресурс] / S. McCabe // Routledge. – 2013. – Режим доступу: <https://www.routledge.com/The-Routledge-Handbook-of-Tourism-Marketing/McCabe/p/book/9780415597036>.
11. *Services Marketing* / S. Vandermerwe, B. Lewis, S. Fernie, L. Lovelock. – Edinburgh: Edinburgh Business School, Heriot-Watt University, 2004. – 66 с.
12. *Services Marketing Explore the Strategy of Services Marketing* [Електронний ресурс]. – 2012. – Режим доступу: <http://www.marketing-schools.org/types-of-marketing/services-marketing.html>.

УДК 658.3.012.8

Олександр О. Кравченко

ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»
**ЧИННИКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ
У СУЧАСНИХ УМОВАХ**

У статті досліджено сутність економічної безпеки та її структурної складової – кадрової безпеки. Розглянуто об'єктивні та суб'єктивні чинники забезпечення кадрової безпеки підприємств у сучасних умовах.

***Ключові слова:** економічна безпека, кадрова безпека, чинники кадрової безпеки, недобросовісна конкуренція, трудовий менталітет.*

Александр А. Кравченко

ВУЗ Укоопсоюза «Полтавский университет экономики и торговли»
**ФАКТОРЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ
В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

В статье исследована сущность экономической безопасности и ее структурной составляющей – кадровой безопасности. Рассмотрены объективные и субъективные факторы обеспечения кадровой безопасности в современных условиях.

***Ключевые слова:** экономическая безопасность, кадровая безопасность, факторы кадровой безопасности, недобросовестная конкуренция, трудовой менталитет.*

Olexandr O. Kravchenko

University of Ukoopspilka "Poltava University of Economics and Trade"
**FACTORS ENSURING ENTERPRISES PERSONNEL SECURITY
UNDER MODERN CONDITIONS**

The article explores the essence of economic security and personnel security, in particular, as its structural component. The objective and subjective factors of personnel security in modern conditions are considered.

***Keywords:** economic security, personnel security, factors of personnel security, unfair competition, labor mentality.*

Постановка проблеми та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. Сучасні умови функціонування підприємств в умовах глобалізації передбачають формування кадрової безпеки, яка має на меті запобігати негативним впливам на економічну безпеку через ризики і загрози, пов'язані з персоналом. Такі вимоги зумовлюють необхідність вивчення усіх чинників забезпечення кадрової безпеки.

Аналіз останніх публікацій по проблемі. Серед дослідників економічної, і зокрема кадрової безпеки, слід відзначити А. Кібанова, В. Кравченко, Г. Назарову, Н. Підлужну, І. Швець та інших, які визначали у своїх наукових працях сутність кадрової безпеки як складової економічної безпеки підприємств.

Невирішені частини дослідження. Не дивлячись на високий науковий рівень цих дослідників, все ще залишаються питання, що торкаються сутності та напрямів формування кадрової безпеки підприємств.

Мета дослідження – визначення факторів забезпечення кадрової безпеки підприємств в сучасних умовах.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. В умовах ринкових перетворень та європейської інтеграції України важливе й суттєве значення має її національна безпека.

Згідно із законом України «Про основи національної безпеки України» національна безпека – захищеність життєво важливих інтересів людини і громадянина, суспільства і держави, за якої забезпечуються сталий розвиток суспільства, своєчасне виявлення, запобігання і нейтралізація реальних та потенційних загроз національним інтересам у сферах правоохоронної діяльності, боротьби з корупцією, прикордонної діяльності та оборони, міграційної політики, охорони здоров'я, освіти та науки, науково-технічної та інноваційної політики, культурного розвитку населення, забезпечення свободи слова та інформаційної безпеки, соціальної політики та пенсійного забезпечення, житлово-комунального господарства, ринку фінансових послуг, захисту прав власності, фондових ринків і обігу цінних паперів, податково-бюджетної та митної політики, торгівлі та підприємницької діяльності, ринку банківських послуг, інвестиційної політики, ревізійної діяльності, монетарної та валютної політики, захисту інформації, ліцензування, промисловості та сільського господарства, транспорту та зв'язку, інформаційних технологій, енергетики та енергозбереження, функціонування природних монополій, використання надр, земельних та водних ресурсів, корисних копалин, захисту екології і навколишнього природного середовища та інших сферах державного управління при виникненні негативних тенденцій до створення потенційних або реальних загроз національним інтересам;

Визначення національних інтересів має першочергове значення для формування національної безпеки. Національні інтереси – це життєво важливі матеріальних, інтелектуальні і духові цінності Українського народу як носія суверенітету і єдиного джерела влади в Україні, визначальні потреби суспільства і держави, реалізація яких гарантує державний суверенітет України та її прогресивний розвиток.

У сучасних умовах розвитку України суттєве значення мають загрози національній безпеці, які визначаються як наявні та потенційно можливі явища і чинники, що створюють небезпеку життєво важливим національним інтересам України [1].

У статті 7 Закону України «Про основи національної безпеки України» визначені загрози національним інтересам і національній безпеці України в сферах, які стосуються конкурентоспроможності національної економіки та якості життя населення.

В економічній сфері:

- істотне скорочення внутрішнього валового продукту, зниження інвестиційної та інноваційної активності і науково-технічного та технологічного потенціалу, скорочення досліджень на стратегічно важливих напрямках інноваційного розвитку;
- ослаблення системи державного регулювання і контролю у сфері економіки;
- нестабільність у правовому регулюванні відносин у сфері економіки, в тому числі фінансової (фіскальної) політики держави; відсутність ефективної програми запобігання фінансовим кризам; зростання кредитних ризиків;
- критичний стан основних виробничих фондів у провідних галузях промисловості, агропромислового комплексу, системах життєзабезпечення;
- недостатні темпи відтворювальних процесів та подолання структурної деформації в економіці;
- критична залежність національної економіки від кон'юнктури зовнішніх ринків, низькі темпи розширення внутрішнього ринку;
- нераціональна структура експорту з переважно сировинним характером та низькою питомою вагою продукції з високою часткою доданої вартості;
- велика боргова залежність держави, критичні обсяги державних зовнішнього і внутрішнього боргів;
- небезпечно для економічної незалежності України зростання частки іноземного капіталу у стратегічних галузях економіки;

- неефективність антимонопольної політики та механізмів державного регулювання природних монополій, що ускладнює створення конкурентного середовища в економіці;
- критичний стан з продовольчим забезпеченням населення;
- неефективність використання паливно-енергетичних ресурсів, недостатні темпи диверсифікації джерел їх постачання та відсутність активної політики енергозбереження, що створює загрозу енергетичній безпеці держави;
- «тінізація» національної економіки;
- переважання в діяльності управлінських структур особистих, корпоративних, регіональних інтересів над загальнонаціональними.

У соціальній та гуманітарній сферах:

- невідповідність програм реформування економіки країни і результатів їх здійснення визначеним соціальним пріоритетам;
- неефективність державної політики щодо підвищення трудових доходів громадян, подолання бідності та збалансування продуктивної зайнятості працездатного населення;
- криза системи охорони здоров'я і соціального захисту населення і, як наслідок, небезпечне погіршення стану здоров'я населення; поширення наркоманії, алкоголізму, соціальних хвороб;
- загострення демографічної кризи;
- зниження можливостей здобуття якісної освіти представниками бідних прошарків суспільства;
- прояви моральної та духовної деградації суспільства;
- зростання дитячої та підліткової бездоглядності, безпритульності, бродяжництва

[1].

Отже, важливою складовою національної безпеки є економічна безпека, яка характеризується як стан національної економіки, який дозволяє зберігати стійкість до внутрішніх і зовнішніх загроз і здатний задовольнити потреби особи, сім'ї, суспільства, держави.

Визначення поняття «економічна безпека» представлено у табл. 1.

Таблиця 1

Підходи до трактування поняття «економічна безпека»

Автор	Визначення
С. Покропивний [2]	Забезпечення стабільного функціонування та динамічного науково-технічного і соціального розвитку, запобігання внутрішнім та зовнішнім негативним впливам (загрозам).
Н. Подлужна [3]	Характеристика системи, яка самоорганізовується й самореалізується, стан, при яким економічні параметри дозволяють зберігати головні її властивості: рівновага й стійкість при мінімізації погроз.
Є.А. Олейніков [4]	Подолання загроз і забезпечення стабільного функціонування підприємства тепер і в майбутньому.
О. Ареф'єва [5]	Стан ефективного використання його ресурсів (капіталу, персоналу, інформації й технології, техніки й устаткування, прав) і існуючої ринкової можливості, що дозволяє запобігати внутрішнім і зовнішнім негативним впливам (погрози) і забезпечити його тривале виживання й сталий розвиток на ринку відповідно до вибраної місії.
С. Іл'яшенко, Т. Кузенко [6, 7]	Дозволяє запобігати внутрішнім і зовнішнім загрозам підприємства і забезпечує його тривале виживання і стійкий розвиток на ринку до обраної місії.

Закінчення табл. 1

Автор	Визначення
І. Циглик [8]	Економічна безпека підприємства – це такий стан ресурсів (капіталу, персоналу, інформації, технології й техніки, устаткування, прав) і підприємницької можливості, при яким гарантується максимально ефективне їхнє використання для забезпечення стабільного функціонування й динамічного науково-технічного й соціального розвитку, запобігання внутрішніх і зовнішніх негативних впливів (погроз).
Г. Швиданенко, О. Олексюк [9]	Дає змогу уникнути зовнішнім загрозам і протистояти внутрішнім чинникам дезорганізації за допомогою наявних ресурсів, підприємницьких здібностей менеджерів, а також структурної організації та зв'язків менеджменту.
С. Лобунська [10]	Готовність системи менеджменту підприємства щодо використання її в процесі комерціалізації нововведень, з урахуванням обмежень щодо підвищення (або збереження) припустимого рівня ризику.

Джерело: узагальнено автором.

У сучасних умовах розвитку економіки України досліджуючи економічну безпеку необхідно певну увагу приділити одному з найважливіших її аспектів – кадровій безпеці, яка пов'язана з високим рівнем ймовірності як майнових, так і немайнових втрат, причини яких мають пряме відношення до персоналу в цілому та оплати праці, зокрема. Гідна оплата праці та ефективний мотиваційний механізм створюють підґрунтя для високопродуктивної та творчої праці, сприяють розвитку конкурентоспроможності персоналу та підприємства в цілому.

А.Р. Алавердов окреслює чинники, які визначають особливості управління кадровою безпекою (табл. 2).

Таблиця 2

Чинники управління кадровою безпекою

Об'єктивні	Суб'єктивні
Специфічна трудова ментальність населення	Асоціальні орієнтири власників підприємств
Орієнтація вітчизняних підприємців на активне використання методів недобросовісної конкуренції	Неефективність системи управління персоналом
Недоліки діючого законодавства	Неефективність мотивації персоналу*
	Оплата праці, що не відповідає критеріям гідності*
	Недостатня професійна підготовка керівників підприємств різних галузей*
	Недостатня професійна підготовка керівників структурних підрозділів організацій та підприємств

Джерело: [11, с. 23].

* доповнено автором.

Національний трудовий менталітет узагальнено відображає рівень трудової свідомості суспільства та його соціальних груп щодо сприйняття сенсу трудової діяльності та віддзеркалює потреби, інтереси, ціннісні орієнтації населення, якими зумовлюються

спонукальні мотиви трудової поведінки на ринку праці. Історія соціально-економічного розвитку різних країн свідчить, що національний менталітет у різні періоди може перешкоджати розвитку країни і бути потужною її продуктивною силою. Необхідно активізувати пошук прийомів і методів, котрі б спонукали людей максимально використовувати свій творчий потенціал, здібності та можливості, оскільки відродження благополуччя, прогрес держави залежать від кінцевих результатів трудової діяльності кожного громадянина.

Другим чинником виступає філософія ведення підприємництва, яка склалася в Україні з моменту її незалежності. Одним із характерних її проявів є орієнтація на активне використання методів недобросовісної конкуренції в усіх сферах господарської діяльності.

Недобросовісною конкуренцією є будь-які дії у конкуренції, що суперечать правилам, торговим та іншим чесним звичаям у підприємницькій діяльності. Серед можливих форм здійснення недобросовісної конкуренції Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» та Господарський Кодекс України визначають:

- неправомірне використання чужих позначень, рекламних матеріалів, упаковки – використання без дозволу уповноваженої на це особи чужого імені, фірмового найменування, знаків для товарів і послуг, інших позначень, а також рекламних матеріалів, упаковки товарів, назв літературних, художніх творів, періодичних видань, зазначень походження товарів, що може призвести до змішування з діяльністю іншого господарюючого суб'єкта (підприємця), який має пріоритет на використання об'єктів інтелектуальної власності (ОІВ);

- неправомірне використання товару іншого виробника – введення у господарський обіг під своїм позначенням товару іншого виробника шляхом змін чи зняття позначень виробника без дозволу уповноваженої на те особи;

- копіювання зовнішнього вигляду виробу – відтворення зовнішнього вигляду виробу іншого господарюючого суб'єкта (підприємця) і введення його у господарський обіг без однозначного зазначення виробника копії, що може призвести до змішування з діяльністю іншого господарюючого суб'єкта;

- порівняльну рекламу – рекламу, що містить порівняння з товарами, роботами, послугами чи діяльністю іншого господарюючого суб'єкта (підприємця). Ідеться про дискредитуюче порівняння – поширення у будь-якій формі неправдивих або неповних відомостей, що пов'язані з діловою репутацією, діяльністю або товарами господарюючого суб'єкта;

- дискредитацію господарюючого суб'єкта (підприємця) – поширення у будь-якій формі неправдивих, неточних або неповних відомостей, пов'язаних з особою чи діяльністю господарюючого суб'єкта (підприємця), які завдали або могли завдати шкоди діловій репутації господарюючого суб'єкта (підприємця);

- купівлю-продаж товарів, виконання робіт, надання послуг із примусовим асортиментом – купівлю-продаж одних товарів, виконання робіт, надання послуг за умови купівлі-продажу інших товарів, виконання інших робіт, надання інших послуг, не потрібних споживачу або контрагенту;

- схилення до бойкоту господарюючого суб'єкта (підприємця) – спонукання конкурентом іншої особи, безпосередньо або через посередника, до відмови від встановлення договірних зв'язків із цим господарюючим суб'єктом (підприємцем);

- схилення постачальника до дискримінації покупця (замовника) – спонукання постачальника конкурентом покупця (замовника), безпосередньо або через посередника, до надання постачальником конкуренту покупця (замовника) певних переваг перед покупцем (замовником) без достатніх на те підстав;

- схилення господарюючого суб'єкта (підприємця) до розірвання договору з конкурентом іншого господарюючого суб'єкта (підприємця) – вчинене з корисливих мотивів або в інтересах третіх осіб спонукання господарюючого суб'єкта (підприємця) – учасника договору до невиконання або виконання неналежним чином договірних зобов'язань перед цим конкурентом шляхом надання або пропонування господарюючому суб'єкту (підприємцю) – учаснику договору, безпосередньо або через посередника, матеріальної винагороди, компенсації чи інших переваг;

- підкуп працівника постачальника – надання або пропонування йому конкурентом покупця (замовника), безпосередньо або через посередника, матеріальних цінностей, майнових або немайнових благ за неналежне виконання або невиконання працівником постачальника службових обов'язків, що впливають з укладеного договору чи пов'язані з укладенням між постачальником і покупцем договору поставки товарів, виконання робіт, надання послуг, що призвело або могло призвести до отримання конкурентом покупця (замовника) певних переваг перед покупцем (замовником);

- підкуп працівника покупця (замовника) – надання або пропонування йому конкурентом постачальника, безпосередньо або через посередника, матеріальних цінностей, майнових чи немайнових благ за неналежне виконання або невиконання працівником покупця (замовника) службових обов'язків, що впливають з укладеного або пов'язані з укладенням між постачальником і покупцем договору поставки товарів, виконання робіт, надання послуг, що призвело або могло призвести до отримання конкурентом постачальника певних переваг перед постачальником;

- досягнення неправомірних переваг у конкуренції – отримання таких переваг відносно іншого господарюючого суб'єкта (підприємця) шляхом порушення чинного законодавства, яке підтверджено рішенням державного органу, наділеного відповідною компетенцією;

- неправомірне збирання комерційної таємниці – добування протиправним способом відомостей, що відповідно до законодавства України становлять комерційну таємницю, якщо це завдало чи могло завдати шкоди господарюючому суб'єкту (підприємцю);

- розголошення комерційної таємниці – ознайомлення іншої особи без згоди особи, уповноваженої на те, з відомостями, що відповідно до чинного законодавства України становлять комерційну таємницю, здійснено особою, якій ці відомості були довірені у встановленому порядку або стали відомі у зв'язку з виконанням службових обов'язків, якщо це завдало чи могло завдати шкоди господарюючому суб'єкту (підприємцю);

- схилення до розголошення комерційної таємниці – спонукання особи, якій були довірені у встановленому порядку або стали відомі у зв'язку з виконанням службових обов'язків відомості, що відповідно до законодавства України становлять комерційну таємницю, до розкриття цих відомостей, якщо це завдало чи могло завдати шкоди господарюючому суб'єкту (підприємцю);

- неправомірне використання комерційної таємниці – впровадження у виробництво або врахування під час планування чи здійснення підприємницької діяльності без дозволу уповноваженої на те особи неправомірно здобутих відомостей, що становлять відповідно до законодавства України комерційну таємницю [12].

Третім чинником є недоліки діючого трудового законодавства, що стосуються персоналу та якості трудового життя.

Дія суб'єктивних чинників прямо залежить від власників підприємств або уповноважених ними органів управління.

Перший суб'єктивний чинник – асоціальні орієнтири власників, як правило, полягають в ігноруванні принципів соціальної відповідальності не лише перед суспільством, але й перед персоналом, що виражається в такому:

- позиціонування персоналу в якості одного з видів ресурсів, необхідних для ведення уставної діяльності, а не в якості людського капіталу, розвиток якого потребує постійних цільових інвестицій, економічної, соціальної і психологічної підтримок;

- прагнення мінімізувати витрати стосовно кадрової діяльності, у тому числі за рахунок економії витрат на навчання працівників, формування у трудовому колективі корпоративного духу та корпоративної культури;

- підбір топ-менеджменту, орієнтованого на тоталітарний стиль управління та ігнорування вимог доктрини розвитку людського капіталу [11, с. 26].

Другим чинником є неефективність системи управління персоналом, що не сприяє забезпеченню конкурентоспроможності підприємств різних галузей на ринку товарів і послуг, підвищенню ефективності їх діяльності.

Сучасні умови господарювання та стан економіки потребують максимально можливої активізації людського чинника, що може бути досягнуто на основі задіяння цілої низки методів, засобів, механізмів підвищення мотивації трудової діяльності, стрижнем яких є оплата праці.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, визначені чинники, як об'єктивні, так і суб'єктивні, суттєво впливають на забезпечення кадрової безпеки підприємств, а їх врахування уможливило подальше розроблення напрямів її забезпечення та підвищення конкурентоспроможності підприємств в цілому.

References

Література

1. Pro osnovy natsionalnoi bezpeky Ukrainy: zakon Ukrainy [On the Fundamentals of National Security of Ukraine: The Law of Ukraine]. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy, 2003, No. 39, Art. 351. Retrieved from: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/964-15> [in Ukrainian].
2. Pokropyvnyi, S.F. (ed.) (2003). Ekonomika pidpriemstva: pidruchnyk [Business Economics: Textbook]. Kyiv National Economic University. 608 p. [in Ukrainian].
3. Podluzhna, N.O. (2003). Orhanizatsiia upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstva: avtoref. dys... kand. ekon. nauk: 08.06.01 [Organization of management of economic safety of the enterprise: Thesis dissertation]. Donetsk: Institute of Industrial Economics, National Academy of Sciences of Ukraine. 20 p. [in Ukrainian].
4. Oleinikov, E.A. (ed.) (2000). Osnovy ekonomicheskoi bezopasnosti (Gosudarstvo, region, predpriatie, lichnost) [Basics of economic security (State, region, enterprise, person)]. Moscow: Ekonomika. 271 p. [in Russian].
5. Arefeva, O.V. (2003). Nauchnaia osnova formirovaniia ekonomicheskoi bezopasnosti predpriatii [Scientific basis of formation of economic
1. Про основи національної безпеки України: закон України [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України. – 2003. – № 39. – Ст. 351. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/964-15>.
2. Економіка підприємства: підручник / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. С. Ф. Покропивного. – К.: КНЕУ, 2003. – 608 с.
3. Подлужна Н. О. Організація управління економічною безпекою підприємства: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Н. О. Подлужна; НАН України, Інститут економіки промисловості. – Донецьк, 2003. – 20 с.
4. Основы экономической безопасности (Государство, регион, предприятие, личность) / под ред. Е. А. Олейникова. – М.: Экономика, 2000. – 271 с.
5. Арефьева О. В. Научная основа формирования экономической безопасности предприятий / О. В. Арефьева // Негосу-

- security of enterprises]. Negosudarstvennaia sistema bezopasnosti predprinimatelstva kak subekt nacionalnoi bezopasnosti Ukrainy [Non-state system of business security as a subject of national security of Ukraine]: sbornik materialov nauki.-prakt. konf. (Kyiv, 16–17.05.2001). Kyiv: European University of Finance, Information System, Management and Business, Pp. 49–53 [in Russian].
6. Iliashenko, S.I. (2003). Sostavliaiushchie ekonomicheskoi bezopasnosti predpriiatiia i podkhody k ikh otsenke [Components of economic security enterprises and approaches to their assessment]. Aktualni problemy ekonomiky – Actual Problems of Economics, Vol. 21, No. 3, Pp. 11–19 [in Russian].
7. Kuzenko, T.B. (2004). Planuvannia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv v umovakh rynkovoï ekonomiky: avtoref. dys... kand. ekon. nauk: 08.06.01 [Planning of economic security of enterprises in the conditions of a market economy: Thesis dissertation]. Kyiv: European University of Finance, Information System, Management and Business. 18 p. [in Ukrainian].
8. Tsigilik, I.I., Panevnik, T.M. (2007). Ekonomicheskaiia bezopasnost predpriiatiia v sisteme vnutrennego ekonomicheskogo mekhanizma [Economic security of the enterprise in the system of internal economic mechanism]. Ekonomika – Economy, No. 8, Pp. 3–5 [in Russian].
9. Shvydanenko, H.O., Oleksiuk, O.I. (2002). Suchasna tekhnolohiia diahnostyky finansovo-ekonomichnoi diialnosti pidpriemstva: monohrafiia [Modern technology of diagnostics of financial and economic activity of the enterprise: monograph]. Kyiv National Economic University. 192 p. [in Ukrainian].
10. Lobunska, S.V. (2012). Pidkhody shchodo formuvannia pokaznyka innovatsiinoï spromozhnosti v zahalnoi systemi ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Approaches to Formation of the Indicator of Innovation Capacity in the General System of the Company's Economic Security]. Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti, No. 39, Pp. 55–59 [in Ukrainian].
11. Alaverdov, A.R. (2011). Upravlenie kadrovoi bezopasnosti organizatscii: uchebnik [Human resource management organization: a textbook]. Moscow: Market DS. 176 p. [in Russian].
12. Pro zakhyst vid nedobrosovisnoi konkurentsii: Zakon Ukrainy [On Protection Against Unfair Competition: The Law of Ukraine]. Retrieved from: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/236> [in Ukrainian].
- дарственная система безопасности предпринимательства как субъект национальной безопасности Украины: сборник материалов науки.-практ. конф. (Киев, 16–17 мая 2001 г.). – К.: Изд-во Европейского ун-та финансов, информационной системы, менеджмента и бизнеса, 2003. – С. 49–53.
6. Ильяшенко С. И. Составляющие экономической безопасности предприятия и подходы к их оценке / С. Н. Ильяшенко // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – № 3 (21). – С. 11–19.
7. Кузенко Т. Б. Планування економічної безпеки підприємств в умовах ринкової економіки: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Т. Б. Кузенко; Європейський університет фінансів, інформаційних систем, менеджменту бізнесу. – К., 2004. – 18 с.
8. Цигилик И. И. Экономическая безопасность предприятия в системе внутреннего экономического механизма / И. И. Цигилик, Т. М. Паневник // Экономика. – 2007. – № 8. – С. 3–5.
9. Швиданенко Г. О. Сучасна технологія діагностики фінансово-економічної діяльності підприємства: монографія / Г. О. Швиданенко, О. І. Олексюк. – К.: КНЕУ, 2002. – 192 с.
10. Лобунська С. В. Підходи щодо формування показника інноваційної спроможності в загальній системі економічної безпеки підприємства / С. В. Лобунська // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2012. – № 39. – С. 55–59.
11. Алавердов А. Р. Управление кадровой безопасностью организации: учебник / А. Р. Алавердов. – М.: Маркет ДС, 2011. – 176 с.
12. Про захист від недобросовісної конкуренції: Закон України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/236>.

УДК 339.138:658.62

Ніна А. Крахмальова, Ірина М. Гончаренко

Київський національний університет технологій та дизайну

**АДАПТАЦІЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ ЗАСТОСУВАННЯ ІВЕНТ-МАРКЕТИНГУ
В ПРАКТИЦІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

У статті представлено результати дослідження щодо адаптації зарубіжного досвіду застосування івент-маркетингу в практиці вітчизняних підприємств, обґрунтовано сильні та слабкі сторони використання цієї системи, надано ґрунтовний аналіз ринку подібних послуг в Україні, а також запропоновано алгоритм запровадження подієвого маркетингу для розвитку вітчизняного бізнесу.

Ключові слова: *подієвий маркетинг, маркетинг послуг, позиціонування бренду, цільова аудиторія, SWOT-аналіз, організаційна індустрія.*

Нина А. Крахмалёва, Ирина Н. Гончаренко

Киевский национальный университет технологий и дизайна

**АДАПТАЦИЯ ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА ПРИМЕНЕНИЯ ИВЕНТ-МАРКЕТИНГА
В ПРАКТИКЕ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

В статье представлены результаты исследования по адаптации зарубежного опыта применения ивент-маркетинга в практике отечественных предприятий, обоснованы сильные и слабые стороны использования данной системы, представлен основательный анализ рынка данных услуг в Украине, а также предложен алгоритм введения событийного маркетинга для развития отечественного бизнеса.

Ключевые слова: *событийный маркетинг, маркетинг услуг, позиционирование бренда, целевая аудитория, SWOT-анализ, организационная индустрия.*

Nina A. Krakhmalova, Iryna M. Goncharenko

Kyiv National University of Technologies and Design

**ADAPTATION OF INTERNATIONAL EXPERIENCE OF EVENT MARKETING
APPLICATION IN THE PRACTICE OF DOMESTIC ENTERPRISES**

The article presents the research findings on adaptation of international experience of event marketing application in the practice of domestic enterprises. The strengths and weaknesses of using this system are identified. A thorough analysis of event marketing services market in Ukraine is carried out. The algorithm of event marketing implementation to foster domestic business development is presented.

Keywords: *event marketing, marketing services, brand positioning, target audience, SWOT analysis, organizational industry.*

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Event marketing розглядається як елемент просування, що набуває все більшої ролі у загальній концепції просування фірмою товару, послуги або навіть випадку, що стався навколо компанії [2]. У подієвому маркетингу є поняття спеціальної події, під час якої компанія запрошує таргетовану групу людей у потрібне місце та у потрібний час. Метою такої події є сформулювати враження та донести повідомлення компанії до існуючих та потенційних споживачів [3]. Спеціальна подія не просто засіб для привернення уваги споживача, а також, зважаючи на формат та контент події, відбувається позиціонування бренду. До того ж реалізується це простіше та краще запам'ятовується, ніж за допомогою звичних засобів реклами above the line (ATL).

Невирішені частини дослідження. Стимулом розвитку даної галузі стало зростання корпоративного сектора. Компаніям, що розвиваються, потрібні послуги для організації ділових конференцій, виставок, корпоративних свят тощо. Логістика цих заходів, пошук постачальників, організація проектної групи виявилася не завжди здійсненним завданням для корпоративних активістів, що дозволило експертам в даній області виділитися в окрему сферу бізнесу.

Аналіз останніх публікацій по проблемі. У США і Європі ця сфера з'явилася в 1970–1980-х роках, коли утворилися невеликі організаторські фірми, що склали основу майбутньої організаційної індустрії.

Подієвий маркетинг (Event marketing) – явище вже більш пізнє. За спостереженнями багатьох експертів, саме словосполучення «подієвий маркетинг» з'явилося на заході у 1990-х роках [14].

Для повного розуміння як краще використовувати event marketing у діяльності своєї компанії, експерти наводять приклади успішних тактик для модернізації стандартних форм подієвого маркетингу та наводять приклади їх вдалої реалізації:

– Створити подію у події. Прикладом цієї інноваційної тактики подієвого маркетингу можна вважати досвід однієї американської компанії, команда якої намагалася створити подію у події, де вони могли б поспілкуватися з клієнтами тет-а-тет, прямо залучити їх та надати повну інформацію про свій продукт. Вони займалися перевезенням знаменитостей та VIP-персон на будь-які заходи на своїх транспортних засобах, ціллю цього заходу було створити подію у транспортному засобі.

Якщо говорити про подієвий маркетинг на вітчизняному ринку, то він є дещо парадоксальним. Адже не зважаючи на те, що рівень рекламного креативу або медіа-планування в українських компаніях є достатньо високим, рівень проведення спеціальних заходів є надзвичайно низьким. При проведенні такого роду PR-активностей спеціалісти забувають про основні правила, наприклад, обирають місце, контент заходу не зважаючи на раціональні показники: відповідність продукту, цільовій аудиторії та ін, а більше зважають на те, чи подобається організаторам це або чи використовувалося це раніше та, чим менше це використовувалося іншими, тим краще, незалежно від того, чи має це пряме відношення до компанії та продукту чи ні [16].

Варто відзначити двояку ситуацію, в якій перебувають вітчизняні бізнес-технології: з одного боку, спостерігаються загальносвітові тенденції у вигляді готових концепцій, які приходять з-за кордону, з іншого – тенденції власного розвитку, пов'язані з деяким відставанням від країн заходу. Те ж відбувається і з подієвим маркетингом, який вже присутній на ринку як ярлик для певної сфери бізнесу, але ще не отримав ні концептуального опрацювання в спеціальній літературі, ні глибокого аксіоматичного засвоєння на практиці. З цієї причини подієвий маркетинг розпадається у рамках звичного поділу: BTL, PR, корпоративні вечірки, виставки. [17]

Метою статті є дослідження адаптації зарубіжного досвіду застосування івент-маркетингу в практиці вітчизняних підприємств.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Ринок BTL-послуг в Україні тільки розвивається, але вже є деякі статистичні дані про його обсяг. За даними Міжнародної Асоціації Маркетингових Ініціатив (МАМІ), український ринок маркетингових сервісів у 2015 році склав 1672 млн грн, 85 млн. грн (5,1%) з яких припало на подієвий маркетинг. У 2016 році обсяг ринку маркетингових сервісів 1633 млн. грн, 72 млн (4,4%) з яких припало на подієвий маркетинг. Це відбулося через вплив економічної кризи. У багатьох компаніях були урізані внутрішньо корпоративні заходи, що, безумовно, крім усього іншого вплинуло на, те що подієвий маркетинг просів досить сильно. Але, незважаючи, на ситуацію сьогодні, з 2009

по 2012 роки спостерігалася тенденція зростання обсягу як усього спектру маркетингових сервісів, так і подієвого маркетингу зокрема [18].

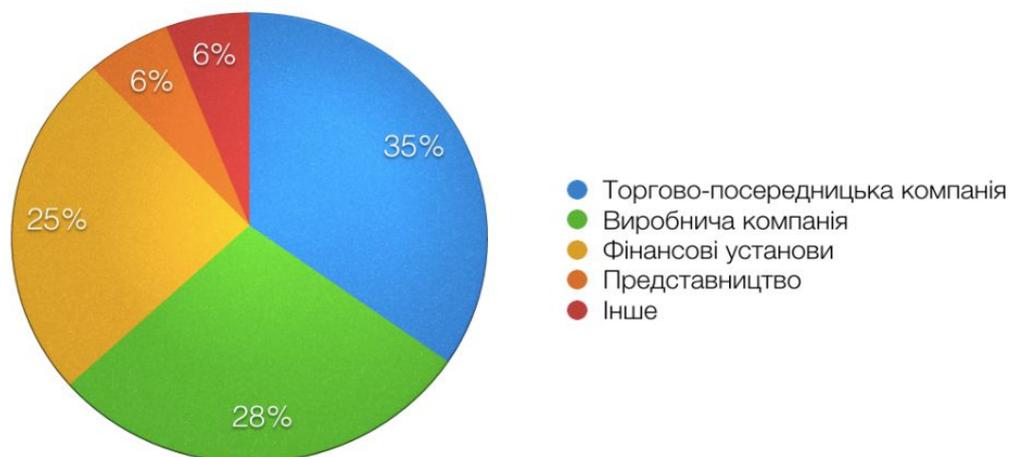
Станом на 2015 рік ринок event marketing`у в Україні представляв собою (рис. 1).



Джерело: узагальнено за даними [12, 14–16].

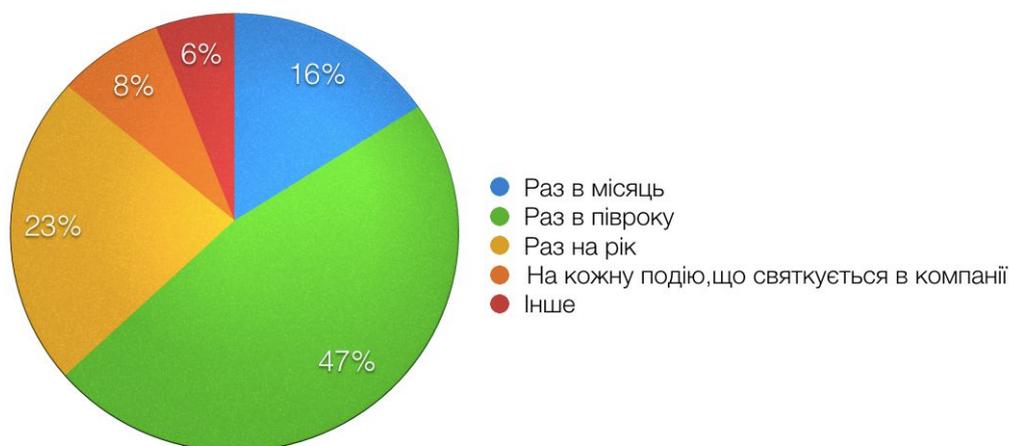
Рис. 1. Рівень попиту на event-послуги у 2015 році

Потенційними клієнтами івент-компаній визначено торгово-посередницькі фірми, виробничі підприємства і фінансові установи (рис. 2), які користуються послугами як мінімум раз на півроку (рис. 3). Станом на 2016 р. саме ці компанії були основними споживачами івент-послуг і мали перспективи до частішого залучення івенту у свою діяльність [19].



Джерело: побудовано за даними [14–16].

Рис. 2. Споживачі event-послуг (за видами діяльності)



Джерело: побудовано за даними [14–16].

Рис. 3 Частота користування event-послугами

Подієвий маркетинг в Україні має ряд особливостей, які легко визначити за допомогою матриці SWOT-аналізу.

Таблиця 1

SWOT-аналіз event marketing'у в Україні

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> – має довгостроковий ефект; – ненав'язливість, присутній елемент розваги; – підвищена сприйнятливості аудиторії; – продукція пов'язується з соціальним явищем і отримує конкурентні переваги. 	<ul style="list-style-type: none"> – необізнаність у цій сфері, мало професіоналів; – широкомасштабні національні рекламні кампанії приносять менший результат, ніж локальні заходи; – великі трудовитрати (фізичні, організаційні, творчі); – відсутність регуляторів ринку.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> – ефективно вибудовує емоційний зв'язок між брендом і споживачем; – дозволяє забезпечити максимальну залученість учасників у процес заходу, що викликає їх лояльність у майбутньому; – передбачає використання інших елементів масової комунікації, як реклама, PR і BTL; – можливість організації прямих продажів за рахунок прив'язування їх до проведених заходів. 	<ul style="list-style-type: none"> – непрофесіоналізм в організації та підготовці заходів, існує ризик швидко набриднути ЦА; – невідповідність заходу ЦА; – відсутність маркетингової стратегії; – зменшення числа заходів.

Поки подієвий маркетинг в Україні вважається швидше нововведенням, ніж звичним явищем. Для того, щоб конкурувати зі світовими ринками, ця галузь ще надзвичайно слабка. Але, з іншого боку, український рекламний ринок є зростаючим, що дає нововведенням прекрасні можливості зайняти свою нішу в рекламному бізнесі [17; 18].

Для того, щоб запроваджений event marketing приносив результати, потрібно правильно та послідовно побудувати весь процес, від визначення цілей та завдань до вибору контенту події та способів його проведення. Тільки при відповідальному та правильному виконанні усіх задач event marketing принесе свої результати.

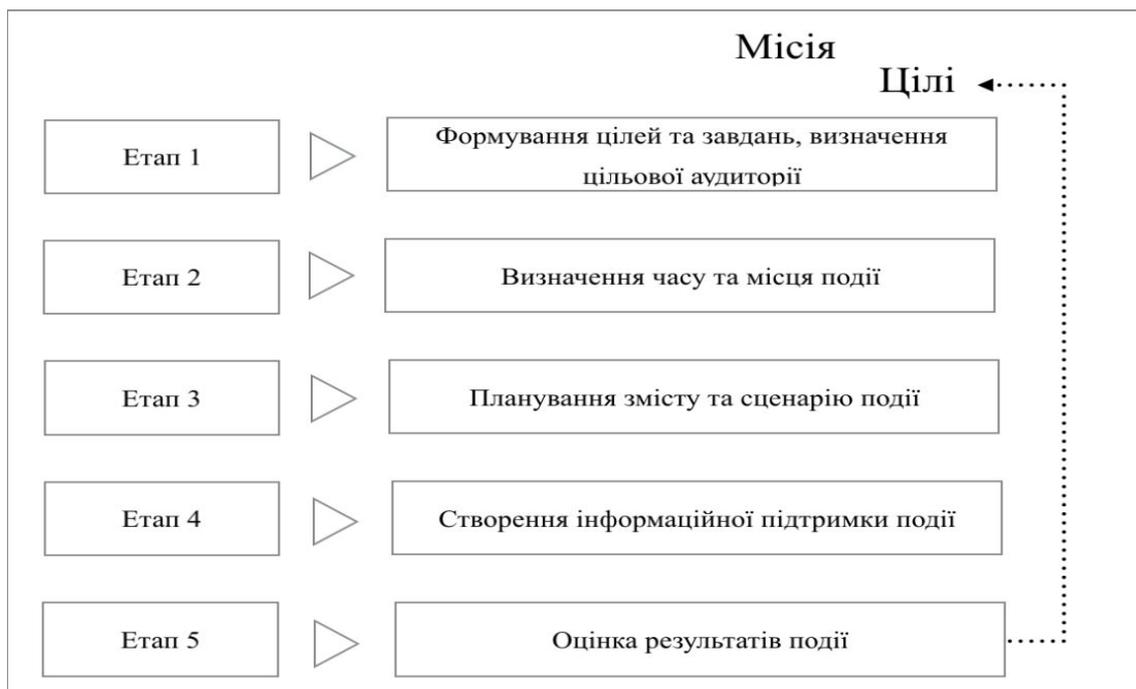
Чернетка плану подієвого маркетингу містить у собі такі ключові моменти:

- інформування аудиторії про проведення події;
- проведення події;
- «інформаційна хвиля» після події.

Але це дуже загальний план, який закладається як фундамент під час висунення пропозиції щодо проведення спеціальної події. Для того, щоб створити успішну подію, потрібно дотримуватися алгоритму запровадження подієвого маркетингу.

1. Формування цілей та завдань, визначення цільової аудиторії.
2. Визначення часу та місця події.
3. Планування змісту та сценарію події.
4. Створення інформаційної підтримки події.

У результаті проведення досліджень авторами було сформовано та структуровано блок-схему використання event-marketing'у для вітчизняних компаній (рис. 4).



Джерело: авторська розробка.

Рис. 4. Блок-схема використання event-marketing'у для вітчизняних компаній

Комунікації у event marketing'у дещо відрізняються від загальних маркетингових комунікацій.

Традиційний ланцюжок комунікацій складається з: відправника повідомлення, кодування, засобів передачі інформації, шуму + повідомлення, декодування та отримувача повідомлення. Головним плюсом комунікацій у подієвому маркетингу є те, що у ньому шум, який привертає увагу отримувача, є окремим від повідомлення, на відміну від традиційних маркетингових комунікацій, що означає, що шум не відверне увагу отримувача від головного повідомлення (рис. 5).



Рис. 5. Комунікаційний ланцюжок традиційного маркетингу та event marketing'у [15]

Event marketing це маркетингова комунікація у чотирьох вимірах. Перший – це емоційний вимір, тобто компанії не «підштовхують» свій товар до споживача, а, навпаки, «притягують» покупців за допомогою налагодження емоційних стосунків. Другий – дотичний вимір, іншими словами споживач може сам визначити цінність продукту. Третій – інтелектуальний вимір, який полягає у проведенні доречної події для визначеної цільової аудиторії. Четвертий – просторовий вимір, він відповідає за реалізацію перших трьох вимірів та інформування гостей про подію.

Окрім налагодженого алгоритму впровадження event marketing'у у діяльність компанії, потрібно вміти проектувати події (рис. 6).



Рис. 6. Макет проектування події [15]

Концептуалізація – визначення теми (концепту) події.

Калькуляція – підрахунок вартості проведення події та розмір грошових запасів для непередбачуваних витрат.

Створення «бізнес-моделі» – створюється для визначення доцільності проведення події (чи варто витратити кошти).

Адаптація – остаточні «налаштування» події, перевірка та узгодження усіх процесів.

Проведення події [5].

Висновки та перспективи подальших досліджень У сучасному середовищі підприємствам стало важко вести успішну комунікаційну політику, адже споживач став дуже примхливим і навчився абстрагуватися від різних видів реклами. Івент-маркетинг це нова віха у просуванні товарів та послуг, яка створює емоційний зв'язок споживача з брендом. Він має свої особливості та переваги, що направлені на позитивне сприймання споживачем.

Поки що на теренах нашої країни івент-маркетинг не є загальноприйнятим видом просування, але українські компанії успішно переймають досвід іноземних колег, які створювали ефективні та вигідні події.

Івент-маркетинг характеризується різноманітністю своїх проявів та складністю вимірювання ефективності, адже подієвий маркетинг не можна сприймати як окремий вид просування, він не використовується незалежно від комплексу зовнішніх комунікацій підприємства.

References

Література

- | | |
|---|---|
| <p>1. Event Marketing kak on est [Event Marketing as it is]. Retrieved from: http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/btl/event_marketing.htm [in Russian].</p> <p>2. Taranto, R. (1998). Special Events – a Unique Tool of Marketing and Promotion. Business Date, No. 6.</p> <p>3. Behrer, M., Larsson, Å. (1998). Event Marketing – att använda evenemang som strategisk resurs i marknadsföringen. Novrums grafiska AB, Göteborg.</p> <p>4. Event marketing project. Retrieved from: http://www.slideshare.net/yashwant434/24687200-eventmarketingproject?next_slideshow=1.</p> <p>5. 8 steps to create a great marketing plan for your event. Retrieved from: https://whova.com/blog/steps-create-event-marketing-plan.</p> <p>6. Kempe, K. (1999). Event Marketing – 90-talets största marknadsföringstrend.</p> <p>7. Esposito, M. (1998). Marketing an Event: A Holistic Approach. Fund Raising Management, No. 29.</p> <p>8. Walker Mack, R. (1999). Event Sponsorship: An Exploratory Study of Small Business Objectives,</p> | <p>1. Event Marketing как он есть [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/btl/event_marketing.htm.</p> <p>2. Taranto R. Special Events – a Unique Tool of Marketing and Promotion / R. Taranto // Business Date. – 1998. – № 6.</p> <p>3. Behrer M. Event Marketing – att använda evenemang som strategisk resurs i marknadsföringen / M. Behrer & Å. Larsson. – Novrums grafiska AB, Göteborg, 1998.</p> <p>4. Event marketing project [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.slideshare.net/yashwant434/24687200-eventmarketingproject?next_slideshow=1.</p> <p>5. 8 steps to create a great marketing plan for your event [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://whova.com/blog/steps-create-event-marketing-plan.</p> <p>6. Kempe K. Event Marketing – 90-talets största marknadsföringstrend / K. Kempe. – 1999.</p> <p>7. Esposito M. Marketing an Event: A Holistic Approach / M. Esposito // Fund Raising Management. – 1998. – № 29.</p> <p>8. Walker Mack R. Event Sponsorship: An Exploratory Study of Small Business</p> |
|---|---|

- Practices, and Perceptions. *Journal of Small Business Management*, No. 37.
9. Garber, D. (1994). Event Strategy Takes Holds as Brand vie to Seal Bond. *Brandweek*, No. 35.
10. Event marketing. Retrieved from: <http://www.marketing-schools.org/types-of-marketing/event-marketing.html>.
11. Forsa. Retrieved from: <http://www.forsa.com>.
12. Khaltcbaur, U. et al. (2007). Event-menedzhment [Event Management]. Moscow [in Russian].
13. The new rules of event marketing. Retrieved from: <http://www.inc.com/guides/201102/new-rules-of-event-marketing.html>.
14. Paradoksy ukrainskoho ivent marketynhu [Paradoxes of the Ukrainian marketing event]. Retrieved from: <http://innovations.com.ua/ua/articles/13296/temp> [in Ukrainian].
15. Afanasiadi, O.V. Event-marketing [Event-marketing]. Retrieved from: <http://www.pvl-rco.kz/files/event-marketing.pdf> [in Russian].
16. Obem reklamnogo rynku Ukrainy 2015 i prognoz obemov rynku 2016. Ekspertnaia otcenka Vseukrainskoi reklamnoi koalitsii [The volume of the advertising market in Ukraine 2015 and the forecast of market volumes 2016. The expert evaluation of the All-Ukrainian Advertising Coalition]. Retrieved from: <http://www.mami.com.ua/news/market-news/10918> [in Russian].
17. Tkachuk, O.V. (2010). Event – vazhlyva skladova suchasnoho PR [Event – an important component of modern PR]. *Marketynh v Ukraini – Marketing in Ukraine*, No. 1 [in Ukrainian].
18. Meenaghan, J.A. (1983). Commercial Sponsorship. *European Journal of Marketing*, No. 17.
19. How to evaluate event marketing. Retrieved from: <http://www.advisorperspectives.com/articles/2013/08/20/how-to-evaluate-event-marketing>.
- Objectives, Practices, and Perceptions / R. Walker Mack // *Journal of Small Business Management*. – 1999. – № 37.
9. Garber D. Event Strategy Takes Holds as Brand vie to Seal Bond / D. Garber // *Brandweek*. – 1994. – № 35.
10. Event marketing [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.marketing-schools.org/types-of-marketing/event-marketing.html>.
11. Forsa [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.forsa.com>.
12. Хальцбаур У. Event-менеджмент / У. Хальцбаур и др. – М., 2007.
13. The new rules of event marketing [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.inc.com/guides/201102/new-rules-of-event-marketing.html>.
14. Парадокси українського івент маркетингу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://innovations.com.ua/ua/articles/13296/temp>.
15. Афанасиади О. В. Event-маркетинг [Електронний ресурс] / О. В. Афанасиади. – Режим доступу: <http://www.pvl-rco.kz/files/event-marketing.pdf>.
16. Объем рекламного рынка Украины 2015 и прогноз объемов рынка 2016. Экспертная оценка Всеукраинской рекламной коалиции [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.mami.com.ua/news/market-news/10918>.
17. Ткачук О. В. Event – важлива складова сучасного PR / О. В. Ткачук // *Маркетинг в Україні*. – 2010. – № 1.
18. Meenaghan J. A. Commercial Sponsorship / J. A. Meenaghan // *European Journal of Marketing*. – 1983. – № 17.
19. How to evaluate event marketing [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.advisorperspectives.com/articles/2013/08/20/how-to-evaluate-event-marketing>.

УДК 657.6:657.1

Олександра М. Левченко, Марія А. Гавілей
Центрально-Європейський університет
**ОРГАНІЗАЦІЯ ОБЛІКУ ТА КОНТРОЛЮ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ
ГОСПОДАРЮЮЧИХ СУБ'ЄКТІВ**

У статті викладено актуальні питання організації обліку, внутрішнього контролю використання основних засобів на підприємствах. Наведено проблеми класифікації, етапи обліку та контролю основних засобів, визначено перелік питань, що мають перебувати в полі зору контролера під час перевірки. Обґрунтовано рекомендації щодо впровадження в практику реквізитів щодо класифікації та ефективності контролю основних засобів на підприємствах.

Ключові слова: основні засоби, організація обліку, внутрішній контроль, класифікація, ефективність контролю.

Александра М. Левченко, Мария А. Гавилей
Центрально-Европейский университет
**ОРГАНИЗАЦИЯ УЧЕТА И КОНТРОЛЯ ОСНОВНЫХ СРЕДСТВ
ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СУБЪЕКТОВ**

В статье изложены актуальные вопросы организации учета, внутреннего контроля использования основных средств на предприятиях. Приведены проблемы классификации, этапы учета и контроля основных средств, определен перечень вопросов, которые должны находиться в поле зрения контролера во время проверки. Обоснованы рекомендации по внедрению в практику реквизитов по классификации и эффективности контроля основных средств на предприятиях.

Ключевые слова: основные средства, организация учета, внутренний контроль, классификация, эффективность контроля.

Oleksandra M. Levchenko, Mariia A. Havilei
Central European University
**MANAGING FIXED ASSETS ACCOUNTING AND CONTROL
FOR ECONOMIC ENTITIES**

The article outlines the critical issues in managing fixed assets accounting and internal control at enterprises, along with revealing problems of classification and describing stages of fixed assets accounting and control. The key issues to be in controller's focus during checks are suggested. The recommendations on the implementation of fixed assets classification and control effectiveness requisites at enterprises have been substantiated.

Keywords: fixed assets, accounting management, internal control, classification, control effectiveness.

Основні засоби є матеріальною основою підприємницької діяльності, що визначають виробничий потенціал підприємств всіх галузей народного господарства України.

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Для здійснення виробничої діяльності підприємству необхідні основні засоби, які у своїй сукупності утворюють виробничо-технічну базу і визначають виробничу мету господарюючого суб'єкта. Ефективне функціонування суб'єктів господарювання в умовах ринкової економіки можливе завдяки екстенсивному та інтенсивному використанню основних засобів підприємства.

Аналіз останніх публікацій по проблемі. Дослідженню питання організації обліку та контролю основних засобів господарюючих суб'єктів присвячено чимало праць. Сутність категорії «основні засоби» неодноразово ставала предметом дослідження науковців України та зарубіжних країн. Великий внесок у розробку теоретичних основ і методологічних підходів до розв'язання проблеми обліку, аналізу, внутрішнього контролю та аудиту основних засобів та їх використання внесли: Ф.Ф. Бутинець [17], В.П. Завгородній [19], С.А. Кузнецова [18], О.М. Левченко [28, 29], М.Г. Чумаченко [27], В.В. Сопко [30], Н.М. Ткаченко [31], Б.Ф. Усач [32] та інші вітчизняні і зарубіжні провідні вчені та економісти-практики.

Незважаючи на значні напрацювання вчених та практиків на сьогодні єдності поглядів на категорію «основні засоби», особливості її обліку та контролю не існує, в зв'язку з чим виникає потреба у подальших дослідженнях застосування діючих теоретико-методологічних підходів.

Невирішені частини дослідження, мета дослідження. Ґрунтуючись на варіативності проведених досліджень з організації обліку та контролю використання основних засобів, на практиці дане питання в усій його повноті та значимості не достатньо розкрито. В практиці обліку та контролю приділяється мало уваги господарському процесу операцій з основними засобами підприємства, етапи організаційно-облікової та контрольної роботи не структуровані. За сучасних умов нестабільності вимог діючих нормативно-правових актів, що суттєво ускладнюють управління активами, існує необхідність подальшого обґрунтування та пошуку шляхів удосконалення облікової практики та оперативного контролю основних засобів на підприємствах.

Метою статті є дослідження теоретико-організаційних аспектів обліку та оперативного внутрішнього контролю основних засобів та обґрунтування шляхів його вдосконалення для процесу управління.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Організація обліку й контролю господарських операцій пов'язаних з основними засобами вимагає розгляду підходів та відповідного тлумачення категорії «основні засоби», що визначені у нормативно-правових актах (таблиця 1).

Можна зазначити, що визначення «основні засоби» у нормативно-правових актах України, які регулюють бухгалтерський облік, призводять до деякої плутанини щодо розуміння їх сутності, оскільки при встановленні критеріїв віднесення об'єкту до основних засобів перевага надається їх призначенню [14]. Натомість, вимоги ПКУ акцентують увагу на особливостях визнання об'єкту основних засобів активом, лише у тому випадку, коли його застосування відбувається виключно «для використання у господарській діяльності платника податку» [5].

Слід зазначити, що адаптація національних стандартів бухгалтерського обліку до міжнародних зумовлює те, що наведені у національному та міжнародному стандартах поняття «основних засобів» практично співпадають майже за усіма ключовими критеріями їх визнання [11, 20]. На жаль, така ідентичність існує тільки у площині обліку основних засобів. В той час як органи фіскальної служби при ідентифікації об'єкту основних засобів дотримуються норм Податкового кодексу України [5].

Науковці ж, при вивченні питань основних засобів намагаються уточнити дану категорію відповідно до потреб аналізу, конкретної галузі чи системи управління. Аналіз джерел з економіки, менеджменту, обліку, аналізу, аудиту щодо наведеного визначення «основних засобів» дозволяє стверджувати, що більшість авторів при розкритті сутності цієї категорії акцентують увагу на таких ключових критеріях, як:

- *матеріальність;*
- *призначення;*
- *поступове перенесення вартості;*

- строк корисного використання;
- вартісне вираження.

Таблиця 1

Визначення сутності «основних засобів» в нормативно-правових актах

Джерело	Визначення
П(С)БО 7 «Основні засоби» [11]	Основні засоби – матеріальні активи, які підприємство / установа утримує з метою використання їх у процесі виробництва / діяльності або постачання товарів, надання послуг, здавання в оренду іншим особам або для здійснення адміністративних і соціально-культурних функцій, очікуваний термін корисного використання (експлуатації) яких більше одного року (або операційного циклу, якщо він довший за рік)
МСБО 16 «Основні засоби» [20]	Основні засоби – матеріальні об'єкти, які утримують для використання у виробництві або постачанні товарів чи наданні послуг, для надання в оренду іншим або для адміністративних цілей та використовуватимуть, за очікуванням, протягом більше одного звітного періоду
ПКУ пп. 14.1.138 ст. 14 [5]	Основні засоби – матеріальні активи, у тому числі запаси корисних копалин наданих у користування ділянок надр (крім вартості землі, незавершених капітальних інвестицій, бібліотечних і архівних фондів, матеріальних активів, автомобільних доріг загального користування, вартість яких не перевищує 6000 гривень, невиробничих основних засобів та нематеріальних активів), що призначаються платником податку для використання у господарській діяльності платника податку, вартість яких перевищує 6000 гривень та поступово зменшується у зв'язку із фізичним або моральним зносом і очікуваний строк корисного використання (експлуатації) яких з дати введення в експлуатацію становить понад один рік (або операційний цикл, якщо він довший за рік)

На нашу думку, визначальним фактором організації бухгалтерського обліку підприємства є перевірка правильності оцінки основних засобів. Так, первісна вартість об'єкта основних засобів згідно з п. 8 П(С)БО 7 «Основні засоби» [11] складається з таких витрат, рис. 1.

Первісна вартість об'єкта основних засобів

- ✓ сум, що сплачують постачальникам активів та підрядникам за виконання будівельно-монтажних робіт (без непрямих податків);
- ✓ реєстраційних зборів, державного мита та аналогічних платежів, що здійснюються у зв'язку з придбанням (отриманням) прав на об'єкт основних засобів;
- ✓ сум увізного мита;
- ✓ сум непрямих податків у зв'язку з придбанням (створенням) основних засобів (якщо вони не відшкодовуються підприємству);
- ✓ витрат зі страхування ризиків доставки основних засобів;
- ✓ витрат на транспортування, установку, монтаж, налагодження основних засобів;
- ✓ інших витрат, безпосередньо пов'язаних з доведенням основних засобів до стану, в якому вони придатні для використання із запланованою метою

Рис. 1. Складові елементи первісної вартості об'єкта основних засобів

На рис. 2 відображені основні завдання бухгалтерського обліку основних засобів.

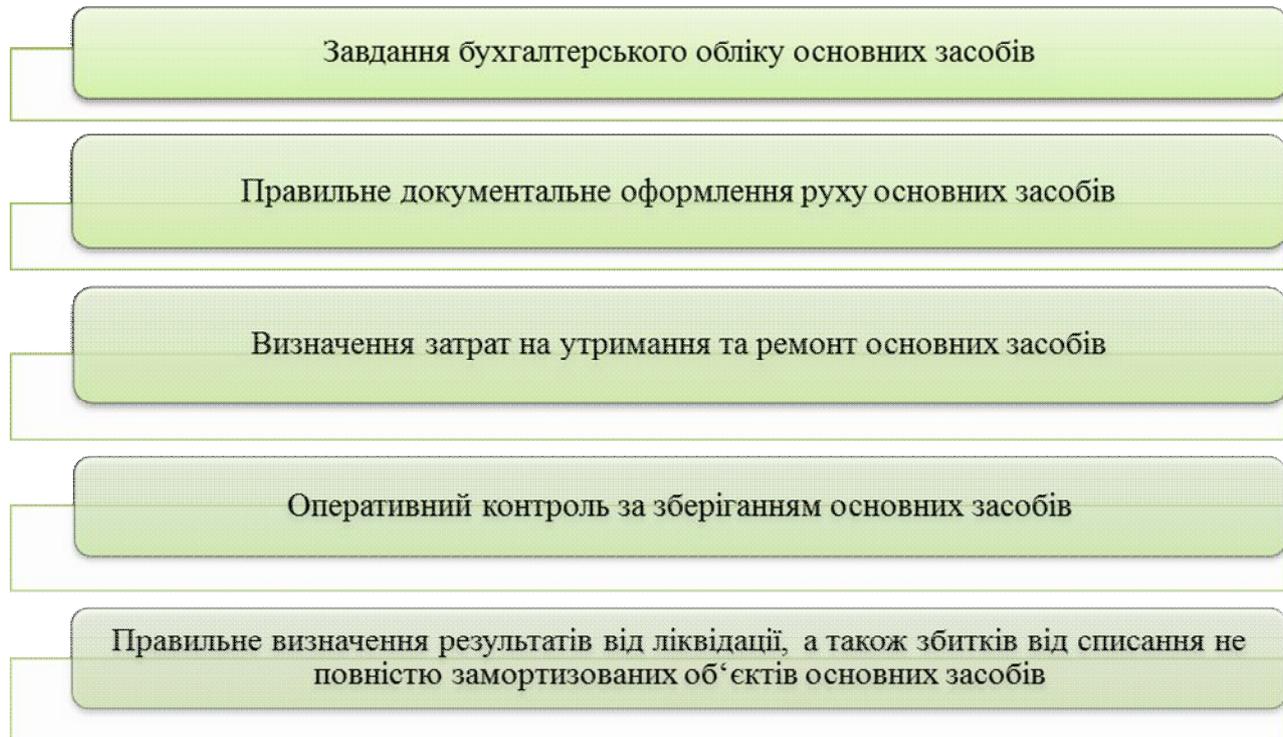


Рис. 2. Основні завдання обліку основних засобів

Окремо маємо зупинитися на основних засобах, які вміщують дорогоцінні метали. Згідно зі ст. 1 Закону України № 637 [2] до дорогоцінних металів належать золото, срібло, платина і метали платинової групи (паладій, іридій, родій, осмій, рутеній) у будь-якому вигляді та стані (сировина, сплави, напівфабрикати, промислові продукти, хімічні сполуки, вироби, відходи, брухт тощо). Відповідно до вимог п. 5.2 Інструкції № 84 суб'єкти підприємницької діяльності організують ведення обліку дорогоцінних металів, що містяться в основних засобах виробництва, покупних výroбах, приладах, напівфабрикатах, матеріалах, обладнанні, малоцінних та швидкозношуваних предметах і використовуються в науковій, виробничій, будівельній та інших видах господарської діяльності [15]. Дані про кількість дорогоцінних металів, які містяться у відповідних об'єктах обліку, повинні відображатись у типових міжвідомчих формах первинної документації, затверджених наказом № 352 Держкомстату України [18]. Форми первинної документації для обліку основних засобів [18, 19, 26]:

- форма № ОЗ-1 «Акт приймання-передачі (внутрішнього переміщення) основних засобів»;
- форма № ОЗ-2 «Акт приймання-здачі відремонтованих, реконструйованих та модернізованих об'єктів»;
- форма № ОЗ-3 «Акт списання основних засобів»;
- форма № ОЗ-4 «Акт на списання автотранспортних засобів»;
- форма № ОЗ-5 «Акт про установку, пуск та демонтаж будівельної машини»;
- форма № ОЗ-6 «Інвентарна картка обліку основних засобів».

Особливістю організації обліку та контролю використання основних засобів, обчислювальної техніки, пристроїв з вмістом (в окремих вузлах, деталях та інструментах) дорогоцінних металів та дорогоцінного каміння є те, що в зазначених облікових формах

записують тільки дані щодо маси, виду, найменування дорогоцінних металів, які містяться у відповідних об'єктах, не зазначаючи окремо їх вартість. Підставою для зазначення кількості дорогоцінних металів у формах є дані технічних паспортів та іншої технічної документації, що супроводжує основні засоби, інформація про які обов'язково зазначається у типових формах первинного обліку ОЗ-1 – ОЗ-6 [13, 28, 29].

Діючі різні етапи обліково-контрольного процесу основних засобів вимагають виокремлення наступних етапів економіко-облікової та контрольної роботи з основними засобами підприємств, рис. 3.

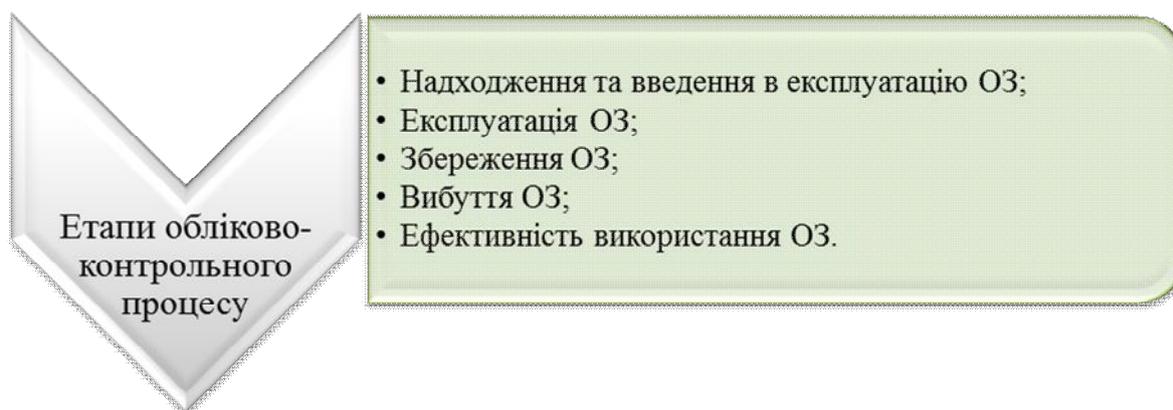


Рис. 3. Етапи облікової та контрольної роботи з основними засобами

Організація обліку та безпосередньо обліковий процес основних засобів має забезпечити контроль збереження основних засобів підприємства. Сам процес діючого ефективного внутрішнього контролю підприємства має забезпечити обґрунтовану відповідь на питання, пов'язані з надходженням, експлуатацією, збереженням і вибуттям основних засобів. В ході контролю з'ясовуються питання, пов'язані зі:

- зміною методів нарахування амортизації основних засобів (ОЗ) протягом поточного періоду;
- нарахуванням амортизації основних засобів на період перебування об'єкта на реконструкції, модернізації, добудові, дообладнанні, консервації;
- наявністю у складі ОЗ орендованих, переданих в оренду ОЗ;
- наявністю у складі ОЗ, які були придбані повністю або частково за рахунок кредитів банків або інших фінансових установ;
- наявністю у складі ОЗ повністю зношених основних засобів;
- наявністю у складі основних засобів, щодо яких існують судові позови;
- наявністю у складі основних засобів, щодо яких діє податкова застава;
- наявністю у складі основних засобів, які передані під заставу іншим суб'єктам господарювання;
- наявністю у складі основних засобів, які мають в вузлах, деталях дорогоцінні метали;
- наявністю фактів ліквідації списаних основних засобів, які вміщують в вузлах, деталях дорогоцінні метали. Ліквідація об'єктів оформляється Актом списання основних засобів (ф. № ОЗ-3) або Актом на списання автотранспортних засобів (ф. № ОЗ-4), де в рядку «Наявність дорогоцінних металів» зазначається, є чи немає в об'єктах, що списуються, дорогоцінні метали, про що інформують дані граф 24–26 форми № ОЗ-6. Крім того зазначаємо, що в господарських операціях обов'язково враховуються вимоги законодавчо-нормативних актів [1–5, 7–9, 12, 13, 15, 16, 19].

В обліку використовувалася система класифікації основних засобів для цілей нарахування амортизації, де були детально розписані об'єкти основних засобів відповідно до груп. Система класифікації основних засобів для цілей нарахування амортизації постійно змінювалась, причому зміни були дуже суттєвими [29, 30]. На даний час в Україні діє Державний класифікатор основних фондів [21], де представлено три групи основних засобів, табл. 2.

Таблиця 2

Класифікація основних фондів

Код КОФ	Назва
100000	Будівлі, споруди, їх структурні компоненти та передавальні пристрої
110000	Будинки, будівлі
120000	Будівлі промислові і спеціальні та інженерні споруди
130000	Пристрої передавальні
200000	Транспортні засоби, включаючи вантажні та легкові автомобілі; меблі, офісне обладнання; побутові електромеханічні прилади та інструменти; інформаційні системи, включаючи електронно-обчислювальні та інші машини для автоматичного оброблення інформації
210000	Засоби транспортні, включаючи вантажні та легкові автомобілі
220000	Меблі, офісне обладнання
230000	Прилади та інструменти побутові електромеханічні
240000	Інформаційні системи, включаючи електронно-обчислювальні та інші машини для автоматичного оброблення інформації
300000	Інші основні фонди, що не ввійшли до груп 1 та 2, включаючи сільськогосподарські машини та знаряддя, робочу і продуктивну худобу, багаторічні насадження
310000	Машини та устаткування
320000	Худоба робоча та продуктивна
330000	Насадження багаторічні
340000	Інші основні фонди, ніде не класифіковані

В практиці обліку та здійснення поточного контролю діє неоднозначність класифікації: за вимогами ПСБО 7 «Основні засоби» [11], вимогами Плану рахунків обліку та Інструкції про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій від 30.11.1999 р. № 291 [14], Податковим кодексом України [5], та ДКУ Класифікацією основних фондів ДК 013-97 [21] за різними ознаками та критеріями передбачають групи ОЗ та мінімально допустимі строки їх амортизації, що значно більше вимагає зусиль щодо віднесення їх до відповідних груп для забезпечення організаційного, облікового, аналітичного та контрольного процесу, відповідного складання та подання фінансової звітності та звітності в органи Державного комітету статистики України.

Практика застосування первинної документації для обліку основних засобів дає можливість запропонувати наступне:

а) можна запропонувати свою класифікацію основних засобів по групах і підгрупах, яка дозволить більш правильно та повно вести облік основних засобів підприємства [11], про що необхідно зазначити в обліковій політиці підприємства [28];

б) аналіз реквізитів, а також практичне застосування первинних документів з обліку основних засобів дозволяє зробити висновок про те, що на підприємствах доцільно, застосовувати єдиний уніфікований первинний обліковий документ для відображення даних

про надходження і вибуття основних засобів. Таким документом може бути «Акт про рух основних засобів»;

в) з метою вдосконалення аналітичного обліку пропонуємо застосувати видозмінену інвентарну картку основних засобів, до якої необхідно ввести додаткові реквізити: «Вид надходження» та «Шифри ОЗ для фінансового обліку, Групу для податкового обліку, Розділ/шифр для статистичного обліку» та рядок «Наявність дорогоцінних металів (ДМ), із зазначенням його виду, кількості», «Гарантійний ремонт», таблиця 3.

Таблиця 3

Додаткові реквізити для типових форм документів обліку основних засобів

Реквізити	Посилання		Шифри ОЗ
Для фінансового обліку	План рахунків		
Для податкового обліку	Група		
Для статистичного обліку	Розділ/Шифр		
Наявність дорогоцінних металів (ДМ)	Назва ДМ	Кількість	
Вид надходження			
Гарантійний ремонт (термін/дата)			

Аналогічні зміни повинні бути внесені і в оборотну відомість руху основних засобів. Запропонований порядок обліку дозволить більш повніше відображати в аналітичному обліку основні засоби за джерелами їх надходження і за їх призначенням, що в свою чергу, розширить інформаційну базу для здійснення аналізу.

Для контролю та визначення ефективності використання основних засобів в ході аналізу застосовують наступні напрямки та показники [24, 27, 30, 33], таблиця 4.

Таблиця 4

Аналіз основних засобів для управління

Аналіз за показниками	Ефективність використання
<ul style="list-style-type: none"> ✓ аналіз складу основних засобів; ✓ аналіз структури основних засобів; ✓ аналіз динаміки основних засобів; ✓ аналіз стану основних засобів; ✓ аналіз руху основних засобів; ✓ аналіз забезпеченості підприємства основними засобами; ✓ аналіз ефективності використання основних засобів; ✓ аналіз використання машинного часу та обладнання; ✓ аналіз наявності дорогоцінних металів золота, срібла, платини та металів платинової групи в складі ОЗ* (пропозиція). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ фондоозброєність; ✓ рентабельність основних засобів; ✓ загальна фондовіддача; ✓ фондомісткість; ✓ технічна озброєність праці; ✓ частка основних виробничих фондів в загальній вартості основних засобів; ✓ частка власних основних засобів; ✓ рівень забезпеченості ОЗ; ✓ календарний фонд роботи устаткування; ✓ коефіцієнт зносу; ✓ коефіцієнт придатності; ✓ коефіцієнт оновлення; ✓ коефіцієнт вибуття; ✓ коефіцієнт приросту; ✓ коефіцієнт вмісту ДМ* (пропозиція).

Аналіз наявності дорогоцінних металів золота, срібла, платини та металів платинової групи в складі ОЗ дозволить мати інформацію стосовно конкретних основних засобів в структурі наявних основних засобів підприємства, що дозволить оперативно здійснювати контроль за вилученням із основних засобів, що списуються, придатних вузлів, деталей, матеріалів, кольорових і дорогоцінних металів, визначення їх кількості, ваги і контролювати

здавання брухту. З метою контролю порівнюється маса дорогоцінних металів з масою фактично отриманого брухту, враховуючи, що вага брухту, буде значно більша за чисту масу дорогоцінних металів, зазначеній в формі № ОЗ-6, які оприбутковуються за цінами можливої реалізації. Крім того, підприємства подають органу державної статистики за його вимогою або за одноразовими спостереженнями (2007 р.) для отримання повної, усебічної та об'єктивної статистичної інформації відповідний Звіт про залишки, надходження та використання (витрати) дорогоцінних металів у вигляді брухту, відходів та виробів з них [17]. В свою чергу, МФУ наказом від 22.12.2008 р. № 1519 затвердило Інструкцію про порядок проведення перевірок щодо додержання законодавства України при здійсненні операцій з дорогоцінними металами і дорогоцінним камінням. Вказаний наказ скасовано на підставі Розпорядження КМУ від 10.03.2017 р. № 169-р як такий, що не відповідає Закону України «Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності» [6]. Діючі акти вимагають швидкої реакції для своєчасної зміни та удосконалення організаційних засад обліку основних засобів.

Висновки та перспективи подальших досліджень. В процесі дослідження встановлено, що питання організації документування та здійснення облікового процесу з основними засобами є практично значимим і достатньо актуальним. Діяльність вимагає оперативного внутрішнього контролю, який є необхідним, обґрунтованим і таким, що відповідає вимогам сучасності, виходячи з практики збереження майна підприємства (власника).

1. Контроль основних засобів дозволяє встановити реальний якісний та кількісний стан основних засобів суб'єкта господарювання, їх правильний облік, витрати на ремонт і поліпшення, а також правильність нарахування амортизації.

2. Етапи економіко-облікової роботи з основними засобами є складним процесом, а з огляду на постійні зміни в нормативних актах стосовно їх класифікації та норм амортизації, він є дуже важливою частиною загального внутрішнього оперативного контролю підприємства.

3. Неоднозначність класифікації основних засобів, яка запропонована різними діючими нормативно-правовими актами веде до здійснення її багатоваріантності, що значно збільшує час на облікові, аналітичні, контрольні та аудиторські процедури.

4. Впровадження в практику аналізу наявності дорогоцінних металів (золота, срібла, платини та металів платинової групи) в складі ОЗ позбавить помилок при здійсненні контролю та дозволить мати інформацію стосовно конкретних основних засобів, які містять дорогоцінні метали.

Перспективи подальших досліджень – розробка та впровадження в практику стандартів внутрішнього оперативного контролю за визначеними етапами облікової та контрольної роботи, враховуючи сучасну багатоваріантність класифікації, групування основних засобів підприємства.

References

Література

- | | |
|--|---|
| 1. Pro bukhhal'terskyi oblik ta finansovu zvitnist v Ukraini: Zakon Ukrainy vid 16.07.1999 N 996-XIV [On Accounting and Financial Reporting in Ukraine: Law of Ukraine]. Retrieved from: http://www.ligazakon.ua [in Ukrainian]. | 1. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ligazakon.ua . |
| 2. Pro derzhavne rehuliuвання vydobutku, vyrobnytstva i vykorystannia dorohotsinnykh metaliv i dorohotsinnoho kaminnia ta kontrol za operatsiiamy z nymy: Zakon Ukrainy vid 18.11.1997 N 637/97-VR | 2. Про державне регулювання видобутку, виробництва і використання дорогоцінних металів і дорогоцінного каміння та контроль за операціями з |

[On state regulation of production, production and use of precious metals and precious stones and control over transactions with them: Law of Ukraine]. Retrieved from: <http://www.ligazakon.ua> [in Ukrainian].

3. Pro osnovni zasady derzhavnoho nahliadu (kontroliu) u sferi hospodarskoi diialnosti: Zakon Ukrainy vid 5.04.2007 N 877-V [On the Basic Principles of State Supervision (Control) in the Field of Business: The Law of Ukraine]. Retrieved from: <http://zakon0.rada.gov.ua> [in Ukrainian].

4. Pro vyznachennia rozmiru zbytkiv, zavdanykh pidpriemstvu, ustanovi, orhanizatsii rozkradanniam, znyshchenniam (psuvanniam), nedostacheiu abo vtratoiu dorohotsinnykh metaliv, dorohotsinnoho kaminnia ta valiutnykh tsinnosti: Zakon Ukrainy vid 06.06.1995 N 217/95-VR z nastupnymy zminamy ta dopovnenniamy [On determining the amount of damages inflicted on the enterprise, institution, organization of theft, destruction (damage), shortage or loss of precious metals, precious stones and currency values: the Law of Ukraine]. Retrieved from: <http://www.ligazakon.ua> [in Ukrainian].

5. Podatkovyi kodeks Ukrainy vid 23.12.2010 N 2775-VI [Tax Code of Ukraine]. Retrieved from: <http://www.ligazakon.ua> [in Ukrainian].

6. Pro skasuvannia deiakykh nakaziv ministerstv ta inshykh tsentralnykh orhaniv vykonavchoi vlady: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 10.03.2017 N 169-r [On the Abolition of Certain Orders of Ministries and Other Central Executive Bodies: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine]. Retrieved from: <http://zakon0.rada.gov.ua> [in Ukrainian].

7. Pytannia pererobky brukhtu ta vidkhodiv, shcho mistiat dorohotsinni metaly: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 15.03.1999 N 383 [Questions on the processing of scrap and waste containing precious metals: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine]. Retrieved from: <http://www.ligazakon.ua> [in Ukrainian].

8. Pro vdoskonalennia obliku ta vykorystannia vidkhodiv i lomu dorohotsinnykh metaliv i dorohotsinnoho kaminnia: Postanovu Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 18.10.1993 N 863 [On Improving the Accounting and Use of Waste and Scrap Precious Metals and Precious Stones: The Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine]. Retrieved from: <http://www.ligazakon.ua> [in Ukrainian].

9. Pro orhanizatsiiu zbyrannia ta pererobky vidkhodiv i lomu dorohotsinnykh metaliv i dorohotsinnoho

ними: Закон України від 18.11.1997 № 637/97-ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ligazakon.ua>.

3. Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності: Закон України від 5.04.2007 № 877-V [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua>.

4. Про визначення розміру збитків, завданих підприємству, установі, організації розкраданням, знищенням (псуванням), недостачею або втратою дорогоцінних металів, дорогоцінного каміння та валютних цінностей: Закон України від 06.06.1995 № 217/95-ВР з наступними змінами та доповненнями [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ligazakon.ua>.

5. Податковий кодекс України від 23.12.2010 № 2775-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ligazakon.ua>.

6. Про скасування деяких наказів міністерств та інших центральних органів виконавчої влади: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10.03.2017 № 169-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua>.

7. Питання переробки брухту та відходів, що містять дорогоцінні метали: Постанова Кабінету Міністрів України від 15.03.1999 № 383 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ligazakon.ua>.

8. Про вдосконалення обліку та використання відходів і лому дорогоцінних металів і дорогоцінного каміння: Постанову Кабінету Міністрів України від 18.10.1993 № 863 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ligazakon.ua>.

9. Про організацію збирання та переробки відходів і лому дорогоцінних

- kaminnia: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 10.04.1992 N 187 [On the organization of collection and processing of waste and scrap precious metals and precious stones: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine]. Retrieved from: <http://www.ligazakon.ua> [in Ukrainian].
11. Polozhennia (standart) bukhhalterskoho obliku 7 «Osnovni zasoby», zatverdzhene Nakazom Ministerstva finansiv Ukrainy vid 27.04.2000 N 92 [Regulation (standard) of accounting 7 "Fixed assets", approved by the order of the Ministry of Finance of Ukraine]. Retrieved from: <http://www.ligazakon.ua> [in Ukrainian].
12. Polozhennia pro poriadok spysannia derzhavnoho maina, zatverdzhene Nakazom Fondu derzhavnoho maina Ukrainy vid 28.11.2005 N 3045 [Regulations on the procedure for the cancellation of state property, approved by the Order of the State Property Fund of Ukraine]. Retrieved from: <http://www.ligazakon.ua> [in Ukrainian].
13. Polozhennia pro inventaryzatsiiu aktyviv ta zobov'язan, zatverdzhene Nakazom Ministerstva finansiv Ukrainy vid 02.09.2014 N 879 [Regulations on the inventory of assets and liabilities, approved by the Order of the Ministry of Finance of Ukraine]. Retrieved from: <http://www.ligazakon.ua> [in Ukrainian].
14. Pro zastosuvannia Planu rakhunkiv bukhhalterskoho obliku aktyviv, kapitalu, zobov'язan i hospodarskykh operatsii pidpriemstv i orhanizatsii: Instruktisia, zatverdzhena Nakazom Ministerstva finansiv Ukrainy vid 30.11.1999 N 291 [On the Application of the Account of Accounts of Assets, Capital, Commitments and Business Operations of Enterprises and Organizations: An Instruction approved by the Order of the Ministry of Finance of Ukraine]. Retrieved from: <http://www.ligazakon.ua> [in Ukrainian].
15. Pro poriadok oderzhannia, vykorystannia, obliku ta zberihannia dorohotsinnykh metaliv i dorohotsinnoho kaminnia: Instruktisia, zatverdzhena Nakazom Ministerstva finansiv Ukrainy vid 06.04.1998 N 84 [On the procedure for obtaining, using, registering and storing precious metals and precious stones: An instruction approved by the order of the Ministry of Finance of Ukraine]. Retrieved from: <http://www.ligazakon.ua> [in Ukrainian].
16. Pro poriadok spysannia osnovnykh zasobiv ta stvorenня postiiho diuchoi komisii shchodo spysannia osnovnykh zasobiv: Instruktisia, zatverdzhena Nakazom Ministerstvom promyslovoi polityky Ukrainy vid 26.10.1999 N 373 [On the procedure for the write-
- металів і дорогоцінного каміння: Постанова Кабінету Міністрів України від 10.04.1992 № 187 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ligazakon.ua>.
11. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби», затверджене Наказом Міністерства фінансів України від 27.04.2000 № 92 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ligazakon.ua>.
12. Положення про порядок списання державного майна, затверджене Наказом Фонду державного майна України від 28.11.2005 № 3045 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ligazakon.ua>.
13. Положення про інвентаризацію активів та зобов'язань, затверджене Наказом Міністерства фінансів України від 02.09.2014 № 879 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ligazakon.ua>.
14. Про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій: Інструкція, затверджена Наказом Міністерства фінансів України від 30.11.1999 № 291 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ligazakon.ua>.
15. Про порядок одержання, використання, обліку та зберігання дорогоцінних металів і дорогоцінного каміння: Інструкція, затверджена Наказом Міністерства фінансів України від 06.04.1998 № 84 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ligazakon.ua>.
16. Про порядок списання основних засобів та створення постійно діючої комісії щодо списання основних засобів: Інструкція, затверджена Наказом Міністерством промислової політики

- off of fixed assets and the creation of a permanent commission for the write-off of fixed assets: An instruction approved by the Order of the Ministry of Industrial Policy of Ukraine]. Retrieved from: <http://www.ligazakon.ua> [in Ukrainian].
17. Pro zatverdzhennia form derzhavnykh statystychnykh sposterezhen zi statystyky tovarnykh rynkiv: Nakaz Derzhavnoho Komitetu statystyky Ukrainy vid 27.07.2007 N 256 [On Approval of Forms of State Statistical Observations on Statistics of Commodity Markets: Order of the State Committee of Statistics of Ukraine]. Retrieved from: <http://www.ligazakon.ua> [in Ukrainian].
17. Про затвердження форм державних статистичних спостережень зі статистики товарних ринків: Наказ Державного Комітету статистики України від 27.07.2007 № 256 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ligazakon.ua>.
18. Pro zatverdzhennia typovykh form pervynnoho obliku: Nakaz Ministerstva statystyky Ukrainy vid 29.12.1995 N 352 [On Approval of Typical Forms of Primary Accounting: Order of the Ministry of Statistics of Ukraine]. Retrieved from: <http://www.ligazakon.ua> [in Ukrainian].
18. Про затвердження типових форм первинного обліку: Наказ Міністерства статистики України від 29.12.1995 № 352 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ligazakon.ua>.
19. Metodychni rekomendatsii z bukhhalterskoho obliku osnovnykh zasobiv, zatverdzheni Nakazom Ministerstva finansiv Ukrainy vid 30.09.2003 [Methodical recommendations on the accounting of fixed assets, approved by the Order of the Ministry of Finance of Ukraine]. Retrieved from: <http://www.ligazakon.ua> [in Ukrainian].
19. Методичні рекомендації з бухгалтерського обліку основних засобів, затвержені Наказом Міністерства фінансів України від 30.09.2003 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ligazakon.ua>.
20. MSBO 16 «Osnovni zasoby» [IAS 16 Property, Plant and Equipment]. Retrieved from: <http://www.ligazakon.ua> [in Ukrainian].
20. МСБО 16 «Основні засоби» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ligazakon.ua>.
21. Klasyfikatsiia osnovnykh fondiv DK 013-97, zatverdzheni Nakazom DK Ukrainy po standartyzatsii, metrolohii ta sertyfikatsii vid 19.08.1997 N 507 [Classification of fixed assets DK 013-97, approved by the Order of the State Committee of Ukraine for Standardization, Metrology and Certification]. Retrieved from: <http://www.ligazakon.ua> [in Ukrainian].
21. Класифікація основних фондів ДК 013-97, затвержені Наказом ДК України по стандартизації, метрології та сертифікації від 19.08.1997 № 507 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ligazakon.ua>.
22. Butynets, F.F. (2008). Teoriia bukhhalterskoho obliku: Pidruchnyk dlia studentiv vuziv spetsialnosti 7.050106 «Oblik i audyt» [Theory of Accounting: A textbook for university students specialty 7.050106 "Accounting and Audit"]. 7th ed., enl. and rev. Zhytomyr Engineering and Technology Institute. 440 p. [in Ukrainian].
22. Бутинець Ф. Ф. Теорія бухгалтерського обліку: Підручник для студентів вузів спеціальності 7.050106 «Облік і аудит» / Ф. Ф. Бутинець. – 7-е вид., доп. і перероб. – Житомир: ЖІТІ, 2008. – 440 с.
23. Havilei, M.A., Kuznetsova, S.A. (2017). Problemy klasyfikatsii osnovnykh zasobiv [Problems of classification of fixed assets]. Studentskyi naukovyi visnyk – Student Scientific Bulletin (Ed. K.O. Knyazhdvyrskaya, Kyiv: Central European
23. Гавілей М. А. Проблеми класифікації основних засобів / М. А. Гавілей, С. А. Кузнецова // Студентський науковий вісник / за загал. ред. к. політ. н., доц. К. О. Княздвірської. – К.: УП

- University), Vol. 10, P. 83 [in Ukrainian].
24. Boliukh, M.A., Buchevskiy, V.Z., Horbatok, M.I. et al. (2001). *Ekonomichnyi analiz: Navch. posibnyk* [Economic Analysis: Textbook]. Ed. M.H. Chumachenko. Kyiv National Economic University. 540 p. [in Ukrainian].
25. Zavgorodnii, V.P. (2013). *Bukhgalterskii uchet v Ukraine s ispolzovaniem natsionalnykh standartov: Ucheb. posob.* [Accounting in Ukraine using national standards: Textbook]. 5th ed., enl. and rev. Kyiv: A.S.K. 847 p. [in Russian].
26. Kim, H., Sopko, V.V., Kim, S.H. (2004). *Bukhhalterskyi oblik: pervynni dokumenty ta poriadok yikh zapovnennia: Navch. posibnyk* [Accounting: primary documents and the order of their filling: Training manual]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury. 440 p. [in Ukrainian].
27. Krush, V.P., Klymenko, O.V., Podvihina, V.I., Hulevych, V.O. (2008). *Kapital, osnovni ta oborotni zasoby pidpriemstva: Navch. posibnyk* [Capital, fixed assets and working capital of the enterprise: a manual]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury, 2008. – 328 s. [in Ukrainian].
28. Levchenko, O., Bondarenko, D. (1999). *Orhanizatsiia bukhhalterskoho obliku ta oblikova polityka na pidpriemstvi* [Organization of accounting and accounting policy at the enterprise]. *Vse pro bukhhalterskyi oblik – All about accounting*, No. 5, Pp. 12–17 [in Ukrainian].
29. Levchenko, O.M., Brui, O.V. (2011). *Oblik i audyt: Navch. posibnyk z pidhotovky kompleksnoho derzhavnogo ispytu dlia studentiv napriamu pidhotovky 6.030509 «Oblik i audyt»* [Accounting and Audit: A Manual for Preparing a Comprehensive State Examination for Students Directions of Training 6.030509 "Accounting and Audit"]. Kyiv Academy of International Economics and International Relations. 364 p. [in Ukrainian].
30. Levchenko, O.M., Brui, O.V. (2012). *Analiz hospodarskoi diialnosti. Navchalno-metodychnyi posibnyk dlia studentiv napriamku pidhotovky 6.030509 «Oblik i audyt»* [Analysis of economic activity. Educational and methodical manual for students in the direction of preparation 6.030509 "Accounting and Audit"]. Kyiv Academy of International Economics and International Relations. 118 p. [in Ukrainian].
- ВНЗ «Центрально-Європейський університет», 2017. – Вип. 10. – С. 83.
24. *Економічний аналіз: Навч. посібник* / М. А. Боліух, В. З. Бучевський, М. І. Горбаток і ін.; за ред. акад. НАНУ, проф. М. Г. Чумаченка. – К.: КНЕУ, 2001. – 540 с.
25. Завгородний В. П. *Бухгалтерський учет в Україні с использованием национальных стандартов: Учеб. пособ.* / В. П. Завгородний. – 5-е изд., доп. и перераб. – К.: А.С.К., 2013. – 847 с.
26. Кім Г. *Бухгалтерський облік: первинні документи та порядок їх заповнення: Навч. посібник* / Г. Кім, В.В. Сопко, С.Г. Кім. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 440 с.
27. *Капітал, основні та оборотні засоби підприємства: Навч. посібник* / В.П. Круш, О. В. Клименко, В. І. Подвігіна, В. О. Гулевич. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 328 с.
28. Левченко О. *Організація бухгалтерського обліку та облікова політика на підприємстві* / О. Левченко, Д. Бондаренко // *Все про бухгалтерський облік.* – 1999. – № 5. – С. 12–17.
29. Левченко О. М. *Облік і аудит: Навч. посібник з підготовки комплексного державного іспиту для студентів напряму підготовки 6.030509 «Облік і аудит»* / О. М. Левченко, О. В. Бруй. – К.: КАМЕМВ, 2011. – 364 с.
30. Левченко О. М. *Аналіз господарської діяльності. Навчально-методичний посібник для студентів напряму підготовки 6.030509 «Облік і аудит»* / О. М. Левченко, О. В. Бруй. – К.: КАМЕМВ, 2012. – 118 с.

-
- | | |
|--|--|
| 31. Sopko, V.V., Zavorodnii, V.P. (20098). Orhanyzatsiia bukhhaltenskoho obliku, ekonomichnoho kontroliu ta analizu: Pidruchnyk [Organization of accounting, economic control and analysis: Textbook]. Kyiv National Economic University. 365 p. [in Ukrainian]. | 31. Сопко В. В. Організація бухгалтерського обліку, економічного контролю та аналізу: Підручник / В. В. Сопко, В. П. Завгородній. – К.: КНЕУ, 2009. – 365 с. |
| 32. Tkachenko, N.M. (2005). Bukhhalterskyi finansovyi oblik na pidpriumstvakh Ukrainy: Pidruchnyk [Accounting Financial Accounting at Ukrainian Enterprises: Textbook]. Kyiv: A.C.K. 784 p. [in Ukrainian]. | 32. Ткаченко Н. М. Бухгалтерський фінансовий облік на підприємствах України: Підручник / Н. М. Ткаченко. – К.: А.С.К., 2005. – 784 с. |
| 33. Usach, B.F. (2002). Audyt: Navch. posib. [Audit: Textbook]. Kyiv: Znannia-Pres. 233 p. [in Ukrainian]. | 33. Усач Б. Ф. Аудит: Навч. посіб. / Б. Ф. Усач. – К.: Знання-Прес, 2002. – 233 с. |

УДК 658.589:338

Олена В. Птащенко

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
**ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ БЕНЧМАРКІНГУ ДЛЯ ПРОСУВАННЯ
ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ**

У статті розглянуто основні тенденції розвитку сучасного світового ринку високотехнологічної продукції, а також представлено огляд маркетингового інструментарію для забезпечення позиціонування високотехнологічної продукції на ринку. Обґрунтовано, що від особливості товару залежить вибір маркетингових інструментів для просування. Досліджено основні переваги використання бенчмаркінгу для просування високотехнологічної продукції та визначено його основні етапи. Бенчмаркінг здійснюється на стратегічному та оперативному рівнях. На стратегічному рівні бенчмаркінг передбачає концентрацію на слабких та сильних сторонах, які є стратегічно важливими з огляду на конкуренцію.

Ключові слова: високотехнологічний маркетинг, високотехнологічна продукція, бенчмаркінг, маркетингові інструменти, маркетинг високих технологій, високотехнологічне підприємництво.

Елена В. Птащенко

Харьковский национальный экономический университет имени Семена Кузнеця
**ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ БЕНЧМАРКИНГА
ДЛЯ ПРОДВИЖЕНИЯ ВИСОКОТЕХНОЛОГИЧНОЙ ПРОДУКЦИИ
НА МЕЖДУНАРОДНЫХ РЫНКАХ**

В статье рассмотрены основные тенденции развития современного мирового рынка высокотехнологичной продукции, а также представлен обзор маркетингового инструментария для обеспечения позиционирования высокотехнологичной продукции на рынке. Обосновано, что от особенностей товара зависит выбор маркетинговых инструментов для продвижения на рынке. Исследованы основные преимущества использования бенчмаркинга для продвижения высокотехнологичной продукции и определены его основные этапы. Бенчмаркинг осуществляется на стратегическом и оперативном уровнях. На стратегическом уровне бенчмаркинг предполагает концентрацию на слабых и сильных сторонах, которые являются стратегически важными, учитывая конкуренцию.

Ключевые слова: высокотехнологичный маркетинг, высокотехнологичная продукция, бенчмаркинг, маркетинговые инструменты, маркетинг высоких технологий, высокотехнологичное предпринимательство.

Olena V. Ptashchenko

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

**THEORETICAL FRAMEWORK FOR IMPLEMENTING BENCHMARKING
TO PROMOTE HI-TECH PRODUCTS IN INTERNATIONAL MARKETS**

The paper reviews the key trends in global high-tech market development. An overview of marketing tools for high-tech products market positioning is presented. It is argued that product characteristics affect the choice of marketing promotion tools. The key benefits of using benchmarking in high-tech products promotion are investigated along with identifying its basic stages. Benchmarking is carried out at strategic and operational levels. At a strategic level, benchmarking assumes a focus on strengths and weaknesses which are strategically important given the competition.

Keywords: high-tech marketing, high-tech products, benchmarking, marketing tools, high-tech marketing, high-tech entrepreneurship.

Постановка проблеми. На сучасному етапі розвитку суспільства стає все більш актуальним твердження про те, що у сучасному світі знання й інформація породжують нові знання, їхні обсяги і вплив на продуктивний розвиток суспільства постійно зростає. Цей виклик вимагає від сучасного суспільства нових способів і засобів поширення і використання глобальних знань з метою подальшого прогресу, що і є головною властивістю суспільства знань і інформації. Пошук нової парадигми улаштування світу, що вимагає глобалізації знань і наукових досягнень, і став передумовою виникнення нової фази розвитку людства, пов'язаної з появою інформаційного суспільства і його найбільш розвиненої форми - суспільства знань. Саме тому сьогодні в епоху інформаційного суспільства людство одержує могутній інструмент для об'єднання зусиль з метою одержання нових знань, спрямованих на рішення своїх глобальних проблем, економічного зростання і підвищення життєвого рівня населення.

В основу торгової політики, здійснюваної країнами світового співтовариства, покладені три основних напрямки: «Північ-Північ», «Північ-Південь», «Південь-Південь». Торгова політика системи «Північ-Південь» становить вертикальну модель міжнародного поділу праці, де країна, що розвивається, здійснює вивіз усіх видів ресурсів, а ввозить техніку, продовольство і товари тривалого користування. Така модель взаємин відрізняється відсутністю взаємодоповнюваності економіки, що не властиво взаєминам країн системи «Північ-Північ» [6].

При розгляді торгової політики Півночі чи Півдня варто мати на увазі, що вона проводиться в руслі зовнішньоторговельної чи міжнародної політики. При цьому перша з них є цілеспрямованим впливом держави на торгові відносини з іншими країнами. У другому ж випадку одержують відображення колективні інтереси груп країн, монополій, фінансово-торгових і інших угруповань. Світовий досвід здійснення такої політики заснований на принципах вільної торгівлі та протекціонізму.

Спираючись на зазначене вище, можна навести приклад рейтингу на основі індексу глобальної конкурентоспроможності на період 2007–2017 років. Індекс глобальної конкурентоспроможності було створено для ВЕФ ще у 2004 р. Його автор – професор Колумбійського університету Ксав'є Сала-і-Мартін став співредактором Звіту про глобальну конкурентоспроможність. У ході підготовки звіту кожна з країн проходила оцінювання за такими параметрами, як: якість інституцій, інфраструктура, макроекономічна стабільність, здоров'я і початкова освіта, вища освіта і професійна підготовка, ефективність ринку товарів і послуг, ефективність ринку праці, розвиненість фінансового ринку, технологічний рівень, розмір ринку, конкурентоспроможність компаній і інноваційний потенціал. Було опитано понад 11 тис. респондентів, які представляють великий бізнес.

Таким чином, у нинішньому рейтингу фігурує 137 країн світу [6]. Дані рейтингу свідчать про те, що позиція України у рейтингу сьогодні має негативну тенденцію, бо за даними минулого періоду вона займала 72-ге (2009 рік), 82-ге (2010 – 2011 роки) 89-те (2012–2013 роки), 79-ге (2014–2015 роки), 85-ге (2016–2017 роки) рейтингові місця (табл. 1). При цьому слід зазначити, що тенденції розвитку в галузі інновацій, інвестиційний клімат, розвиток брендової діяльності та різні макро- та мікропоказники дають змогу спрогнозувати позитивні тенденції розвитку для України.

Саме тому слід звернути увагу на те, що в Україні ще не створено національну інноваційну систему, яка, у свою чергу, вже сформована та стабільно існує в європейському просторі. Також слід відзначити, що інноваційна діяльність на макроекономічному рівні

сьогодення характеризується структурною деформованістю, інституційною неповнотою, неузгодженістю та незбалансованістю технологічних, економічних і соціально-ціннісних аспектів. Все процеси, що відносяться до інноваційних в країні не набули достатніх масштабів і не стали суттєвим фактором, яке призводить до зростання ВВП.

Таблиця 1

Рейтинг країн світу за індексом глобальної конкурентоспроможності (2017–2018)

Країна світу	Рейтингове місце	Країна світу	Рейтингове місце
Лідери рейтингу		Країни СНД та Східної Європи	
Швейцарія	1	Азербайджан	35
США	2	Росія	38
Сінгапур	3	Польща	39
Нідерланди	4	Туреччина	53
Німеччина	5	Казахстан	57
Гонконг	6	Грузія	67
Швеція	7	Україна	81
Великобританія	8	Молдова	89
Японія	9		
Фінляндія	10		

Структурні зміни, які відбувалися протягом останнього десятиліття, характеризуються серйозним технологічним відставанням. Не кожне підприємство в змозі впроваджувати товарну інноваційну політику таким чином, щоб забезпечувати інноваційну активність та постійно підвищувати свою конкурентоспроможність на ринку. Тому доцільними на сьогодні стають питання щодо переходу на новий рівень розвитку, використовувати нові інструменти для прийняття ефективних управлінських рішень.

Також звернемо увагу на те, що сьогодні світовий ринок наукомісткої продукції становить близько 2,3 трлн дол. США на рік, частка ж України не перевищує 0,05% його обсягу. За прогнозами фахівців, попит на продукцію високих технологій на промисловому і споживчому ринках через 10–15 років досягне 3,5–4 трлн дол. США. Розуміння потреб споживачів, уміння реалізовувати науковий і технологічний потенціал у прибутковій комерційній проекті є однією з необхідних умов успішної роботи на ринку високих технологій. Отже, на особливий інтерес заслуговують дослідження у сфері маркетингового підходу до просування високотехнологічних продуктів.

Аналіз останніх публікацій по проблемі. Специфіка поведінки ринкових суб'єктів господарювання та особливості функціонування ринків високих технологій та високотехнологічних товарів висвітлюються переважно у працях зарубіжних дослідників, зокрема в роботах В. Баранчєєва, Т. Костіка, К. Крістенсена, Р. Моріарті, Д. Мура, Д. Райнза, М. Рейнера, Г. Рігза, С. Слейтора, В. Шанкліна, С. Шейна. Серед вітчизняних авторів, які досліджують особливості інноваційних підприємств, можна виокремити праці Н.П. Гончарової, А.І. Грабченка, С.М. Ілляшенка, М.А. Йохни, Ю.В. Каракая, В.Я. Кардаша, Р. Патори, П.Г. Перерви, Р.Ф. Смолівік, Л.І. Федулової, Н.І. Чухрай, О.К. Шафалюка.

Питанню розроблення стратегії маркетингу багато уваги приділяють такі українські та іноземні автори, як: Г. Ассель, Ф. Котлер, Г. Багієв, В. Тарасевич, Х. Анн, М. Мак-Дональд, Ж.-Ж. Ламбен, Н. Куденко, І. Решетникова та інші. Особливості розроблення та реалізації маркетингової стратегії на високотехнологічних ринках та окремі аспекти інтеграції технологічної та маркетингової стратегії на підприємстві окреслили І. Ансофф,

Н. Фонштейн, М. Асмолова, Т. Дуглас Браунлай та Дуглас К. Макбет, Д. Форд, Н. Чухрай та інші.

Серед зарубіжних вчених, які займалися даною проблематикою та зробили значний внесок у розвиток теорії та практики застосування бенчмаркінгу є такі науковці, як: Р. Кемп, Дж. Прескотт, Дж. Харрінгтона ін. Бенчмаркінг досліджували у своїх працях такі вітчизняні автори – М.Г. Грещак, О.С. Коцюба, О. Дубовик, Н.О. Козак, Т.В. Меренюк, С.Б. Пахомов, В.А. Прищепа тощо.

Але при цьому слід зазначити, що використання принципів бенчмаркінгу для просування високотехнологічної продукції є сьогодні ще не повністю доопрацьованим, що і дає змогу ставити актуальні проблемні питання для дослідження.

Мета дослідження. Обґрунтувати теоретичні аспекти використання особливостей бенчмаркінгу на ринку високотехнологічної продукції. Запропонувати поєднання вже встановлених методів керування процесом просування високотехнологічної продукції з сучасними інструментами бенчмаркінгу. Довести необхідність та доцільність використання основних особливостей бенчмаркінгу при просування високотехнологічної продукції на міжнародному ринку.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Велика доля результатів маркетингових досліджень дуже важливі для керівництва, що впливає на прийняття рішень, а саме які приймаються для зниження впливу зовнішніх та внутрішніх умов поведінки суб'єктів маркетингової системи, та для більш ефективної роботи підприємства організації в процесі. Але сьогодні розвивається новий інструмент який може не тільки посилити, але і конкурувати з іншими методами це є – бенчмаркінг.

Сьогодні перед бенчмаркінгом ставляться дуже принципові питання: як бути підприємству та що робити щоб бути по переду підприємств-конкурентів, що буде якщо не використовувати бенчмаркінг як метод, а зробити однією частиною підприємства, тобто розробити технологію або сформувані відділ, наприклад як маркетинговий. Так можна стверджувати, що за даними різних закордонних досліджень свідчать про залучення у процес еталонного зіставлення від 60 до 90% компаній.

Сам термін «бенчмаркінг» походить від двох англійських слів bench (рівень, висота) та mark (оцінка), а словосполучення benchmark перекладається як «опорна оцінка», «оцінка висоти», «точка відліку», «еталонне порівняння» тощо [5]. У японській мові «бенчмаркінг» співвідноситься за етимологічним значенням зі словом dantotsu, що означає «бажання кращого, стати ще кращим за когось» [7]. За думкою Г.Л. Багієва бенчмаркінг може бути представлений, як метод отримання конкурентних переваг та підвищення конкурентоспроможності суб'єкта підприємництва завдяки пошуку, вивченню та адаптації до власних умов найкращих методів здійснення бізнес-процесів незалежно від сфери їх застосування, за допомогою чого задовольняються потреби ринку [1]. Актуальність бенчмаркінгу як метода вдосконалення бізнесу, способу отримання стійких конкурентних позицій на ринку, формування позитивного іміджу базується на багаторічному досвіді успішного розвитку найбільших компаній і корпорацій у світовій економіці.

Спираючись на вище зазначине можливо дійти висновку про те, що бенчмаркінг – це процес виявлення, дослідження, запозичення та адаптації передового досвіду підприємств однієї галузі, а також підприємств інших галузей (“out-of-box”) з метою розвитку [7]. Бенчмаркінг не можна розглядати як одноразовий захід. Тому потрібно розробляти технологію бенчмаркінгу та розробляти свій підхід, який в свою чергу дасть організації можливість запозичити кращий досвід інших компаній, уникаючи «винаходу колеса». Культура підприємницької діяльності в організації буде орієнтована на такі цінності, як здатність робітників до навчання, підвищення власного потенціалу, що, у свою чергу, слугує

поштовхом для розвитку організації. У підсумку компанія зможе зміцнити свою конкурентну позицію, а також досягти підвищення ступеня задоволеності покупців.

Бенчмаркінг здійснюється на стратегічному та оперативному рівнях. На стратегічному рівні бенчмаркінг передбачає концентрацію на слабких та сильних сторонах, які є стратегічно важливими з огляду на конкуренцію. Операційний бенчмаркінг є більш детальним, він спрямований на створення конкурентних переваг у різних функціональних використаннях напрямках діяльності підприємства.

Перед проведенням бенчмаркінгу на підприємстві слід спочатку визначитися з його конкретним видом. За напрямом можна виділити декілька видів бенчмаркінгу, такі як внутрішній, зовнішній, міжнародний, процесний або системний бенчмаркінг, функціональний (загальний), конкурентний, стратегічний або оперативний. Вибір підприємством того чи іншого виду бенчмаркінгу можна визначити за допомогою такими умов [3; 5]: характером та складністю цілей та завдань, які необхідно вирішити (прості, складні); спрямованістю досліджень (внутрішні, зовнішні); рівнем, на якому передбачається проводити бенчмаркінг (стратегічний, операційний); доступними ресурсами й часом для проведення бенчмаркінгу; досвідом проведення бенчмаркінгу.

Необхідно звернути увагу на те, що для ефективного проведення процесу бенчмаркінгу за певною технологією компанії необхідно здійснити ряд послідовних кроків та дій, які є поетапними і призведуть до бажаного результату.

Стандартний процес бенчмаркінгу можна представити за допомогою моделей. Одна з них називається «Колесо бенчмаркінгу» (рис. 1) і складається з ряду етапів: планування (визначення критичних чинників успіху, вибір процесу бенчмаркінгу, документування процесу, розробка показників); пошук (вибір партнера для бенчмаркінгу), спостереження (розуміння і документування про процесу партнера по показникам і по практиці); аналіз (ідентифікація «зазорів» в показниках і пошук їх корінних причин); адаптація (вибір найкращої практики процесу, пристосування його до умов роботи самій компанії, впровадження змін) [3; 9; 10].

Кількість етапів буває різна від п'яти до п'ятнадцяти, оскільки процес можна розділити на більш деталізовані етапи. Але базові принципи бенчмаркінгу для всіх однакові.

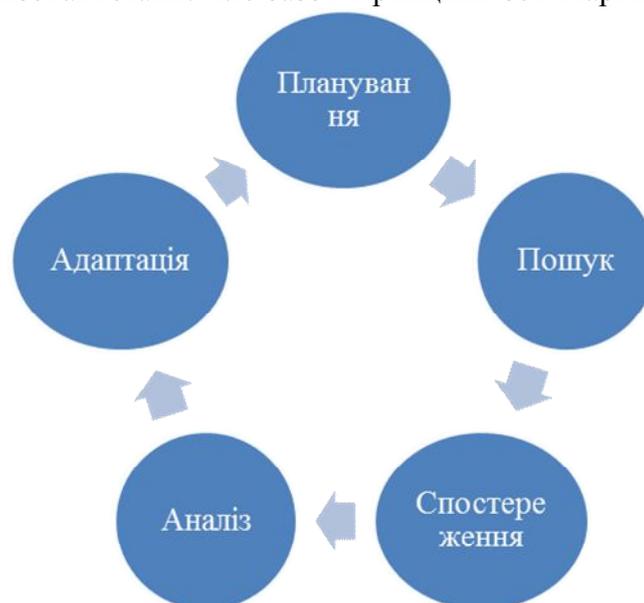


Рис. 1. Колесо бенчмаркінгу

Після проведення дій з бенчмаркінга потрібно прийняти рішення, щодо постійного вдосконалення системи управління на основі виявленого результату. Але при цьому слід зважати і на деякі перешкоди, які можуть трапитись на цьому шляху. Так ці перешкоди можуть буди обумовлені помилковим розумінням призначення бенчмаркінга керівниками підприємств, відсутністю належних методик впровадження, недостовірністю звітної інформації, відсутністю професійних об'єднань, центрів бенчмаркінга.

Розробка технологій управління на основі бенчмаркінга для підприємств на сьогодні є першочерговим, та при цьому самі підприємства повинні бути в цьому зацікавлені. При цьому слід пам'ятати, що бенчмаркінг не проводиться одноразово, а є постійним набором дій для досягнення та утримання передових позицій, що постійно буде вдосконалювати конкурентні переваги. Для стратегії позиціонування та просування продукції на основі бенчмаркінга для високотехнологічної продукції характерне наступне: скорочення витрат; зниження цін; збільшення обсягів продажу; збільшення частки компанії на ринку; завоювання нових ринків; створення нових каналів збуту продукції; продаж або закриття збиткових відділень або виробництв; купівля інших компаній, відділів, видів діяльності або марок продукції; розробка нових товарів і послуг; підвищення ефективності та продуктивності; підвищення відповідальності працівників; зміна організаційної структури тощо [5; 8; 10]. Розробляючи технологію управління на основі бенчмаркінгу, керівництво підприємства повинно перевірити та вирішити, наскільки кожний із них відповідає його цілям і завданням. Процес бенчмаркінга представимо на рис. 2.



Рис. 2. Процес бенчмаркінга

Основоположні характеристики бенчмаркінга для підприємств високотехнологічної галузі повинні полягати у виявленні еталонних підприємств, які досягли значних успіхів у будь-яких функціональних галузях, і насамперед на ринку високотехнологічної продукції, ретельному вивченні їх бізнес-процесів та адаптації отриманих результатів до умов

сучасного підприємництва. Бенчмаркінг передбачає активну взаємодію між бізнес-партнерами, які обмінюються інформацією про бізнес-процеси.

Успішно реалізовані проекти на основі бенчмаркінга сприяють виникненню стійких соціальних зв'язків між фахівцями різних галузей і створюють основу для комерційних проектів, просування високотехнологічної продукції, розробки нових високотехнологічних товарів та послуг, формуванню іміджу всіх учасників даного процесу.

На концептуальному етапі розвитку бенчмаркінгу отримання конкурентних переваг повинно стати новітньою діловою стратегією для підприємництва, заснованою на співпраці та взаємодії: клієнта необхідно перетворити на партнера по бізнесу, а досягнення більш успішних конкурентів і організацій-лідерів з різних галузей, головним чином – міжнародного передового досвіду, вивчати на основі конкурентно-інтеграційного бенчмаркінга, який досягає своєї мети – ефективного добровільного обміну кращим досвідом між різними суб'єктами господарської діяльності. Звернемо увагу на те, що під конкурентно-інтеграційним бенчмаркінгом надалі будемо розуміти аналіз діяльності конкурентів, заснований на взаємодії та співробітництві, з метою узагальнення і формування якісно нових бізнес-процесів на базі досвіду провідних міжнародних організацій сфери високих технологій для поліпшення конкурентних переваг на міжнародному рівні.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Сьогодні бенчмаркінг являє собою новий інструмент, нову технологію за допомогою, якої підприємство може вдосконалюватися, підвищувати конкурентні переваги та впроваджувати в свою діяльність новий досвід провідних компаній. Але слід розуміти, що бенчмаркінг, як і будь-який технологічний процес або технологія потребує не тільки впровадження, але і фінансування, що є невід'ємною його складовою. Досягнення позитивного результату від процесу провадження бенчмаркінга залежить від усвідомлення важливості впровадження нового напрямку удосконалення діяльності підприємства. Саме тому підприємству потрібно прийняти рішення щодо концептуального підходу, який буде використано для проведення бенчмаркінгу, бо все буде залежить від показника у якому саме зацікавлено підприємство та у його підвищенні.

Можливості бенчмаркінга у розрізі його нової методології мультиплікації знань у рамках оптимального комплексу маркетингового інструментарію досі не отримали широкого визнання як у високотехнологічній галузі, так і в економіці України загалом. Сьогодні небагато вітчизняних підприємств, особливо у сфері послуг, бажають розкривати секрети свого успіху. Проте саме бенчмаркінговий підхід дає організації можливість запозичити кращий досвід інших компаній, уникаючи багатьох перешкод та оптимізуючи свої ресурсні можливості. Дотримання цієї концепції дозволить підвищити імідж не тільки українських підприємств високотехнологічного бізнесу, а й України у цілому. Саме тому застосування в системі управління підприємствами в сфері високих технологій країни основних складових бенчмаркінга стане невід'ємною складовою успіху та оптимальним набором дій у зміні філософії ведення сучасного бізнесу.

References

1. Bagiev, G.L., Soloveva, Iu.N. (2004). Poisk effektivnykh tekhnologii marketinga, predprinimatelstva i biznesa [Searching for effective marketing, business and business technologies]. St. Petersburg: SPbGUEF [in Russian].
2. Benchmarking: vse luchshee – sebe [Benchmarking: all the best – for yourself]. Retrieved from: <http://www.management.com.ua/ct/ct032.html>

Література

1. Багиев Г. Л. Поиск эффективных технологий маркетинга, предпринимательства и бизнеса / Г. Л. Багиев, Ю. Н. Соловьева. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2004.
2. Бенчмаркинг: все лучше – себе [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/ct/ct032>.

- [in Russian].
3. Watson, G. Benchmarking v primerakh [Benchmarking in the examples]. Retrieved from: <http://www.benchmarkingclub.ru> [in Russian].
4. Diachok, I., Tepla, M. (2010). Benchmarkinh yak instrument vdoskonalennia biznesu: sut, vydy ta osoblyvosti provedennia [Benchmarking as an instrument for improving business: the essence, types and features of the holding]. Visnyk Lviv. un-tu. Seriya ekon. – Visnyk of Lviv University. Series Econ., Vol. 44, Pp. 595–605 [in Ukrainian].
5. Dovhan, L.Ye., Karakai, Yu.V., Artemenko, L.P. (2009). Stratehichne upravlinnia: navchalnyi posibnyk [Strategic management: Tutorial]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury. 440 p. [in Ukrainian].
6. Indeks hlobalnoi konkurentospromozhnosti [Global Competitiveness Index]. Retrieved from: <http://edclub.com.ua/analitika/pozyciya-ukrayiny-v-reytingu-krayin-svitu-za-indeksom-globalnoyi-konkurentospromozhnosti-2> [in Ukrainian].
7. Ivanova, E.A., Razorvin, I.V. (2009). Benchmarking kak effektivnaia marketingovaia tekhnologiiia sravnitel'nogo analiz effektivnosti [Benchmarking as an effective marketing technology for comparative effectiveness analysis]. Retrieved from: <http://vestnik.uapa.ru/issue/2009/02/12> [in Russian].
8. Mikhailova, M.R. Benchmarking – universalnyi instrument upravleniia kachestvom [Benchmarking is a universal quality management tool]. Retrieved from: <http://www.benchmarkingclub.ru/mihbench.html> [in Russian].
9. Reider, R. (2007). Benchmarking kak instrument opredelenie strategii i povyshenie pribyli [Benchmarking as a tool to determine strategy and increase profits]. Moscow: RIA «Standarty i kachestvo». 248 p. [in Russian].
10. Pilcher, T. Benchmarking kak sredstvo povysheniia konkurentosposobnosti kompanii [Benchmarking as a means of increasing the company's competitiveness]. Retrieved from: <http://www.benchmarkingclub.ru/pilcher.html> [in Russian].
- html.
3. Ватсон Г. Бенчмаркинг в примерах [Электронный ресурс] / Г. Ватсон. – Режим доступа: <http://www.benchmarkingclub.ru>.
4. Дячок І. Бенчмаркінг як інструмент вдосконалення бізнесу: суть, види та особливості проведення / І. Дячок, М. Тепла // Вісник Львів. ун-ту. Серія екон. – 2010. – Вип. 44. – С. 595–605.
5. Довгань Л. Є. Стратегічне управління: навчальний посібник / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 440 с.
6. Индекс глобальної конкурентоспроможності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://edclub.com.ua/analitika/pozyciya-ukrayiny-v-reytingu-krayin-svitu-za-indeksom-globalnoyi-konkurentospromozhnosti-2>.
7. Иванова Е. А. Бенчмаркинг как эффективная маркетинговая технология сравнительного анализ эффективности [Электронный ресурс] / Е. А. Иванова, И. В. Разорвин. – Режим доступа: <http://vestnik.uapa.ru/issue/2009/02/12>.
8. Михайлова М. Р. Бенчмаркинг – универсальный инструмент управления качеством [Электронный ресурс] / М. Р. Михайлова. – Режим доступа: <http://www.benchmarkingclub.ru/mihbench.html>.
9. Рейдер Р. Бенчмаркинг как инструмент определение стратегии и повышение прибыли / Р. Рейдер. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2007. – 248 с.
10. Пилчер Т. Бенчмаркинг как средство повышения конкурентоспособности компании [Электронный ресурс] / Т. Пилчер. – Режим доступа: <http://www.benchmarkingclub.ru/pilcher.html>.

УДК 338.48:006

Ганна І. Хімичева, Анастасія О. Михалко, Даря В. Яременко

Київський національний університет технологій та дизайну

**АНАЛІЗ МІЖНАРОДНИХ ПРИНЦИПІВ І ПІДХОДІВ ДО ОЦІНКИ ВІДПОВІДНОСТІ
ГОТЕЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ КРИТЕРІЯМ ЯКОСТІ ТА БЕЗПЕКИ**

У статті проведено аналіз класифікаційних вимог до оцінки відповідності готельних закладів критеріям якості і безпеки. Показано, що на сьогодні у світі не існує єдиних підходів до визначення категорії готельних закладів, зокрема, немає уніфікованої системи оцінки. Запропоновано в основу уніфікованої системи оцінки відповідності (категоризації) готельних закладів покласти «21 принцип HOTREC», критерії Hotelstars Union, а також вимоги стандарту The Global Hotel Security. Такий підхід дозволить споживачу отримати достовірну й прозору інформацію незалежно від того, в якій частині світу знаходиться готельний заклад. Наведені в роботі рекомендації сприятимуть підвищенню якості і безпеки готельних послуг та створенню передумов для збільшення потоку іноземних туристів.

Ключові слова: класифікація, готельні заклади, туризм, критерії якості і безпеки.

Анна И. Химичева, Анастасия О. Михалко, Дарья В. Яременко

Киевский национальный университет технологий и дизайна

**АНАЛИЗ МЕЖДУНАРОДНЫХ ПРИНЦИПОВ И ПОДХОДОВ К ОЦЕНКЕ
СООТВЕТСТВИЯ ГОСТИНИЦ КРИТЕРИЯМ КАЧЕСТВА И БЕЗОПАСНОСТИ**

В статье проведен анализ классификационных требований к оценке соответствия гостиничных заведений критериям качества и безопасности. Показано, что на сегодня в мире не существует единых подходов к определению категории гостиничных заведений, в частности, нет унифицированной системы оценки. Предложено в основу унифицированной системы оценки соответствия (категоризации) гостиничных заведений положить «21 принцип HOTREC», критерии Hotelstars Union, а также требования стандарта The Global Hotel Security. Такой подход позволит потребителю получить достоверную и прозрачную информацию независимо от того, в какой части света находится гостиничное заведение. Приведенные в работе рекомендации будут способствовать повышению качества и безопасности гостиничных услуг и созданию предпосылок для увеличения потока иностранных туристов.

Ключевые слова: классификация, гостиничные заведения, туризм, критерии качества и безопасности.

Ganna I. Khimicheva, Anastasiia O. Mykhalko, Daria V. Yaremenko

Kyiv National University of Technologies and Design

**REVIEW OF THE INTERNATIONAL PRINCIPLES AND APPROACHES TO THE
CONFORMITY ASSESSMENT OF HOTELS QUALITY AND SAFETY CRITERIA**

The paper offers a review of the international principles and approaches to the conformity assessment of hotels quality and safety criteria. Given the lack of common approaches in the world practice to the accommodation establishments categorization, in particular, lack of standard assessment system, it is suggested to build a unified hotels conformity assessment system (categorization) based on the 21 HOTREC principles, Hotelstars Union criteria and the requirements of The Global Hotel Security Standard. This approach will allow consumers obtain valid and transparent information about hotels all over the world. The recommendations provided

will contribute to enhancing the quality and safety of hotel services as well as to boosting the flow of foreign tourists.

Keywords: *classification, hotel establishments, tourism, quality and safety criteria.*

Постановка проблеми та аналіз останніх публікацій по проблемі. Кількість міжнародних туристів у 2016 році зросла на 50 млн осіб і досягла рекордних 1 млрд 184 млн осіб, наголошується в доповіді Всесвітньої туристичної організації (UNWTO) «Барометр світового туризму» [1]. Проведений аналіз попередніх звітів UNWTO показав, що динаміка розвитку туризму у світі в останні десятиліття почала зростати. Отже, після кількох років спаду, у зв'язку з терористичними актами, епідеміями, військовими конфліктами та повеннями, міжнародний туризм знову відновив свої показники. При цьому, збільшення у середньому на чотири відсотки спостерігається щорічно починаючи з 2010 року. Це в свою чергу сприяє економічному зростанню і створенню нових робочих місць в багатьох частинах світу. Нажаль Україна суттєво програє в конкурентній боротьбі, відстаючи від провідних держав світу за рівнем розвитку туристичної інфраструктури та якості надання туристичних послуг, хоча динаміка туристичних потоків спостерігається і в Україні, адже за I півріччя 2017 року в країну в'їхало 6,3 млн туристів, що на 8,7% більше, ніж за аналогічний період 2016 року (5,8 млн іноземців). У 2016 році, за даними Адміністрації Держприкордонслужби, до України в'їхало 13,6 млн іноземців, що на 5,6% більше, ніж у 2015 році. Кількість туристичних потоків в Україну продовжує поступово зростати [2].

Кабінет Міністрів України для створення належних умов розвитку сфери туризму, першочергового стимулювання розвитку в'їзного та внутрішнього туризму, розбудови сучасної туристичної інфраструктури та удосконалення системи управління в сфері туризму розробив Стратегію розвитку туризму і курортів на 2016–2020 роки. Метою даної Стратегії є створення умов для забезпечення прискореного розвитку сфери туризму і курортів, перетворення її у високоефективну, інтегровану у світовий ринок галузь, що зможе стати вагомим чинником прискорення економічного зростання, підтримки зайнятості та структурної модернізації економіки [3].

Практичний досвід доводить, що для покращення якості національного туристичного продукту та обслуговування споживачів туристичних послуг потрібно вирішити ряд завдань, зокрема гармонізувати національні стандарти у сфері туризму з міжнародними та європейськими стандартами. Створити національну туристичну організацію, вдосконалити діюче законодавства з урахуванням досвіду провідних туристичних країн [4].

Однією з найважливіших складових конкурентоспроможності туристичного бізнесу є покращення та гармонізація з міжнародними вимогами послуг розміщення, адже це переш на що звертає увагу турист. Діючі в Україні загальні вимоги до класифікації (категоризації) готелів застарілі і потребують свого удосконалення та гармонізації з міжнародними. Аналіз діючих у світі методів класифікації готелів необхідний крок для розвитку туризму в Україні.

У світі, зокрема і в Європейських країнах, досі існують розбіжності між критеріями та методами класифікацій систем послуг розміщення [5]. Відомі міжнародні путівники національних і регіональних підприємств розміщення не мають єдину систематизацію, туристам користуватися ними важко, адже вони змушені розуміти різноманітні правила, символи та інформацію. Проте, не всі туристи обізнані в існуючих системах класифікацій готелів і не усвідомлюють що в різних країнах одна і та ж класифікація, наприклад зіркова не надає одні і ті ж умови проживання за однаковою кількістю зірок. Тому, **метою даного дослідження** є аналіз існуючих класифікаційних вимог до категоризації готельних закладів за критеріями якості та безпеки і визначення шляхів їх уніфікації.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Критичний аналіз національних систем класифікації готельних закладів показав, що на сьогодні в світі існує достатньо велика кількість різноманітних принципів і підходів до оцінювання їх відповідності за критеріями якості та безпеки. Це: зірки, букви, корони, бали, сонечка та інше. За результатами досліджень найпоширеніші системи класифікації зведені у табл. 1.

Таблиця 1

Найпоширеніші системи класифікації

Система розподілу	К-сть категорій	Країна	Позначення	Відповідність «5-ти зірковій» системі рекомендованій UNWTO (Світова організація з туризму)
зірки	5	Франція, Австрія, Угорщина, Єгипет, Китай, Україна та ін.	☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆	
букви	4	Греція	A, B, C, D	-
корони	6	Велика Британія	корони	+
бали	5	Індія	кількісне	-
	3	Італія Ізраїль	кількісне	+

Як видно з табл. 1 найбільш відомою є рекомендована UNWTO французька національна система, що передбачає розподіл готелів на 5 категорій зірок від 1 до 5 [1]. Для неї головними критеріями є: обладнання та площа номерів, елементи комфорту, набір послуг, що надаються, і кваліфікація персоналу.

Класифікація італійських готелів досить заплутана. Офіційно зіркової класифікації в країні немає, хоча на фасадах готелів можна побачити саме зірки. Згідно прийнятих в Італії норм, готелі диференціюють в межах трьох категорій. При цьому можна умовно визначити, що перша відповідає рівню ****, друга – ***, третя – **. Крім того, в межах кожної категорії існує своя довільна градація [6].

Готелі Австрії оцінюються також за 5-ти зірковою системою, але в сільській місцевості нерідко зустрічаються так звані позакатегорійні готелі – невеликі одно-три поверхові будинки, які найчастіше обслуговує фермерська родина.

Зіркова категоризація використовується і при класифікації готелів в Єгипті. Але слід враховувати, що реально відповідають зірковим стандартам лише заклади, що належать до міжнародних готельних ланцюгів. Готелі місцевих власників досить часто вказують завищену на 1–2 зірки категорію.

Ізраїль має високоякісний курортно-готельний комплекс на берегах Середземного і Червоного морів. Кількість готелів там постійно збільшується, а зіркова класифікація, яка використовувалася десятиліття тому, анульована. Натомість виникла диференціація готелів за трьома категоріями. Проте, для зручності, при роботі з клієнтами, все одно готельні заклади звертаються до більш звичної зіркової категоризації.

В Іспанії також існує градація засобів розміщення за категоріями. Наприклад: готелі (hoteles) мають п'ять категорій від 1 до 5 зірок; будинки готельного типу, бунгало та інші

(hotele-apartemente) чотири категорії від 1 до 4 зірок; заїжджі двори (hotale) три категорії від 1 до 3 зірок; пансіони (pansione) три категорій [7].

Крім того, в Іспанії існують державні заклади прийому туристів (paradore), які знаходяться під контролем Державного міністерства по туризму. Вони здебільшого розміщені в найбільш мальовничих районах, де майже немає інших можливостей для розміщення мандрівників, крім старовинних фортець, замків, палаців, які обладнані як готелі люкс.

В Греції користується популярністю літерна система класифікації, хоча на фасадах готелів можна побачити і звичні зірки. Всі грецькі готелі поділяються на чотири категорії: А, В, С, D. Готелі категорії «А» відповідають чотиризірковому рівню, «В» – тризірковому, «С» – двозірковому. Готелям найвищого класу часто присуджується категорія de Luxe. Але, незважаючи на наведену класифікацію, засоби розміщення Греції однакової категорії значно відрізняються один від одного. Це пов'язано з тим, що не існує єдиних критеріїв оцінки якості надання послуг готельними закладами.

В США немає офіційної національної системи класифікації готелів за рівнем комфортності й обслуговування. На думку американських спеціалістів, розвиток ряду готелів зі своїми стандартами та системи перевірок є чудовою гарантією якості. Ініціатором появи служб, що займаються оцінкою якості обслуговування (Rating service) є Американська автомобільна асоціація (AAA). Оцінка якості, що проводиться AAA, дозволяє підприємству бути внесеним у той чи інший довідник, які популярні серед подорожуючих.

В класифікації готелів США використовуються такі критерії як: тип, розмір готелю, рівень обслуговування, умови проживання, тип споживачів, ціна, вид управління. Аналогічні критерії застосовуються у готельній індустрії європейських країн.

У Великобританії використовується традиційна зіркова категорність готелів, але, як правило, на фасаді зображено не зірки, а корони. Для перекладу з мови корон на мову зірок необхідно від загальної кількості корон відняти одну.

Асоціація готелів Скандинавії (Данія, Швеція, Норвегія) має свою міжнаціональну класифікацію. Вона побудована за принципом французької або європейської системи, тільки клас готелів визначається не зірками, а сонечками. Знак має вигляд половинки сонця, що сходить на фоні неба. Клас готелю визначають експерти Асоціації. У скандинавських країнах дуже поширені позначення для послуг у вигляді піктограм, що використовуються у каталогах Асоціації. Таким чином, клієнт одержує повну інформацію про те, яке обслуговування чекає на нього в кожному готелі.

У системі класифікації замських готелів Данії оцінюються переважно споруда, номери, загальна площа й основний набір послуг. При цьому до уваги не береться атмосфера та краса околиці. Класифікація базується на 33 різних вимогах, виконання яких забезпечує присвоєння категорії від найнижчої до найвищої [7]. Основні вимоги до категорій наведено в табл. 2.

Як доводить проведений аналіз досить незвичними є категорії готелів в східних країнах. Так, наприклад, в Китаї для оцінки закладів розміщення використовується п'ятизіркова система, хоча поза нею в країні існує і своя специфічна шкала, у відповідності до якої до найпримітивніших баз прийому відносять «гостьові будинки» (zhaodaiuo). Такі заїжджі будинки, або хостели, можуть бути порівняні із студентськими гуртожитками. Більш комфортними вважаються «будинки для гостей» (binguan). По-суті – це готелі дво-, тризіркового рівня. До найбільш престижних засобів розміщення, що відповідають вимогам, які висувуються до готелів три-чотири зірки можна віднести туристичні готелі, а до готелів чотири-п'ятизіркової категорії – «винні будинки» (jindian). При цьому китайські стандарти якості не поступаються європейським.

Таблиця 2

Характеристика категорій готелів у Скандинавських країнах

Категорія	Характеристика
*	виконання мінімальних вимог
**	окрім виконання мінімальних вимог, пропонують камеру зберігання та окремі сейфи для зберігання особистих коштовностей. Служба прийому й обслуговування працює впродовж тривалого часу, є кіоск. Номери обладнано необхідними меблями, добре обладнані холи, є кухня, де можна приготувати каву або чай
***	готелі, що мають спеціальну стойку для служби прийому, стіл інформації. Площа номерів залежить від кількості в них постояльців. Деяка частина номерів має окрему ванну та туалет. Кімнати мебльовано. В кухні для гостей має бути мікрохвильова піч і традиційна плита. Окремий хол з телевізором. Крита стоянка для велосипедів. Можливі послуги хімчистки. Забезпечується сніданок, обід і вечеря
****	у готелі всі номери з ванною та туалетом. У деяких випадках два номери можуть мати спільний санвузол. Під час сезону служба прийому і обслуговування працює, як мінімум з 8 до 12 і з 15 до 21 години. Є приміщення для прання білизни, обладнане пральною машиною і апаратом для сушіння білизни. Хороші умови для паркування машин і велосипедів
*****	у готелі всі номери з повним санвузлом. Крім всіх зручностей є ігрова кімната і майданчик для дітей. В кухні для гостей – мікрохвильова та газова печі. Гарячі та холодні напої подаються цілодобово. У сезон служба прийому і розміщення працює з 7 до 21 години. Приймаються до оплати як мінімум два типи міжнародних кредитних карток

П'ять категорій має також індійська система класифікації. Проте, на відміну від європейської, відповідність вимогам оцінюється в балах, при цьому за кожним пунктом стандарту встановлюється максимально можлива оцінка. Для одержання категорії готелю необхідно набрати мінімальну суму балів, кількість балів за кожним пунктом повинна бути не менше 50% від максимальної суми. Категорію надає спеціальна комісія за загальною кількістю балів, приклад розподілу балів зазначений в табл. 3.

Таблиця 3

Розподіл балів за критеріями

Категорія	*	**	***	****	*****
Кількість балів	100	150	210	260	290

В Україні готелі класифікують за п'ятьма категоріями. Найвищу категорію позначають «*****», найнижчу «*». Категорію готелю зазначають на його вивісці, квитанціях, у традиційній картці гостя та в рекламних матеріалах. Класифікацію готелів та аналогічних засобів розміщення незалежно від форм власності та відомчої належності проводять відповідно до національного стандарту ДСТУ 4269:2003 «Послуги туристичні. Класифікація готелів». При цьому класифікацію здійснюють згідно із загальною характеристикою готелю, яку визначають комплексом вимог до матеріально-технічної оснащеності, переліку послуг, що надаються та кваліфікації персоналу. У стандарті зазначено 134 критерій перевірки, і всі вимоги до категорії готелів є мінімальними. Проте, слід зазначити, що сертифікація готелів лише за мінімальними умовами не забезпечує повну перевірку готелів, та присудження їм певної категорії. На даний час стандарт є застарілим,

він не висвітлює сучасні потреби потенційних клієнтів і тому потребує удосконалення на основі застосування міжнародних принципів і підходів до надання готельних послуг.

Таким чином, порівняльний аналіз механізмів оцінки якості готельних послуг показує, що у різних країнах по різному проводиться класифікація позначення категорій готелів. При цьому якісний і кількісний склад критеріїв оцінки розрізняється між собою (табл. 4).

Таблиця 4

Механізми оцінки якості готельних послуг

Країна	Вид сертифікації	Структура, що встановлює та затверджує норми	Термін дії сертифіката	Кількість пунктів перевірки	Орган що перевіряє
Франція	Добровільна	Державна структура Агентство з розвитку туризму «Atour France»	5 років	240	Французький комітет з акредитації COFRAC
Австрія	Добровільна	Недержавне професійне об'єднання готельєрів Fachverbande Hotellerie	5 років	270	Комісія регіонального чи центрального органу сертифікації
Україна	Добровільна	Департамент туризму та курортів (підрозділ апарату Міністерства економічного розвитку та торгівлі України)	3 або 5 років (відповідно до обраної схеми)	134	Орган з сертифікації УкрСЕПРО
Німеччина	Добровільна	Об'єднання готельних і ресторанних господарств DEHOGA	5 років	22 обов'язкових + додаткові	Об'єднання готельних і ресторанних господарств DEHOGA
Греція	Обов'язкова	Hellenic Chamber of hotels	5 років	4 етапи	Комісія національної туристичної організації Греції ЕОТ
Країни Скандинавії	Добровільна	Асоціація готелів Скандинавії	5 років	33	Комісія регіонального органу сертифікації

Частково уніфікувати критерії готельного та ресторанного сервісу вдалося ХОТРЕК (HOTREC) – Конфедерації національних асоціацій готелів, ресторанів, пабів та кафе в Європейському співтоваристві, яке було засновано в 1982 році. На даний момент HOTREC складається з 40 членів асоціації з 29 європейських країн [8].

В свою чергу, Виконавчий комітет складається з одинадцяти членів, які обираються Генеральною Асамблеєю терміном на 2 роки. Виконавчий комітет очолює Президент. Рішення в рамках HOTREC приймаються Генеральною Асамблеєю, де представлені всі держави-члени. Офіс HOTREC, очолюваний виконавчим директором, знаходиться в Парижі. HOTREC утворює спеціальні (тимчасові й постійні) робочі групи, які розробляють інноваційні принципи і підходи щодо ефективного функціонування європейської індустрії готелів, ресторанів і кафе.

Завдання HOTREC відповідно до статутних положень:

- об'єднувати представницькі галузеві організації індустрії готелів, ресторанів і кафе держав-членів ЄС, сприяти їх тісному співробітництву;
- забезпечувати їхнє представництво в інститутах ЄС і координувати свої дії з відповідними урядами;
- забезпечувати виконання принципів і завдань Римського договору відповідно до інтересів готельної і ресторанної індустрії держав-членів ЄС;
- організовувати регулярні зустрічі членів HOTREC з метою підтримки рівня їх інформованості щодо всіх питань професійних побажань, а також питань, що знаходяться на розгляді одного з офіційних органів ЄС чи HOTREC в цілому;
- підтримувати регулярні контакти з іншими європейськими урядовими й неурядовими організаціями, а також з іншими секторами професійної діяльності, пов'язаної з туризмом;
- публікувати матеріали, що відповідають запитам членів HOTREC.

Членами HOTREC є: Брюссельська асоціація готелів і ресторанів; Британська асоціація готелів, ресторанів і фірм, що обслуговують банкети (Велика Британія); Німецький союз готелів і ресторанів (Німеччина); Грецька готельна торговельна палата (Греція); Центр, об'єднання власників готелів і ресторанів Данії (Данія); Ірландська федерація готелів, Асоціація ресторанів Ірландії – RAI (Ірландія); Іспанська федерація готелів, Іспанська федерація ресторанів, Асоціація власників готелів сфери туризму Іспанії – ZONTUR (Іспанія); Федерація італійської асоціації подорожей і туризму – FAIAT, Італійська федерація громадського харчування – FIPE (Італія); Національна федерація власників готелів, ресторанів і кафе Люксембурга – HORESCA (Люксембург); Федерація HOTREC (Нідерланди); Союз асоціацій індустрії готелів і ресторанів Португалії (Португалія); Французька конфедерація власників готелів, ресторанів, кафе – CFHRCD, Національна федерація готельної індустрії – FNIH, Автономна генеральна федерація індустрії туристських готелів – FAGINT, Французький синдикат готельної індустрії – SFH, Національний синдикат ланцюгів готелів і ресторанів – SNC, Національний синдикат власників ресторанів, виробників прохолодних напоїв і власників готелів – SNRLH (Франція).

Починаючи з 2004 року, HOTREC та її асоціації працюють над тим, щоб система класифікації готелів в різних європейських країнах була ближчою один до одного. У 2009 році 7 учасників HOTREC зобов'язались застосувати майже однакові критерії для їх класифікації готелів та створили Hotelstars Union під патронатом HOTREC. З моменту свого створення ще 8 європейських країн приєдналися до ініціативи. Протягом 2013 і 2014 років учасники Hotelstars Union розробили першу загальну редакцію каталогу критеріїв.

Під патронатом HOTREC – Hospitality Europe, готельні асоціації Австрії, Чехії, Німеччини, Угорщини, Нідерландів, Швеції та Швейцарії створили Союз Hotelstars. Тим часом до них приєдналися наступні країни: Естонія (2011 рік), Латвія (2011 рік), Литва (2011 рік), Люксембург (2011 рік), Мальта (2012 рік), Бельгія (2013 рік), Данія (2013 рік), Греція (2013 рік), Ліхтенштейн (2015 рік) та Словенія (2017 рік). Їхнє партнерство забезпечує гармонізовану класифікацію готелів за загальними критеріями та процедурами в країнах-учасниках. Hotelstars підвищує репутацію та якість готельної індустрії в країнах-учасниках, створюючи прозорість для гостей, і тим самим сприяючи маркетингу готелів.

Для створення та/або перегляду національної/регіональної систем класифікації готелів в Європі Генеральна Асамблея HOTREC у Барселоні 6 жовтня 2009 року прийняла «21 принцип HORTEC». До базових принципів було віднесено 7 наступних:

1. Системи класифікації повинні забезпечити, щоб точна/правдива інформація була надана гостям.
2. Інформація про зіркову категорію кожного окремого готелю, так як і система класифікації, відповідно до якої цей рейтинг базується, повинна бути прозорою (ясною) для споживача.
3. Дотримання законних вимог це передумова для класифікації.
4. Системи класифікації повинні забезпечити достойне утримання закладів у всіх категоріях зірок.
5. Системи класифікації повинні заохочувати використання ефективних інструментів управління якістю.
6. Під час створення/перегляду класифікаційних систем та критеріїв співробітництво з іншими країнами сприяє європейській та міжнародній гармонізації.
7. Класифікаційні системи завжди включають індустрію гостинності. У країнах, де система класифікації регулюється та/або управляється державними органами, важливо, щоб державні органи працювали у тісному партнерстві з приватним сектором.

Остання редакція каталогу критеріїв від 2015 року має 270 критеріїв, які розділені на групи: загальна інформація про готель (чистота/гігієна, персонал, парковка, послуги для інвалідів); приймальня та інші послуги (прибирання кімнат/номерів, прання та прасування одягу, способи оплати); номери (загальна інформація про кімнати, комфорт сну, місця для зберігання, кондиціонери, розважальна електроніка, телекомунікації, загальна інформація про ванну кімнату); гастрономія (напої, бар, сніданок, їжа); додаткові приміщення (параметри банкетів, конференц-зали, обладнання/технології); відпочинок (спорт, спа/оздоровлення, діти); якість та діяльність в Інтернеті; екомаркування [9]. Всього в сумі максимально можливо отримати 1136 балів, з яких кожен критерій оцінюється відповідно до зазначеної кількості балів. Розподіл балів по розділах зображений на діаграмі (рис. 1).

Незважаючи на те, що дана система класифікації готелів ґрунтується на прозорості інформації та критеріях комфортності, вона на жаль не включає в себе такий значимий на сьогоднішній день фактор як безпека.

Найбільш ретельно питаннями безпеки та охорони готелів займається шведська компанія Safehotels Alliance AB, заснована в лютому 2001 року, центральний офіс якої знаходиться в Гетеборзі. Ключовими моментами створення Safehotels – як єдиної у світі незалежної глобальної компанії, яка зосереджує увагу на стандартах сертифікації безпеки та охорони готелю, є:

- Створення стандарту The Global Hotel Security Standard;
- Сертифікація Gothia Towers Gothenburg (найбільший готельний та конференц-зал у Північній Європі) за вимогами стандарту The Global Hotel Security;

- Проведення щорічних навчальних семінарів присвячених безпеці та охороні в галузі готелів та конференц-залів;
- Сертифікація готелів в пунктах призначення шлюзів (Стамбул, Гонконг та Найробі);
- Впровадження в міжнародній готельній компанії The Carlson Rezidor Hotel Group стандарту The Global Hotel Security [10].

Розподіл кількості балів

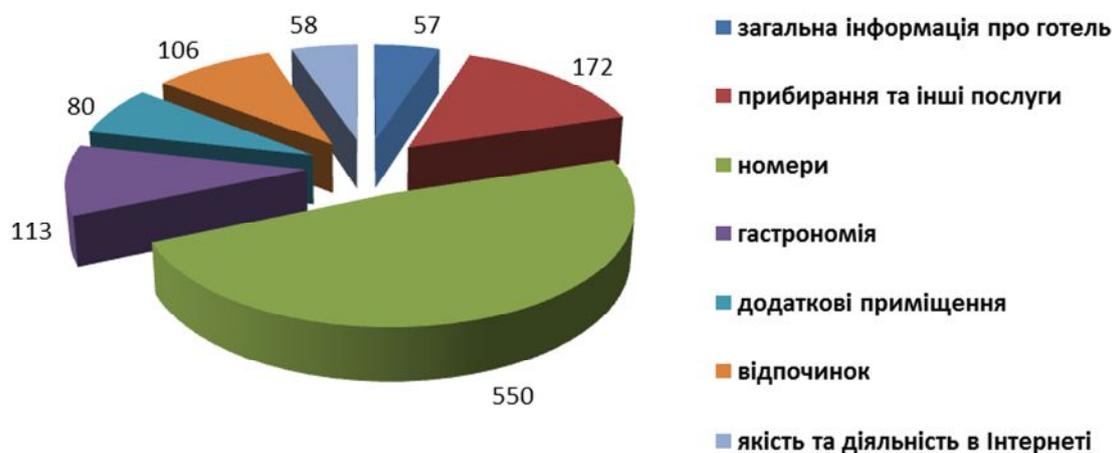


Рис. 1. Діаграма розподілу балів за вимогами каталогу Hotelstars Union

Програма сертифікації охоплює велику кількість критеріїв, включаючи обладнання для забезпечення безпеки, підвищення обізнаності та підготовки персоналу, пожежну безпеку і надання першої медичної допомоги [11]. Стандарт The Global Hotel Security Standard був розроблений у відповідь на вимогу Індустрії управління туризмом та готельним бізнесом. Метою даного стандарту є спрощення присудження категорій і визнання готелів, що інвестують, працюють та підтримують рівень безпеки та охорони, що, у свою чергу, визнається гостями готелю, туристичною індустрією, власниками готелів та операторами .

Стандарт The Global Hotel Security складається з 210 вимог безпеки та охорони, які структуровані за 6 напрямками, що стосуються: огляду власності готелю, процесу, процедури, організації тренінгу, обладнання для безпеки, пожежне обладнання, пожежні навчання, кризовий менеджмент . Такий підхід до розробки стандарту дозволив комплексно вирішити питання оцінки безпеки та охорони готельних закладів.

Таким чином, проведені дослідження доводять, що ефективним механізмом оцінки відповідності готельних послуг за критеріями якості та безпеки є уніфікована система, що побудована на основі застосування каталогу критеріїв Hotelstars Union та вимог стандарту The Global Hotel Security. Такий підхід дозволяє споживачам на міжнародному рівні отримати достовірну і прозору інформацію про фактичний стан готельних закладів незалежно від країн їх знаходження.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Розробка та впровадження гармонізованих національних стандартів за напрямком «готелі та засоби розміщення» повинно відбуватися глобально, адже впровадження одного стандарту класифікації готелів Конфедерації національних асоціацій готелів, ресторанів, пабів та кафе в Європейському

співтоваристві (HOTREC) не забезпечить очікуване удосконалення сфери туризму. В основному він ґрунтується на критеріях комфортності, на прозорості інформації і не включає в себе фактор безпеки та охорони. На сьогодні міжнародному туристу перш за все при відвідуванні України потрібне бути впевненим у безпеці. Отже, об'єднавши та прийнявши стандарт The Global Hotel Security та Класифікацію готелів від HOTREC, український готельний бізнес стане більш конкурентоспроможним та зможе надавати набагато кращі послуги міжнародним туристам. Забезпечивши їх у впевненості у безпеці та надати гарантію комфортності та якості, на яку вони очікують відвідуючи Європейську державу.

References

1. The World Tourism Organization (UNWTO). Retrieved from: <http://sdt.unwto.org>.
2. Sait Ministerstva ekonomichnoho rozvytku i torhivli [Site of the Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine]. Retrieved from: <http://www.me.gov.ua> [in Ukrainian].
3. Stratehiia rozvytku turyzmu i kurortiv na 2016–2020 roky vid 16.03.2017 [Strategy for the development of tourism and resorts for 2016–2020 from 16.03.2017]. Retrieved from: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80> [in Ukrainian].
4. Mykhalko, A.O., Himicheva H.I. (2017). Analiz suchasnoho stanu i perspektyv rozvytku normatyvnoi dokumentatsii na turystychni posluhy [Analysis of the current state and prospects of development of normative documentation for tourist services]. Upravlinnia yakistiu v osviti ta promyslovosti: dosvid, problemy ta perspektyvy: tezy dopovidei III Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii pamiati profesora Stoliarchuka (11–12 travnia 2017). Lviv: Lvivska politekhnik, Pp. 192–193 [in Ukrainian].
5. Hotel Classification Systems. Retrieved from: <http://www2.unwto.org/agora/about-hotel-classification-systems>.
6. Sait «TUI Group» [Sait of «TUI Group»]. Retrieved from: <http://www.tuigroup.com> [in Ukrainian].
7. Hotel rating. Retrieved from: https://en.wikipedia.org/wiki/Hotel_rating.
8. The umbrella association of hotels, restaurants and cafés in Europe. Retrieved from: <http://www.hotrec.eu>.

Література

1. The World Tourism Organization (UNWTO) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://sdt.unwto.org>.
2. Сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.me.gov.ua>.
3. Стратегія розвитку туризму і курортів на 2016–2020 роки від 16.03.2017 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80>.
4. Михалко А. О. Аналіз сучасного стану і перспектив розвитку нормативної документації на туристичні послуги / А. О. Михалко, Г. І. Хімічева // Управління якістю в освіті та промисловості: досвід, проблеми та перспективи: тези доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції пам'яті професора Столярчука (11–12 травня 2017). – Львів: Львівська політехніка, 2017. – С. 192–193.
5. Hotel Classification Systems [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www2.unwto.org/agora/about-hotel-classification-systems>.
6. Сайт «TUI Group» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.tuigroup.com>.
7. Hotel rating [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://en.wikipedia.org/wiki/Hotel_rating.
8. The umbrella association of hotels, restaurants and cafés in Europe [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.hotrec.eu>.

- | | |
|---|---|
| 9. The hotelstars union. Retrieved from: https://www.hotelstars.eu . | 9. The hotelstars union [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.hotelstars.eu . |
| 10. Safehotels Alliance. Retrieved from: http://www.safehotels.com . | 10. Safehotels Alliance [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.safehotels.com . |
| 11. The Global Hotel Security Standard. Retrieved from: http://www.safehotels.com/the-global-hotel-security-standard . | 11. The Global Hotel Security Standard [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.safehotels.com/the-global-hotel-security-standard . |

УДК 658.1:005.21

Олена В. Щербак
Procter & Gamble

**ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР
З УРАХУВАННЯМ ОСОБЛИВОСТЕЙ ІЄРАРХІЧНИХ ВЗАЄМОВІДНОСИН
В ОРГАНІЗАЦІЯХ, ЩО РОЗВИВАЮТЬСЯ**

У статті розроблено методи діагностики середовища і стану підприємства для вибору стратегії змін підприємства, а також методика еволюційного аналізу ефективності змін; побудовано якісні економетричні моделі оцінки впливу змін на ефективність функціонування підприємства. Запропонований підхід до обґрунтування організаційних змін з урахуванням особливостей ієрархічних взаємин в організації, що розвивається, дозволяє застосувати методи аналізу необхідності змін організаційної культури, стилю керівництва, взаємин між співробітниками; розробити методи оцінки ефективності системи управління підприємством з урахуванням впровадження змін та їх динаміки.

***Ключові слова:** організаційні зміни; ієрархічні взаємовідносини; організація, що саморозвивається; етапи життєвого циклу організації; організаційна структура.*

Елена В. Щербак
Procter & Gamble

**ОБЕСПЕЧЕНИЕ УСТОЙЧИВОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР
С УЧЕТОМ ОСОБЕННОСТЕЙ ИЕРАРХИЧЕСКИХ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ
В РАЗВИВАЮЩЕЙСЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

В статье разработаны методы диагностики среды и состояния предприятия для выбора стратегии изменений предприятия, а также методика эволюционного анализа эффективности изменений; построены качественные эконометрические модели оценки влияния изменений на эффективность функционирования предприятия. Предложенный подход к обоснованию организационных изменений с учетом особенностей иерархических взаимоотношений в развивающейся организации позволяет применить методы анализа необходимости изменений организационной культуры, стиля руководства, взаимоотношений сотрудников; разработать методы оценки эффективности системы управления предприятием с учетом внедрения изменений и их динамики.

***Ключевые слова:** организационные изменения; иерархические взаимоотношения; саморазвивающаяся организация; этапы жизненного цикла организации; организационная структура.*

Olena V. Shcherbak
Procter & Gamble

**PROTECTION OF ORGANIZATION STRUCTURES' STABILITY
INCLUDING SPECIFICS OF HIERARCHICAL RELATIONS
AT DEVELOPING ORGANIZATIONS**

The paper develops methods of environmental diagnostics for choosing a strategy for change in a company, along with the methodology for the evolutionary analysis of the effectiveness of changes. Quality-based econometric models to evaluate the effects of changes on the efficiency of enterprise functioning have been constructed. The proposed approach to organizational changes justification, subject to peculiarities of hierarchical relationships in a self-developing organization, enables to deploy methods of analysis of the need for change in organizational culture, leadership

style and personnel relationships; to develop methods to evaluate the enterprise management system effectiveness, with regard to changes implementation and their dynamics.

Keywords: *organizational changes; hierarchical relationships; self-developing organization; organizational life cycle stages; organizational structure.*

Постановка проблеми. Динамічний розвиток економіки обумовлює підвищений науково-практичний інтерес до необхідності використання нових, найбільш ефективних інструментів і методів управління організаційними змінами на рівні як галузей, так і конкретних підприємств, які зумовлюють можливості адаптації організаційних структур до інноваційних змін. Проблема підвищення ефективності управління змінами організацій в умовах відносної нестабільності показників бізнес-середовища, перетворень еволюційного (внутрішні позитивні перетворення) і революційного (злиття, поглинання, об'єднання, роз'єднання) характеру є актуальною для стану світової економіки.

Особливий інтерес до управління змінами в останні роки викликаний тим, що темп змін зовнішнього середовища підприємств став вище, ніж час реакції на них системи управління. Це породжує ряд нових завдань: 1) підприємства мають істотне невідповідність технологічного, виробничого, організаційного потенціалу вимогам ринкової економіки; 2) робота в невизначених умовах змушує перебудовувати внутрішньовиробничі відносини й удосконалювати структуру без належного обліку зовнішнього оточення підприємства; 3) для реструктуризації підприємства відсутні готові рецепти і методи, мало розвинені методи кількісного аналізу змін. У свою чергу, результатами проведення спонтанних, мало опрацьованих в теоретико-методологічному аспекті організаційних змін є реальні економічні втрати.

Підвищення темпів змін в майбутньому (за оцінками експертів, до 2025 р інтенсивність економічного життя зросте в 2–2,5 рази) призведе до того, що ефективне функціонування промислових фірм буде визначатися динамікою їх адаптаційних реакцій до зовнішньому і внутрішньому середовищі. Управління змінами стає постійним процесом вдосконалення підприємства, що підтверджує актуальність обраної в дослідженні проблематики.

Аналіз останніх публікацій та невирішена частина проблеми. Аналіз теоретичних основ і практичного досвіду ієрархічних взаємин в сучасній організації показує, що вирішення проблем в цій сфері неможливо без розробок нових теоретичних положень, інструментарію та методичного забезпечення оцінки та аналізу ефективності організаційних змін. Ці та подібні питання є актуальними і ще не отримали достатньо повного і системного відображення в науковій літературі, що зумовило тенденцію зростання попиту на їх рішення. Наукова тенденція останніх років полягає в тому, що все більше відкриттів і проривів відбуваються на стику наук, і, отже, основний потенціал наукового розвитку і зрушення парадигми, покликаний здійснити формування наступного етапу наукової думки знаходиться в суміжних, а часом навіть далеких одна від одної галузях. Так, найбільш яскравими прикладами є поведінкова економіка, заснована Річардом Талером [1] на базі економіки і психології, що заклала новий виток у розвитку сучасної економічної думки; а також модель, створена на стику економіки і генетики Hierarchy Community Phenotype Model by Lem [2], Griffith, Sambrook [3], яка сформулювала принципово новий погляд на управління організацією та інші.

Детально вивчивши існуючі на даний момент різні типи організаційних структур, слід зазначити їх однотипність і односпрямованість, а також відсутність гнучкості і чіткого зв'язку з цілями підприємства. Адже, навіть більш прогресивні і сучасні організаційні структури такі як Team, Matrix, Network or Virtual, існуючі в тому числі на інноваційних підприємствах,

формується на підставі лише двох критеріїв: професійних вимог залучених в структури ролей (Warren Watson, Larry Michaelsen [4]; Timothy R. Hinkin, Chester A. Schriesheim [5]); посередницької ролі негативного зворотного зв'язку лідерів з боку підлеглих у взаємозв'язку між якістю обміну лідер-член, оцінкою підпорядкованості ефективності лідера (Herman H. M. Tse, Ashlea C. Troth, Neal M. Ashkanasy, Amy L. Collins [6]); особистої афективності, дискретного афекту, емоційного інтелекту, емоційної праці та емоційного клімату в результаті обміну лідер-лідер (Jae Uk Chun, Dongseop Lee, John J. Sosik [7]); вплив групової згуртованості і лідерської поведінки на задоволення підлеглих в організації (Gregory H. Dobbins, Stephen J. Zaccaro [8]); лідерська самосвідомість і ставлення керівників до підлеглих поглядам, прийнятій на підприємстві ієрархії організації (Dan Moshavi, F. William Brown, Nancy G. Dodd [9]); вплив гендерного фактору і віку на становлення самоорганізовується (Dan Moshavi, F. William Brown, Nancy G. Dodd [10]). У той же час за дужки виноситься вся багатогранність людської психіки і особливості міжособистісної взаємодії, хоча саме ці критерії часто найбільше впливають на досягнення організацією своїх цілей.

Постановка цілей. Метою дослідження є теоретико-методичне забезпечення стійкості підприємницьких структур на основі використання менеджменту змін, ризик-менеджменту та антикризового управління.

Результати дослідження. У дослідженні запропоновано принципово новий підхід до управління діяльністю підприємства через використання моделі прогресивної, динамічної організаційної структури. Модель буде представляти собою інтерактивне зміна складу команд, які відповідають певним проектам або етапам життєвого циклу розвитку підприємства (рис.1). Ці зміни являють собою підбір під кожен проект / етап життєвого циклу підприємства таких виконавців, компетенції та психологічні якості яких відповідають певним типам робіт, необхідним підприємству на кожному етапі його розвитку під характерну цього етапу мета, наявні ресурси та можливості, обмеження та загрози.

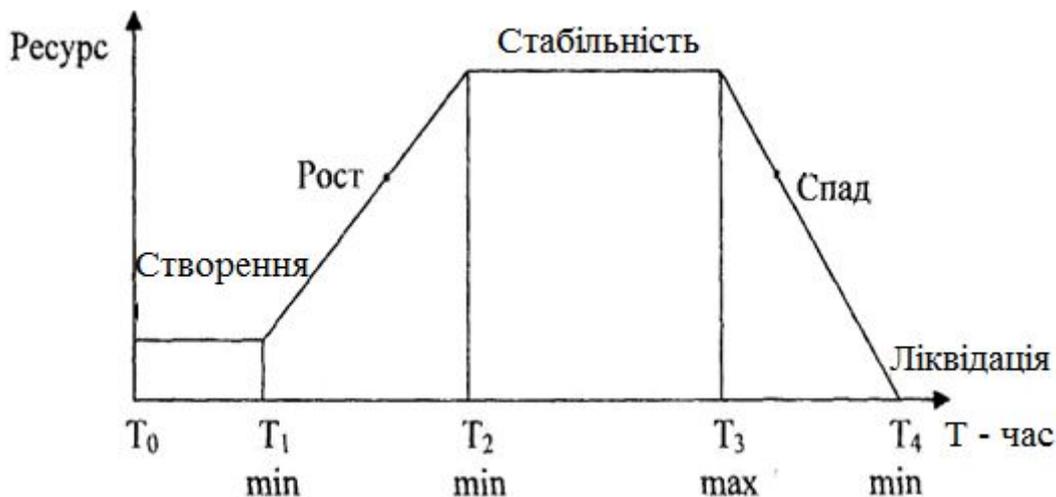


Рис. 1. Етапи життєвого циклу організації

У початковий момент часу T_0 ресурс організації не може бути нульовим. Вихідною точкою створення організації ($T_0 - T_1$) є визначення мети. Мета – це передбачення результатів, на досягнення яких спрямована діяльність організації. Мета ділової організації повинна відповідати запитам споживачів, вирішувати соціально-значущі проблеми, які стоять перед суспільством. Основою існування організації є комерційна ідея тощо.

Передбачення того, яким шляхом вона буде заробляти гроші, і яким чином буде отримувати дохід. Прибуток необхідно розглядати як один з критеріїв успіху, а не як самоціль.

Дана модель буде мати 5 еталонних варіантів організаційної структури / команди під кожен етап життєвого циклу підприємства, які дозволять йому в найбільш короткі терміни і з найменшими витратами досягти мета, відповідної етапу життєвого циклу:

1 модель-еталон – становлення (мета: швидкий вихід на ринок);

2 модель-еталон – зростання (мета: захоплення максимальної частки ринку і збільшення прибутку);

3 модель-еталон – зрілість (мета: утримання лідерських позицій на ринку);

4 модель-еталон – спад (мета: вихід з негативного економічного тренду і досягнення нового витка зростання);

5 модель-еталон – криза / ліквідація (реорганізація / реструктурування підприємства або банкрутство).

Кожна з п'яти моделей вирішується методами теорії ігор мінімаксу, тобто максимізацією прибутку при мінімізації трудовитрат, необхідних для виконання комплексу робіт по досягненню поставленої мети. Це стане можливим завдяки тому, що кожен учасник команди виконуватиме найбільш підходящий йому тип роботи, потенційні міжособистісні конфлікти будуть ідентифіковані і усунені, що в значній мірі підвищить мотивацію і задоволеність від процесу праці.

Кожна модель буде містити в собі наступні складові:

1. Опис через SWOT аналіз наявних ресурсів для досягнення мети даного етапу життєвого циклу підприємства і пов'язані з цим зовнішні і внутрішні перешкоди / ризики / загрози (в т. ч. особливості міжособистісної взаємодії різних потенційно конфліктуючих співробітників по протилежним / погано сумісним характеристикам особистості);

2. Опис методів і засобів досягнення поставлених цілей і усунення / мінімізації перешкод / ризиків (в т. ч. опис необхідних на даному етапі типів роботи і підходів до управління);

3. Психологічні характеристики, якими повинні володіти співробітники в залежності від типу робіт, описаних в п. 2;

Використання цих моделей стійкості організаційних структур на основі застосування в якості інструменту управління менеджменту змін дозволяють забезпечити:

- необхідні умови збереження стійкості – цілісність, досягається за рахунок цілеспрямованої поведінки, і самозбереження, досягається за рахунок зіставлення з зовнішнім середовищем;

- організаційну стійкість – використанням реструктуризації, як пов'язаної, так і не пов'язаної з реорганізацією юридичної особи, що базується на можливостях інтеграційних процесів;

- стійкість до криз – комплексним моніторингом всіх змін економічної системи і виробленням відповідних адекватних управлінських рішень щодо недопущення, подолання кризових явищ;

- стійкістю до ризиків – систематизацією процесу управління ризиками та виробленням відповідних превентивних, реактивних і антиціпативних заходів по нейтралізації ризикових подій.

Для визначення рівня стійкості організаційних структур до змін було вибрано десять коефіцієнтів: абсолютної та поточної ліквідності (Кал і Ктл), автономії (Ка), забезпеченості власними коштами (Кзвк), відновлення платоспроможності (Квпл), фінансування (Кф), маневреності власного капіталу (Км), забезпеченості запасів і витрат (Кзз), інтенсивності обороту авансованого капіталу (оборотність активів) (Кіо), рентабельності власного капіталу (Крвк).

Якщо йти по шляху пошуку інтегрального показника, то кожному з вищезазначених показників необхідно присвоїти свій «вага», оцінити його значимість. Як правило, в такому випадку використовуються методи експертних оцінок. Обмеженість методів експертних оцінок в тому, що в них присутній суб'єктивний елемент і можливість помилкового судження.

Для того, щоб не використовувати метод експертних оцінок для створення якогось оптимального рівня стійкості, було визначено мінімально необхідний. Для цього було складено рівняння для так званого рейтингового показника стійкості, який оцінює мінімально необхідний рівень фінансової стійкості.

$$RK_{уст.} = \sum_n^1 a_i K_i, \quad (1)$$

де a_i – частка i -го коефіцієнта в рейтинговому показнику мінімальної фінансової стійкості ($n = 10$, по числу обраних коефіцієнтів); K_i – мінімальне значення i -го коефіцієнта.

Звідси був виведений рейтинговий показник стійкості організації:

$$RK_{уст.} = 0,33 K_{ал} + 0,26 K_{тл} + 0,06 K_a + 0,13 K_{звк} + 0,03 K_{вл} + 0,06 K_{ф} + 0,01 K_m + 0,08 K_{зз} + 0,01 K_{рвк} + 0,03 K_{іо}. \quad (2)$$

При повній відповідності значенні коефіцієнтів мінімальним нормативним рівнями значення рейтингового показника стійкості дорівнюватиме 1. Якщо $RK_{уст.} < 1$, стан стійкості організації слід вважати незадовільним.

Розроблено модель і обґрунтована функціональна спеціалізація елементів великої інтегрованої компанії (холдингу), що забезпечує переваги і підвищення стійкості організаційної структури до змін.

Ринкова економіка формує конкретні механізми їх взаємодії, які можуть реалізуватися або у формі трансакційних договірних зв'язків, або розвитку складних схем володіння. Велика організаційна структура повинна розглядатися в якості окремого суб'єкта ринку, що має єдину тактику і стратегію поведінки (рис. 2). Існують відмінності у визначенні структури холдингу: структура в корпоративному сенсі (з яких юридичних осіб він складається); організаційна структура в управлінському сенсі; фінансова структура. У фінансовій структурі елементарними осередками холдингу є так звані центри відповідальності, а не юридичні особи. Незважаючи на безліч варіантів існуючих цілей і методів їх досягнення, корпоративна та організаційна структури всіх холдингів багато в чому схожі. Більш того, можна навіть розробити якийсь ідеальний «типовий проект» холдингу, який має більш-менш універсальний характер і володіє максимальною стійкістю. Це не означає, що абсолютно для всіх підійде даний проект, але він може стати відправним пунктом, основою для «підгонки» під конкретну ситуацію.

На наш погляд, необхідною є функціональна спеціалізація елементів холдингу. Під кожен проект (виробництво, володіння, торгівля тощо). Створюється окрема компанія. Такий підхід надає можливість контролю (кожен великий центр відповідальності можна оформити як окрему юридичну особу, привівши тим самим у відповідність управлінську і корпоративну схеми холдингу), так і податкової оптимізації (вона нерідко передбачає вибір організаційно-правової форми підрозділів, системи її оподаткування, а іноді навіть країни, в залежності саме від функціонального призначення підрозділу), а також захисту активів (при можливі банкрутстві одного з підрозділів холдингу інші не постраждають).

Сьогодні перехід до більш адаптивним і гнучким структурам управління, краще пристосованим до динамічних змін економічної ситуації і вимогам виробництва, об'єктивно закономірний і необхідний.

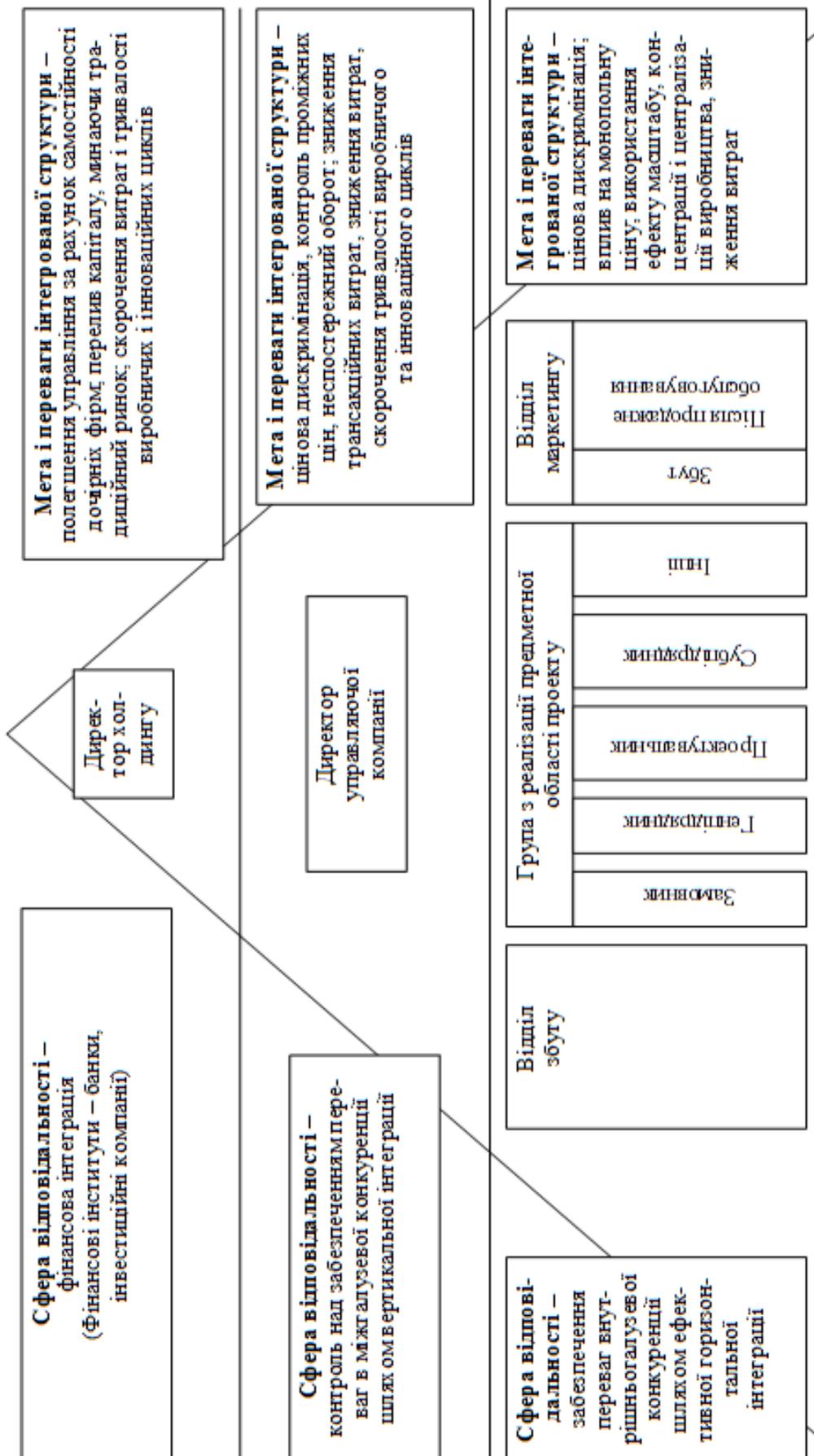


Рис. 2. «Піраміда», що відображає ієрархію рівнів управління організаційною структурою по зростанню сфери відповідальності і повноважень керуючого, вибудована в логіці досягнення цілей, забезпечення переваг і підвищення стійкості структури

Незважаючи на наявні недоліки, для проведення швидких змін в технології при максимально ефективному використанні висококваліфікованого персоналу можливим стає застосування однієї з найскладніших структур управління адаптивного типу – матричної структури. Вона закріплює в організаційній структурі управління двох напрямків керівництва, двох альтернатив: вертикального – управління лінійними та функціональними структурними підрозділами компанії; а також горизонтального – управління окремими проектами, продуктами, програмами, для реалізації яких залучаються різних підрозділів компанії людські та інші ресурси.

Вводи та пропозиції. Перегляд альтернативних цілей, що відповідають обраному напрямку діяльності організації дозволяє обґрунтувати вибір сценаріїв можливої поведінки організації в майбутньому з урахуванням можливих поведень у зовнішньому середовищі. Для оцінки ефективності впровадження змін виділені дві складові: 1) витрати на здійснення проекту змін; 2) результат, який визначається приростом прибутку, отриманим внаслідок реалізованого проекту змін. На основі запропонованих в дослідженні методик розраховані показники ефективності оптимальних рішень по вибору списку змін, послідовності їх впровадження, інтервалів своєчасності змін для підприємств.

References

Література

1. Taler, R., Sansteyn, K. (2017). Nudge. Arhitektura vyibora [Nudge. Selection Architecture]. Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness. Mann, Ivanov i Ferber. 240 p. [in Russian].
1. Талер Р. Nudge. Архитектура выбора / Ричард Талер, Касс Санстейн; Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness. – Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 240 с.
2. Lim, M., Griffiths, G., Sambrook, S. (2010). Organizational structure for the twenty-first century. Presented at the annual meeting of INFORMS, Austin. Available at: <http://www.communitiesofinnovation.com/L/Lim,%20M.,%20G.,%20Griffiths,%20S.,%20Sambrook,%202010.%20Organizational%20Structure%20for%20the%20Twenty-first%20Century.%20Presented%20at%20the%20INFORMS%20Annual%20Meeting,%20Texas.pdf>
2. Lim M. Organizational structure for the twenty-first century. Presented at the annual meeting of INFORMS / M. Lim, G. Griffiths, S. Sambrook. – Austin, 2010. – Available at: <http://www.communitiesofinnovation.com/L/Lim,%20M.,%20G.,%20Griffiths,%20S.,%20Sambrook,%202010.%20Organizational%20Structure%20for%20the%20Twenty-first%20Century.%20Presented%20at%20the%20INFORMS%20Annual%20Meeting,%20Texas.pdf>
3. Shuck, B., Sambrook, S. (2014). Employee Engagement and HRD. In: R. Poell, T. Rocco & G. Roth (eds). The Routledge HRD Companion. Routledge, pp. 533–541.
3. Shuck B. Employee Engagement and HRD / B. Shuck & S. Sambrook // R. Poell, T. Rocco & G. Roth (eds). The Routledge HRD Companion. – Routledge, 2014. – P. 533–541.
4. Watson, W., Michaelsen, L. (1984). Task Performance Information and Leader Participation Behavior: Effect on Leader-Subordinate Interaction, Frustration, and Future Productivity. Group & Organization Management, Vol. 9, Issue 1, Pp. 121–144. <https://doi.org/10.1177/105960118400900107>.
4. Watson W. Task Performance Information and Leader Participation Behavior: Effect on Leader-Subordinate Interaction, Frustration, and Future Productivity / Warren Watson, Larry Michaelsen // Group & Organization Management. – 1984. – Vol. 9. – Issue 1. – Pp. 121–144. <https://doi.org/10.1177/105960118400900107>.
5. Hinkin, T.R., Schriesheim, Ch.A. (1994). An Examination of Subordinate-Perceived Relationships Between Leader Reward and Punishment Behavior and Leader Bases of Power. SAGE Journals, Vol. 47, Issue 7, Pp. 779–800. <https://doi.org/10.1177/00187267>
5. Hinkin T. R. An Examination of Subordinate-Perceived Relationships Between Leader Reward and Punishment Behavior and Leader Bases of Power / Timothy R. Hinkin, Chester A. Schriesheim //

9404700702.

6. Tse, H.H.M., Troth, A.C., Ashkanasy, N.M., Collins, A.L. (2017) Affect and leader-member exchange in the new millennium: A state-of-art review and guiding framework. *The Leadership Quarterly*. Available online 25 October 2017. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.10.002>.

7. Chun, J.U., Lee, D., Sosik, J.J. (2017). Leader negative feedback-seeking and leader effectiveness in leader-subordinate relationships: The paradoxical role of subordinate expertise // *The Leadership Quarterly*. Available online 10 November 2017. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.11.001>.

8. Dobbins, G.H., Zaccaro, S.J. (1986). The Effects of Group Cohesion and Leader Behavior on Subordinate Satisfaction. *Group & Organization Management*. <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/105960118601100305>.

9. Moshavi, D., Brown, F.W., Dodd, N.G. (2003). Leader self-awareness and its relationship to subordinate attitudes and performance. *Leadership & Organization Development Journal*. <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/01437730310498622>.

10. Brandt, T., Laiho, M. (2013). Gender and personality in transformational leadership context: An examination of leader and subordinate perspectives. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 34, Issue 1, Pp. 44–66. <https://doi.org/10.1108/01437731311289965>.

11. Shcherbak, V.H. (2006). Stvorennia ta vykorystannia konkurentnykh perevah personalu v suchasnykh tekhnolohiiakh upravlinnia pidpriemstvom: Naukove vydannia [Creation and use of competitive advantages of personnel in modern technologies of enterprise management: Scientific publication]. Kharkiv National University of Economics. 162 p. [in Ukrainian].

SAGE Journals. – 1994. – Vol. 47. – Issue 7. – Pp. 779–800 <https://doi.org/10.1177/001872679404700702>.

6. Tse H.H.M. Affect and leader-member exchange in the new millennium: A state-of-art review and guiding framework / Herman H. M. Tse, Ashlea C. Troth, Neal M. Ashkanasy, Amy L. Collins // *The Leadership Quarterly*. Available online 25 October 2017. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.10.002>.

7. Chun J.U. Leader negative feedback-seeking and leader effectiveness in leader-subordinate relationships: The paradoxical role of subordinate expertise / Jae Uk Chun, Dongseop Lee, John J. Sosik // *The Leadership Quarterly*. Available online 10 November 2017. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.11.001>.

8. Dobbins G.H. The Effects of Group Cohesion and Leader Behavior on Subordinate Satisfaction / Gregory H. Dobbins, Stephen J. Zaccaro // *Group & Organization Management*. – 1986. <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/105960118601100305>.

9. Moshavi D. Leader self-awareness and its relationship to subordinate attitudes and performance / Dan Moshavi, F. William Brown, Nancy G. Dodd // *Leadership & Organization Development Journal*. – 2003. <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/01437730310498622>.

10. Brandt T. Gender and personality in transformational leadership context: An examination of leader and subordinate perspectives / Tiina Brandt, Maarit Laiho // *Leadership & Organization Development Journal*. – 2013. – Vol. 34. – Issue 1. – Pp. 44–66. <https://doi.org/10.1108/01437731311289965>.

11. Щербак В. Г. Створення та використання конкурентних переваг персоналу в сучасних технологіях управління підприємством: Наукове видання / В. Г. Щербак. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2006. – 162 с.

УДК 658:005.334

Антон Д. Яремко

Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків

**ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА**

У статті узагальнено та систематизовано теоретичні підходи щодо змісту антикризового управління підприємством, обґрунтовано його цілі, функції та завдання, запропоновано етапи проведення антикризового управління підприємством. Представлено структурне підґрунтя антикризового управління підприємством, а також його основні та специфічні принципи.

Ключові слова: криза, кризове явище, антикризове управління, підприємство, принципи, динамічне середовище, ефективність діяльності.

Антон Д. Яремко

Украинская инженерно-педагогическая академия, г. Харьков

**ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ АНТИКРИЗИСНОГО
УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ В УСЛОВИЯХ ДИНАМИЧНОЙ СРЕДЫ**

В статье обобщены и систематизированы теоретические подходы к содержанию антикризисного управления предприятием, обоснованно его цели, функции и задачи, предложены этапы проведения антикризисного управления предприятием. Представлены структурные основы антикризисного управления предприятием, а также его основные и специфические принципы.

Ключевые слова: кризис, кризисное явление, антикризисное управление, предприятие, принципы, динамическая среда, эффективность деятельности.

Anton D. Yaremko

Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy, Kharkiv

**THEORETICAL APPROACHES TO ENTERPRISE CRISIS MANAGEMENT
IN A DYNAMIC ENVIRONMENT**

The paper summarizes and integrates theoretical approaches to the content of enterprise crisis management, along with grounding its goals, functions and objectives, and suggesting the stages of crisis management process delivery. The structural framework for enterprise crisis management, as well as its basic and specific principles are presented.

Keywords: crisis, crisis phenomenon, crisis management, enterprise, principles, dynamic environment, performance effectiveness.

Постановка проблеми. Структурна динаміка змін зовнішнього та внутрішнього середовищ функціонування підприємством, наявність дефіциту ресурсів вимагає від них інноваційної активності не тільки у впровадженні техніки, технології, товарів та послуг, але й підходів до управління процесами та видами діяльності, які здійснюються. Тривалий вихід із кризи, або подолання кризового явища виснажує ресурси підприємства, а також призводить до втрати ринків збуту та часу на позитивні конструктивні зміни, гальмує формування якісно нових конкурентних переваг задля вибору споживачами відчутного поліпшення задоволення потреб. В даних умовах функціонування вибір та проведення обґрунтованої політики антикризового управління це передумова підвищення прибутковості діяльності, опанування нових перспективних ринкових ніш.

Для підприємств авіаційної галузі, які здебільшого мають підприємницький характер, особливо актуальна довгострокова перспектива ефективної діяльності, оскільки мають місце значні вкладення капіталу, тому формування стратегічної скерованості на підставі грамотного антикризового управління дозволить реалізовувати стратегічні цілі при ефективному використанні ресурсів. Це вимагає винайдення шляхів забезпечення стабільності діяльності та платоспроможності підприємства, що сприятиме концентрувати свій потенціал задля здійснення економічного зростання.

Аналіз останніх досліджень та невирішена частина проблеми. Теоретичні та методичні аспекти формування теоретичних засад антикризового управління підприємств висвітлили у своїх працях як вітчизняні так і зарубіжні вчені. Серед них: Т.В. Булович, Д.А. Довгань, С.М. Еш, В.В. Коваленко, Л.О. Лігоненко, В.М. Маховка, А.В. Михайленко, С.Т. Пілецька, М.В. Суганяка, А.М. Ткаченко, В.І. Фучеджи, О.Й. Шевцова, А.М. Штангрет, Е.О. Юрій та ін.

Проте ще залишилися недостатньо розробленими питання визначення причин виникнення перетворень зовнішнього середовища, а відтак і систематизація можливостей підприємства, за напрямками, до послідовності етапів нівелювання загроз. Тому потребують подальшого дослідження аспекти, пов'язані із запровадженням антикризового управління як постійного процесу протидії кризовим явищам за рахунок комплексності дій та розвитку підприємства у відповідності до цільового вектору розвитку.

Мета дослідження полягає в узагальненні та систематизації підходів щодо сутності антикризового управління, визначення його місця у системі управління підприємством та обґрунтуванні етапів здійснення антикризового управління, які ґрунтуються на специфічних принципах.

Результати дослідження. Сучасні умови господарювання створюють певні впливи на діяльність підприємств, які супроводжують певними небезпеками, пов'язаними із їхньою непередбачуваністю, що обумовлює необхідність розробки інструментарію антикризового управління, здатного у певній комбінації до формування підґрунтя для управлінських впливів.

Важливою передумовою всебічного дослідження проблеми виступає розуміння поняття динамічне середовище, оскільки багато вчених ототожнюють його з рівномірними або нерівномірними змінами, що впливають на підприємство. На нашу думку такий підхід до трактування цього поняття є досить звуженим, оскільки під час функціонування підприємство стикається з множиною складових такого середовища. До таких складових слід віднести: кордони реалізаційних можливостей, насиченість середовища, імпульси (вектори розвитку через різкі стрибки інтенсивності або екстенсивності), а також питомої ваги (масштабу) вище вказаного середовища.

Необхідною умовою щодо вдалого розвитку у заданих умовах для підприємства є постійність внутрішньо фірмових перетворень у відповідності до можливості змін у складових динамічного середовища. Відсутність на підприємстві внутрішньо фірмових перетворень у відповідності до змін у складових динамічного середовища створює передумови до виникнення кризових явищ. При цьому кризові явища можуть виникати і під час своєчасного проведення змін, оскільки практично неможливо попередити усі загрози, що виникають. Саме для подолання кризових явищ та загроз у відповідності до зовнішнього середовища і слід дослідити та визначити теоретичні підходи формування антикризового управління підприємством в умовах динамічного середовища.

Д.А. Довгань розглядає антикризове управління як ефективний менеджмент, який дає можливість вивести підприємство з кризи, сукупність заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості і конкурентоспроможності

підприємства і здатних привести підприємство до фінансового оздоровлення [4, с. 155] Таке визначення дещо звужене в своєму змістовному наповненні через концентрацію уваги на складові фінансового антикризового управління без урахування організаційної, методичної складових, що обмежує можливість спрямованого вибору моделей та механізмів запобігання криз на підприємстві. Це обмежує стратегічні можливості, звужує використання інструментів при застосуванні інноваційних підходів в управлінні підприємством.

В.О. Супрун стверджує, що антикризове управління слід розглядати за моделями на засадах контролінгу, реінжинірингу, фінансової діагностики, фінансової санації, інвестиційного менеджменту, менеджменту персоналу, консалтингового менеджменту, інноваційного антикризового управління [14, с. 401]. Втім, незрозуміло на якому підґрунті автор вибрав саме вказані засади, оскільки вони не корелюють ані з системою ієрархічного управління, ані з організаційною структурою, ані з стратегічним управлінням та функціональними стратегіями, які можуть бути задіяні при подоланні кризових явищ. Саме це не дозволяє обґрунтувати необхідні функції та закріпити їх у існуючу структуру із відповідними інструментами та механізмами, притаманними антикризовому управлінню.

О.Й. Шевцова підкреслює місце антикризового управління в системі управління підприємством через його взаємозв'язок з фінансовим менеджментом [16, с. 135]. Таке різновекторне скерування визначень антикризового управління щодо його сутності не дозволяє знайти причинно-наслідкові взаємозв'язки між ступенем кризи, що не дозволяє обґрунтувати систему показників для оцінювання фінансового стану підприємства та комплексом впливів на ситуацію діяльності підприємства, що склалася. Динаміка змін у ринкових процесах ще більше руйнує взаємозв'язки у зовнішньому та внутрішньому середовищі та не сприяє ефективному управлінню підприємством, тому взаємне доповнення та використання методів та інструментів традиційного управління зі специфічними механізмами антикризового дасть можливість задіяти додаткові знання та компетенції співробітників.

Антикризове управління ґрунтується на глибокому аналізі фінансово-господарського стану підприємства та розробці антикризових заходів, що дозволяє підприємству передбачити й уникнути банкрутство, а також підвищити ефективність його діяльності. Попередження банкрутства залежить від своєчасного виявлення загрози банкрутства на підприємстві, розробки й впровадження відповідних антикризових заходів, які дозволяють подолати кризу, відновити ліквідність та платоспроможність і запобігти процедурі банкрутства й ліквідації підприємства [3, с. 197].

Доповненням підходів щодо спрямованості визначення сутності та місця антикризового управління є розуміння С.Т. Пілецької стратегічної його спрямованості, що має включати розгляд зовнішнього та внутрішнього середовища та можливі впливи його на виникнення кризових явищ, обґрунтування необхідних заходів для впровадження в діяльність та розробки відповідної фінансової стратегії. Так, на думку С.Т. Пілецької антикризове управління зовнішнє здійснюється по наступних напрямках, а саме:

- антикризове регулювання – нормативно-правове, податкове регулювання, спрямоване на мінімізацію негативних наслідків неспроможності (банкрутства) підприємств на основі надання соціальних гарантій і захисту;
- арбітражне управління, що обумовлюється необхідністю фінансового оздоровлення або банкрутства підприємства відповідно до правових умов визнання їх неспроможності (банкрутства) і проведення передбачених чиним законодавством відповідних процесів і процедур.

Антикризове управління внутрішнє представляє систему профілактичних заходів розвитку ознак кризових процесів на підприємстві під впливом зовнішнього та внутрішнього

середовища, заходів щодо їх подолання, мінімізації негативних наслідків в результаті використання його потенціалу, ефективною внутрішньою і зовнішньою політикою з метою відновлення, забезпечення або підвищення економічної стійкості [12, с. 192]. Розуміючи сутність зазначеного підходу щодо антикризового управління на забезпечення платоспроможності в короткостроковому періоді та використання потенціалу у довгостроковому, що обумовлює здійснення комплексного підходу в управлінні підприємством в цілому. Разом з тим, доцільно було б доповнити формуванням стратегічними перспективами діяльності в різних напрямках бізнесу, що дозволить підвищити стійкість підприємства в цілому, його бізнес-поцесів з позиції вартості та конкурентний статус на нових та вже існуючих ринках. Інструменти та методи антикризового управління доцільно використовувати не тільки коли порушена фінансова стійкість підприємства, але й і при не передбачуваному падінню прибутку через контроль та дослідження взаємопов'язаних операцій.

Як зазначає відомий науковець Л.О. Лігоненко криза прирівнюється до загострення протиріч у соціально-економічній системі підприємства, що загрожує її існуванню в навколишньому середовищі [9, с. 5]. При такому підході можна дійти висновку, що конфлікти, які виникають можуть бути або наслідками перетворень, або через опір змін, що обов'язково присутні при антикризовому управлінні. Також протиріччя у соціально-економічній системі будуть впливати на всі рівні управління, їхні зв'язки, делегування повноважень, якість інформаційних потоків та ін.

Антикризове управління ґрунтується на основних та специфічних принципах, які дозволяють завчасно сформувати управлінські дії щодо запобігання кризових явищ на підприємстві. Їхня наявність сприятиме включення профілактичних дій в систему управління та не допустити конфлікту функцій за змістом та керованістю. Так, С.М. Еш виділив наступні принципи антикризового управління:

1) організаційне забезпечення, що передбачає наявність на підприємстві постійної служби, готової до швидкого прийняття відповідних рішень при порушенні фінансової рівноваги;

2) повна реалізація внутрішніх можливостей підприємства при загрозі кризи і при виході із неї;

3) ефективне використання всіх сфер діяльності підприємства: фінансів, інформаційних потоків, маркетингу, системи управління, інноваційної та інвестиційної політики;

4) стратегічність – передбачає потребу в забезпеченні розвитку за стратегічною програмою, згідно з якою повинен проходити розвиток підприємства;

5) використання при потребі сучасних управлінських інструментів антикризового управління – реструктуризацію, реінжиніринг, санацію;

6) регулярність і гнучкість контролю, який треба проводити на підприємстві не епізодично, а регулярно, що дозволяє посилити відповідальність, виявити позитивний результат в діяльності, своєчасно виявити відхилення з метою усунення їх на ранніх стадіях кризи;

7) регулювання динаміки розвитку господарюючого суб'єкта – передбачає прискорення або гальмування різних процесів. При поєднанні їх краще розпізнати і виявити позитивні і негативні тенденції, можливості відповідно на них впливати;

8) постійний збір фактів – основою такого принципу є мета і ціль підприємства, його концепція управління, систематизація інформації. Факти – це не просто інформація, а відображення дійсності у розвитку, яке відповідає критеріям об'єктивності, змістовний

елемент проблеми. Вдало підібрані факти полегшують прийняття рішення і підвищують його ефективність [5, с. 105].

Слід вважати вказані принципи специфічними, оскільки вони сконцентровані тільки на ознаках кризових явищ та кризи, що є вузько спрямованим при прийнятті управлінських рішень. Крім того, де-які потребують уточнення з позиції забезпечення постійного функціонування підприємства у складних умовах динамічного середовища за різними напрямками. Доцільним буде додати та розширити склад принципів антикризового управління наступними:

9) обґрунтування джерел самофінансування – дасть змогу господарюючому суб'єкту до можливості тезаврації, що в свою чергу забезпечить досягнення встановлених цілей навіть при постійності виникнення кризових явищ.

10) відповідність – даний принцип покликаний до збалансування відповідності забезпеченості ресурсною, техніко-технологічною, кадровою, маркетинговою, логістичною та іншими базами до організаційно-структурної моделі, що дасть змогу проводити регуляторну політику постійності змін без можливих додаткових втрат під час протидії кризовим явищам.

Складовою та окремим науковим напрямком антикризового управління підприємства є антикризове фінансове управління, в якому концентрується увага на оперативному русі фінансових ресурсів задля забезпечення фінансової стійкості та платоспроможності, втім, не можна визнати таке виокремлення за функціональною ознакою, тому що мають бути здійснені взаємозв'язки між рівнями ієрархії. Разом з тим, на думку І.В. Сіліної, метою антикризового (ситуаційного) фінансового управління є передбачення, недопущення, боротьба з фінансовою кризою на підприємстві в рамках повернення до прибуткової діяльності.

В даному контексті слід зупинитись на плануванні та організації внутрішніх та зовнішніх грошових потоках, які є забезпечуючим елементом антикризового фінансового управління, оскільки саме вони сприяють чи гальмують діяльність підприємства в цілому, оскільки кожен має їхню власну специфічну структуру, обумовлену процесом виробництва товарів, надання послуг. Їхній постійний рух у різних видах та формах прискорює здійснення фінансових відносин та нівелює ризики задоволення фінансових інтересів стейкхолдерів. Саме агрегований характер грошового потоку дозволяє на певних стадіях декомпозиції вибрати відповідні методи управління ними, з формуванням, розподілом і використанням в ході господарської діяльності.

Здійснення антикризового управління (рис. 1) ґрунтується на принципах, включає методи, складові та систему забезпечення, яка включає кадровий напрям, фінансовий та сировинно-матеріальний напрям.

Завдання антикризового фінансового управління на підприємстві:

- побудова ефективної системи зі збору, обробки та інтерпретації інформації фінансового і антикризового характеру на підприємстві;
- своєчасне діагностування передкризового стану суб'єкта господарювання;
- розробка та реалізація комплексу превентивних мір з попередження фінансової кризи на підприємстві;
- діагностика причин настання та глибини фінансової кризи на підприємстві;
- розробка механізмів антикризового фінансового управління підприємством при загрозі банкрутства;
- подолання неплатоспроможності та збитковості підприємства;
- відновлення фінансової стійкості підприємства;
- попередження банкрутства та знищення підприємства;
- мінімізація негативних наслідків фінансової кризи на підприємстві;

- критична оцінка досвіду боротьби з фінансовою кризою на підприємстві;
- удосконалення системи управління підприємством з інтеграцією елементів антикризового фінансового управління [13, с. 48–49].

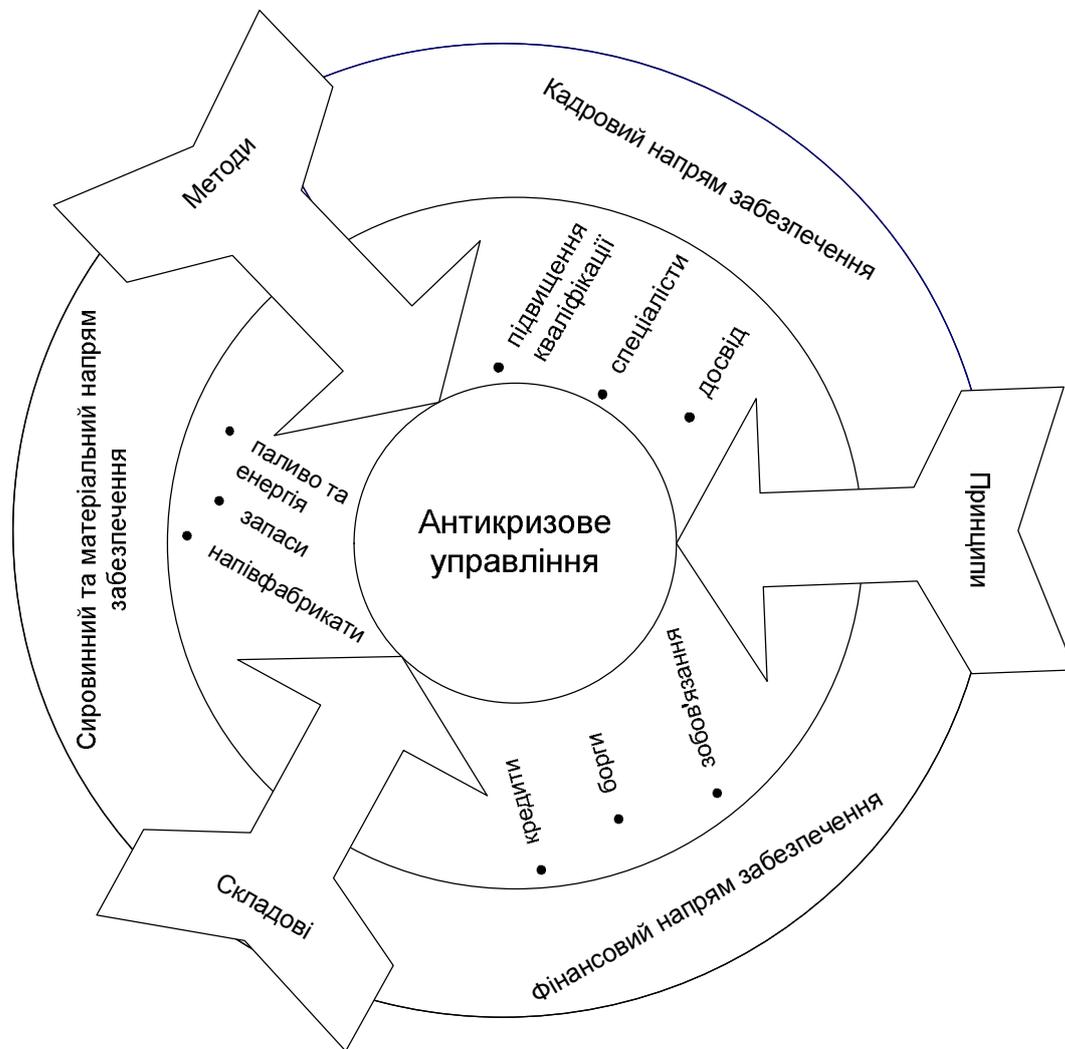


Рис. 1. Структурне підґрунтя антикризового управління підприємством

Процес антикризового управління складається з таких етапів:

1. Постановка мети антикризового управління – відновлення життєздатності та стратегічних розвиток підприємства.
2. Виявлення причин, масштабу та фази прояву кризи.
3. Визначення видів кризи та їх характеристик.
4. Визначення наслідків кризи. Залежно від наслідків кризи можуть бути застосовані інституційні процедури (санация або банкрутство підприємства) чи сформована корпоративна антикризова стратегія.
5. Проведення інституційних процедур антикризового управління підприємством, а саме санация чи банкрутства підприємства відбувається згідно закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» [6].

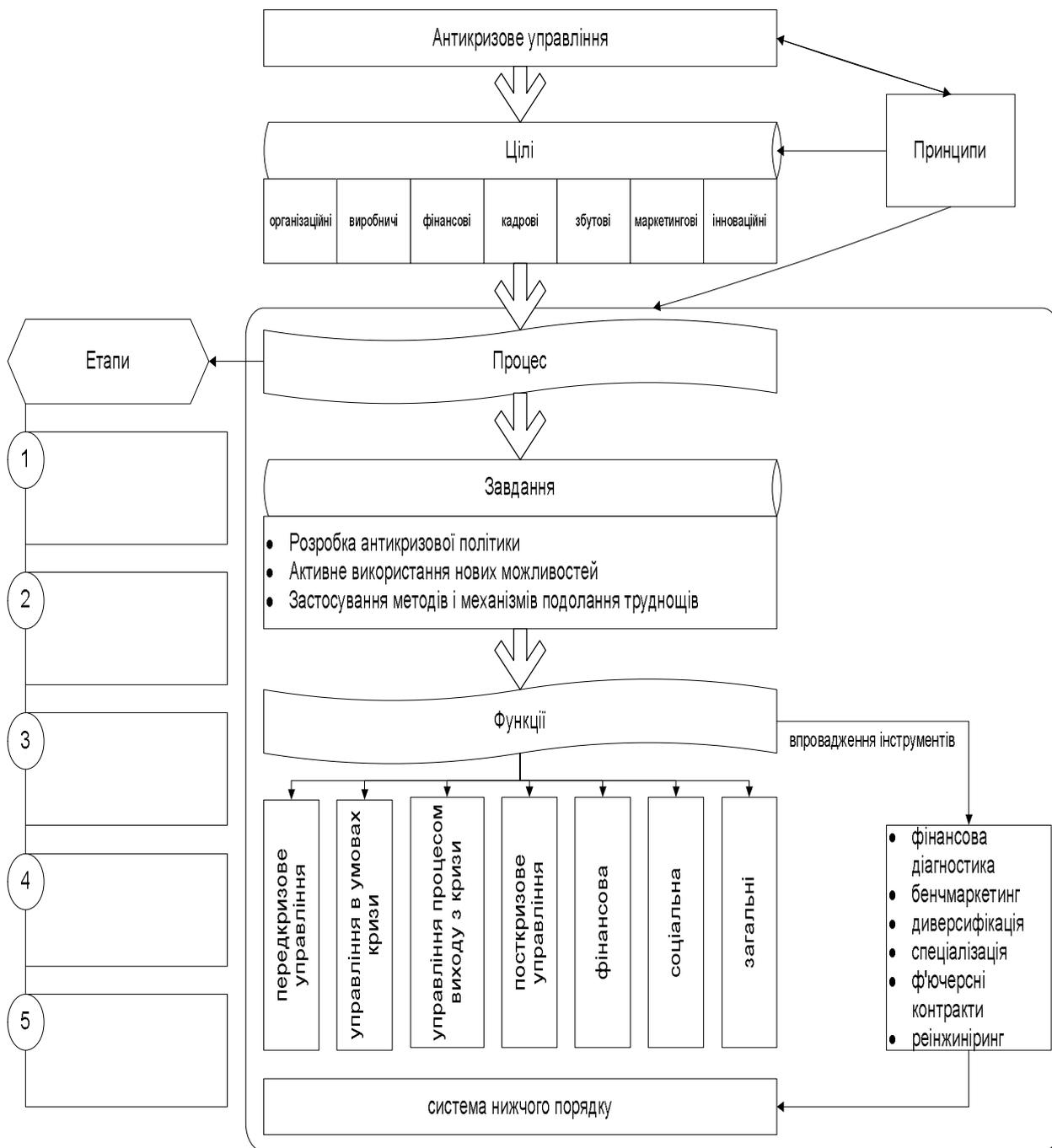


Рис. 2. Блок схема впливу принципів на систему антикризового управління за етапами

Антикризове управління ґрунтується на основних та специфічних принципах, які дозволяють завчасно сформувати управлінські дії щодо запобігання кризових явищ на підприємстві. Їхнє використання в поточній роботі структурних підрозділів підприємства може стати основою для:

- обґрунтування напрямів розвитку окремих бізнес-стратегій, здатних нівелювати сезонність руху грошових потоків;
- створення дієвої системи управління, заснованої на но-засадах, впровадження організаційно-економічних інновацій;

- здійснення оцінки динаміки використання ресурсів в процесі виробництва, заснованого на впровадженні еко-інноваційних операцій;
- підвищення господарсько-комерційного потенціалу, спрямованого на виявлення або формування зон розвитку на інноваційній основі, здатній змінити ринок;
- оптимізації системи контролю якості виробленої продукції, послуги, що сприятиме зміцненню конкурентоспроможності;
- адаптації фінансових відносин до умов здійснення платіжної дисципліни с розробленням відповідних строків товарного кредитування;
- впровадження системи заходів при управлінні активами задля укріплення фінансової стійкості;
- формування раціональної структури капіталу, здатної сприяти розвитковим процесам та стабілізувати при цьому ціноутворення.

Особливість постановки цілей, з урахуванням особливостей антикризового управління, ґрунтується на їх відповідності визначеним принципам, що дозволить здійснювати вплив на керовану систему з максимальною мірою відповідності. При цьому процес, завдання, функції та інструменти, що використовуються, також підпадають під вплив тих самих принципів, а це дасть змогу уникнути розбіжності між ними на всіх етапах впровадження.

Функції, що використовуються при виконанні завдань, покликані змінити якість основних напрямків господарської діяльності підприємства за допомогою використання інструментарію: фінансової допомоги, бенчмаркінгу, диверсифікації або спеціалізації виробництва, реінжинірингу та ф'ючерсних контрактів. Саме вдала зміна функцій дасть змогу досягнення якісних перетворень на управлінському та виробничому рівнях. Така перебудова у подальшому вплине на перегляд завдань, а зміна структури завдань на зміну цілей. Такий обернений зв'язок дасть змогу проводити цілеспрямовані антикризові заходи на інституційному рівні управління підприємством.

Висновки. Таким чином, забезпечення антикризового управління на підприємстві складається не лише з протидії загрозам зовнішнього середовища, а й з оцінки його структурного підґрунтя. Досліджено етапи антикризового управління на підприємстві, які, порівняно з існуючими, передбачають постановку мети антикризового управління, виявлення причин, масштабу та фази прояву кризи, визначення видів кризи та їх характеристик, визначення наслідків кризи, проведення інституційних процедур антикризового управління підприємством при формуванні цілей за допомогою врахування особливостей, функцій та принципів, що зневілює максимальний ступінь загроз у динамічному середовищі.

References

Література

- | | |
|--|--|
| <p>1. Kovalenko, V.V., Suhaniaka, M.V., Fuchedzhy, V.I. (2013). <i>Antykryzove finansove upravlinnia v systemi subiektiv ekonomichnoi diialnosti: metody ta instrumenty otsiniuvannia: monohrafiia</i> [Anti-crisis financial management in the system of subjects of economic activity: methods and tools of evaluation: monograph]. Odesa. 381 p. [in Ukrainian].</p> <p>2. Bulovych, T.V. (2010). <i>Kharakterystyka instrumentiv antykryzovoho upravlinnia</i> [Characteristics of tools for crisis management]. <i>Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Khmelnytsky National University</i>, No 4, Vol. 3,</p> | <p>1. Коваленко В. В. Антикризове фінансове управління в системі суб'єктів економічної діяльності: методи та інструменти оцінювання: монографія / В. В. Коваленко, М. В. Суганяка, В. І. Фучеджи. – Одеса, 2013. – 381 с.</p> <p>2. Булович Т. В. Характеристика інструментів антикризового управління / Т. В. Булович // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – No 4. – Т. 3. – С. 259–263.</p> |
|--|--|

- Pp. 259–263 [in Ukrainian].
3. Huk, O.V. (2015). Antykryzove upravlinnia yak sposib zapobihannia bankrutstvu pidpriemstva [Anticrisis management as a way to prevent bankruptcy of the enterprise]. *Ekonomika: realii chasu. Naukovi zhurnal – Economy: realities of time. Scientific Journal*, No 6 (22), Pp. 193–198. Retrieved from: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n6.html> [in Ukrainian].
4. Dovhan, D.A. (2013). Antykryzove upravlinnia yak sposib zapobihannia ta uperedzhennia neplatospromozhnosti korporatsii [Anticrisis Management as a Way to Prevent and Prevent Insolvency of the Corporation]. *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu. Ekonomichni nauky – Bulletin of the Chernivtsi Trade and Economic Institute. Economic sciences*, Vol. 3, Pp. 152–156 [in Ukrainian].
5. Esh, S.M. (2015). Systema antykryzovoho upravlinnia ta metodolohichni pidkhody do yii formuvannia [System of crisis management and methodological approaches to its formation]. *Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnogo tekhnolohichnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky – Bulletin of the Zhytomyr State Technological University. Series: Economic Sciences*, No 1, Pp. 103–107 [in Ukrainian].
6. Pro vidnovlennia platospromozhnosti borzhnyka abo vyznannia yoho bankrutom: Zakon Ukrainy [On restoration of the debtor's solvency or recognition of it as a bankrupt: Law of Ukraine]. Retrieved from: zakon.rada.gov.ua [in Ukrainian].
7. Korostelev, V. (2012). Neumolimy imperativ noomenedzhmenta [The inexorable imperative of nomenclature]. *Ustoichivoe razvitie – Sustainable Development*, Vol. 3, Pp. 69–76 [in Russian].
8. Kudlaienko, S.V. (2010). Osoblyvosti finansovoi kryzy na mashynobudivnykh pidpriemstvakh Khmelnychchyny [Features of the financial crisis at the machine-building enterprises of Khmelnychchyna]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of the Khmelnytsky National University*, No 6, Vol. 3, Pp. 187–190 [in Ukrainian].
9. Lihonenko, L.O. (2005). Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom: pidruchnyk [Anticrisis Enterprise Management: Textbook]. Kyiv National Trade and Economics University. 824 p. [in Ukrainian].
10. Makhovka, V.M. (2013). Metodolohiia formuvannia systemy antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom [Methodology of Creation of the
3. Гук О. В. Антикризове управління як спосіб запобігання банкрутству підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Гук // *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. – 2015. – № 6 (22). – С. 193–198. – Режим доступу: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n6.html>.
4. Довгань Д. А. Антикризове управління як спосіб запобігання та упередження неплатоспроможності корпорації / Д. А. Довгань // *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. – 2013. – Вип. 3. – С. 152–156.
5. Еш С. М. Система антикризового управління та методологічні підходи до її формування / С. М. Еш // *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. – 2015. – № 1. – С. 103–107.
6. Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом: Закон України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: zakon.rada.gov.ua.
7. Коростелев В. Неумолимый императив номенеджмента / В. Коростелев // *Устойчивое развитие*. – 2012. – Вып. 3. – С. 69–76.
8. Кудлаєнко С. В. Особливості фінансової кризи на машинобудівних підприємствах Хмельниччини / С. В. Кудлаєнко // *Вісник Хмельницького національного університету*. – 2010. – № 6. – Т. 3. – С. 187–190.
9. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: підручник / Л. О. Лігоненко. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 824 с.
10. Маховка В. М. Методологія формування системи антикризового управління підприємством / В. М. Маховка // *Інно-*

- System of Crisis Management of the Enterprise]. *Innovatsiina ekonomika – Innovative Economics*, No 1, Pp. 102–105 [in Ukrainian].
11. Pestun, I.V., Mnushko, Z.M., Presniakova, V.V. (2007). *Marketynhove informatsiine zabezpechennia protsesu pryiniattia upravlinskykh rishen u farmatsii* [Marketing informational support of the process of making administrative decisions in pharmacy]. *Farmatsevtychnyi zhurn. – Pharmaceutical Journal*, No 1, Pp. 9–14 [in Ukrainian].
12. Piletska, S.T. (2014). *Antykryzove upravlinnia yak instrument zapobihannia kryzy* [Anticrisis Management as an Instrument for the Prevention of the Crisis]. *Naukovi Visnyk DDMA – Scientific Herald of the DSEA*, No 2 (14E). Retrieved from: http://www.dgma.donetsk.ua/science_public/science_vesnik/TITUL.html [in Ukrainian].
13. Silina, I.V. (2015). *Kontseptualni osnovy antykryzovoho finansovoho upravlinnia pidpriemstvom* [Conceptual bases of the crisis financial management of the enterprise]. *AHROSVIT*, No 22, Pp. 45–49 [in Ukrainian].
14. Suprun, V.O. (2015). *Modeli antykryzovoho upravlinnia mashynobudivnym pidpriemstvom v umovakh dovhotryvaloï ekonomichnoi kryzy* [Models of crisis management machine-building enterprise in the conditions of long-term economic crisis]. *Finansovyï prostir – Financial Space*, No 2 (18), Pp. 399–403 [in Ukrainian].
15. Tkachenko, A.M., Mykhailenko, A.V. *Antykryzova skladova upravlinnia promyslovym pidpriemstvom* [Anticrisis component of management of an industrial enterprise]. Retrieved from: www.zgia.zp.ua [in Ukrainian].
16. Shevtsova, O.Y. (2013). *Antykryzove upravlinnia shchodo systemy finansovoho menedzhmentu pidpriemstva* [Anticrisis Management in the System of Financial Management of the Enterprise / O. Y. Shevtsova]. *Visnyk Dnipropetrovskoho universytetu. Seriiia "Ekonomika" – Bulletin of the University of Dnipropetrovsk. Series "Economics"*, Vol. 7 (4), Pp. 132–236 [in Ukrainian].
17. Shtanhret, A.M., Kopyliuk, O.I. (2007). *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom: navch. posib.* [Anticrisis Enterprise Management: A Training Manual]. Kyiv: Znannia. 335 p. [in Ukrainian].
18. Yurii, E.O., Baieva, I.I. (2014). *Metodychnyi instrumentarii antykryzovoho upravlinnia* [Methodical instrumentaries of crisis management]. *ваційна економіка. – 2013. – No 1. – С. 102–105.*
11. Пестун І. В. Маркетингове інформаційне забезпечення процесу прийняття управлінських рішень у фармації / І. В. Пестун, З. М. Мнушко, В. В. Преснякова // *Фармацевтичний журн.* – 2007. – No 1. – С. 9–14.
12. Пілецька С. Т. Антикризове управління як інструмент запобігання кризи / С. Т. Пілецька // *Науковий Вісник ДДМА.* – 2014. – № 2 (14Е). – Режим доступу: http://www.dgma.donetsk.ua/science_public/science_vesnik/TITUL.html.
13. Сіліна І. В. Концептуальні основи антикризового фінансового управління підприємством / І. В. Сіліна // *АГРОСВІТ.* – 2015. – No 22. – С. 45–49.
14. Супрун В. О. Моделі антикризового управління машинобудівним підприємством в умовах довготривалої економічної кризи / В. О. Супрун // *Фінансовий простір.* – 2015. – No 2 (18). – С. 399–403.
15. Ткаченко А. М. Антикризова складова управління промисловим підприємством [Електронний ресурс] / А. М. Ткаченко, А. В. Михайленко. – Режим доступу: www.zgia.zp.ua.
16. Шевцова О. Й. Антикризове управління щодо системи фінансового менеджменту підприємства / О. Й. Шевцова // *Вісник Дніпропетровського університету. Серія "Економіка".* – 2013. – Вип. 7 (4). – С. 132–236.
17. Штангрет А. М. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / А. М. Штангрет, О. І. Копилук. – К.: Знання, 2007. – 335 с.
18. Юрій Е. О. Методичний інструментарій антикризового

pidpriemstvom [Methodical Instrument of Crisis Management Enterprise]. Krymskyi ekonomichnyi visnyk – Crimean Economic Bulletin, No 1 (08), Рр. 27–30 [in Ukrainian].

управління підприємством / Е. О. Юрій, І. І. Баєва // Кримський економічний вісник. – 2014. – No 1 (08). – С. 27–30.

УДК 658.11:005.591.6

Олена М. Ніфатова, Мар'яна С. Шкода
Київський національний університет технологій та дизайну
**АКТИВІЗАЦІЯ ПОЛІТИКИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЧЕРЕЗ
УТВОРЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ КЛАСТЕРІВ ЯК ФОРМИ
ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА**

У статті за результатами аналізу світового досвіду виділено низку нових прогресивних підходів у реалізації державної інноваційної політики через утворення інноваційних кластерів як форми державно-приватного партнерства (ДПП). Запропоновано етапи розробки та реалізації політики розвитку інноваційних кластерів як форми ДПП на мезо- та мікрорівнях. Обґрунтовано ієрархію оцінки варіантів фінансування проектів розвитку інноваційних кластерів формату державно-приватного партнерства.

Ключові слова: національна інноваційна система, регуляторна політика, інноваційні кластерні проекти, матриця попарних порівнянь.

Елена М. Нифатова, Марьяна С. Шкода
Киевский национальный университет технологий и дизайна
**АКТИВИЗАЦИЯ ПОЛИТИКИ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ПУТЕМ
СОЗДАНИЯ ИННОВАЦИОННЫХ КЛАСТЕРОВ КАК ФОРМЫ
ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА**

В статье на основе результатов анализа мирового опыта выделен ряд новых прогрессивных подходов в реализации государственной инновационной политики путем создания инновационных кластеров как формы государственно-частного партнерства (ГЧП). Предложены этапы разработки и реализации политики развития инновационных кластеров как формы ГЧП на мезо- и микроуровнях. Обоснована иерархия оценки вариантов финансирования проектов развития инновационных кластеров формата государственно-частного партнерства.

Ключевые слова: национальная инновационная система, регуляторная политика, инновационные кластерные проекты, матрица попарных сравнений.

Olena M. Nifatova, Mariana S. Shkoda
Kyiv National University of Technologies and Design
**ENHANCING THE INNOVATIVE DEVELOPMENT POLICY THROUGH
BUILDING INNOVATION CLUSTERS IN THE FRAMEWORK
OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP**

Based on the international experience, the paper suggests a range of new progressive approaches in the implementation of state innovation policy through building innovation clusters in the framework of public-private partnership along with identifying the stages of creating and implementation of innovation clusters policy within PPP at meso- and microlevels. Estimation of financing variants hierarchy for innovative clusters development projects in the framework of public-private partnership is provided.

Keywords: national innovation system, regulatory policy, innovative cluster projects, matrix of pairwise comparisons.

Постановка проблеми. Будь-яка нова система відносин, як показала неінституціональна теорія, вимагає створення необхідних їй інститутів. Вони можуть складатися як стихійно, так і свідомо – шляхом оформлення (законодавчого підтвердження)

наявних неформальних відносин або шляхом створення нових інститутів, спеціально призначених для просування життєво необхідних починань.

В рамках так званої «нової економіки», заснованої на інноваціях, загальносвітова практика демонструє необхідність формування національної системи інноваційного розвитку, яка являє собою формування інноваційних кластерів – об'єднання державних, приватних, громадських організацій і методів їх взаємодії, в рамках яких здійснюється діяльність зі створення, зберігання, розповсюдження і відтворення науково-технічних знань і технологій.

Національна система інноваційного розвитку формує таку систему взаємовідносин науки, промисловості і суспільства, коли інновації служать основою розвитку економіки, а потреби інноваційного розвитку, в свою чергу, багато в чому визначають і стимулюють найважливіші напрями розвитку наукової діяльності. Звичайно, в рамках такої загальної моделі НІС можуть формуватися певні національні особливості. Зазвичай вони проявляються в більшій чи меншій ролі держави і приватного секторів в реалізації певних функцій, а також у вагомості великого і малого бізнесу в цих процесах, співвідношенні фундаментальних і прикладних досліджень і розробок, в динаміці розвитку галузевої та регіональної структур інноваційної діяльності.

Аналіз останніх публікацій. Вагомий внесок у теорію і практику регулювання інноваційного розвитку здійснили зарубіжні науковці-економісти: П. Агійон, Ф. Поззоло [1], В. Ханг, Ф. Поззоло [2], Й. Шумпетер [8]. Щодо наукових трудів вітчизняних вчених слід відзначити, незважаючи на значну кількість публікацій, їхнє наукове та практичне значення, низка питань стосовно активізації політики інноваційного розвитку вимагає уточнення та формування нових підходів. Зокрема, потребують подальшого дослідження й удосконалення активізація інноваційного розвитку шляхом утворення інноваційних кластерів в формі державно-приватного партнерства для фінансування інноваційних програм розвитку на регіональних рівнях, що лягло в основу вибору та актуальності даного дослідження.

Невирішені частини проблеми. Авторами проведено SWOT-аналіз, за допомогою якого визначено позитивні та негативні сторони національної інноваційної політики України за останні роки (табл. 1).

Одним з найбільш дискусійних моментів залишається питання про співвідношення позицій щодо інноваційного кластеру на основі державно-приватного партнерства в реалізації цих нових тенденцій. Наукові суперечки про роль держави в економіці не можна вважати завершеними, оскільки періодично вони спалахують, найчастіше у зв'язку з новими поворотними моментами в розвитку країни.

Основні результати дослідження. Одним з інститутів, який ефективно забезпечує взаємодію державних і ринкових важелів у розвитку інноваційної економіки в умовах сьогодення стає інноваційний кластер як форма державно-приватного партнерства – ДПП, що являє собою сукупність форм середньо- і довгострокової взаємодії держави та бізнесу для вирішення суспільно значущих завдань на взаємовигідних умовах (рис. 1).

Авторами запропоновано використовувати формат інноваційного кластеру як форми ДПП, цей вибір обумовлений тим, що в такій системі відносин відбувається об'єднання ресурсів і потенціалів двох господарюючих суб'єктів.

Саме партнерство з приватним бізнесом дозволить на макрорівні: залучити в державний сектор економіки додаткові ресурси і, в першу чергу, інвестиції; послабити гостроту бюджетних проблем; перекласти на підприємницький сектор основну частину ризиків і в той же час зберегти об'єкти користування в державній власності.

Таблиця 1

SWOT-аналіз інноваційної політики України

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> ▪ науковий потенціал, наявність певних напрацювань, кваліфіковані фахівці з вищою освітою, ряд R&D організацій, які володіють інноваційним потенціалом; ▪ відбувається становлення інфраструктури інноваційної діяльності (технопарки, бізнес-інкубатори та інших елементів інноваційної інфраструктури); ▪ розповсюдження інформаційних технологій; ▪ підготовка, розгляд і прийняття законів та інших законодавчих актів, що регулюють інноваційну діяльність (особливо в галузі захисту прав інтелектуальної власності). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ низький попит на інновації в промисловості (низька частка інтелектуальної ренти в продукції); відсутність спеціалізованих позабюджетних коштів, спрямованих на підтримку інноваційної діяльності; ▪ обмежена кількість джерел інвестиційних ресурсів для фінансування інноваційної діяльності на конкурсній основі; ▪ низька якість бізнес-середовища, адміністративні та фінансові бар'єри для малого бізнесу, в тому числі інноваційного; ▪ протиріччя між нормативними актами і законами, в законодавстві представлені кількісні показники інноваційного розвитку і заходи з його активізації.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> ▪ можливості розвитку інноваційних підприємств у секторі малого та середнього бізнесу, як на території України, так і в межах взаємодії з країнами ЄС; ▪ євроінтеграція і зростання цін – умови для передачі виробничих потужностей в Україну з країн Західної Європи. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ збереження в промисловості ресурсомістких процесів та консервація технологічної відсталості; ▪ відсутність політичного консенсусу з питань модернізації та інноваційного розвитку, що обумовлює нестабільні умови для інноваційної діяльності.

Джерело: розробка авторів

У свою чергу, процес розробки та реалізації окремих проектів інноваційного кластеру як форми ДПП також складається з послідовності певних етапів: 1. обґрунтування пріоритетності та формулювання цілей реалізації проекту інноваційного кластеру ДПП; 2. формування конкурсних умов; 3. затвердження умов реалізації проекту; 4. проведення конкурсу на право укласти угоди за проектом інноваційного кластеру ДПП; 5. укладення угоди на реалізацію проекту інноваційного кластеру ДПП; 6. організація контролю та оцінювання ефективності реалізації проекту інноваційного кластеру ДПП.

Кожен з представлених етапів передбачає виконання сукупності процедур. Так, формування конкурсних умов включає в себе:

- визначення техніко-економічних показників об'єкта, яких необхідно досягти в результаті реалізації проекту інноваційного кластеру ДПП;
- встановлення термінів реалізації проекту;
- визначення необхідних обсягів фінансування проекту та частки участі партнерів (суб'єкта держави та бізнес-структур);
- розрахунок передбачуваних ризиків для приватних інвесторів і визначення гарантій з боку держави.

Затвердження умов реалізації проекту передбачає наступне: визначення форми участі суб'єкта в проекті; визначення органу, уповноваженого укласти і виконувати угоду; встановлення порядку укладення угоди; визначення складу конкурсної комісії.



Джерело: розробка авторів

Рис. 1. Етапи розробки та реалізації політики розвитку інноваційного кластеру як форми ДПП на мезо-, мікрорівнях

Етап проведення конкурсу на право укладення угоди за проектом інноваційного кластеру ДПП включає наступні процедури: публікація оголошення про проведення конкурсу; прийом заявок на участь у конкурсі; попередній відбір учасників; оцінювання конкурсних пропозицій та визначення переможця.

Інноваційний кластер як форма державно-приватного партнерства дійсно виступає ефективним важелем підвищення конкурентоспроможності національної економіки на основі залучення значних інвестицій для модернізації наявних і створення нових виробничих потужностей, на освоєння новітніх технологій, у тому числі і в управлінні.

В якості найважливішого напрямку вирішення проблем створення і використання інноваційного кластеру як форми ДПП та важеля модернізації інноваційної економіки України пропонується ввести розробку єдиного державного підходу, що покладений в основу Єдиної державної концепції розвитку інноваційного кластеру як форми ДПП в Україні, якою передбачено дії, спрямовані на:

- формування та реалізацію державних цільових програм підтримки окремих напрямів стратегії;
- розробку і реалізацію довгострокової стратегії, спрямованої на розвиток інституту інноваційного кластеру як форми державно-приватного партнерства;
- забезпечення політичної та економічної стабільності в країні та регіонах;
- забезпечення високого рівня інвестиційної привабливості країни та її окремих регіонів, стимулювання інвестиційної активності.

Концепція орієнтована на формування моделі інноваційного кластеру як форми державно-приватного партнерства – ефективного важеля регуляторної політики інноваційного розвитку економіки України на період посткризового відновлення.

У рамках запропонованої концепції під інноваційний кластером як формою державно-приватного партнерства в інноваційній площині розуміють взаємовигідні організаційно-правові, соціально-економічні та управлінські відносини між владними структурами та приватним бізнесом на основі делегування державою партнеру в тимчасове користування ключових прав власності (право контролю за використанням активів, право на управління, право на вилучення доходу), розподілу ризиків для найбільш ефективного управління ними та формату відповідальності між партнерами, юридичного узгодження інтересів партнерів з метою реалізації масштабних (локальних) суспільно значущих інноваційно орієнтованих довгострокових інвестиційних проектів і програм у широкому діапазоні галузей економіки, політики, освіти, науки та культури.

Об'єкти інноваційного кластеру як форми ДПП в інноваційній сфері, що знаходяться в державній власності, як правило, потребують залучення додаткових ресурсів (фінансових, людських, організаційних тощо), якими не володіють державні структури. До суб'єктів інноваційного кластеру як форми ДПП відносяться основні (безпосередні) учасники: державний і приватний партнери, а також надають сприяння в організації та здійсненні інноваційного кластеру як форми ДПП банки, підрядники, кінцеві користувачі надаваних послуг, інші стейкхолдери.

Головна ідея Концепції полягає в масштабному залученні в активну інноваційну діяльність представників науки, освіти, бізнесу та суспільства (при лідерстві держави), орієнтованих на кардинальну технологічну модернізацію української економіки в кризовий період.

Науково-технологічні інновації, які реалізуються у форматі інноваційного кластеру як форми ДПП, повинні бути спрямовані на формування та реалізацію нових високотехнологічних виробництв, перспективних технологій і матеріалів; інновації в освіту – на формування духовно розвиненої, інноваційно орієнтованої і конкурентоспроможної особистості; організаційно-управлінські інновації – на оптимізацію, підвищення ефективності та якості менеджменту в соціальній сфері; інновації в екологічній сфері – на унікальні форми і методи утилізації й переробки відходів виробництва і споживання, будівництва та експлуатації очисних споруд тощо. Пріоритетними напрямками інноваційного кластеру як форми ДПП є інноваційно орієнтовані інфраструктурні проекти, проекти в науково-технологічній та освітній сферах.

Співпраця академічної науки та бізнесу являє собою сучасну форму інноваційного кластеру як форми ДПП у сфері інноваційного розвитку, яка зводиться до трансферу нових знань бізнесу для впровадження в наукомістке виробництво.

Сьогоднішні світові тенденції свідчать про зменшення частки коштів, що виділяються з бюджету на науку, і про зростання частки приватного сектора у фінансуванні НДДКР. Інвестиції в інтелектуальний капітал визнаються найбільш ефективним способом розміщення ресурсів. Досвід Великої Британії, Франції, Польщі, Фінляндії та інших країн підтверджує, що інтегративне партнерство наукових установ та бізнесу через генерацію ідей, розвиток техніки, вдосконалення виробничих технологій, поліпшення соціальної структури організації тощо дає суттєвий мультиплікативний ефект.

Найважливішою умовою успішної реалізації структурних перетворень і залучення приватних інвестицій у сферу науки і техніки є проведення державою ефективної інноваційної та науково-технічної політики в частині розробки нормативно-правової бази, підтримки фундаментальних і прикладних досліджень, освоєння і поширення техніки і технологій, концентрації коштів бюджету та інших джерел фінансування на пріоритетних напрямках фундаментальних і прикладних наукових досліджень з урахуванням стратегічних, економічних і соціальних інтересів країни, поступового збільшення частки витрат державного бюджету, що спрямовуються на фінансування науки.

Активність інноваційної діяльності в Україні може бути забезпечена шляхом створення сприятливих фінансових та економічних макроумов, які базуються на пріоритеті творчої діяльності, формуванні правового, інформаційного та освітнього середовищ. Базисом розгортання інноваційного розвитку, на думку авторів, має стати діалогова взаємодія інноваційного кластеру в складі держави, науки, освіти, бізнесу та суспільства шляхом використання різних форм державно-приватного партнерства для вирішення завдань економічного росту та підвищення ефективності інновацій.

Залучення приватних інвестицій в інноваційну діяльність забезпечується формуванням сприятливих макроумов, що включає, на нашу думку:

- прийняття відповідних нормативно-правових актів, які регулюють як безпосередньо інноваційну діяльність і державно-приватний бізнес, так і питання, що стосуються розвитку форм спільного фінансування інвестиційних проектів за рахунок державного бюджету, приватних вкладень, коштів венчурного підприємництва, прямого іноземного інвестування, емісії інфраструктурних облігацій та ін.;

- вдосконалення інфраструктури національної інноваційної системи;
- розвиток системи державної підтримки комерціалізації результатів інтелектуальної діяльності (підготовка виробництва і забезпечення виведення на ринок інноваційної продукції, вдосконалення механізмів взаємодії учасників інноваційного кластеру як форми ДПП – промислових підприємств, наукових організацій, навчальних закладів в процесі просування нових знань і технологій у виробництво).

Однак, формування такої концепції наштовхується на відсутність необхідної інституційної структури – єдиного спеціалізованого державного органу, який би займався формуванням та реалізацією регуляторної політики інноваційного кластеру як форми ДПП в цілому. Створення цього важливого державного інституту, поряд з іншими напрямками роботи, зможе комплексно сприяти вирішенню всіх теоретико-методологічних, юридичних, економіко-організаційних проблем у даній області.

Ми вважаємо, що основою інституційної інфраструктури інноваційного кластеру як форми ДПП в Україні повинна бути регіональна інфраструктура, головною ланкою якої є регіональний центр ДПП (РЦ ДПП).

Успішна реалізація інноваційного кластеру як форми ДПП на мікрорівні, на думку авторів, може бути забезпечена шляхом участі суспільно-державного органу управління інноваційними кластерними-проектами регіону на всіх етапах підготовки проекту – від визначення потреби в здійсненні проекту, оцінюванні варіантів вирішення поставленого завдання, розробки техніко-економічного обґрунтування проекту, проведенні конкурсного відбору, підписання пакету документів (рис. 2).



Джерело: розробка авторів

Рис. 2. Організаційна структура регіональних інноваційних кластерних проектів ДПП

Безпосередня робота по впровадженню інноваційного проекту здійснюється регіональним виконавчим органом по інноваційним кластерним-проектам, координуючим діяльність регіонального співтовариства експертів, регіонального співтовариства підприємців, а також формує спеціалізовану інформаційну базу інновацій.

Виконавчий орган по інноваційним кластерним-проектам ДПП регіону в межах своєї компетенції виконує наступні функції: організовує кластерні-проекти, керуючись принципами соціально-економічного розвитку регіону, затвердженими регіональною адміністрацією, забезпечує легітимність і прозорість регламентних процедур, досягнення результату інноваційного кластеру як форми ДПП; володіє повноваженнями по здійсненню контролю за виконанням зобов'язань органів державного та регіонального управління, прийнятих перед

приватними партнерами та організаціями, що фінансують інноваційні кластерні-проекти ДПП; готує експертів для організації та оцінки роботи фахівців, задіяних у роботі.

У роботі автором сформульовані чотири напрямки діяльності регіонального центру інноваційного кластеру як форми ДПП:

1. Стратегічне планування інноваційного кластеру ДПП і вдосконалення нормативно-правової бази інноваційного кластеру ДПП на регіональному та місцевому рівнях, розробка цільових програм та комплексних проектів інноваційного кластеру ДПП, як в рамках регіону, так і міжрегіональних; відбір проектів інноваційного кластеру ДПП для реалізації; участь у розвитку нормативно-правової бази ДПП, у тому числі з правом законодавчої ініціативи.

2. Всі види експертизи проектів інноваційного кластеру ДПП та моніторинг їх реалізації на регіональному рівні.

3. Участь в організації окремих аспектів виконання проектів інноваційного кластеру ДПП від імені держави (обґрунтування інвестицій у проекти, розробка схем фінансування, проведення конкурсів на вибір приватних партнерів).

4. Методичне та інформаційне (зокрема, тренінгові) забезпечення розвитку інноваційного кластеру ДПП в регіоні:

- розробка методик вибору проектів для реалізації та конкурентного відбору учасників;

- розробка та впровадження в практику інноваційного кластеру ДПП типових і зразкових форм угод, договорів та іншої документації; облік і ведення баз даних приватних підприємців, зацікавлених в участі в проектах інноваційного кластеру ДПП і організація попередньої кваліфікації учасників торгів;

- систематизація та поширення позитивного досвіду реалізації проектів інноваційного кластеру ДПП;

- навчання і перепідготовка кадрів;

- створення і підтримка механізму посередництва при врегулюванні протиріч між учасниками проектів інноваційного кластеру ДПП та виконання функцій посередника;

- інформаційно-пропагандистська робота.

Важливо, щоб регіональний центр інноваційного кластеру ДПП формувався на умовах державно-приватного партнерства, у тому числі за рахунок аутсорсингу ряду функцій приватного бізнесу. Робочий орган регіонального центру при цьому формується приватними партнерами, а орган прийняття рішень (колегія) – адміністрацією регіону. На етапі оцінки фінансово-правової схеми реалізації проекту необхідно визначити цілі і завдання й якісно порівняти всі можливі схеми реалізації проекту.

Для проведення такого аналізу можна застосувати поширені в вітчизняній і зарубіжній практиці різноманітні методи, які вдосконалюють процес прийняття рішень. До них відносяться методи аналізу складних структур (АСС), ієрархічного аналізу і синтезу (ІАС), реалізація кількісних вимірів багатокритеріальних уподобань. Метод аналізу ієрархій включає зважування векторів матриць парних порівнянь альтернатив за допомогою критеріїв, наявних в ієрархії, а також обчислення суми за всіма відповідними зваженими компонентам власних векторів нижчих рівнів ієрархії.

Після побудови структури моделі ієрархії встановлюється значимість її елементів шляхом побудови матриці попарних порівнянь $E = \{E, E_1, \dots, E_n\}$ – множина з n елементів (альтернатив); v_1, v_2, \dots, v_n – вагові коефіцієнти елементів (табл. 2):

Математичне вираження для векторів пріоритетів порівнюваних альтернатив визначається з:

$$W_{E_j}^A = [W_{E_1}^{A_{j-1}}, W_{E_2}^{A_{j-1}}, \dots, W_{E_n}^{A_{j-1}}] * W_{E_j}^{A_{j-1}}, \quad (1)$$

де W – вектор пріоритетів альтернатив;
 E – елементи попереднього рівня ієрархії;
 A – вектор альтернатив.

Що стосується обґрунтування методу аналізу ієрархій, то слід зазначити, що тут мають місце дискусійні положення. Зокрема, шкали, на яких здійснюється оцінювання ступенів переваг варіантів по кожному з критеріїв, є шкалами відносин, не пов'язаними одна з одною і з пріоритетами критеріїв. Таким чином, є необхідність розробки на базі теорії важливості критеріїв коректних і ефективних методів аналізу багато критеріальних задач з ієрархічною структурою та реалізації цих методів в комп'ютерних системах підтримки прийняття рішень.

Таблиця 2

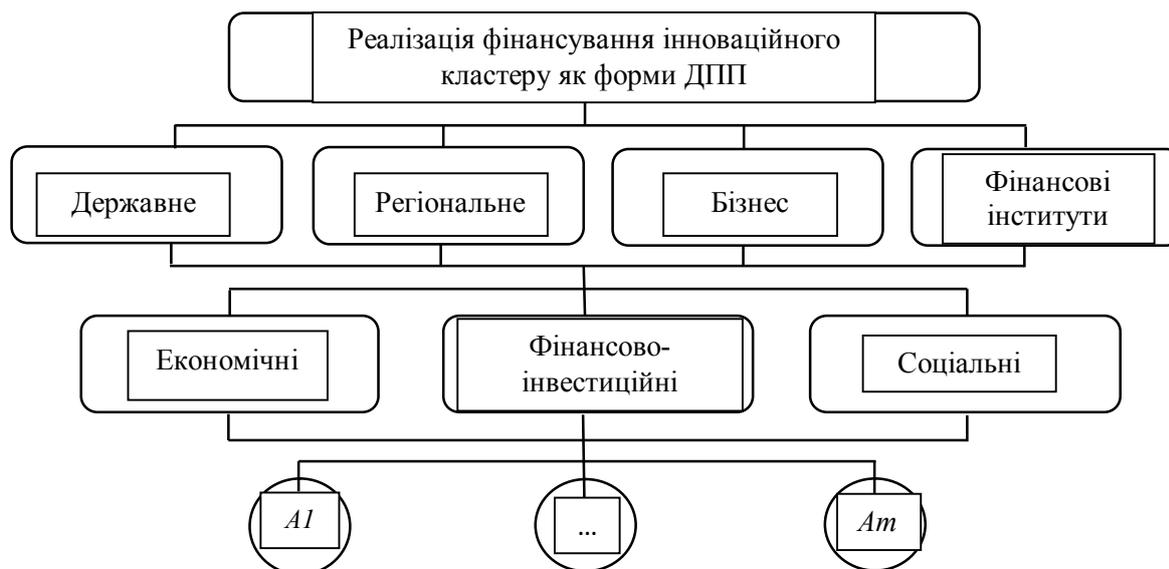
Матриця попарних порівнянь

$[E] =$

E	E_1	...	E_n
E_1	$\frac{v_1}{v_1}$...	$\frac{v_1}{v_n}$
...
E_n	$\frac{v_n}{v_1}$...	$\frac{v_n}{v_n}$

Даний метод аналізу ієрархій базується на ієрархічному підході, що включає суб'єкти оцінки, а також критерії та альтернативи схем реалізації фінансування. Побудова ієрархії для оцінки реалізації фінансування даного виду кластеру передбачає виділення критеріїв, в загальному випадку, на декількох рівнях. Найбільш поширеними можливими схемами фінансування, зокрема, в секторі будівництва та експлуатації, є: державне замовлення і схеми купівлі-продажу а також DFBOOT.

Ієрархія оцінки варіантів фінансування інноваційного кластеру як форми ДПП представлена на рис. 3.



Джерело: розробка авторів.

Рис. 3. Ієрархія оцінки варіантів фінансування проектів розвитку інноваційного кластеру формату державно-приватного партнерства

В якості альтернатив для варіантів фінансування інноваційного кластеру як форми ДПП приймалися: *A1* – державне замовлення, *A2* – ДПП, *A3* – схема DFBOOT. Висновки про цінність партнерських відносин залежать від різних видів категорії ефективності (табл. 3).

Таблиця 3

Оцінювання ефективності учасників інноваційного кластеру як форми ДПП

Ефективність проекту в цілому	Суспільна ефективність	Валовий національний продукт, зайнятість і рівень доходів населення, участь у міжнародному поділі праці.
	Комерційна ефективність	Чистий дисконтований прибуток; внутрішня норма рентабельності; термін окупності; потреба у додатковому фінансуванні; зважена середня вартість капіталу; вартість капітальних активів
Ефективність участі у проекті	Ефективність для учасників	Конкурентоспроможність підприємства, зростання доходів суміжних підприємств, міжнародна інтеграція, екологічна безпека
	Регіональна галузева ефективність	Надходження до бюджетів різних рівнів у вигляді податків, акцизів, мит тощо
	Бюджетна ефективність	

Джерело: розробка авторів.

Характерним для політики інноваційного кластеру формату державно-приватного партнерства є те, що співпраця набуває форми взаємодопомоги у регуляторній політиці інноваційного розвитку економіки країни. Приватний сектор забезпечує нарощування обсягів фінансування інноваційного процесу, безпосередньо реалізує і забезпечує комерціалізацію інновацій. Держава, насамперед, надає законодавчу, фінансову, інформаційну підтримку, забезпечує підготовку висококваліфікованих кадрів. З іншого боку, держава стежить за дотриманням компаніями принципів її інноваційної політики.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Доведено, що особливого значення для активізації політики інноваційного розвитку набуває співпраця держави і приватного сектора.

Охарактеризовано шляхи встановлення чітких орієнтирів інноваційної діяльності та трансформації інноваційного сектора, яким повинна приділятися особлива увага з позицій зниження ризику і невизначеності. У цій сфері держава і приватні компанії стають зацікавленими, що зумовлює виникнення особливих мотивів до розширення співпраці.

Таким чином, починаючи з формулювання пріоритетів інноваційної діяльності приватного сектору та державної інноваційної політики відбувається гармонізація цілей і узгодження інтересів інноваційного кластеру як форми ДПП, виникають передумови для забезпечення паритетності зусиль держави та бізнесу.

References

Література

- | | |
|---|---|
| <p>1. Aghion, P., Howitt, P. (1992). A Model of Growth through Creative Destruction. <i>Econometrica</i>, Vol. 60, P. 323.</p> <p>2. Blackburn, K., Hung, V.T.Y., Pozzolo, F. (2000). Research, Development and Human Capital Accumulation. <i>Jornal of Macroeconomics</i>, Spring 2000, Vol. 22, No. 2, P. 189.</p> | <p>1. Aghion P. A Model of Growth through Creative Destruction / P. Aghion, P. Howitt // <i>Econometrica</i>. – 1992. – V. 60. – P. 323.</p> <p>2. Blackburn K. Research, Development and Human Capital Accumulation / K. Blackburn, V.T.Y. Hung, F. Pozzolo // <i>Jornal of Macroeconomics</i>. – Spring 2000. – Vol. 22, № 2. – P. 189.</p> |
|---|---|

3. Ernst & Young Global Limited (2012). How to ensure the success of the PPP: Annual report 2011. 53 p.
4. The World Bank (2012). Public Private Partnerships in Infrastructure Resource Center. Ed. M. Wolf. London, 2012.
5. Про схвалення Концепції реформування державної політики в інноваційній сфері: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10.09.2012 № 691-р [On Approval of the Concept of Reforming Public Policy in the Innovation Area: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine]. Retrieved from: <http://zakon.rada.gov.ua> [in Ukrainian].
6. Proekty gosudarstvenno-chastnogo partnerstva: zadachi i vozmozhnosti v usloviakh ekonomicheskogo spada: analiticheskii obzor [Public-Private Partnership Projects: Challenges and Opportunities in a Downturn: An Analytical Overview]. Deloitte Tush SNG, 2012. 22 p. [in Russian].
7. Halchynskiy, A.S., Heiets, V.M. et al. (2004). Stratehiia ekonomichnoho i sotsialnoho rozvytku Ukrainy (2004–2015 roky) «Shliakhom yevropeiskoi intehratsii» [Strategy of economic and social development of Ukraine (2004-2015) "By way of European integration"]. Nats. in-t strateh. doslidzh., In-t ekon. prohnozuvannia NAN Ukrainy, M-vo ekonomiky ta z pytan yevrop. intehr. Ukrainy. Kyiv: Derzhkomstatu Ukraina. 416 p. [in Ukrainian].
8. Shumpeter, I.A. (2008). Teoriia ekonomicheskogo rozvitiia. Kapitalizm, sotcializm, demokratiia [The theory of economic development. Capitalism, Socialism, Democracy]. Moscow: Eksmo-Press. 864 p. [in Russian].
9. Ernazarov, T.Ia. (2011). Primenenie sistemnogo podkhoda k otcenke effektivnosti realizatsii GChP proekta [Application of the system approach to the assessment of the effectiveness of the PPP project]. Problemy ekonomiki – Problems of economics, No. 6, P. 134–139 [in Russian].
10. Ianh, E., Kuinn, L. (2003). Yak napysaty diievyy analitychnyi dokument u haluzi derzhavnoi polityky: prakt. posibn. dlia radnykiv z derzhavnoi polityky u Tsentralnii i Skhidnii Yevropi [How to write an effective policy paper on public policy: a practical guide for state policy advisers in Central and Eastern Europe]. Translation from English under edition O. Kiliievych. Kyiv: K.I.S. 120 p. [in Ukrainian].
3. How to ensure the success of the PPP: Annual report 2011. – Ernst & Young Global Limited, 2012. – 53 p.
4. The World Bank. Public Private Partnerships in Infrastructure Resource Center / M. Wolf. – London, 2012.
5. Про схвалення Концепції реформування державної політики в інноваційній сфері: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10.09.2012 № 691-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.
6. Проекты государственно-частного партнерства: задачи и возможности в условиях экономического спада: аналитический обзор / ЗАО «Делойти Туш СНГ», 2012. – 22 с.
7. Стратегія економічного і соціального розвитку України (2004–2015 роки) «Шляхом європейської інтеграції» / авт. кол.: А. С. Гальчинський, В. М. Геєць та ін.; Нац. ін-т стратег. дослідж., Ін-т екон. прогнозування НАН України, М-во економіки та з питань європ. інтегр. України. – К.: ІВЦ Держкомстату України, 2004. – 416 с.
8. Шумпетер Й. А. Теория экономического развития. Капитализм, социализм, демократия / Й. А. Шумпетер. – М.: Эксмо-Пресс, 2008. – 864 с.
9. Эрнзаров Т. Я. Применение системного подхода к оценке эффективности реализации ГЧП проекта / Т. Я. Эрнзаров // Проблемы экономики. – 2011. – № 6. – С. 134–139.
10. Янг Е. Як написати дієвий аналітичний документ у галузі державної політики: практич. посібн. для радників з державної політики у Центральній і Східній Європі / Еон Янг, Ліза Куїнн; пер. з англ.; наук. ред. пер. О. Кілієвич. – К.: К. І. С., 2003. – 120 с.

УДК 330.341.1

Саміра Т. Пілецька

Національний авіаційний університет, м. Київ

Ірина М. Мягких

Київський національний університет технологій та дизайну

**ІННОВАЦІЙНА СПРИЙНЯТЛИВІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ДО РОЗВИТКУ
В УМОВАХ ЗМІНЮВАНОВОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА**

У статті розкрито роль інноваційної діяльності в розвитку підприємств. Розглядається поняття інноваційного потенціалу та його характеристика в процесі здійснення інноваційної політики підприємства, готовність підприємства до нововведення, фактори зовнішнього середовища, що впливають на інноваційний потенціал. В процесі аналізу показників виявлено основні проблеми безперервного інноваційного розвитку, що потребує комплексного управлінського вирішення.

Ключові слова: *інноваційний потенціал, інноваційна політика, інноваційний клімат, інноваційна сприйнятливність, ефективність інноваційної діяльності, інноваційний процес, інноваційна активність підприємства.*

Самира Т. Пилецкая

Национальный авиационный университет, г. Киев

Ирина М. Мягких

Киевский национальный университет технологий и дизайна

**ІННОВАЦІЙНА ВОСПРИЙМЧИВОСТЬ КОМПАНІЙ К РОЗВИТКУ
В УСЛОВИЯХ ИЗМЕНЯЮЩЕЙСЯ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ**

В статье раскрыта роль инновационной деятельности в развитии предприятий. Рассматривается понятие инновационного потенциала и его характеристика в процессе выполнения инновационной политики предприятия, готовности предприятия к нововведениям, факторы внешней среды которые влияют на инновационный потенциал. В процессе анализа показателей выявлено основные проблемы непрерывного инновационного развития, что требует комплексного управленческого решения.

Ключевые слова: *инновационный потенциал, инновационная политика, инновационный климат, инновационная восприимчивость, эффективность инновационной деятельности, инновационный процесс, инновационная активность предприятия.*

Samira T. Piletska

National Aviation University, Kyiv

Iryna M. Miahkykh

Kyiv National University of Technologies and Design

**INNOVATION RECEPTIVITY OF COMPANIES TO DEVELOPMENT
IN CHANGING ENVIRONMENT**

The article reveals the role of innovation activity in the development of enterprises. The concept of innovative potential and its characteristic in the process of carrying out of innovative enterprise policy, the readiness of the enterprise for innovations, factors of the external environment that influence the innovative potential are considered. In the process of analysis of indicators, the main problems of continuous innovation development are identified, which requires a comprehensive management solution.

Keywords: *innovation potential, innovation policy, innovation climate, innovative responsiveness, innovation efficiency, innovation process, innovative activity of the enterprise.*

Постановка проблеми. Сучасна економіка характеризується різним загостренням конкуренції товаровиробників, що викликане процесами глобалізації, свободою переливу капіталів і трудових ресурсів, зростанням диверсифікації споживацьких запитів, скорочення життєвого циклу товарів, різним посиленням ролі факторів науково-технічного прогресу у забезпеченні економічного зростання як окремих підприємств, так і національної економіки в цілому.

У цих умовах успіху на ринку досягають, насамперед, ті підприємства, які здатні оперативнo й ефективно приводити у відповідність внутрішні можливості розвитку зовнішнім. Це передбачає оцінку внутрішніх можливостей суб'єкта господарювання і зіставлення їх із зовнішніми можливостями і загрозами, які визначають умови діяльності на конкретних ринках. Як доводить світовий досвід, основними засобами досягнення значної відповідальності внутрішніх можливостей розвитком зовнішнім є інновації. Саме вони є засобом до змін середовища господарювання, забезпечення умов тривалого виживання й розвитку на ринку.

Інноваційний потенціал характеризує можливості будь якого підприємства здійснювати інноваційну діяльність в умовах змінного зовнішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень публікацій. Аналіз тенденцій розвитку сучасної економічної теорії вказує на те, що особливої актуальності набуває системна економічна парадигма, причому за умови відкритості економічних систем.

Важлива роль у дослідженні проблем формування інноваційного потенціалу та сприйнятливості останнім часом, є предметом уваги багатьох фахівців. Дослідження цих питань займалися такі відомі дослідники, як Р. Акофф, О. Ареф'єва, І. Бланк, С. Бондаренко, С. Биконя, М. Бухалка, А. Власова, Б. Гансе, В. Геєць, Г. Завлін, С. Ілляшенко, С. Ільєнкова, Т. Надтока, Н. Масленнікова, Ю. Морозов, Н. Кирич, С. Колесніков, В. Кравчук, М. Краснокутська, Н. Лисецька, П. Микитюк, А. Міщенко, М. Погорелова, Ю. Пуятін, В. Йохна, В. Семиноженко, В. Стадник, Е. Уткін, Л. Федулова, А. Яковлев та інші.

Однак, питання пов'язане із інноваційною сприйнятливістю недостатньо досліджене та потребує методичних підходів з комплексної оцінки інноваційного потенціалу та підтримки держави щодо впровадження нововведень на державному та регіональному рівнях. Дана проблема щодо інноваційного розвитку підприємства є актуальною та потребує подальшого розгляду.

Мета статті полягає у визначенні значення інноваційної діяльності, інноваційної політики підприємства, інноваційного клімату як фактору зовнішнього середовища, що впливає на інноваційний потенціал, необхідність оцінки та методики оцінювання сприйнятливості підприємства до нововведення щодо інноваційного розвитку підприємства.

Виклад основного матеріалу. Функціонування й розвиток підприємств спрямовані на збереження та зміцнення їхніх ринкових позицій. За умов жорстокої конкуренції це вдається лише тим із них які орієнтуються на високі стандарти діяльності і постійно дбають про забезпечення своїх конкурентних переваг через залучення різноманітних інновацій. Ринкова динаміка потребує посиленої уваги до інноваційних процесів, виокремлення серед великої кількості інновацій тих, які можуть принести користь підприємству. Інноваційний розвиток характеризується різними сферами та видами робіт.

Інноваційний розвиток слід розглядати як процес господарювання, що спирається на пошук і використання нових способів і сфер реалізації потенціалу підприємства у змінних умовах зовнішнього середовища в рамках обраної місії та прийняття мотивації діяльності, і який пов'язаний з модифікацією існуючих і формуванням нових ринків збуту [4].

Процес інноваційного розвитку необхідно розглядати з позицій конкретного суб'єкта господарської діяльності, тобто з позицій конкретного підприємства, що здійснює

господарську діяльність (виробничо-збутову) у взаємодії з постачальниками вихідної сировини і матеріалів, конкурентами, торговими і збутовими посередниками, споживачами у конкретних економічних, поміжних, екологічних, правових та інших умовах [11].

Підприємство що стало на інноваційний шлях розвитку, повинне функціонувати відповідно до наступних принципів: адаптивності; динамічності; самоорганізації; саморегуляції; саморозвитку.

Таким чином, інноваційний розвиток є результатом цілого ланцюга реалізованих нововведень, що сприятиме створенню нових якостей для підприємства.

Оцінка ефективності діяльності підприємства в умовах інноваційного розвитку характеризується показниками:

- підвищення конкурентоспроможності підприємства, нарощуванням конкурентних переваг підприємства за показниками якості продукції та ефективності виробництва, досягнення балансу між стабільністю і зусиллям впровадженню нової технології;
- розвитком ефективності вчасного сприйняття змін, адаптаційних заходів у поєднанні з процесом безперервного управління технологічними нововведеннями;
- організацією взаємодії внутрішніх і зовнішніх елементів системи розвитку чинниками якої є система інформації про ринок нововведень, відбір проектів з числа інтересів усіх учасників;
- ефективністю використання сучасних інформаційних комплексів.

Інноваційний розвиток є комплексною категорією, що відображає єдність інноваційного потенціалу і інноваційного процесу.

Розвиток інноваційного потенціалу дає змогу здійснювати розвиток підприємства, який має стратегічний характер, так як розглядається як реакція на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищах. Рівень інноваційного потенціалу визначає можливості підприємства щодо застосування інноваційних стратегій та підлягає обов'язковому оцінюванню в процесі розроблення стратегії інноваційного розвитку [6].

Інноваційний потенціал підприємства можна розглядати як сукупність низки внутрішніх можливостей та ресурсів, які приймають участь у процесі в здійсненні інноваційної політики підприємства (рис. 1).

Інноваційний потенціал можна розглядати як складну динамічну систему генерування, накопичення і трансформування наукових ідей і науково-технічних результатів в інноваційні продукти, процеси [10].

Слід враховувати той факт, що на інноваційний потенціал впливає інноваційний клімат (рис. 2).

На інноваційний потенціал впливають і внутрішні фактори, так як процеси управління інноваційної діяльності залежать від інноваційної культури конкурентної організації. Інноваційна культура є міра сприятливості підприємства до нововведень, досвіду впровадження нових проектів, політику менеджменту в області інновацій, відношення персоналу до інновацій. За участю інноваційної культури можна реально досягти прискорення й підвищення ефективності впровадження нових технологій і винаходів, реальної протидії бюрократичним тенденціям сприяння розкриттю інноваційного потенціалу особистості [10].

Критерієм розвитку і ефективності використання інноваційного потенціалу є інноваційна активність підприємства, яка відображає інтенсивність здійснення підприємством заходів з розробки і впровадження нових технологій, продуктів, методів або їх удосконалення при впровадженні в свою господарську діяльність, в результаті чого спостерігається покращення результативних показників діяльності.



Рис. 1. Інноваційний потенціал в процесі здійснення інноваційної політики підприємства



Рис. 2. Інноваційний клімат, як фактори зовнішнього середовища, що впливають на інноваційний потенціал

Інноваційним потенціалом реалізується в результаті інноваційного процесу який відображає впровадження нових чи вдосконалених продуктів, технологічних процесів, участь в інших видах інноваційної діяльності шляхом виконання досліджень і розробок, придбання патентів і безпатентних ліцензій, проведення маркетингових досліджень тощо.

Сукупність інноваційної сприятливості та інноваційності підприємств становлять інноваційний потенціал.

Інноваційна сприйнятливість підприємства відображає здатність виробничо-господарської системи до впровадження та використання у своїй діяльності новачій різного роду і поєднує в собі: сукупність визначальних властивостей інноваційної діяльності, що

здійснюється з метою впровадження досягнень науково-технічного прогресу у виробництво та соціальну сферу, та охоплює наукові дослідження, дослідно-конструкторські і технологічні розробки, виробництво та реалізацію інноваційної продукції, здатність підприємства вигідно для себе використовувати вплив динамічного зовнішнього середовища, та можливостей які існують у його внутрішньому середовищі.

Інноваційну сприйнятливість підприємства можна відобразити наступною моделлю [13]:

$$IC = f(ГП_i, ГОС_3, ГУС_3, ЗЗ_{от}, P_{\text{мат-техн}}, P_{\text{фін}}, P_{\text{немат}}, P_{\text{інф}}) \geq 0, \quad (1)$$

де IC – інноваційна сприйнятливість підприємств;

$ГП_i$ – психологічна готовність колективу до інноваційних змін;

$ГОС_3$ – готовність організаційних структур підприємства до інноваційних змін;

$ГУС_3$ – готовність управлінської системи до інноваційних змін;

$ЗЗ_{от}$ – зовнішні зв'язки, оточення підприємства, характер їх впливу;

$P_{\text{мат-техн}}$ – наявні матеріально-технічні ресурси підприємства;

$P_{\text{фін}}$ – наявні фінансові ресурси підприємства;

$P_{\text{немат}}$ – наявні нематеріальні, у т.ч. інтелектуальні, ресурси підприємства;

$P_{\text{інф}}$ – наявні інформаційні ресурси підприємства.

Слід враховувати, що рівень інноваційної сприйнятливості для різних підприємств однієї сфери діяльності може відрізнятися і, що інноваційна сприйнятливість характеризується: технологічною специфікою, ємністю ринку і перспективами продукту, фінансовим станом підприємства, технологічними можливостями підприємства, ринковою стратегією підприємства, суб'єктивними факторами, стадією життєвого циклу підприємства.

Інноваційна сприйнятливість стосується різних рівнів і напрямків тому дану категорію можна розглядати стосовно [13]:

1) розвитку використовуваного у виробничій системі техніко-технологічного забезпечення, що характеризує ступінь адаптації даної системи до пропозиції розробників нових видів техніко-технологічного, інформаційного, організаційного та управлінського забезпечення;

2) асортимент і якість продукції яку виготовляє і реалізує підприємство, що відображає ступінь адаптації даної системи до ринкового попиту [2].

Підґрунтям інноваційної сприйнятливості є:

1) інноваційна готовність підприємства;

2) організаційно-структурні взаємозв'язки;

3) організаційно-культурні взаємовідносини підприємства [3].

Інноваційна готовність підприємства характеризує можливість перетворення наукової розробки в новацію, а і в впровадження.

Перетворення новації в інновацію є процесом, що має наступні ознаки:

1) фактичне придбання новації потенційним користувачем;

2) впровадження придбаної новації у сфери практичного використання;

3) позитивна динаміка показників, що характеризують цільові результати діяльності користувача новації, оскільки новації які не приносять очікуваних результатів не змінюють величину інноваційного потенціалу виробничо-господарської системи [7].

Інструментом формування і використання інноваційного потенціалу підприємства є інноваційна стратегія, яка є одним із засобів досягнення цілей підприємств, який відрізняється від інших засобів своєю новизною, для даних підприємств, для галузі ринку, споживачів, країни в цілому. Інноваційна стратегія визначається як взаємозв'язаний

комплекс дій за для забезпечення умов тривалого виживання і розвитку підприємства на ринку на основі створення і впровадження інновацій, її головні завдання [11].

З метою забезпечення ефективності інноваційної діяльності підприємства система управління інноваційним потенціалом повинна:

- забезпечити стійку позицію на ринку за рахунок збалансованості між традиційними продуктами (послугами) та запровадженням перспективних інновацій;
- створювати умови для найбільш повного задоволення потреб клієнтів у нових товарах чи послугах;
- забезпечувати взаємодію внутрішніх та зовнішніх елементів в системі управління інноваційним потенціалом;
- стежити за раціональним та цілеспрямованим використанням інноваційних ресурсів.

Висновки. У сучасних умовах ринкової конкуренції, становлення інноваційної економіки та забезпечення науково-технічного та інноваційного розвитку, лише незначна кількість підприємств приділяє необхідну увагу управлінню інноваційним потенціалом. Однак, саме воно надає підприємству необхідні переваги у конкурентній боротьбі. Враховуючи сучасні тенденції, перемоги у конкурентній боротьбі може гарантувати лише перехід на інноваційний шлях розвитку. Важливу роль в якому відіграє саме управління інноваційним потенціалом.

Таким чином, дослідження дають можливість зробити висновок, що зростання інноваційного потенціалу підприємства можливе за рахунок впровадження інноваційних нововведень на підприємстві. Слід враховувати, що підприємства які мають різносторонні сприйнятливості до інновацій, мають різні можливості щодо їх використання.

Забезпечення інноваційного розвитку суб'єктів господарювання передбачає проведення оцінювання інноваційної сприйнятливості за напрямками ефективного та раціонального їх використання, що впливають на поліпшення конкурентноспроможності.

В подальших дослідженнях на перспективу необхідно формування цілісної системи показників, що відбиватиме різні напрямки оцінки інноваційної сприйнятливості підприємства, оскільки впровадження інновацій потребує наявності певних показників.

References

Література

1. Heiets, V.M. Innovatsiini perspektyvy Ukrainy [Innovative prospects of Ukraine]. Retrieved from: www.twirpx.com [in Ukrainian].

2. Horodyskyi, T.I., Kabatsi, B.I., Lehka, V.M. Kontseptualni pidkhody do otsinky innovatsiinoho potentsialu rehionu [Conceptual approaches to the assessment of the region's innovation potential]. Retrieved from: <http://intkonf.org/gorodiskiy-t-i-kabatsi-bi-legka-vm-kontseptualni-pidhodi-do-otsinki-innovatsiynogo-potentsialu-regionu> [in Ukrainian].

3. Dikhtiarenko, K.V. (2012). Vplyv innovatsiinykh zmin na spryiniatlyvist pidpriemstva [Influence of innovative changes on the susceptibility of the enterprise]. *Biznes Inform*, No 3, Pp. 100–103. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2012_3_29 [in Ukrainian].

1. Геєць В. М. Інноваційні перспективи України [Електронний ресурс] / В. М. Геєць. – Режим доступу: www.twirpx.com.

2. Городиський Т. І. Концептуальні підходи до оцінки інноваційного потенціалу регіону [Електронний ресурс] / Т. І. Городиський, Б. І. Кабаці, В. М. Легка. – Режим доступу: <http://intkonf.org/gorodiskiy-t-i-kabatsi-bi-legka-vm-kontseptualni-pidhodi-do-otsinki-innovatsiynogo-potentsialu-regionu>.

3. Діхтяренко К. В. Вплив інноваційних змін на сприйнятливість підприємства / К. В. Діхтяренко // *Бізнес Інформ*. – 2012. – № 3. – С. 100–103. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2012_3_29.

4. Illiashenko, S.M. (2005). Upravlinnia innovatsiinym rozvytkom: Navch. posibnyk [Management of innovative development: Manual]. 2nd ed., enl. and rev. Sumy: VTD «Universytetska knyha»; Kyiv: Vydavnychiy dim «Kniahynia Olha». 324 p. [in Ukrainian].
4. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: Навч. посібник / С. М. Ілляшенко. – 2-ге вид. перероб. і доп. – Суми: ВТД «Університетська книга»; К.: Видавничий дім «Княгиня Ольга», 2005. – 324 с.
5. Heiets, V.M. et al. (2015). Innovatsiina Ukraina 2020: natsionalna dopovid [Innovative Ukraine 2020: National Report]. Kyiv: National Academy of Sciences of Ukraine. 336 s. [in Ukrainian].
5. Інноваційна Україна 2020: національна доповідь / за заг. ред. В. М. Гейця та ін.; НАН України. – К., 2015. – 336 с.
6. Kasianova, N.V. (2013). Upravlinnia innovatsiinym potentsialom promyslovoho pidpryiemstva [Management of the Innovative Potential of an Industrial Enterprise]. Intelekt KhKhI – Intelligence of the XXI, No 3–4, Pp. 42–50 [in Ukrainian].
6. Касьянова Н. В. Управління інноваційним потенціалом промислового підприємства / Н. В. Касьянова // Інтелект XXI. – 2013. – № 3–4. – С. 42–50.
7. Kyrych, N., Shveda, N. (2013). Otsiniuvannia spryiniatlyvosti do novovveden yak etap benchmarkin hotovoho proektu mashynobudivnykh pidpryiemstv Ukrainy [Assessment of susceptibility to innovations as a benchmark stage of the finished project of the machine-building enterprises of Ukraine]. Halytskyi ekonomichnyi visnyk, No 3 (42), Pp. 118–125 [in Ukrainian].
7. Кирич Н. Оцінювання сприйнятливості до нововведень як етап бенчмаркін готового проекту машинобудівних підприємств України / Н. Кирич, Н. Шведа // Галицький економічний вісник. – 2013. – № 3 (42). – С. 118–125.
8. Kravchuk, V.V., Hrynychuk, V.M. (2012). Rozvytok innovatsiinoi diialnosti yak instrumentu pidvyshchennia konkurentospromozhnosti rehionu [Development of innovation activity as a tool for improving the competitiveness of the region]. Problemy nauky – Problems of science, No 11, Pp. 21–27 [in Ukrainian].
8. Кравчук В. В. Розвиток інноваційної діяльності як інструменту підвищення конкурентоспроможності регіону / В. В. Кравчук, В. М. Гринчук // Проблеми науки. – 2012. – № 11. – С. 21–27.
9. Lysetska, N.M. (2016). Dynamizatsiia instytutsiinykh instrumentiv u systemi efektyvnoho stvorennia natsionalnoi innovatsiinoi modeli: svitovi dosvid [Dynamicization of institutional instruments in the system of effective creation of a national innovation model: world experience]. Problemy innovatsiino-investytsiinoho rozvytku. Seriya: Ekonomika ta menedzhment – Problems of innovation and investment development. Series: Economics and Management, No 9, Pp. 110–117. Retrieved from: <http://nbuv.gov.ua> [in Ukrainian].
9. Лисецька Н. М. Динамізація інституційних інструментів у системі ефективного створення національної інноваційної моделі: світовий досвід [Електронний ресурс] / Н. М. Лисецька // Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. Серія: Економіка та менеджмент. – 2016. – № 9. – С. 110–117. – Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua>.
10. Mykytiuk, P.P., Krysko, Zh.L., Ovsianiuk-Berdadina, O.F., Skochylias, S.M. (2015). Innovatsiinyi rozvytok pidpryiemstva: navchalnyi posibnyk [Innovative development of enterprise: teaching manual]. Ternopil: PP Prynter inform. 224 s. [in Ukrainian].
10. Микитюк П. П. Інноваційний розвиток підприємства: навчальний посібник / П. П. Микитюк, Ж. Л. Крисько, О. Ф. Овсянюк-Бердадіна, С. М. Скочильяс. – Тернопіль: ПП Принтер інформ, 2015. – 224 с.

11. Pererva, P.H., Pohorielov, M.I., Mekhovych, S.A., Larka, M.I. (eds.) (2011). *Upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu: mahisterskyi kurs: pidruchnyk* [Management of innovative activity: master's course: a textbook]. Kharkiv: Virovets A.P. «Apostrof». Vol. I, 623 p. [in Ukrainian].
12. Seminozhenko, V.P. (2013). *Vozmozhen li v Ukraine innovatcionnyi pryzhok?* [Is it possible to innovate in Ukraine?]. *Dzerkalo nedili. Ukraïna: gaz*, 17/05/2013, No 17. Retrieved from: www.gazeta.zn.ua [in Russian].
13. Bondarenko, S.A. (2015). *Model innovatsiinoi spryiniatlyvosti ta hotovnosti do innovatsiinoho rozvytku promyslovoho pidpriemstva* [Model innovation receptivity and commitment to innovative development of industrial enterprises]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Scientific journal Herald of Khmelnytskyi national university. Economic sciences*, No. 3(1), Pp. 111–115 [in Ukrainian].
11. Управління інноваційною діяльністю: магістерський курс: підручник / за заг. ред. проф. П. Г. Перерви, проф. М. І. Погорелова, проф. С. А. Меховича, проф. М. І. Ларки. – Харків: Віровець А.П. «Апостроф», 2011. – Ч. I. – 623 с.
12. Семиноженко В. П. Возможен ли в Украине инновационный прыжок? [Электронный ресурс] / В. П. Семиноженко // Дзеркало неділі. Україна: газ. – 2013. – 17 трав. (№ 17). – Режим доступа: www.gazeta.zn.ua.
13. Бондаренко С. А. Модель інноваційної сприйнятливості та готовності до інноваційного розвитку промислового підприємства / С. А. Бондаренко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2015. – № 3(1). – С. 111–115.

ЗАПРОШУЄМО ДО СПІВРОБІТНИЦТВА

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ПРАВИЛА ПОДАННЯ РУКОПИСІВ СТАТЕЙ

Для публікації автори подають в редакцію журналу:

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

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

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

Алгоритм оформлення авторських даних такий:

Алгоритм оформлення авторських даних:

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

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

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

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

7. **Заява** на друк.

Вимоги до структури та оформлення матеріалів:

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

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

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

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

– всі статистичні дані мають бути підкріплені посиланнями на джерела;

– всі цитати мають закінчуватися посиланнями на джерела;

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

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

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

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

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

– у формулах – лише найрозповсюдженіші символи із стандартного набору;

– таблиці мають бути пронумеровані, кожна повинна мати назву;

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

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

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

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

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

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

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

Далі слід вказати мету дослідження.

Методи дослідження: слід перерахувати 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. №1, кім. 1-0252, (044) 256-29-86

Статті приймаються на поштову скриньку: econ-vistnyk@knutd.edu.ua.

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

Одержувач: Київський національний університет технологій та дизайну

Код ЄДРПОУ отримувача: 02070890

Банк отримувача: ДКСУ у м. Києві

Код банку отримувача: 820172

Розрахунковий рахунок: 31259228203551

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

ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ



Вергун Антоніна Миколаївна

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів та фінансово-економічної безпеки Київського національного університету технологій та дизайну

<https://orcid.org/0000-0002-2825-9511>

ResearcherID: Q-3856-2016

Email: a.vergun@bigmir.net



Ганущак-Єфіменко Людмила Михайлівна

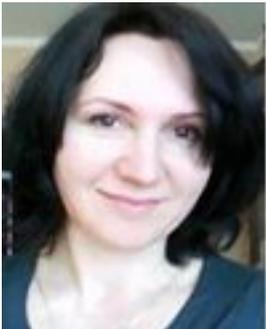
доктор економічних наук, професор, декан факультету підприємництва та права Київського національного університету технологій та дизайну

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

Scopus Author ID: 35758920800

Researcher ID: Q-2309-2016

E-mail: glm5@ukr.net



Гончаренко Ірина Миколаївна

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

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

Researcher ID: Q-6115-2016

E-mail: ig75dv@gmail.com



Кожушко Роман Юрійович

кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри ергономіки і проектування одягу Київського національного університету технологій та дизайну

<https://orcid.org/0000-0002-5431-6022>

Email: roman.kozhushko@ukr.net



Крахмальова Ніна Анатолівна

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

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

ResearcherID: Q-3085-2016



Михалко Анастасія Олегівна

асистент кафедри комп'ютерно-інтегрованих технологій та вимірювальної техніки Київського національного університету технологій та дизайну

<https://orcid.org/0000-0001-8203-7488>



Мягих Ірина Миколаївна

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

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

Scopus Author ID: 56669971700

E-mail: mred_1965@i.ua



Ніфатова Олена Михайлівна

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

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

Scopus Author ID: 57194712734

ResearcherID: Q-1893-2016



Пілецька Саміра Тимофіївна

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



Птащенко Олена Валеріївна

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

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



Сохацька Ганна Володимирівна

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

<https://orcid.org/0000-0003-4553-5116>

Researcher ID: D-9966-2017

E-mail: ansinf2014@gmail.com



Хімічева Ганна Іванівна

доктор технічних наук, професор, професор кафедри комп'ютерно-інтегрованих технологій та виміральної техніки Київського національного університету технологій та дизайну

<https://orcid.org/0000-0003-2163-6975>



Шкода Мар'яна Сергіївна

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

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

Scopus Author ID: 53864082500

ResearcherID: P-9801-2016



Щербак Валерія Геннадіївна

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

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

Scopus Author ID: 36053504500

Researcher ID: P-6903-2016

E-mail: valery_shcherbak@i.ua



Щербак Олена Віталіївна

кандидат економічних наук, начальник відділу прогнозування Procter & Gamble

<https://orcid.org/0000-0002-0232-9796>

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 20.12.2017. Формат 60×84 1/8.

Ум. друк. арк. 7,9. Облік. вид. арк. 6,19. Наклад 100 пр. Зам. .

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 20.12.2017. Format 60×84 1/8.

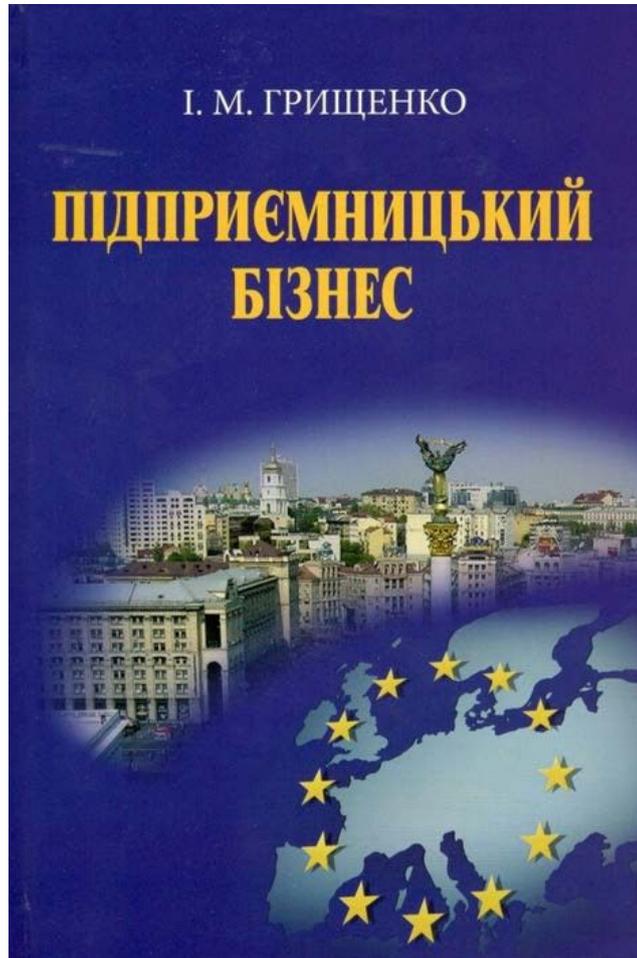
Conditional sheet 7.9. Calculated sheet 6.19. Circulation 100 copies. Order N .

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

Certificate ДК № 993, 24.07.2002.

Шановні колеги!

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



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

Для зацікавлених:

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

*Освітній
інвестиційно-технологічний
кластер
легкої промисловості*

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

**вул. Немировича-Данченка, 2, к. 1-0309
м. Київ, Україна, 01011
тел./факс: +38(044) 256-84-66, 256-29-15
claster@knutd.edu.ua
claster.knutd.edu.ua**