

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 (141), 2019**



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



# CEOWORLD MAGAZINE

## FASHION SCHOOL RANKINGS, 2020

This is to certify that

**Kyiv National University of Technologies and Design**  
Nemirovich-Danchenko Street, 2, Kyiv 01011, Ukraine

was ranked #62 among the  
top fashion schools in the world in CEOWORLD Magazine's 2020 survey.

The annual ranking of the "Best Fashion Schools In The World,"  
not only represents glory of the institute, but also recognizes the positive impact that  
the institute has made on the education fraternity.



PRESIDENT



PROMOTION CHAIRMAN

CEOWORLD Magazine  
Fifth Avenue, New York, NY, 10001, United States  
Tel: +1 347.983.5101 (USA) | Tel: +44 20 8123 4833 (UK) | Email: info@ceoworld.biz

Date: Friday, February 21, 2020

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

# ВІСНИК

КИЇВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ  
ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Серія: Економічні науки

**№ 6 (141), 2019**

DOI: 10.30857/2413-0117.2019.6

Наукове фахове видання

Періодичність виходу: 6 разів на рік

Дата заснування: грудень 1999 р.

*Київ 2019*

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

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ**

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

№ 6 (141), 2019

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

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

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

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

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

Індекс журналу в каталозі передплатних видань України – 91443

---

ISSN 2413-0117

Журнал зареєстровано в Міжнародному центрі періодичних видань (ISSN International Centre, Париж, Франція) 22.12.2004 р.

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

---

**Засновник і  
видавець:**

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

---

**Головний  
редактор:**

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

---

**Заступник  
головного  
редактора:**

**Ганущак-Єфіменко Л.М.**, д.е.н., професор, проректор з наукової та інноваційної діяльності

---

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

**Кривонос Олена Олександрівна** – відповідальний секретар.

**АДРЕСА РЕДАКЦІЇ:**

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

тел./факс: +38 (044) 280-10-80

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

---

**Рекомендовано до друку Вченою радою Київського національного університету технологій та дизайну, протокол № 3 від 19.12.2019 р.**

---

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

© Київський національний університет  
технологій та дизайну, 2019

MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE

# BULLETIN

of the KYIV NATIONAL UNIVERSITY  
of TECHNOLOGIES and DESIGN

Series: Economic sciences

**№ 6 (141), 2019**

DOI: 10.30857/2413-0117.2019.6

**Scientific Specialized Edition**

**Issued: 6 times a year**

**Founded: December, 1999**

*Kyiv 2019*

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

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

**№ 6 (141), 2019** The state registration of print media is KB № 19330-9130 ПП, originating date 08.08.2012

License for publishing activity is ДК №993, originating date 24.07.2002

**The journal is listed & reregistered in Higher Attestation Commission of Ukraine: № 1412, originating date 18.12.2018. Fields: economical. Specialties: 051, 071, 072, 073, 075, 076, 241, 281.**

The journal is in the Catalogue of subscription editions of Ukraine – 91443

---

**ISSN 2413-0117** The journal is registered in ISSN International Centre, Paris, originating date is 22.12.2004

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

---

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

---

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

---

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

---

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

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

**EDITORIAL OFFICE:**

01011, Ukraine, Kyiv, 2, Nemyrovych-Danchenka, Str., office 4-1409

Tel./fax: +38 (044) 280-10-80

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

---

**Recommendations from Science Council of Kyiv National University of Technologies and Design, Protocol № 3 of 19.12.2019**

---

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

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

© Kyiv National University of Technologies and Design, 2019

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

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

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

**Члени редакційної колегії**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**АДРЕСА РЕДАКЦІЇ:**

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

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

## ЗМІСТ

### ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ

- 1 **Ганущак-Єфіменко Л. М., Гнатенко І. А., Пархоменко О. П., Рубежанська В. О.**  
Конкурентні переваги кластера як фактор підвищення інвестиційної активності інноваційного підприємництва 8
- 2 **Дмитрієва О. І.**  
Стан державного регулювання транспортної інфраструктури та особливості забезпечення її ефективності 18
- 3 **Заріцька Н. М.**  
Аналіз зовнішнього середовища функціонування легкої промисловості України 28
- 4 **Крахмальова Н. А., Хмелевська Л. П., Шевчук Ю. А.**  
Теоретико-методичні аспекти оцінювання ефективності управління розвитком готельно-туристичної індустрії 40
- 5 **Петренко Л. А.**  
Формування конкурентних переваг підприємств на основі інновацій в умовах економіки знань 47
- 6 **Савчук Н. П.**  
Використання інструментарію бенчмаркінгу для зміцнення конкурентних позицій малого та середнього бізнесу 60
- 7 **Ткачук В. А., Солоненчук І. В.**  
Сучасні тенденції розвитку ринку енергоресурсів в Україні 73

### СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ

- 8 **Ареф'єва О. В., Ареф'єв С. О., Верпека А. О.**  
Стратегічне управління організаційною культурою підприємств при розвитку та адаптації до змін 84
- 9 **Кулак Н. В.**  
Тенденції розвитку світового ринку туристичних послуг 96
- 10 **Міщук Є. В.**  
Методологія оцінювання економічної безпеки стейкхолдерів підприємства як складника його економічної безпеки 105
- 11 **Ніфатова О. М., Дудко П. М.**  
Напрями підвищення рівня інтегрованості брендів у процесі об'єднання 119
- 12 **Прохорова В. В., Мушнікова С. А.**  
Інноваційні промислові кластери як стратегічна основа системоутворюючих елементів безпеки розвитку підприємств 129
- 13 **Проценко В. М.**  
Раціональність як властивість економічної поведінки підприємств: філософські аспекти 139
- 14 **Птащенко О. В., Архипова Д. Є.**  
Особливості логістичного процесу в сучасних умовах господарювання 148
- 15 **Шаульська Л. В., Дороніна О. А., Якимова Н. С.**  
Забезпечення розвитку інноваційних видів зайнятості з урахуванням поведінкових моделей суб'єктів ринку праці 156

# TABLE OF CONTENTS

## PROBLEMS OF DEVELOPMENT OF ECONOMY

1	<b>Hanushchak-Efimenko L. M., Hnatenko I. A., Parkhomenko O. P., Rubezhanska V. O.</b> Cluster competitive advantages as a driving factor in increasing the investment activity of innovative entrepreneurship	8
2	<b>Dmytriieva O. I.</b> Insights on government regulation of transport infrastructure to ensure its efficiency	18
3	<b>Zaritska N. M.</b> External environment analysis of consumer goods industry in Ukraine	28
4	<b>Krakhmalova N. A., Khmelevska L. P., Shevchuk Yu. A.</b> Theoretical and methodological aspects in assessing management efficiency of the hotel and restaurant industry development	40
5	<b>Petrenko L. A.</b> Building innovation-based competitive advantages for businesses in the knowledge economy	47
6	<b>Savchuk N. P.</b> Using benchmarking to enhance competitive position of small and medium-sized businesses	60
7	<b>Tkachuk V. A., Solonenchuk I. V.</b> Modern trends of the Ukrainian energy market development	73

## MODERN TENDENCIES AND MANAGEMENT PROBLEMS

8	<b>Arefieva O. V., Arefiev S. O., Verpeka A. O.</b> Strategic framework for managing organizational culture at the stage of company development and under its adaptation to change	84
9	<b>Kulak N. V.</b> Modern development trends in the global tourism market	96
10	<b>Mishchuk Ie. V.</b> Methodology for evaluating stakeholders' economic security as part of enterprise economic security	105
11	<b>Nifatova O. M., Dudko P. M.</b> Areas for enhancing brand integration in a merger process	119
12	<b>Prokhorova V. V., Mushnykova S. A.</b> Innovative industrial clusters as a strategic framework for building the backbone of enterprise development security	129
13	<b>Protsenko V. M.</b> Rationality as an attribute of economic behavior of enterprises: philosophical aspects	139
14	<b>Ptashchenko O. V., Arkhypova D.</b> The specifics of logistics process in modern business environment	148
15	<b>Shaulska L. V., Doronina O. A., Yakymova N. S.</b> Supporting the development of innovative types of employment subject to behavioral models of labor market actors	156

УДК 334.72:330.3

DOI: 10.30857/2413-0117.2019.6.1

**Liudmyla M. Hanushchak-Efimenko**

*Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine*

**Iryna A. Hnatenko**

*Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine*

**Olga P. Parkhomenko**

*Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine*

**Viktoriia O. Rubezhanska**

*Luhansk Taras Shevchenko National University, Starobilsk, Ukraine*

### **CLUSTER COMPETITIVE ADVANTAGES AS A DRIVING FACTOR IN INCREASING THE INVESTMENT ACTIVITY OF INNOVATIVE ENTREPRENEURSHIP**

*In the context of globalization and international competition, the stability of the national economy is determined by the ability of the country's enterprises to compete in the world market. At the same time world experience demonstrates the ability to achieve and maintain high competitiveness of the country, region, enterprise based on the cluster approach. In this connection, the purpose of the article is to systematize the competitive advantages of the cluster as a factor in increasing the investment activity of innovative enterprises-members of the cluster. In the course of the research, general scientific theoretical methods were used: system analysis – to clarify the main categories of research; abstract-logical method – for the implementation of theoretical generalizations and conclusions about the essence of the innovation cluster and its competitive advantages, graphical method – for visual presentation of theoretical and analytical material on the reflection of the competitive advantages of innovation clusters and their importance for the investment activity of enterprises-members of the cluster. The article defines the role of the innovation cluster in the formation of competitive advantages for the government, enterprises-members of the cluster and the society of the country. The authors describe the external and internal competitive advantages for innovative enterprises within a cluster association. The proposed characteristic of competitive advantages of an innovation cluster can be used by its participants in the process of regulating the activity of the cluster and enhancing their investment activity.*

**Keywords:** *investment activity; innovative enterprise; integration; cluster; competitive advantages.*

**Людмила М. Ганушак-Єфіменко**

*Київський національний університет технологій та дизайну, Україна*

**Ірина А. Гнатенко**

*Київський національний університет технологій та дизайну, Україна*

**Ольга П. Пархоменко**

*Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна*

**Вікторія О. Рубежанська**

*Луганський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Старобільськ, Україна*

### **КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ КЛАСТЕРА ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА**

*В умовах глобалізації та міжнародної конкуренції стійкість національної економіки визначається здатністю підприємств країни конкурувати на світовому ринку. При цьому світовий досвід демонструє можливість досягнення і збереження високої конкурентоспроможності країни, регіону, підприємства на основі кластерного підходу. У зв'язку з цим, метою статті є систематизація конкурентних переваг кластеру як фактору*

підвищення інвестиційної активності інноваційних підприємств – учасників кластеру. У процесі виконання дослідження використано загальнонаукові теоретичні методи: системний аналіз – для з'ясування основних категорій дослідження; абстрактно-логічний метод – для здійснення теоретичних узагальнень та висновків про сутність інноваційного кластеру та його конкурентних переваг, графічний метод – для наочного представлення теоретичного й аналітичного матеріалу щодо відображення конкурентних переваг інноваційних кластерів та їх значення для інвестиційної активності підприємств – учасників кластеру. У статті визначено роль інноваційного кластеру у формуванні конкурентних переваг для влади, підприємств-учасників кластеру та суспільства країни. Авторами охарактеризовано зовнішні та внутрішні конкурентні переваги для інноваційних підприємств у складі кластерного об'єднання. Запропонована характеристика конкурентних переваг інноваційного кластеру може бути використана його учасниками в процесі регулювання діяльністю кластера і підвищення їх інвестиційної активності.

**Ключові слова:** інвестиційна активність; інноваційне підприємство; інтеграція; кластер; конкурентні переваги.

**Людмила М. Ганущак-Ефименко**

*Київський національний університет технологій і дизайну, Україна*

**Ірина А. Гнатенко**

*Київський національний університет технологій і дизайну, Україна*

**Ольга П. Пархоменко**

*Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна*

**Викторія О. Рубежанская**

*Луганський національний університет імені Тараса Шевченка, г. Старобільськ,*

*Україна*

### **КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА КЛАСТЕРА КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОЙ АКТИВНОСТИ ИННОВАЦИОННОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**

В условиях глобализации и международной конкуренции устойчивость национальной экономики определяется способностью предприятий страны конкурировать на мировом рынке. При этом мировой опыт демонстрирует возможность достижения и сохранения высокой конкурентоспособности страны, региона, предприятия на основе кластерного подхода. В связи с этим, целью статьи является систематизация конкурентных преимуществ кластера как фактора повышения инвестиционной активности инновационных предприятий-участников кластера. В процессе выполнения исследования использованы общенаучные теоретические методы: системный анализ – для определения основных категорий исследования; абстрактно-логический метод – для осуществления теоретических обобщений и выводов о сущности инновационного кластера и его конкурентных преимуществ, графический метод – для наглядного представления теоретического и аналитического материала, отражающего конкурентные преимущества инновационных кластеров и их значение для инвестиционной активности предприятий-участников кластера. В статье определены роль инновационного кластера в формировании конкурентных преимуществ для власти, предприятий-участников кластера и общества страны. Авторами охарактеризованы внешние и внутренние конкурентные преимущества для инновационных предприятий в составе кластерного объединения. Предложенная характеристика конкурентных преимуществ инновационного кластера может быть использована его участниками в процессе регулирования деятельностью кластера и повышение их инвестиционной активности.

*Ключевые слова:* инвестиционная активность; инновационное предприятие; интеграция; кластер; конкурентные преимущества.

**Problem statement.** The stability of the national economy in the context of globalization and international competition is determined by the ability of national enterprises to compete in the world market. Competitive tension is constantly increasing, as a result of which competitive methods are becoming more rigid, and the current global economic dynamics leave less chance of maintaining lost competitive positions. However, it can be stated that rich experience in the world demonstrates the ability to achieve and maintain high competitiveness of a country, region, enterprise based on a cluster approach.

There are quite a few examples in different countries of creating clusters in many different segments of the economy. A key factor in the success of all competitive clusters is the synergistic effect that arises when merging and interacting with legally independent organizations and enhancing investment and innovation within the cluster. Therefore, clustering is one of the most promising areas for economic development of the territory, and the creation of an effective cluster increases the overall economic performance and improves the interaction of different sectors of the economy within the cluster.

**Analysis of recent research and publications.** Research of formation and functioning of innovation clusters, as well as features of interaction of enterprises-participants of the cluster are devoted to scientific works of many scientists, among them: S. Rosenfeld, A. Rauch, R. Doorn, W. Hulsink, M. Porter, E. Feser, H. Renski, H. Goldstein, L. Lisovska, N. Gruniv, J. Nishimura, H. Okamuro, A. Polyanska, S. Afonkin [1–7].

In paying tribute to the aforementioned scientific works, it is necessary to mention the need to systematize the competitive advantages of the cluster as a factor in increasing the investment activity of innovative enterprises-members of the cluster.

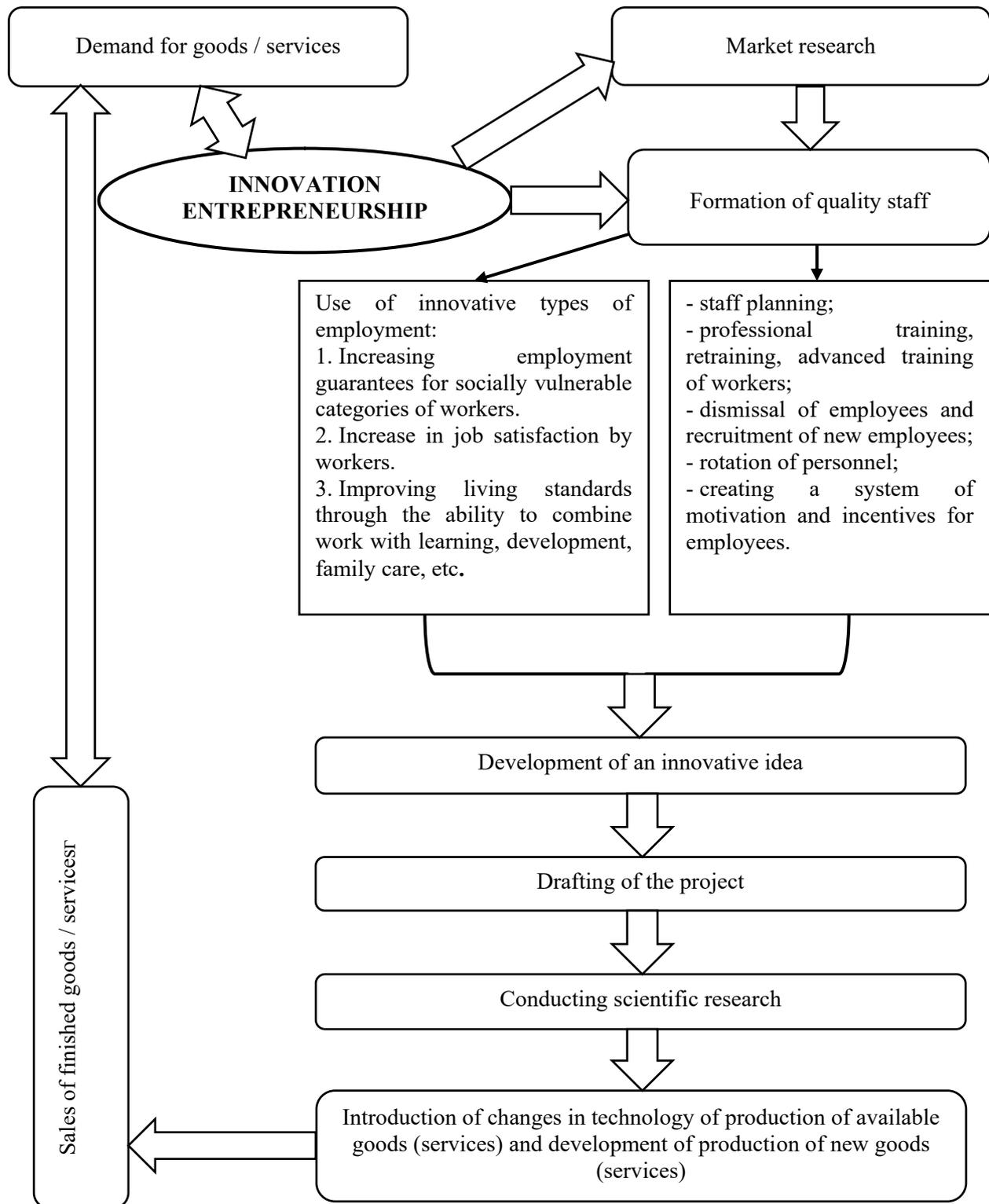
**Research methods.** In the course of the research, general scientific theoretical methods were used: system analysis – to clarify the main categories of research; abstract-logical method – for the implementation of theoretical generalizations and conclusions about the essence of the innovation cluster and its competitive advantages, graphical method – for visual presentation of theoretical and analytical material on the reflection of the competitive advantages of innovation clusters and their importance for the investment activity of enterprises-members of the cluster.

**Formulation of the article goals.** The purpose of the article is to systematize the competitive advantages of the cluster as a factor in increasing the investment activity of innovative enterprises-members of the cluster.

**Summary of the main results of the study.** The specific innovation orientation of development, which characterizes modern economic processes, puts forward new requirements for the content, organization, forms and methods of economic activity [8]. With the innovation orientation of economic growth, models of the research process of creation of new scientific knowledge and procedures of new intellectual products emergence occupy the main place. The world experience of innovation development shows that innovation is the optimal way of scientific and technological re-equipment and gradual diversification of production. Therefore, the implementation of innovation play a major role in entrepreneurship and in ensuring a high level of competitiveness of the national economy as a whole [9] (Figure 1).

The efficiency of the economy is determined by the level of its competitiveness, a well-grounded approach to the identification of which is issued on the basis of the presence of creation factors and preservation of competitive advantages. Competitiveness can be represented as a function of competitive advantage, so ensuring competitiveness is limited to considering the issues of creating and especially maintaining competitive advantage. Thus, the competitiveness of an

entity should be understood as the effectiveness of the entity's management of its competitive advantages in order to achieve the best results in the fight for scarce resources and consumer benefits over its competitors.



Source: created by the authors.

Figure 1. The process of functioning of an innovation enterprise

Aggregate and coordinated work of all available competitive advantages, as well as the presence of fierce competition are the components that can guarantee a cluster approach, which leads to the creation of additional competitive advantages.

The worldwide cluster approach is recognized as a policy of enhancing the competitiveness of national and regional economies and is considered an effective direction for investment and innovative entrepreneurial activity [10].

A country or region that uses cluster policy is increasing its global competitiveness by adding new competitive advantages to its existing competitive advantages, such as synergy effects, in the form of feedback for the areas that are actively involved in cluster formation. Therefore, clusters play the role of internal market growth points and foreign expansion bases. It is believed that when several firms reach a high level of competitiveness in the market, they spread their influence in the form of new competitive advantages to the immediate environment: suppliers, consumers and competitors. In turn, the success of the environment has a positive effect on strengthening and further increasing the competitiveness of these companies.

The emergence of competitive advantages, in our view, is a very important aspect in the formation of a cluster. New competitive advantages are significant both for the cluster as a whole and for each participant individually. Moreover, by cooperating and joining forces in the cluster, enterprises activate investment activity, concentrate capital investments and achieve additional synergistic effect, which cannot be obtained by individual producers. The financial stability of the cluster enterprises is increasing, their position in the market is strengthening, the market share is increasing, the atmosphere of trust among all the cluster participants is created. Cooperation in the cluster optimally combines private, collective and public interests, since it is related to the types of property that operate in the current environment.

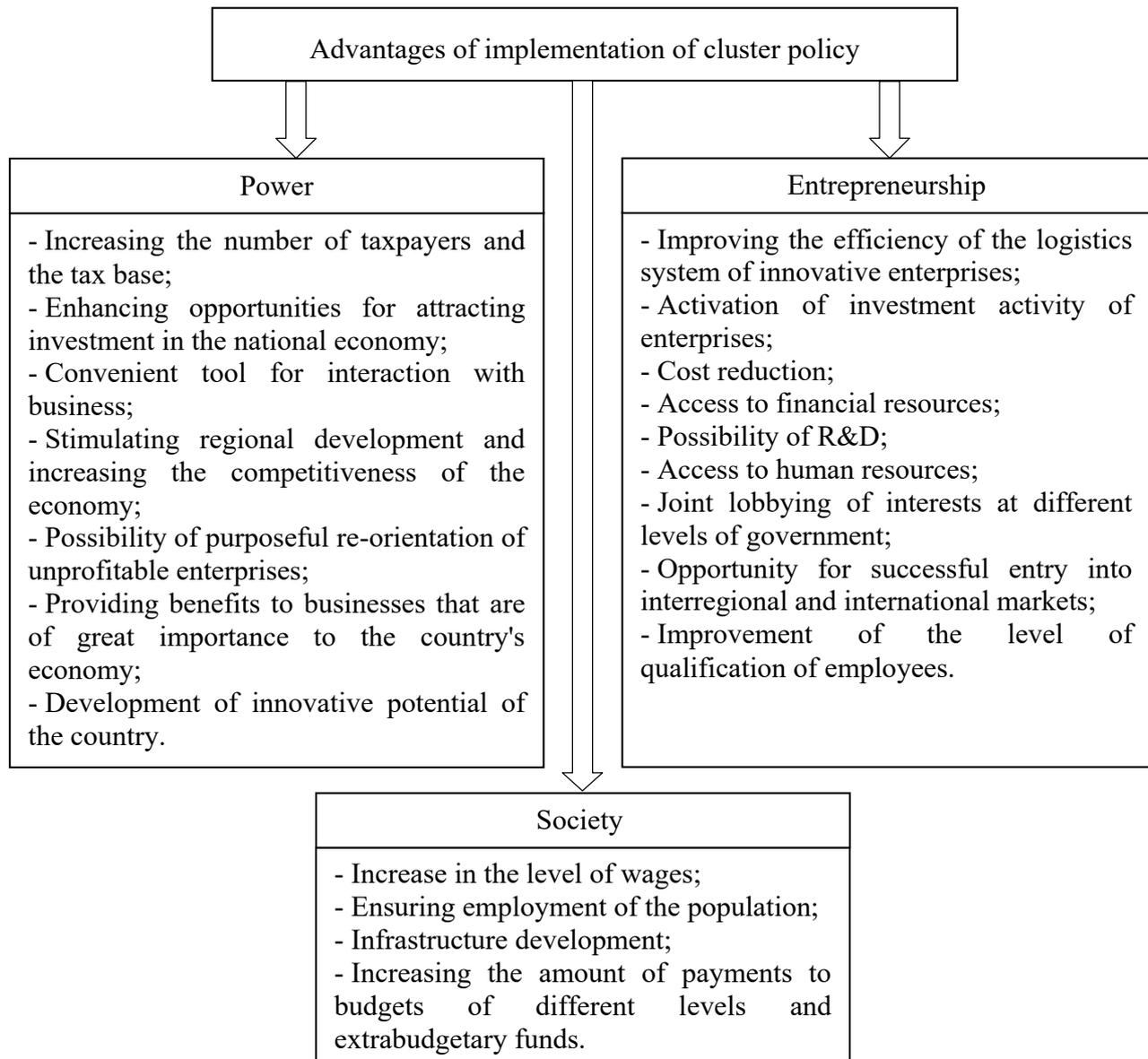
Thus, the main benefits of creating a cluster are directed into three spheres – power, business and the public – they are directly involved in the formation and functioning of the cluster (Figure 2).

For example, the authorities achieve two important goals in the implementation of cluster policy – to increase tax revenues and solve the problem of employment. And obtaining cluster status is of great political importance because it attracts the attention of the public, financial institutions, helps to build international reputation, "promoting" the brand, attracts additional resources to the national economy. The cluster stimulates economic growth and accelerates the solution of social problems, creating the conditions for successful development of more backward territories.

Considering cluster affiliation from the point of view of an entrepreneur whose business is part of a cluster, first of all, the benefits are to consolidate efforts to do business together and increase competitiveness. Secondly, together it is much easier to lobby the interests of the cluster on different branches of government in solving a common problem. Very important issues are the proximity of suppliers, cluster confidence in them, as well as fierce competition between cluster enterprises, which leads to lower costs [11].

One of the most important goals of the cluster approach is to strengthen the competitiveness of national and regional economies, which increases the investment attractiveness of the regions. This is due to the fact that the cluster approach allows state structures to regulate the socio-economic development of the region, reduce barriers to entry to foreign markets for cluster members, as well as barriers to entry from foreign markets for investment and new innovations.

Continuous interaction between cluster members facilitates formal and informal knowledge sharing, collaboration between organizations with complementary assets and professional skills. The formation of an effective cluster serves as an impetus to further attract new companies, investments, services and suppliers to the cluster, and to pay close attention to the government, as well as to develop processes of forming its own professional staff, so the cluster becomes something more than a mere sum of its individual parts.



Source: created by the authors.

Figure 2. Advantages of implementation of cluster policy

Thus, the competitive advantages of participating in the cluster can be divided into external, which allows to increase investment activity in entrepreneurship in the country (region), and internal, which increase the competitiveness of companies – members of the cluster (Table 1).

Productivity gains and, as a consequence, enterprise efficiency gains are precisely the reasons why cluster policies need to be pursued in the country's regions. Businesses are more profitable being located near each other, even if they are competitors. This is necessary for the use of general infrastructure, proximity to the labor market and knowledge, which results in external savings due to the scale of use of shared resources.

The benefits for productivity growth as well as innovation in the cluster are stronger than in isolated, innovative enterprises. Due to the competitive pressure both outside and inside the cluster, due to the ease of constant comparison of results, incentives for productivity increase emerge. The ambition and desire to look good in the local community support the firms in their quest to get around each other.

Table 1

**Competitive advantages of enterprises participating in the innovation cluster**

External competitive advantages	Internal competitive advantages
- productivity growth; - complementarity - stimulating the emergence of new innovative enterprises; - activation of investment activity of enterprises; - striving for innovation.	- growth in profits from innovation; - use of experience and information from other cluster members; - reducing costs; - increasing the level of education of the personnel of enterprises; - access to specialized factors of production; - the appearance of new investors.

Source: systematized by the authors.

The cluster develops complementarity between individual activities of the cluster members. Poor performance of part of the cluster can hinder the success of other participants. The presence of a group of related companies and industries in any locality ensures the effectiveness of joint marketing. Proximity to one another, supply and technology links, and the availability of ongoing personal contacts and public relations facilitate the flow of information within clusters.

Using the experience and information of other companies in the cluster determines the ability to respond quickly to consumer preferences. Participation in the cluster gives advantages in access to innovations and ways of organizing production. It is difficult for some firms to keep leadership for a long time, but the set of firms participating in the cluster develops faster than firms outside the cluster.

Specific location within the cluster may provide privileged or less expensive access to specialized factors of production.

Obtaining factors of production from the cluster participants leads to:

- to reduce the cost of transactions compared to the use of remote sources;
- to minimize inventories;
- to facilitate communication, reduce adaptation costs;
- to ancillary or support services.

Clusters also provide benefits when receiving production factors from remote sources. A presence of a cluster can reduce the cost of importing factors of production, as suppliers are more likely to set prices. The price reduction will reflect both the attractiveness of the supplier for its penetration into the large concentrated market and the cost-effectiveness of its service.

The presence of a cluster not only increases the demand for specialized factors of production, but also increases their total number. Where there is a cluster, the availability of skilled staff, services and components, as well as the number of structures that create them, usually exceed the capabilities available elsewhere.

It should be noted that access to public goods contained in clusters is costly. Clusters provide many examples of investing in these benefits – investment in training programs, infrastructure, quality centers, etc. Public investment that works for the benefit of the cluster is stimulated by the number and authority of participants and firms seeking to benefit from such investment.

Cluster associations have a stimulating effect on foreign direct investment flows directly to cluster members and the national economy as a whole:

- indirectly, due to cluster characteristics such as closer interaction, low communication costs and other benefits arising from the closeness of innovative enterprises in the cluster;
- directly because well-functioning clusters can be a driving force for regional growth, which is often seen as a major incentive for foreign investors to place investments on a particular investment site.

At the same time, one of the most important sources of increasing investment activity of cluster participants is the presence of a knowledge environment, which is an ecosystem that creates favorable conditions for knowledge production, dissemination, development and accumulation. The knowledge environment in clusters, considered as a scientific category, is characterized by the presence of two main components:

- knowledge bases (statistical approach) – clusters have a certain stock of knowledge, which is the sum of knowledge of the cluster participants (universities, scientific and research institutes, innovative enterprises, highly skilled workforce;

- knowledge mechanisms (dynamic approach) – clusters, by establishing interconnections between different units and intensifying interaction between them, provide the necessary elements, creating favorable conditions for the dissemination, accumulation and development of knowledge.

Clusters help to increase the investment attractiveness of its members to Foreign Direct Investments flow through a positive impact on the innovativeness of enterprises by locating the branches of different industries in which new technologies are being formed in close proximity to each other.

Clusters are capable of attracting Foreign Direct Investment through the development of relationship capital, which can be defined as a complex of all relationships between institutions, enterprises and individuals, based on their awareness of belonging to a particular community and significant potential for developing cooperation between them. Relationship capital in a particular region is transformed into the creation of a stable framework for cooperation in many dimensions between businesses, partners, subcontractors and customers.

Public goods are needed by businesses, but they have to be paid for, and returns are difficult to estimate, so firms do not want to spend money. But these benefits are needed to create competitive products. In the cluster, the cost of public goods is reduced, so the benefits of participating in clusters will be high.

Many of the competitive advantages that are achieved in the cluster (for example, productivity growth, pursuit of innovation and investment, profit growth, cost reduction, etc.) can be achieved in other types of integrated pools. But in our opinion, the main difference between the cluster and other associations is healthy and fierce competition, which is not possible in the formation of monopolistic and oligopolistic corporations. And benefits such as price reductions, sharing of information and experience, complementarity, improved product quality, educational attainment and many more can only occur when clustered. Therefore, the cluster approach is the most advantageous compared to others.

Thus, it is possible to summarize the competitive advantages that innovative enterprises get from participating in the cluster:

- expanding the possibilities of attracting investments by combining the financial capabilities of all participants of the cluster, attracting investments from the outside, joint participation in the contests of projects financed in the form of grants, pooling of financial capabilities to provide guarantees for obtaining credit resources;

- reducing the cost of products and services by improving the efficiency of the process of providing innovative production of raw materials, parts, structures, based on the establishment of long-term partnerships;

- the ability to effectively defend their interests at the level of local authorities and local self-government;

- implementation of common strategic programs with local authorities ensures constant workload, creation of new jobs, additional volumes for existing ones, revival of inactive ones and formation of new enterprises;

- formation of a fundamentally new level of relationships based on honesty and trust between the cluster participants, increasing the reliability of network partners in investment and financial cooperation, effective use of the combined potential of partners;
- reduction of costs for the modernization of innovative products by transferring part of the work to partners specializing in specific activities;
- increase of efficiency of performance of separate managerial functions due to division of labor, involvement of specialized organizations of the relevant profile;
- increase of efficiency of works in the sphere of sales and service, acquisition of necessary resources;
- development of small business within the cluster, which is a side effect of a set of activities and actions of cluster members, authorities and other institutions aimed at ensuring effective interaction of all cluster participants.

**Conclusions.** As a result of the research, it can be noted that the formation of the cluster creates competitive advantages for innovative enterprises that are not present in other integration structures, since the efficiency of the cluster structure is achieved due to the synergistic effect. As a result, the investment activity of entrepreneurship in the country is activated, which causes an increase in investments in innovative development of production, formation of new companies, increase of employment and quality of products, increase of competitiveness and productivity of cluster participants, development of close links between science and production, development of infrastructure raising the educational level of employees.

#### References

#### Література

- |   |   |
|---|---|
| <p>1. Rosenfeld, S. (2005). Industry Clusters: Business Choice, Policy Outcome, or Branding Strategy? <i>Journal of New Business Ideas and Trends</i>, Vol. 3, No. 2, P. 4–13.</p> <p>2. Rauch, A., Doorn, R., Hulsink, W. (2014). A Qualitative Approach to Evidence-Based Entrepreneurship: Theoretical Considerations and an Example Involving Business Clusters. <i>Entrepreneurship Theory and Practice</i>, Vol. 38 (2), P. 333–368.</p> <p>3. Feser, E., Renski, H., Goldstein, H. (2008). Clusters and Economic Development Outcomes An Analysis of the Link Between Clustering and Industry Growth. <i>Economic Development Quarterly</i>, Issue 22 (4), P. 324–344.</p> <p>4. Porter, M. (2005). Konkurentnoe preimushhestvo: kak dostich vysokogo rezultata i obespechit ego ustojchivost [Competitive advantage: how to achieve high results and ensure its sustainability]. Moscow, Alpina Biznes Buks. 341 p. [in Russian].</p> <p>5. Lisovska, L., Gruniv, N. (2016). Providing synergy of the innovation process in the enterprise [Ensuring synergism of innovative processes at the enterprise]. <i>Bulletin of the National University "Lviv</i></p> | <p>1. Rosenfeld S. Industry Clusters: Business Choice, Policy Outcome, or Branding Strategy? / S. Rosenfeld // <i>Journal of New Business Ideas and Trends</i>. – 2005. – Vol. 3, No. 2. – P. 4–13.</p> <p>2. Rauch A. A Qualitative Approach to Evidence-Based Entrepreneurship: Theoretical Considerations and an Example Involving Business Clusters / A. Rauch, R. Doorn, W. Hulsink // <i>Entrepreneurship Theory and Practice</i>. – 2014. – Vol. 38 (2). – P. 333–368.</p> <p>3. Feser E. Clusters and Economic Development Outcomes An Analysis of the Link Between Clustering and Industry Growth / E. Feser, H. Renski, H. Goldstein // <i>Economic Development Quarterly</i>. – 2008. – Issue 22 (4). – P. 324–344.</p> <p>4. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 341 с.</p> <p>5. Лісовська Л. С. Забезпечення синергізму інноваційних процесів на підприємстві / Л. С. Лісовська, Н. Т. Гринів // <i>Вісник Національного</i></p> |
|---|---|

- Polytechnic", Logistics, No. 846, P. 103–109 [in Ukrainian].
6. Nishimura, J., Okamuro, H. (2011). R&D productivity and the organization of cluster policy: An empirical evaluation of the Industrial Cluster Project in Japan. *The Journal of Technology Transfer*, Issue 36 (2), P. 117–144.
7. Polyanska, A., Afonkin, S. (2013). Vyznachennya efektu synergiyi v procesi pryjnyattya upravlynskyx rishen [Synergy effect determination in the process of management decision making]. *Economy*, Vol. 5 (125), P. 87–89 [in Ukrainian].
8. Hnatenko, I., Rubezhanska, V. (2017). Logika vprovadzhennya innovacijnyx zahodiv na regionalnyj rynek prac v umovax jogo cyklichnogo rozvytku [The logic of introducing innovation activities into the regional labor market in the context of its cyclical development]. *Business Inform*, No. 8, P. 110–115 [in Ukrainian].
9. Hnatenko, I., Kuksa, I., Naumenko, I., Baldyk, D., Rubezhanska, V. (2020). Infrastructure of innovation enterprise: features of formation and regulation in modern market conditions. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, Issue 42 (1), P. 97–104.
10. Kuksa, I., Shtuler, I., Orlova-Kurilova, O., Hnatenko, I., Rubezhanska, V. (2019). Innovation cluster as a mechanism for ensuring the enterprises interaction in the innovation sphere. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, Vol. 41 (4), P. 487–500.
11. Orlova-Kurilova, O., Kuksa, I., Hnatenko, I., Rubezhanska, V. (2020). Specific signs of a synergistic effect in an innovation cluster. *Wielokierunkowosc Jako Gwarancja Postępu Naukowego: kolekcja prac naukowych «ΛΟΓΟΣ» z materiałami Międzynarodowej naukowo-praktycznej konferencji (21 lutego 2020 r.). Warszawa (Polska): Europejska platforma naukowa*, P. 10–12.
- університету "Львівська політехніка". *Логістика*. – 2016. – № 846. – С. 103–109.
6. Nishimura J. R&D productivity and the organization of cluster policy: An empirical evaluation of the Industrial Cluster Project in Japan / J. Nishimura, H. Okamuro // *The Journal of Technology Transfer*. – 2011. – Issue 36 (2). – P. 117–144.
7. Полянська А. С. Визначення ефекту синергії в процесі прийняття управлінських рішень / А. С. Полянська, С. Афонькін // *Економіка*. – 2013. – № 5 (125). – С. 87–89.
8. Гнатенко І. А. Логіка впровадження інноваційних заходів на регіональний ринок праці в умовах його циклічного розвитку / І. А. Гнатенко, В. О. Рубежанська // *Бізнес Інформ*. – 2017. – № 8. – С. 110–115.
9. Hnatenko I. Infrastructure of innovation enterprise: features of formation and regulation in modern market conditions / I. Hnatenko, I. Kuksa, I. Naumenko, D. Baldyk, V. Rubezhanska // *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. – 2020. – Issue 42 (1). – P. 97–104.
10. Kuksa I. Innovation cluster as a mechanism for ensuring the enterprises interaction in the innovation sphere / I. Kuksa, I. Shtuler, O. Orlova-Kurilova, I. Hnatenko and V. Rubezhanska // *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. – 2019. – Vol. 41 (4). – P. 487–500.
11. Orlova-Kurilova O. Specific signs of a synergistic effect in an innovation cluster / O. Orlova-Kurilova, I. Kuksa, I. Hnatenko, V. Rubezhanska // *Wielokierunkowosc Jako Gwarancja Postępu Naukowego: kolekcja prac naukowych «ΛΟΓΟΣ» z materiałami Międzynarodowej naukowo-praktycznej konferencji (21 lutego 2020 r.). Warszawa (Polska): Europejska platforma naukowa*, 2020. – P. 10–12.

УДК 656.01:005.591.6

DOI: 10.30857/2413-0117.2019.6.2

**Оксана І. Дмитрієва**

*Харківський національний автомобільно-дорожній університет, Україна*  
**СТАН ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ТРАНСПОРТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ  
ТА ОСОБЛИВОСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ**

*Статтю присвячено питанню дослідження стану державного регулювання транспортної інфраструктури та аналізу особливостей забезпечення її ефективності в умовах глобалізаційних викликів. Систему нормотворчих та стратегічних документів, які регулюють відносини, пов'язані з діяльністю транспорту та розвитком його інфраструктури, запропоновано розглядати на міжнародному, національному та регіональному рівнях регулювання. Здійснено аналіз головних проблем, які стримують інноваційний розвиток транспортної інфраструктури України, за результатами якого виокремлено такі основні недоліки в державному регулюванні транспортної інфраструктури: відсутність єдиного органу державного регулювання в транспортній сфері, який одночасно має виконувати регулюючу, моніторингову та контролюючу функції; існування дисбалансу в розвитку транспортної інфраструктури за категоріями транспорту; відсутність надання податкових пільг інвесторам в інфраструктурні об'єкти; відсутність механізму збалансованості кількості операторів у різних секторах транспортного ринку через процес ліцензування; відсутність дієвого механізму формування цінової (тарифної) політики у транспортній сфері з урахуванням необхідності запобігання монополізації, водночас сприяння конкуренції на суміжних ринках. Усунення зазначених недоліків у державному регулюванні транспортної інфраструктури має бути побудовано на пошуку балансу між дерегулюванням (децентралізацією) та надмірною централізацією в зазначеній сфері. З метою систематизації і структурування інформації із забезпечення ефективності розвитку транспортної інфраструктури на основі державного регулювання визначено такі складники основного інструментарію державного регулювання транспортної інфраструктури: організаційний, регуляторний, соціальний, економічний, інноваційний, ринковий та інформаційно-аналітичний інструментарій.*

**Ключові слова:** транспорт; державне регулювання; інфраструктура; інноваційний розвиток.

**Оксана И. Дмитриева**

*Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет, Украина*  
**СОСТОЯНИЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ТРАНСПОРТНОЙ  
ИНФРАСТРУКТУРЫ И ОСОБЕННОСТИ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЕЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ**

*Статья посвящена вопросу исследования состояния государственного регулирования транспортной инфраструктуры и анализу особенностей обеспечения её эффективности в условиях глобализации экономики. Систему нормативных и стратегических документов, регулирующих отношения, связанные с деятельностью транспорта и развитием его инфраструктуры, предложено рассматривать на международном, национальном и региональном уровнях регулирования. Осуществлён анализ главных проблем, сдерживающих инновационное развитие транспортной инфраструктуры Украины, результаты которого выявили такие основные недостатки в государственном регулировании транспортной инфраструктуры: отсутствие единого органа государственного регулирования в транспортной сфере, который одновременно должен выполнять регулируемую, мониторинговую и контролируемую функции; существование дисбаланса в развитии транспортной инфраструктуры по категориям транспорта; отсутствие предоставления*

налоговых льгот инвесторам в инфраструктурные объекты; отсутствие механизма сбалансированности количества операторов в различных секторах транспортного рынка посредством процесса лицензирования; отсутствие действенного механизма формирования ценовой (тарифной) политики в транспортной сфере с учётом необходимости предотвращения монополизации и одновременного способствования конкуренции на смежных рынках. Устранение указанных недостатков в государственном регулировании транспортной инфраструктуры должно быть построено на поиске баланса между децентрализацией и чрезмерной централизацией в указанной сфере. С целью систематизации и структурирования информации по обеспечению эффективности развития транспортной инфраструктуры на основе государственного регулирования, выделены следующие составляющие основного инструментария государственного регулирования транспортной инфраструктуры: организационный, регуляторный, социальный, экономический, инновационный, рыночный и информационно-аналитический инструментарий.

**Ключевые слова:** транспорт; государственное регулирование; инфраструктура; инновационное развитие.

**Oksana I. Dmytriieva**

*Kharkiv National Automobile and Highway University, Ukraine*

#### **INSIGHTS ON GOVERNMENT REGULATION OF TRANSPORT INFRASTRUCTURE TO ENSURE ITS EFFICIENCY**

*The article seeks to explore the state of government regulation of transport infrastructure and to reveal its specifics in ensuring this sector efficiency in the context of economic globalization. The study suggests that the framework of legislative and strategic documents in the area of transport industry and its infrastructure development regulation should be considered at the international, national and the regional levels. The paper also provides insights to the key challenges hindering the innovative development of the transport infrastructure in Ukraine. The research findings have revealed the major gaps in the system of government regulation of the Ukrainian transport infrastructure which refer to: the absence of a single public regulatory authority in the transport sector which is empowered to perform regulatory, monitoring and the control functions; fundamental imbalances in transport infrastructure development (as to different transport categories); the lack of tax incentives for investors in infrastructure facilities; the lack of a balancing mechanism to regulate the number of operators in various transport market sectors through licensing procedures; the absence of an effective mechanism for designing appropriate pricing (tariff) policies in the transport sector focusing on the need to prevent monopolization while promoting competition in adjacent markets etc. It is argued that a strategy to eliminate the above shortcomings in government regulation practices in the area of transport infrastructure should be built through searching a balance between deregulation (decentralization) and excessive centralization in the specified sector. With the purpose of consolidating and structuring the information to ensure the efficiency of transport infrastructure development based on government intervention, the study has identified the following components of a basic government regulation toolkit which involves a wide range of organizational, regulatory, social, economic, innovative, market-based, informational and analytical instruments.*

**Keywords:** transport; government regulation; infrastructure; innovative development.

**Постановка проблеми.** Сучасний етап розвитку глобальної світової транспортної інфраструктури, який базується на впровадженні інновацій та високих технологій, вимагає від України не тільки адаптації до світових стандартів транспортної галузі в сфері технічної

та управлінської відповідності, але й зобов'язує до формування нової, інноваційно спрямованої моделі розвитку транспортного комплексу. Першочерговим завданням державного регулювання стає сприяння створенню інвестиційного клімату на засадах удосконалення законодавчої бази, оскільки значна частина інвестицій для покращення транспортної інфраструктури очікується саме від зовнішніх джерел, в першу чергу від міжнародних фінансових інституцій та іноземних приватних інвесторів. Враховуючи те, що транспортна галузь є базовою для економіки України, яка уособлює в собі залізничну мережу, мережу автомобільних шляхів, мережу авіаційних сполучень, водні термінали, та створює умови для задоволення потреб з надання транспортних послуг і формування передумов розвитку бізнесу, необхідним постає вирішення питання щодо створення інноваційно активного транспортного комплексу України, здатного відповідати статусу регіонального транспортного хабу.

На жаль, на сьогоднішній день, сучасний стан транспортної інфраструктури нашої держави відповідає стандартам Транс'європейської мережі не повною мірою, задовольняючи лише потреби економіки та населення з точки зору обсягу, але не за якісною складовою. Світові тенденції, які спрямовані на стрімке об'єднання транспортних технологій, проектів з підвищення мобільності, впровадження енергозберігаючого, безпечного для споживачів та навколишнього середовища транспорту, мають стати основою при формуванні державної політики в транспортній сфері. Таким чином, питання дослідження стану державного регулювання транспортної інфраструктури та аналіз особливостей забезпечення її ефективності в умовах глобалізаційних викликів стає актуальним.

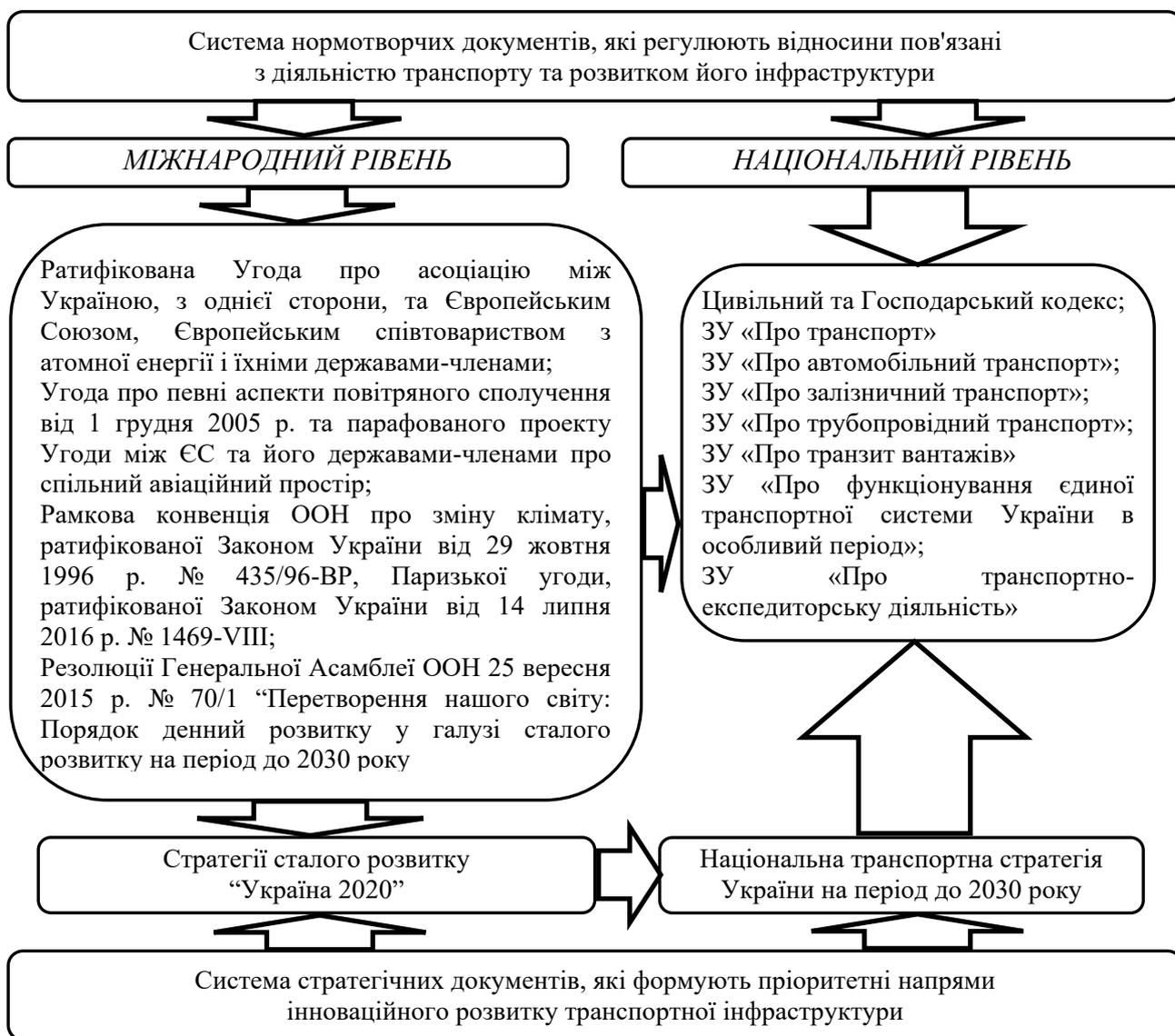
**Аналіз останніх джерел, досліджень та публікацій.** У сучасній науковій літературі питання транспортної інфраструктури з точки зору різних аспектів її дослідження висвітлено в роботі багатьох науковців. Так, наприклад, О.Ю. Рудченко та О.М. Поліщук [7] концентрують свою увагу на розробці дієвого механізму державного регулювання транспортної інфраструктури, пропонуючи зосередитись на створенні сприятливого інвестиційного середовища та залучення інвестицій у паркувальне господарство на засадах державно-приватного партнерства. В.О. Овчиннікова [8] проводить ґрунтовний аналіз зарубіжного досвіду державного регулювання транспортної інфраструктури та онові його пропонує модель державного регулювання, яка враховує пріоритетні напрями розвитку на прикладі залізничної галузі за певними складниками, приділяючи увагу енергетичним та екологічним складникам. Систематизація механізмів державного регулювання на прикладі автомобільної транспортної системи запропонована такими авторами, як С.М. Голубка та П.А. Овчар [11]. Серед груп найбільш впливових автори зазначають інституціональні, нормативно-правові, інноваційні та інформаційні, що відповідає стратегії розвитку транспортної інфраструктури. Ще один варіант класифікації методів державного регулювання запропонований Ю.Б. Степановим [9]. На його думку, обґрунтованим є виділення трьох груп: правові (законодавство), політичні (пряме втручання уряду в діяльність бізнесу шляхом зміни цін і структури суспільного виробництва) і економічні (перерозподіл доходів всередині держави за рахунок використання бюджетних механізмів та грошово-кредитної політики) методи. Певний інтерес викликають роботи О.Б. Мних [11], яка детально досліджує питання розвитку транспортної інфраструктури в Україні відповідно до вимог Європейського Союзу, акцентуючи свою увагу на вантажних перевезеннях автомобільного та залізничного транспорту.

Але, незважаючи на досить вражаючу кількість публікацій в сфері державного регулювання транспортної інфраструктури, актуальність дослідження не втрачає своєї затребуваності, оскільки динамічний розвиток нашої держави в сфері нормотворчої документації потребує постійного моніторингу та аналізу. Крім того, аналіз останніх джерел,

досліджень та публікацій показав, що поза увагою залишається саме питання забезпечення ефективності розвитку транспортної інфраструктури на основі державного регулювання.

**Мета дослідження.** Метою статті є дослідження стану державного регулювання транспортної інфраструктури та аналіз особливостей забезпечення її ефективності.

**Результати дослідження.** Відповідно до Закону України «Про транспорт» метою державного управління в області транспорту є своєчасне, повне і якісне задоволення потреб населення і суспільного виробництва в перевезеннях та забезпечення потреб оборони держави, захист прав споживачів при транспортному обслуговуванні, безпечне функціонування транспорту, дотримання необхідних темпів і пропорцій розвитку транспортної системи тощо [1]. Крім зазначеного закону, відносини, пов'язані з діяльністю транспорту та розвитком його інфраструктури регулюються на різних рівнях державного управління великою кількістю нормотворчих документів, основні з яких подано на рис. 1.



Джерело: побудовано автором.

Рис. 1. Система нормотворчих та стратегічних документів, які регулюють відносини, пов'язані з діяльністю транспорту та розвитком його інфраструктури

У сфері реалізація державної політики щодо управління транспортною інфраструктурою України головну роль відіграє Міністерство інфраструктури України, основні пріоритети діяльності якого спрямовані на забезпечення відповідності національної транспортної інфраструктури європейському рівню, поступове зменшення ролі держави у роботі державних монополій; створення нормативно-правових умов акціонування бюджетоутворюючих компаній, децентралізація функцій Міністерства. Міністерству інфраструктури України підпорядковуються наступні служби та агентства [2]:

- Державна авіаційна служба України;
- Державна служба України з безпеки на транспорті;
- Державне агентство автомобільних доріг;
- Державне агентство інфраструктурних проєктів України;
- Державна служба України з морського та річкового транспорту.

Здійснення діяльності з управління транспортом на регіональному рівні також має важливе значення. Відсутність ефективної системи управління транспортною галуззю на регіональному рівні призводить до застою в її розвитку, що, своєю чергою, стримує зростання валового регіонального продукту, зменшує кількість і якість економічних зв'язків з іншими регіонами, і, як наслідок, знижуються показники соціальної сфери [7].

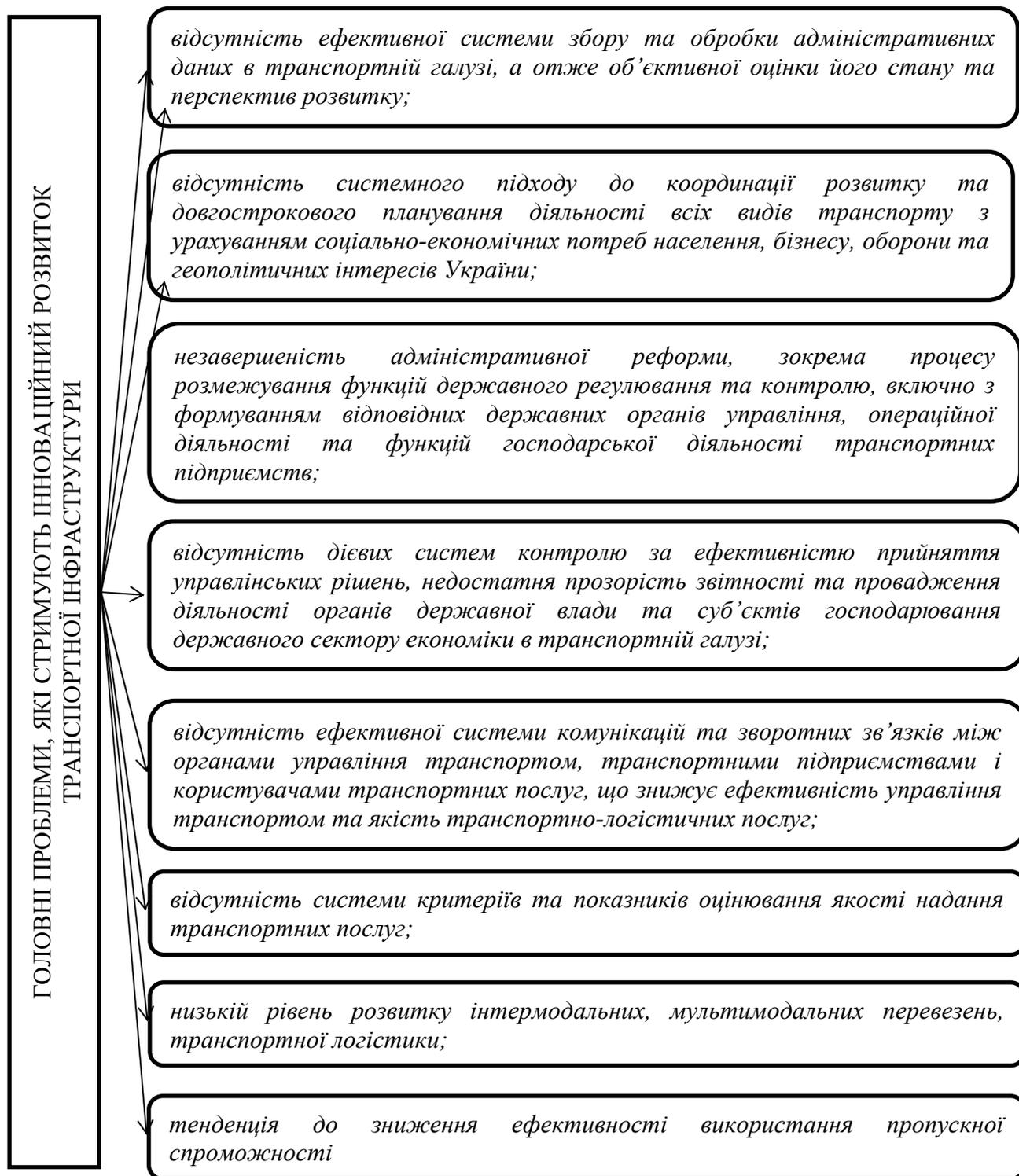
Управління транспортною системою на регіональному рівні залежить ефективність функціонування і безперебійність роботи виробництв та взаємодія інших галузей національної економіки. На наступному рівні управління транспортною галуззю задіяні органи транспортної адміністрації, неадміністративні господарсько-фінансові структури і координаційні органи. На регіональному і місцевому рівні виконуються такі функції, як контроль за ціноутворенням, питання застосування податкових пільг, покриття поточних збитків транспортних підприємств, що займаються соціально-значущими перевезеннями, розвиток регіональної транспортної інфраструктури [7].

Схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30 травня 2018 р. № 430-р Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року в значній мірі зачіпає різні аспекти участі держави в розвитку транспортної системи України. У числі найважливіших з них формування моделі інноваційного переходу на більш високий рівень в порівнянні з чисто інфраструктурною моделлю: орієнтування на запити клієнта, виконання вимог до якості на ринку транспортних послуг, диверсифікацію діяльності, що дозволяє в складних макроекономічних умовах отримувати більш значимий фінансовий результат. Реалізація масштабних інноваційних проєктів, зазначених в Національній транспортній стратегії України, надасть нового імпульсу розвитку не тільки галузі, а й економіці, соціальній сфері в масштабах країни, що передбачає необхідність участі держави.

Разом з тим, успішна реалізація зазначеної стратегії потребує невідкладного подолання головних проблем, які стримують інноваційний розвиток транспортної інфраструктури, сутнісний зміст яких систематизовано та подано на рис. 2.

З цією метою, регулятивні дії уряду мають бути спрямовані на своєчасну реалізацію програмних засад нормотворчих регуляторних актів на 2020 рік відповідно до національної транспортна стратегія України на період до 2030 року (рис. 3).

Крім того, у Національній транспортній стратегії України передбачено широкий спектр засобів забезпечення ефективності транспортної інфраструктури: ведення статистичної бази, моніторинг ситуації в галузі, формування транспортного балансу, проєктне управління розвитком інфраструктури, впровадження інтелектуальних транспортних систем і систем управління транспортними потоками [4]. У той же час, на сучасному етапі, на думку фахівців, застосування перерахованих інструментів обмежується відсутністю інститутів, здатних втілити програму в життя.



Джерело: складено на основі [5].

**Рис. 2. Головні проблеми, які стримують інноваційний розвиток транспортної інфраструктури України**

Формально державне регулювання транспортної інфраструктури в Україні здійснюється з використанням всього спектра розпорядчих та економічних методів регулювання. На практиці, розроблені і прийняті нормативно-правові документи суперечать цілям і завданням, сформульованим у транспортній стратегії, тарифна політика створює

додаткові економічні бар'єри, ліцензування не вирішує проблему безпеки на транспорті і не забезпечує підвищення якості транспортних послуг, податкова політика робить участь в проєктах розвитку транспортної інфраструктури непривабливим для приватних інвесторів.

Розвиток державно-приватного партнерства є, згідно Національної транспортної стратегії, пріоритетним завданням, проте надання податкових пільг інвесторам в інфраструктурні об'єкти до сих пір залишається на стадії обговорення.

Ліцензування є інструментом, що дозволяє збалансувати кількість операторів в різних секторах транспортного ринку і забезпечує допуск на ринок транспортних послуг тільки підготовлених перевізників. Але в українських реаліях має місце недостатня опрацьованість технічних нормативів, дотримання яких обумовлює прийняття рішення про видачу ліцензії. Це призводить до того, що показники безпеки транспортного процесу, в першу чергу дорожнього руху, не відповідають європейським стандартам. Частка транспорту в забрудненні довкілля досягає 26% (найбільша частка викидів парникових газів у категорії «Транспорт» припадає на автомобільний транспорт), що перевищує аналогічний показник розвинутих країн світу більш ніж в 1,5 рази [3].

Отже, до основних недоліків у державному регулюванні транспортної інфраструктури України, на нашу думку, слід віднести:

1) відсутність єдиного органу державного регулювання у транспортній сфері, який одночасно має виконувати регулюючу, моніторингову та контролюючу функції;

2) існування дисбалансу у розвитку транспортної інфраструктури за категоріями транспорту;

3) відсутність надання податкових пільг інвесторам в інфраструктурні об'єкти;

4) відсутність механізму збалансованості кількості операторів в різних секторах транспортного ринку через процес ліцензування;

5) відсутність дієвого механізму формування цінової (тарифної) політики у транспортній сфері з урахуванням необхідності запобігання монополізації, водночас сприяючи конкуренції на суміжних ринках.

Усунення зазначених недоліків у державному регулюванні транспортної інфраструктури має бути побудовано на пошуку балансу між дерегулюванням (децентралізацією) та надмірною централізацією у зазначеній сфері. Слід зазначити, що в умовах глобалізаційних змін та євроінтеграції така побудова має враховувати загальносвітові тенденції державного регулювання транспортної системи, які найбільш чітко простежуються у наступному [10].

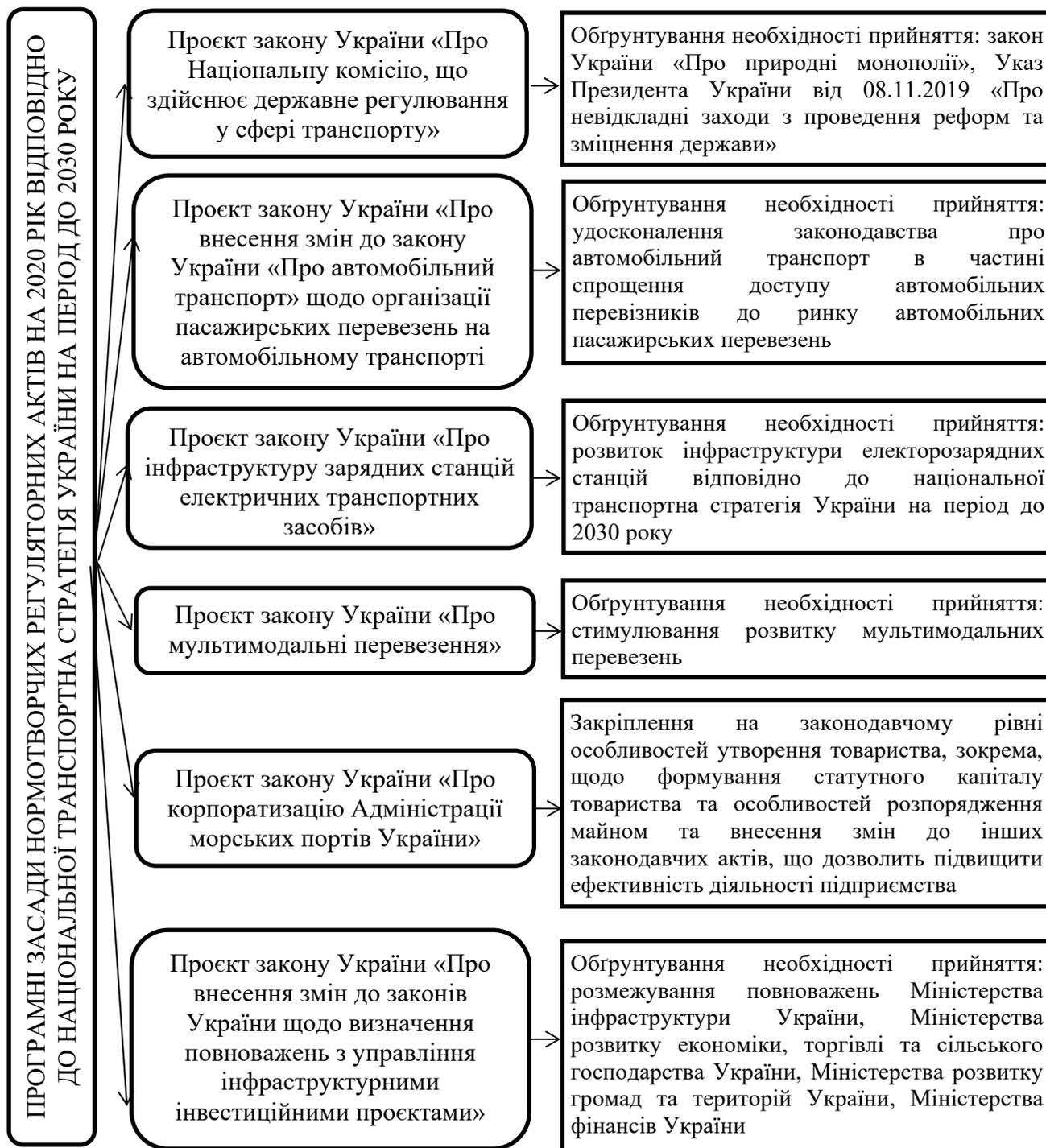
1. Децентралізація державного управління з передачею територій широкого кола повноважень у сфері регулювання розвитку транспортного сектора. При цьому неминуче постають проблеми створення регіональних адміністративних структур, рівневого розподілу сфер відповідальності, відпрацювання механізмів реалізації державної транспортної політики в регіонах тощо.

2. Державна підтримка і фінансування функціонування і розвитку транспортної системи, особливо при реалізації капіталомістких соціально-значущих проєктів.

3. Перехід від підтримки окремих транспортних галузей до комплексного планування розвитку транспорту.

4. Підтримка власних транспортних галузей і через них національного підприємництва в споріднених і підтримуючих галузях (наприклад: повітряний транспорт та літакобудування).

З метою роз'яснення питання щодо забезпечення ефективності розвитку транспортної інфраструктури на основі державного регулювання систематизуємо основні інструменти державного регулювання транспортної інфраструктури наступним чином:



Джерело: складено на основі [5, 6].

**Рис. 3. Програмні засади нормотворчих регуляторних актів на 2020 рік відповідно до національної транспортна стратегія України на період до 2030 року**

Організаційний інструментарій: серед організаційних інструментів слід виокремити ліцензування (визначення умов виходу підприємств на транспортні ринки) і встановлення обов'язкових норм з питань екологічної безпеки та безпеки руху.

Регуляторний інструментарій: прийняття нормативних актів з питань транспортної політики та комплекс заходів з управління державною власністю в транспортному секторі.

Соціальний інструментарій: залучення керівників великих транспортних підприємств до роботи в державних комітетах і комісіях з розробки державної транспортної політики.

Економічний інструментарій регулювання транспортного комплексу: надання податкових пільг, надання довгострокових низькопроцентних державних позик і державних гарантій по кредитах, пряме і приховане субсидування транспорту, контроль за ціноутворенням на транспорті.

Інноваційний інструментарій: стимулювання екологічних, соціальних (інклюзивних) та енергоефективних інновацій [11].

Ринковий інструментарій: створення інвестиційно-привабливого клімату розвитку транспортної галузі, антимонопольні дії.

Інформаційно-аналітичний інструментарій: формування і розвиток інформаційно-аналітичного супроводу всіх зазначених вище інструментів державного регулювання.

**Висновки та пропозиції.** Таким чином, функціонування і розвиток транспорту як найважливішого елемента соціально-економічної системи країни обумовлено не тільки ринковим інструментарієм, а й участю держави, яка є регулятором всіх ланок процесу перевезень вантажів і пасажирів, на регіональному, секторальному, державному та міжнародному рівнях, що відтворюється через створення інвестиційної привабливості та забезпечення конкурентоспроможності всієї транспортної галузі національної економіки, має прямий вплив на зростання національного багатства та поліпшення якості життя населення.

Враховуючи те, що рівень розвитку транспортної інфраструктури, співвідношення попиту і пропозиції на транспортні послуги, завантаженість транспортної інфраструктури, екологічна ситуація нерівноцінні в різних регіонах України, необхідним є застосування в регіонах диференційованих соціальних, екологічних та інших нормативів, пов'язаних з транспортною діяльністю. Усунення зазначених недоліків у державному регулюванні транспортної інфраструктури має бути побудовано на пошуку балансу між дерегулюванням (децентралізацією) та надмірною централізацією у зазначеній сфері.

#### References

#### Література

1. Pro transport: Zakon Ukrainy № 232/94-VR z potочноiu redaktsiieiu vid 16.07.2019 [On Transport: Law of Ukraine No. 232/94-BP, as amended from 16.07.2019]. Retrieved from: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/main/232/94-vr> [in Ukrainian].
2. Ofitsiyni sait Ministerstva infrastruktury Ukrainy [Official site of the Ministry of Infrastructure of Ukraine]. Retrieved from: <http://mtu.gov.ua/content/struktura-ministerstva.html> [in Ukrainian].
3. Ofitsiyni sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy [Official site of the State Statistics Service of Ukraine]. Retrieved from: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/ns.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ns.htm) [in Ukrainian].
4. Lohutova, T.H., Poltoratskyi, M.M. (2015). Suchasnyi stan transportnoi infrastruktury Ukrainy [The current state of transport infrastructure in Ukraine]. Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti [Theoretical and practical aspects of economy and intellectual
1. Про транспорт: Закон України № 232/94-ВР з поточною редакцією від 16.07.2019 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/main/232/94-vr>.
2. Офіційний сайт Міністерства інфраструктури України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://mtu.gov.ua/content/struktura-ministerstva.html>.
3. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/ns.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ns.htm).
4. Логутова Т. Г. Сучасний стан транспортної інфраструктури України / Т. Г. Логутова, М. М. Полторацький // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2015. – Вип. 2 (12). – С. 8–14.

- property], Vol. 2 (12), P. 8–14 [in Ukrainian].
5. Natsionalna transportna stratehiia Ukrainy na period do 2030 roku [National Transport Strategy of Ukraine until 2030]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80> [in Ukrainian].
6. Pro zatverdzhennia Planu pidhotovky proiektiv rehuliatornykh aktiv u Ministerstvi infrastruktury Ukrainy na 2020 rik [On approval of the Plan of preparation of draft regulatory acts in the Ministry of Infrastructure of Ukraine for 2020: Order of the Ministry of Infrastructure of Ukraine No. 868]. Retrieved from: <http://mtu.gov.ua/documents/1598.html> [in Ukrainian].
7. Rudchenko, O.Yu., Polishchuk, O.M. (2017). Mekhanizm derzhavnoho rehuliuвання rozvytku transportnoi infrastruktury mehapolisu [The mechanism of state regulation of metropolitan transport infrastructure development]. *Universytetski naukovi zapysky* [University scientific notes], No. 61, P. 93–100 [in Ukrainian].
8. Ovchynnikova, V.O. (2017). Osoblyvosti derzhavnoho rehuliuвання rozvytku zaliznychnoho transportu v Ukraini [Peculiarities of State Regulation of Railway Transport Development in Ukraine]. *Ekonomika i suspilstvo* [Economy and Society], No. 12, P. 129–135 [in Ukrainian].
9. Stepanov, V.Yu. (2016). Derzhavne rehuliuвання transportnoiu sferoiu [State regulation of the transport sphere]. *Bulletin of the National University of Civil Protection of Ukraine. Series: Public Administration*, Vol. 1, P. 97–103 [in Ukrainian].
10. Mnykh, O.B., Hrechyn, B.D. (2012). Rozvytok transportnoi polityky v Ukraini zghidno z vymohamy YeS na prykladi vantazhnykh perevezen zaliznychnoho i avtomobilnoho transportu [Development of transport policy in Ukraine in line with EU requirements on the example of freight transportation of rail and road transport]. *Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic": Logistics*, No. 749, P. 434–440 [in Ukrainian].
11. Holubka, S.M., Ovchar, P.A. (2018). Mekhanizmy rehuliuвання avtotransportom u systemi natsionalnoho hospodarstva [Mechanisms of regulation of motor transport in the system of national economy]. *Ekonomichna nauka* [Economic Science], No. 9, P. 4–10 [in Ukrainian].
5. Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80>.
6. Про затвердження Плану підготовки проєктів регуляторних актів у Міністерстві інфраструктури України на 2020 рік: Наказ Міністерства інфраструктури України № 868 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://mtu.gov.ua/documents/1598.html>.
7. Рудченко О. Ю. Механізм державного регулювання розвитку транспортної інфраструктури мегаполісу / О. Ю. Рудченко, О. М. Поліщук // Університетські наукові записки. – 2017. – № 61. – С. 93–100.
8. Овчиннікова В. О. Особливості державного регулювання розвитку залізничного транспорту в Україні / В. О. Овчиннікова // Економіка і суспільство. – 2017. – № 12. – С. 129–135.
9. Степанов В. Ю. Державне регулювання транспортною сферою / В. Ю. Степанов // Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління. – 2016. – Вип. 1. – С. 97–103.
10. Мних О. Б. Розвиток транспортної політики в Україні згідно з вимогами ЄС на прикладі вантажних перевезень залізничного і автомобільного транспорту / О. Б. Мних, Б. Д. Гречин // Вісник Національного університету "Львівська політехніка": Логістика. – 2012. – № 749. – С. 434–440.
11. Голубка С. М. Механізми регулювання автотранспортом у системі національного господарства / С. М. Голубка, П. А. Овчар // Економічна наука. – 2018. – № 9. – С. 4–10.

УДК 338.3

DOI: 10.30857/2413-0117.2019.6.3

Надія М. Заріцька

*Київський національний університет технологій та дизайну, Україна*  
**АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ  
ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ**

*Статтю присвячено аналізу зовнішнього середовища функціонування комплексу підприємств легкої промисловості України, одного з найбільших в Європі, що представлений широким спектром продукції: тканини, швейні та трикотажні вироби, одяг, взуття, панчішно-шкарпеткові вироби, натуральне та штучне хутро, шкіряні товари і шкіргалантерея, фурнітура, фарфоровий посуд тощо, що значною мірою визначає соціально-економічний стан суспільства та національну безпеку держави. Зазначається, що протягом останніх років легка промисловість України перебуває в стані затяжної системної кризи: обсяги виробництва основних видів продукції продовжують скорочуватися; внутрішній ринок майже на 90% заповнений імпортованими товарами та виробами нелегального походження; у той же час до 80% продукції вітчизняних виробників призначено для реалізації на зовнішніх, переважно європейських, ринках. Наголошується, що легка промисловість має посісти гідне місце в економіці України, оскільки це надасть можливість державі створити нові робочі місця, підвищити конкурентоспроможність вітчизняної продукції та отримати суттєві відрахування до державного та місцевих бюджетів. З метою врахування взаємозв'язку та взаємовпливу зовнішнього та внутрішнього середовища у визначенні цілей суб'єктів управління в статті застосовано структурно-логічну схему когнітивного аналізу ринку легкої промисловості, представлено ключові економічні, правові, технологічні та соціально-культурні фактори впливу зовнішнього середовища на функціонування підприємств легкої промисловості України. За результатами PEST-аналізу наведено зважені оцінки факторів зовнішнього макросередовища легкої промисловості відповідно до запропонованої шкали та з урахуванням коефіцієнтів значущості кожного фактора, оскільки в кожній з чотирьох груп було визначено різну їх кількість.*

**Ключові слова:** легка промисловість; когнітивний аналіз; фактори зовнішнього середовища; PEST-аналіз.

Надежда Н. Зарицкая

*Киевский национальный университет технологий и дизайна, Украина*  
**АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ УКРАИНЫ**

*Статья посвящена анализу внешней среды функционирования комплекса предприятий легкой промышленности Украины, одного из крупнейших в Европе, представленного широким спектром продукции: ткани, швейные и трикотажные изделия, одежда, обувь, чулочно-носочные изделия, натуральный мех, кожаные товары и кожгалантерея, фурнитура, фарфоровая посуда и т.п., что в значительной мере определяет социально-экономическое состояние общества и национальной безопасности государства. Отмечено, что, в последние годы лёгкая промышленность Украины находится в состоянии затяжного системного кризиса: объёмы производства основных видов продукции продолжают сокращаться; внутренний рынок почти на 90% заполнен импортными товарами и изделиями нелегального происхождения; в то же время до 80% продукции отечественных производителей предназначено для реализации на внешних, преимущественно европейских, рынках. Акцентируется, что лёгкая промышленность должна занять достойное место в экономике Украины, поскольку это позволит государству создать новые рабочие места, повысить конкурентоспособность отечественной продукции и получить существенные отчисления в государственный и местные бюджеты. С целью учёта взаимосвязи и взаимовлияния внешней*

и внутренней среды в определении целей субъектов управления в статье применена структурно-логическая схема когнитивного анализа рынка легкой промышленности, представлены ключевые экономические, правовые, технологические и социально-культурные факторы влияния внешней среды на функционирование предприятий легкой промышленности Украины. По результатам PEST-анализа приведены взвешенные оценки факторов внешней макросреды легкой промышленности в соответствии с предложенной шкалой и с учётом коэффициентов значимости каждого фактора, поскольку в каждой из четырёх групп которых было определено разное их количество.

**Ключевые слова:** лёгкая промышленность; когнитивный анализ; факторы внешней среды; PEST-анализ.

**Nadiia M. Zaritska**

*Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine*

#### EXTERNAL ENVIRONMENT ANALYSIS OF CONSUMER GOODS INDUSTRY IN UKRAINE

*The article presents the results of external analysis of consumer goods sector in Ukraine, one of the largest in Europe which offers a wide range of products: fabrics, garments and knitwear, shoes, hosiery items, natural and artificial fur, leather goods, garment accessories, porcelain, etc. which to a great extent underpins the socioeconomic situation in the society and the state of the national security. However, in recent years the Ukrainian consumer goods industry is facing a large-scale protracted systemic crisis that translates into the ongoing manufacturing decline in major products; the domestic market is almost 90% filled with illegally imported goods and products; at the same time, up to 80% of domestically produced goods are exported onto foreign markets (mainly the European ones). An emphasis is put on critical importance of consumer goods industry in the Ukrainian economy since it contributes to creating new jobs, enhancing the domestic products competitiveness and increasing fiscal inflows to state and local budgets, etc. To assist management entities in their goal setting, the study employs a structured logical framework of a cognitive analysis of the consumer goods market to explore the relationships and interactions within the external and internal environment, as well as identifies the key economic, legal, technological and sociocultural factors of environmental effects on consumer manufacturing performance in Ukraine. Based on the PEST analysis results, weighted estimates to assess the macroeconomic environment factors of consumer goods industry have been provided using a proposed scale with regard to each factor significance indices, since for each of the four groups a different number of these factors have been determined.*

**Keywords:** consumer goods industry; cognitive analysis; environmental factors; PEST analysis.

**Постановка проблеми.** Формування стратегій управління розвитком галузей національної економіки потребує застосування відповідних підходів та технологій управління, вироблених наукою та практикою. З метою розроблення стратегії управління розвитком галузі та її підприємств на державному рівні мають бути визначені такі важливі елементи її діяльності, як місія, конкурентні переваги, особливості організації виробництва, ринки збуту продукції (послуг), ресурси, структура, коротко-, середньо- та довгострокові програми та прогнози розвитку галузі в цілому.

Вихідною ідеєю, яка відображає сутність концепції стратегічного управління, є необхідність урахування взаємозв'язку та взаємовпливу зовнішнього та внутрішнього середовища у визначенні цілей суб'єктів управління.

**Аналіз останніх публікацій з проблеми.** Проблемою розвитку легкої промисловості України присвятили свої роботи відомі вчені В.М.Гесць [5], О.Г.Бородиня [6],

І.М. Грищенко [7, 11], І.О. Тарасенко [8], З. Краснодемська, Х.Т. Айдипов та ін. Зважаючи на негативну динаміку у легкій промисловості України, проблеми у її розвитку все ще залишаються невирішеними. Тому необхідно визначити фактори зовнішнього середовища з метою розроблення заходів для ефективного розвитку легкої промисловості України.

**Невирішені частини дослідження.** Аналіз факторів зовнішнього середовища функціонування легкої промисловості України в сучасних умовах господарювання має важливе значення для визначенні стратегічних цілей її подальшого розвитку та становить важливу проблему, яка потребує ґрунтовних досліджень, формування відповідних висновків та розроблення практичних рекомендацій.

**Метою дослідження.** Метою здійснення дослідження є аналітичний характер, визначення факторів зовнішнього середовища з метою визначення стратегічних цілей та розроблення заходів для розвитку легкої промисловості України. У ході дослідження використано метод PEST-аналізу.

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування.** З метою формування достовірних знань про внутрішнє та зовнішнє середовище розвитку легкої промисловості України пропонується застосовувати структурно-логічну схему когнітивного аналізу ринку [1], яку необхідно адаптувати для досліджень сфери легкої промисловості (рис. 1).



Джерело: адаптовано автором за [1].

Рис. 1. Структурно-логічна схема когнітивного аналізу стратегічного розвитку легкої промисловості

На рис. 1 представлено організаційно-логічну схему когнітивного аналізу сучасного стану та розвитку легкої промисловості України, відповідно до якої визначено послідовність, порядок і методи дослідження стану та тенденцій розвитку галузі, зокрема пропонується використовувати такі когнітивні методи стратегічного аналізу, як SWOT-, SPACE- та PEST-

аналіз, методи та показники аналізу динаміки обсягів і структури легкої промисловості, потенціалу, місткості, сезонності розвитку підгалузей легкої промисловості, впливу ключових факторів на розвиток підприємств легкої промисловості в кожному секторі тощо.

У межах даного дослідження здійснено оцінювання зовнішнього макросередовища для підприємств легкої промисловості України, перелік яких наведений в табл. 1.

Таблиця 1

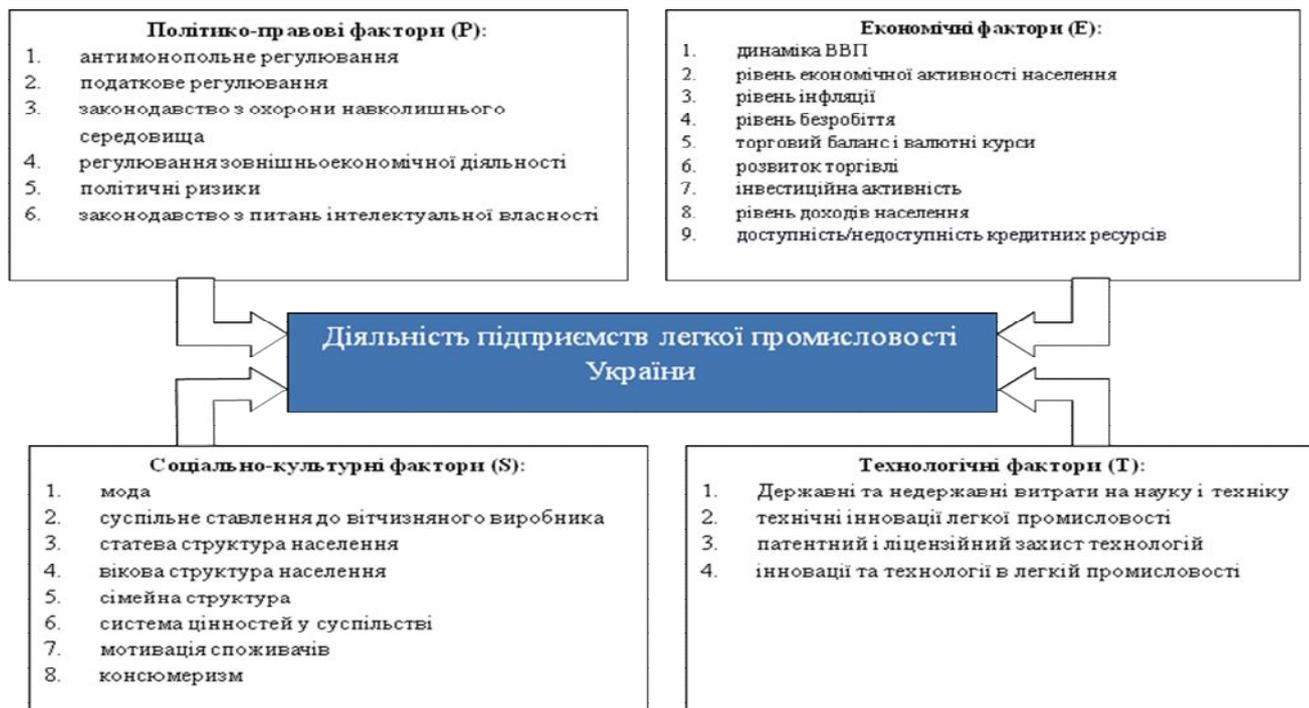
**Підприємства легкої промисловості України, для яких було проведено оцінювання зовнішнього макросередовища**

Підприємство легкої промисловості	Основні групи товарів легкої промисловості, які виробляє підприємство
ВАТ "Білоцерківське виробничо-торгівельне трикотажне підприємство"	білизна чоловіча, жіноча і дитяча
АТЗТ "Білоцерківська взуттєва виробничо-торгівельна фірма "Бівзут"	взуття шкіряне; заготівки взуття
АТЗТ "Фабрика "Рось"	швейні вироби
ВАТ "Богуславська суконна фабрика"	покривала, тканини
ВАТ "Бориспільська текстильна індустрія"	сорочки чоловічі фланелеві, сорочки відомчі
ВАТ "Софія"	ватин в'язально-прошивний; пряжа для ручного в'язання
КП "Васильківська шкіряна фірма"	шкіряні товари; деталі взуття; напівфабрикати взуття
ЗАТ "Вишневська взуттєва фабрика"	напівботінки хромові з шкіряною підкладкою
ЗАТ "Боярська швейна фабрика "Мальви"	постільна білизна, плаття дитячі, куртки дитячі, брюки, блузки, плаття жіночі, спецодяг
ТОВ "Силует-ЛТД"	швейна продукція
ЗАТ "Макарівська фабрика "Світанок"	швейні вироби: чоловічі, жіночі; костюми спортивні; плаття жіночі; халати жіночі; сарафани жіночі
ТОВ "Влакос-прем'єр"	швейні вироби
ЗАТ "Фастівське швейне підприємство "Козак"	брюки в асортименті
ПП "Переяслав-Хмельницька швейна фабрика "ГАЯН"	костюми чоловічі; куртки чоловічі; жакети жіночі; пальто жіночі; халати
Дочірнє підприємство "Фабрика ім. Б. Хмельницького" ДАТ "Укрхудожпром"	постільна білизна, блузи жіночі, сорочки вишиті в асортименті, скатерті, сорочки, фартухи
ЗАТ "Трикотажна фабрика "Олена"	трикотажні вироби

Джерело: [2].

На рис. 2 наведено основні ключові економічні, правові, технологічні та соціально-культурні фактори зовнішнього середовища підприємств легкої промисловості України.

Легка промисловість забезпечує населення тканинами, одягом, взуттям. Сучасні дослідники вважають, що причинами спаду виробництва товарів легкої промисловості є такі: замовлення продукції та лібералізація внутрішнього ринку без відповідних економічних та нормативно-правових заходів, скасування централізованого планування привели до заповнення внутрішнього ринку імпортованими товарами [3].



Джерело: доповнено автором за [4].

Рис. 2. Ключові фактори зовнішнього макросередовища підприємств легкої промисловості України

Для оцінювання ключових факторів зовнішнього середовища розвитку легкої промисловості було обрано 32 експерта – по два представники з управлінського персоналу кожного з досліджуваних підприємств (табл. 2). Серед них було проведено дистанційні індивідуальні анонімні опитування у формі таблиць експертної оцінки. Кожен фактор був оцінений методом експертних оцінок за 100 бальною шкалою: 0 – відсутність впливу; від 1 до 10 – дуже слабкий вплив; від 11 до 20 – слабкий вплив; від 21 до 30 – помірний вплив; від 31 до 40 – сильний вплив; від 41 до 50 – дуже сильний вплив; від 51 до 100 – даний фактор для підприємства абсолютний, тобто вплив інших факторів не відчувається або не має істотного значення.

За даними табл. 2 можна зробити висновок щодо впливу факторів політико-правового середовища на процеси розвитку легкої промисловості України. Здійснені дослідження та аналіз результатів експертного оцінювання свідчать про те, що антимонопольне регулювання не здійснює суттєвого впливу на діяльність підприємств легкої промисловості, при цьому значний вплив на діяльність підприємств легкої промисловості України чинить податкове регулювання та вимоги екологічного законодавства, які є обов'язковим для підприємств легкої промисловості. Окрім того, підприємства легкої промисловості працюють на імпортній сировині та здійснюють експортну діяльність, тому регулювання ЗЕД чинить значний вплив на їх діяльність. У 2017 році ЄС був одним з основних торговельних партнерів України. Цього року загальна частка України у світовій торгівлі становить 41,6% (33 276 млн євро). Україна була 23-м найбільшим імпортером ЄС (0,9% загального імпорту за межами ЄС) та 22-м найбільшим експортним партнером (1,0% загального обсягу експорту за межами ЄС).

Експорт одягу з ЄС до України в 2017 р. склав 427 мільйонів євро. Це – 2,1% від загального обсягу експорту одягу з ЄС, який збільшився у 2017 р. на 15,7% у порівнянні з 2016 р. Експорт текстилю досяг 552 мільйони євро у 2017 р. та збільшився на 14,6%

порівняно з 2016 р. За даними Євростату, імпорт з ЄС готових тканин до України значно зріс у 2017 р: + 7,8% у вартості та + 10,3% у обсязі.

Таблиця 2

**Оцінювання впливу політико-правового середовища розвитку  
 легкої промисловості України**

№ з/п	Фактор	Оцінка фактора, балів (від 1 до 100)	Вплив
1	Антимонопольне регулювання	30	Чинить несуттєвий негативний вплив на діяльність підприємств легкої промисловості заборонами і обмеженнями; чинить позитивний вплив на ринок в цілому, забезпечуючи необхідний рівень конкуренції в галузі.
2	Податкове регулювання	35	Значний негативний вплив на діяльність суб'єктів ринку.
3	Законодавство з охорони навколишнього середовища	65	Впливає на регулювання процесів виробництва легкої промисловості.
4	Регулювання зовнішньоекономічної діяльності	45	Регулювання ЗЕД впливає на імпортно-експортні операції готової продукції та сировини, а також операції із давальницькою та імпортною сировиною.
5	Політичний ризик	30	Негативний вплив на розвиток легкої промисловості як і інших галузей економіки.
6	Законодавство з питань інтелектуальної власності	30	Слабкий механізм практичної реалізації норм інтелектуального права в Україні негативно впливає на розвиток легкої промисловості (стосовно захисту торгових марок, корисних зразків та промислових моделей тощо)

Джерело: складено автором.

За даними МВФ і Європейської комісії, імпорт одягу до ЄС з України склав 349 млн євро в 2017 році. Він становив 2,1% від загального обсягу імпорту одягу ЄС та зріс на 8,8% у 2017 р. порівняно з 2016 р. Імпорт текстилю до ЄС з України склав 91 млн. євро в 2017 році. Це становило 0,5% загального обсягу імпорту одягу до ЄС та зріс на 18,0% в 2017 р. порівняно з 2016 р. Наразі більшість українських компаній, як зазначають європейські експерти, досі не експортують готові національні продукти, а надають лише послуги. Співпраця з європейським замовником ґрунтується на виконанні окремих трудомістких операцій, а закупівля, продаж, проектування та логістика, виконуються замовником.

Українська продукція легкої промисловості експортується до 150 країн. Основним предметом експорту виступають текстиль та текстильні вироби – 68,2% (171,5 млн дол. США), головні убори та взуття, вироби з хутра та шкіри – 31,8% (80 млн дол. США). Понад 83% всієї продукції постачається до країн Євросоюзу. За даними Мінекономрозвитку, загальне зростання експорту у 2017 р. склало 43%. Капітальні інвестиції у галузь зросли більш ніж на 24%. Загальний обсяг виробництва в 2017 р. збільшився на 6,3%, обсяг реалізованих товарів склав 23 млрд гривень.

Політичні ризики здійснюють негативний вплив на діяльність всіх економічних суб'єктів в Україні, зокрема підприємств легкої промисловості. Фактично всі фактори політичного середовища здійснюють негативний вплив на розвиток легкої промисловості

України, що переважно обумовлене недоліками державного регулювання розвитку легкої промисловості України.

Динаміка ВВП є важливим показником розвитку економіки країни. Як фактор економічного середовища, він впливає на діяльність підприємств легкої промисловості опосередковано, проте тенденції загального економічного зростання або спаду знаходять своє відображення на діяльності окремих суб'єктів господарювання.

У 2017 році зростання реального ВВП було оцінено Мінекономрозвитку на рівні 2,2%, що є вищим ніж прогнозувалося (1,8%), в тому числі, зростання на 2,5% у I кварталі порівняно з відповідним кварталом попереднього року, на 2,3% – у II кварталі, на 2,1% – у III кварталі, на 1,8% – у IV кварталі 2017 року. Основними факторами зростання, як і у 2016 році, були переважно внутрішні чинники – інвестиційний та споживчий попит, які на противагу попереднім рокам поєдналися з покращенням зовнішньої кон'юнктури.

Динаміка ВВП є важливим показником не тільки для окремих галузей, зокрема легкої промисловості, але й для економічного положення країни в цілому.

Таблиця 3

**Оцінювання впливу економічного середовища на розвиток  
 легкої промисловості України**

№ з/п	Фактор	Оцінка фактора, балів (від 1 до 100)	Вплив
1	Динаміка ВВП	55	Даний фактор є важливим показником розвитку економіки країни.
2	Інвестиційна активність	65	Капітал та інвестиції є одним з ресурсів для розвитку легкої промисловості.
3	Рівень інфляції	80	Сильно впливає на вартість ресурсів, вартість товарів, робіт, послуг.
4	Рівень безробіття	70	Сильний вплив, оскільки кінцевими споживачами є фізичні особи, які у разі безробіття втрачають купівельну спроможність.
5	Торговий баланс і валютні курси	80	Зміна валютних курсів сильно як негативно, так і позитивно (залежно від ситуації) впливає на роботу підприємств.
6	Доступність/недоступність кредитних ресурсів	60	Великий вплив на діяльність підприємств легкої промисловості.
7	Розвиток торгівлі	80	Суттєвий вплив на розвиток системи збуту товарів легкої промисловості.
8	Рівень економічної активності населення	70	Діяльність підприємств поліпшується від припливу інвестицій і навпаки.

Джерело: складено автором.

Найбільший вплив на розвиток легкої промисловості в Україні на сучасному етапі за оцінками, наведеними в табл. 3, здійснює фактор валютного курсу та його коливань. Для підприємств, які здійснюють експортно-імпорتنу діяльність зміна валютних курсів сильно як негативно, так і позитивно (залежно від ситуації) впливає на роботу підприємств як імпортерів та експортерів, що обов'язково має бути враховане при плануванні їх діяльності на наступний період. Значний вплив на показники фінансового стану чинить результативність інвестиційної діяльності підприємств.

Також суттєво впливає на розвиток легкої промисловості України фактор безробіття, оскільки кінцевими споживачами продуктів легкої промисловості є фізичні особи, які у разі безробіття мають обмежену купівельну спроможність. Окрім того, значний вплив здійснює рівень кваліфікації персоналу та середня заробітна плата в галузі.

Фактично на сучасному етапі робота в галузі легкої промисловості не є престижною, що сприяє відтоку висококваліфікованих кадрів та небажанню молодих перспективних фахівців працювати на підприємствах легкої промисловості. А це позначається на ефективності роботи підприємств.

Рівень економічної активності населення та рівень доходів громадян суттєво впливають на попит на товар та рівень купівельної спроможності основних груп споживачів виробів легкої промисловості. Рівень доходів громадян є фактором значного впливу на розвиток легкої промисловості, який оцінений у 80 балів за 100-бальною шкалою.

Таку ж оцінку впливу має фактор інфляції, який суттєво впливає на вартість ресурсів, товарів, робіт, послуг. Рівень інфляції значно впливає на вартість ресурсів; рівень безробіття є одним з ключових чинників, які здійснюють сильний вплив на розвиток легкої промисловості. Загалом за підсумком 2017 року зростання цін на споживчому ринку становило 13,7% (у розрахунку до грудня 2016 року), у середньорічному розрахунку (зміна цін до 2016 року) – 14,4%.

Навіть попри певне збільшення у 2017 році річних темпів споживчої інфляції, у порівнянні з попереднім роком, мало місце суттєве зростання реальної заробітної плати – на 19,1%, що значно перевищило зростання попереднього року (9%).

У табл. 4 наведено оцінки факторів групи «S» – соціально-культурного середовища.

Таблиця 4

**Оцінювання впливу соціально-культурного середовища  
 на розвиток легкої промисловості України**

№ з/п	Фактор	Оцінка фактора, балів (від 1 до 100)	Вплив
1	Мода	40	Здійснює значний вплив на асортимент товарів підприємств легкої промисловості.
2	Суспільне ставлення до вітчизняного виробника	30	Значна частина населення не довіряє вітчизняним виробникам швейних та трикотажних виробів, взуття тощо.
3	Статева структура населення	50	Переважно цільовою аудиторією для виробів підприємств легкої промисловості є жінки, навіть для товарів чоловічого асортименту.
4	Вікова структура населення	40	Різні вікові групи мають різні споживчі вподобання.
5	Сімейна структура	45	В одружених / неодружених, з дітьми або без них є різні цінності і потреби, що позначається на структурі попиту на товари легкої промисловості.
6	Система цінностей у суспільстві	60	Для людей існує різний набір конкретних, матеріальних речей. Кожна людина витрачає різні кошти на одяг, харчування тощо.
7	Мотивація споживачів	20	Суттєве розшарування верств населення залежно від рівня доходу обумовлює споживчі вподобання та очікування.

Закінчення табл. 4

№ з/п	Фактор	Оцінка фактора, балів (від 1 до 100)	Вплив
8	Консюмеризм	60	Клієнти оцінюють якість сервісу та у разі незадоволення можуть відмовлятися від товарів та послуг.

Джерело: складено автором.

Отже, в процесі оцінювання було отримано відповідні оцінки факторів впливу соціально-культурного середовища на розвиток легкої промисловості. Оцінювання соціально-культурного середовища дозволило зробити висновки, що такий фактор, як мода здійснює значний вплив на асортимент товарів підприємств легкої промисловості, але значна частина населення не довіряє вітчизняним виробникам швейних та трикотажних виробів, взуття тощо, в основному споживачі здійснюють вибір на користь тих чи інших товарів легкої промисловості імпортного виробництва. Переважно цільовою аудиторією для виробів підприємств легкої промисловості є жінки, навіть для товарів чоловічого асортименту, оскільки останні маркетингові дослідження свідчать про те, що жінки частіше, ніж чоловіки, купують товари чоловічого асортименту.

Зокрема, встановлено, що найбільший вплив на даний процес здійснюють такі фактори, як система цінностей у суспільстві, який отримав оцінку 60 балів, оскільки для людей існує різний набір конкретних, матеріальних речей, і кожна людина витрачає різні кошти на одяг, харчування, та фактор консюмеризму, оскільки клієнти оцінюють якість сервісу та, у разі незадоволення, можуть відмовлятися від послуг. Значний вплив здійснюють фактори структури зайнятості та вікова структура населення. В табл. 5 наведені оцінки факторів групи «Т» – технологічне середовище.

Таблиця 5

**Оцінювання впливу технологічного середовища на розвиток легкої промисловості України**

№ з/п	Фактор	Оцінка фактора, балів (від 1 до 100)	Вплив
1	Державні і недержавні витрати на науку і техніку	45	Значно впливає, тому що в сучасних умовах будь-яке підприємство використовує інновації.
2	Технічні інновації легкої промисловості	55	Значний вплив на розвиток легкої промисловості.
3	Патентний і ліцензійний захист технологій	25	Незначний вплив за рахунок наявного впливу в окремих секторах ринку.
4	Інновації та технології в легкій промисловості	55	Значний вплив на розвиток виробництва в легкій промисловості.

Джерело: складено автором.

У 2017 році у напрямі розвитку інновацій схвалено Концепцію розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та затверджено план заходів щодо її реалізації, основною метою яких є забезпечення реалізації ініціатив «Цифрового порядку денного України 2020» (цифрова стратегія), що сприятиме усуненню бар'єрів на шляху цифрової трансформації України у найбільш перспективних сферах.

Урядом, за активної участі Мінекономрозвитку, створено Раду з розвитку інновацій, основними завданнями якої є надання рекомендацій щодо координації та взаємодії органів виконавчої влади, громадянського суспільства, суб'єктів господарювання та суб'єктів інноваційної діяльності, підготовка пропозицій щодо створення соціально-економічних, організаційних і правових умов для ефективного відтворення, розвитку й використання інноваційного потенціалу держави, розвитку інноваційної інфраструктури, підтримки науки та реалізація пріоритетних проектів у реальному секторі економіки.

Результати PEST-аналізу свідчать, що на показники розвитку легкої промисловості України здійснюють значний вплив фактори технічного та технологічного середовища діяльності підприємств, оскільки технічні та технологічні інновації виробничих процесів легкої промисловості здійснюють значний вплив на діяльність підприємств галузі.

Відповідно, у табл. 6 наведено зважені оцінки факторів зовнішнього макросередовища підприємств легкої промисловості відповідно до визначеної шкали та з урахуванням коефіцієнтів значущості кожного фактору, оскільки в кожній з чотирьох груп факторів зовнішнього макросередовища було визначено різну їх кількість.

Таблиця 6

**Оцінки факторів зовнішнього макросередовища підприємств  
 легкої промисловості України**

P				E				S				T			
i	Q <sub>i</sub>	k <sub>зні</sub>	Q <sub>i</sub> k <sub>зні</sub>	i	Q <sub>i</sub>	k <sub>зні</sub>	Q <sub>i</sub> k <sub>зні</sub>	i	Q <sub>i</sub>	k <sub>зні</sub>	Q <sub>i</sub> k <sub>зні</sub>	i	Q <sub>i</sub>	k <sub>зні</sub>	Q <sub>i</sub> k <sub>зні</sub>
1	-35	0,2	-7	1	35	0,14	4,9	1	50	0,14	7	1	55	0,2	11
2	-45	0,2	-9	2	85	0,15	12,75	2	-25	0,15	-3,75	2	60	0,2	12
3	-65	0,2	-13	3	90	0,14	12,6	3	50	0,14	7	3	60	0,2	12
4	-85	0,2	-17	4	70	0,14	9,8	4	10	0,14	1,4	4	-35	0,2	-7
5	-75	0,2	-15	5	90	0,15	13,5	5	25	0,15	3,75	5	55	0,2	11
				6	60	0,14	8,4	6	60	0,14	8,4				
				7	30	0,14	4,2	7	-25	0,14	-3,5				
Σ	-	1	-61	Σ	-	1	66,15	Σ	-	1	20,3	Σ	-	1	39

Джерело: складено автором на основі експертного оцінювання.

На основі здійснення класифікаційної оцінки основних показників, можна визначити результуючий показник з макросередовища – його рівень значущості для підприємств легкої промисловості.

$$\sum_1^4 PEST = \pm \sum_1^6 Q_i^P k_{\zeta i} \pm \sum_1^8 Q_i^E k_{\zeta i} \pm \sum_1^9 Q_i^S k_{\zeta i} \pm \sum_1^4 Q_i^T k_{\zeta i} = \quad (1)$$

$$= -61 + 66,15 + 20,3 + 39 = 64,45$$

Рівень значущості зовнішнього середовища становить 64,45. У цілому, необхідно відзначити, що вплив зовнішнього макросередовища на діяльність підприємств легкої промисловості України є сприятливим. З таблиці видно, що великий негативний вплив на діяльність підприємств легкої промисловості здійснюють фактори політичного середовища, що обумовлено значною залежністю зовнішньоекономічної діяльності від державного регулювання. Найбільший вплив здійснює економічне середовище – інтегральна оцінка його впливу становить 66,15 балів. Майже рівнозначним є вплив соціально-культурних та технічних факторів зовнішнього середовища.

Нестабільність економічного середовища дуже впливає на діяльність підприємств галузі. Найбільш важливим факторами економічного середовища є темпи та рівень інфляції,

які скорочують купівельну спроможність та попит; рівень зайнятості та безробіття, який визначає купівельну спроможність; рівень відсоткових ставок на капітал; стабільність національної валюти; наявність та доступність кредитів.

На діяльність підприємств легкої промисловості та їх фінансові результати дуже впливають події у політичному середовищі, які проявляються в законодавчих актах, нормативних документах та підзаконних і регламентуючих актах міністерств, відомств, місцевих органах виконавчої влади.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Підводячи підсумки проведеного дослідження макросередовища методом PEST-аналізу, доцільно відзначити, що на розвиток легкої промисловості України впливають такі фактори, як стан нормативного регулювання підприємницької діяльності; закони, які охороняють добросовісність конкуренції; контроль цін та заробітної плати; рівень загальнодержавних та місцевих податків; можливість отримання кредиту; політична стабільність, темпи та рівень інфляції, які скорочують купівельну спроможність та попит; рівень зайнятості та безробіття, який визначає купівельну спроможність; рівень відсоткових ставок на капітал; стабільність національної валюти тощо. Окрім того, на результатах діяльності підприємств легкої промисловості відображається той факт, що підприємства легкої промисловості України працюють на ринку, який характеризується високим рівнем конкуренції і високою місткістю товарів як вітчизняного, так і іноземного виробництва.

У статті наведено організаційно-логічну схему когнітивного аналізу сучасного стану розвитку легкої промисловості України, відповідно до якої визначено послідовність, порядок і методи дослідження стану та тенденцій розвитку легкої промисловості, а саме пропонується в подальшому дослідженні використовувати такі когнітивні методи стратегічного аналізу, як SWOT-, SPACE-, методи та показники аналізу динаміки обсягів і структури легкої промисловості, потенціалу, місткості, сезонності розвитку її підгалузей, впливу ключових факторів на розвиток підприємств легкої промисловості в кожному секторі тощо.

#### References

#### Література

1. Kostynets, Y.V. (2014). Core factors of intermediary service market development. *Actual Problems of Economics*, No. 4, P. 172–177.
2. Lehka promyslovist. Forum rehioniv [Light industry. Forum of Regions]. Retrieved from: <http://www.kievregion.net/fr/light.shtml> [in Ukrainian].
3. Havrylenko, T.V., Brodiuk, I.V. (2018). Perspektyvy rozvytku lehkoї promyslovosti Ukrainy v umovakh nestabilnoho zovnishnoho seredovyscha [Prospects for the development of light industry in Ukraine in the conditions of unstable environment]. *Ekonomichni horyzonty: naukovyi zhurnal* [Economic horizons: scientific journal], No. 1 (4), P. 28–34 [in Ukrainian].
4. Bielialov, T.E. (2017). Assessment of the external environment for the purpose of financial planning of light industry. *Scientific bulletin of Polissia*, No. 3 (11), Part 2, P. 77–81.
1. Kostynets Y. V. Core factors of intermediary service market development / Y. V. Kostynets // *Actual Problems of Economics*. – 2014. – № 4. – С. 172–177.
2. Легка промисловість. Форум регіонів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kievregion.net/fr/light.shtml>.
3. Гавриленко Т. В. Перспективи розвитку легкої промисловості України в умовах нестабільного зовнішнього середовища / Т. В. Гавриленко, І. В. Бродюк // *Економічні горизонти: науковий журнал*. – 2018. – № 1 (4). – С. 28–34.
4. Bielialov T. E. Assessment of the external environment for the purpose of financial planning of light industry / T. E. Bielialov // *Scientific bulletin of Polissia*. – 2017. – № 3 (11), Part 2. – С. 77–81.

5. Heiets, V.M., Semynozhenko, V.P., Kvasniuk, B.Ye. (eds.) (2007). *Stratehichni vyklyky KhKhI stolittia suspilstvu ta ekonomitsi Ukrainy: innovatsiino-tekhnologichni rozvytok ekonomiky* [Strategic Challenges of the 21st Century to the Ukrainian Society and Economy: Innovative and Technological Development of the Economy: in 3 volumes]. Kyiv: Feniks. Vol. 2, 564 p. [in Ukrainian].
6. Borodynia, O.H. (2009). *Tiagar lehkoï promyslovosti* [The burden of light industry]. *Dilovyi visnyk* [Business Bulletin], No. 12, P. 14–15 [in Ukrainian].
7. Gryshchenko, I.M. (eds.) (2015). *Lehka promyslovist Ukrainy: realii ta perspektyvy rozvytku. Ekspertno-analitychna dopovid* [Light Industry of Ukraine: Realities and Prospects for Development. Expert-analytical report]. Kyiv: KNUTD. 82 p. [in Ukrainian].
8. Tarasenko, I.O. (2010). *Metodolohichni polozhennia prohnuzuvannia staloho rozvytku pidpriemstv lehkoï promyslovosti* [Methodological provisions for forecasting sustainable development of light industry enterprises]. *Aktualni problemy ekonomiky* [Actual Problems of Economics], No. 7, P. 153–163 [in Ukrainian].
9. Daineko, L.V., Zavhorodnia, M.Yu. (2012). *Rozvytok vnutrishnoho rynku lehkoï promyslovosti: problemy ta mozhlyvosti* [Development of the internal market of light industry: problems and opportunities]. *Ukrainskyi sotsium: naukovyi zhurnal* [Ukrainian society: scientific journal], No. 1 (40), P. 83–97 [in Ukrainian].
10. Olshanska, O.V. (2014). *Suchasni aspekty kohnityvistyky v ekonomichnomu rozvytku* [Modern aspects of cognitive science in economic development]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnolohii ta dyzainu* [Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design], No. 6 (81), P. 78–82 [in Ukrainian].
11. Gryshchenko, I.M., Honcharov, Yu.V., Shcherbyna, I.V. et al. (2011). *Lehka promyslovist Ukrainy: teoretyko-metodolohichni zasady upravlinnia rozvytkom v umovakh intehratsii do SOT* [Light Industry of Ukraine: theoretical and methodological foundations of development management in the context of WTO integration]. Kyiv: KNUTD. 331 p. [in Ukrainian].
5. Стратегічні виклики XXI століття суспільству та економіці України: інноваційно-технологічний розвиток економіки: в 3 т. / за ред. В. М. Гейця, В. П. Семиноженка, Б. Є. Кваснюка. – К.: Фенікс, 2007. – Т. 2. – 564 с.
6. Бородиня О. Г. Тягар легкої промисловості / О. Г. Бородиня // Діловий вісник. – 2009. – № 12. – С. 14–15.
7. Грищенко І. М. Легка промисловість України: реалії та перспективи розвитку. Експертно-аналітична доповідь / Кол. авторів під наук. ред. д.е.н., проф., членкор. НАПН України І. М. Грищенка. – К.: КНУТД, 2015. – 82 с.
8. Тарасенко І. О. Методологічні положення прогнозування сталого розвитку підприємств легкої промисловості / І. О. Тарасенко // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 7. – С. 153–163.
9. Дайнеко Л. В. Розвиток внутрішнього ринку легкої промисловості: проблеми та можливості / Л. В. Дайнеко, М. Ю. Завгородня // Український соціум: науковий журнал. – 2012. – № 1 (40). – С. 83–97.
10. Ольшанська О. В. Сучасні аспекти когнітивістики в економічному розвитку / О. В. Ольшанська // Вісник Київського національного університету технології та дизайну. – 2014. – № 6 (81). – С. 78–82.
11. Легка промисловість України: теоретико-методологічні засади управління розвитком в умовах інтеграції до СОТ / І. М. Грищенко, Ю. В. Гончаров, І. В. Щербина та ін. – К.: КНУТД, 2011. – 331 с.

УДК 640.4:339.15

DOI: 10.30857/2413-0117.2019.6.4

**Ніна А. Крахмальова, Любов П. Хмелевська, Юлія А. Шевчук**  
*Київський національний університет технологій та дизайну, Україна*  
**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ  
УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГОТЕЛЬНО-ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ**

*У статті представлено результати дослідження в частині оцінювання ефективності управління розвитком готельно-ресторанної індустрії. Аналіз статистичної інформації виявив певну розрізненість в наявності показників розвитку готельно-ресторанної індустрії за різними джерелами. Сформовані та обґрунтовані методичні аспекти до оцінювання ефективності управління розвитком готельно-туристичної галузі можуть бути використані для визначення доцільності інвестиційних вкладень у проектні ініціативи на регіональному рівні, а також у практичній діяльності суб'єктів господарювання на мікро-, мезо- та макрорівнях. Крім того, консолідована статистична інформація стане доступною для подальшого застосування. У процесі дослідження визначено переваги системного підходу під час здійснення економічного аналізу, що надає можливість управління інформацією для забезпечення узгодженості різних рішень у регіональному контексті: як за напрямками (виробничі, фінансові чи маркетингові), так і за рівнем – стратегічні, тактичні чи оперативні. Запропонований підхід, з одного боку, являє методичне підґрунтя для вдосконалення стратегії управління розвитком готельно-туристичної індустрії України, а з іншого, – може стати дієвим тактичним інструментом для досягнення цільових орієнтирів, визначених у стратегії управління розвитком туризму, які базуються на врахуванні впливу чинників при визначенні туристичної пріоритетності регіону, обмежень, проблем, можливостей, а також імовірних сценаріїв розвитку.*

**Ключові слова:** *готельно-ресторанна індустрія; підприємництво; інвестиційно-туристична привабливість; управління; ефективність; моделювання; кореляційно-регресійний аналіз; статистичний аналіз.*

**Нина А. Крахмалёва, Любовь П. Хмелевская, Юлия А. Шевчук**  
*Киевский национальный университет технологий и дизайна, Украина*  
**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ  
УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ГОСТИНИЧНО-ТУРИСТИЧЕСКОЙ ИНДУСТРИИ**

*В статье представлены результаты исследования в части оценивания эффективности управления развитием гостинично-ресторанной индустрии. Анализ статистической информации выявил определённую разрозненность в наличии показателей развития гостинично-ресторанной индустрии по разным источникам. Сформированные и обоснованные методические аспекты к оцениванию эффективности управления развитием гостинично-туристической отрасли могут быть использованы для определения целесообразности инвестиционных вложений в проектные инициативы на региональном уровне, а также в практической деятельности субъектов хозяйствования на микро-, мезо- и макроуровнях. Кроме того, консолидированная статистическая информация станет доступной для дальнейшего использования. В процессе исследования установлены преимущества системного подхода в проведении экономического анализа, предоставляющего возможность управления информацией для обеспечения согласованности различных решений в региональном контексте: как по направлениям (производственные, финансовые или маркетинговые), так и по уровню – стратегические, тактические или оперативные. Предложенный подход, с одной стороны, является методической основой для совершенствования стратегии управления развитием*

гостинично-туристической индустрии Украины, а с другой, – может стать действенным тактическим инструментом для достижения целевых ориентиров, определённых в стратегии управления развитием туризма, основанные на учёте влияния факторов при определении туристической приоритетности региона, ограничений, проблем, возможностей, а также вероятных сценариев развития.

**Ключевые слова:** гостинично-ресторанная индустрия; предпринимательство; инвестиционно-туристическая привлекательность; управление; эффективность; моделирование; корреляционно-регрессионный анализ; статистический анализ.

**Nina A. Krakhmalova, Liubov P. Khmelevska, Yuliia A. Shevchuk**  
*Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine*  
**THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS  
IN ASSESSING MANAGEMENT EFFICIENCY OF THE HOTEL  
AND RESTAURANT INDUSTRY DEVELOPMENT**

*The article discusses the research findings in the area of assessing management efficiency of the hotel and restaurant industry development. The statistics review has revealed certain inconsistency in presenting data on hotel and restaurant industry development indicators across different sources. The study offers a robust methodology to evaluate management efficiency in the hospitality and tourism sector development that can be used to determine the feasibility of investment project initiatives at the regional level as well as have practical implications for business entities' activities at micro-, meso- and macrolevels. Apart from that, the consolidated statistical information will be available for further application. The research results demonstrate the benefits of the system approach in economic analysis which facilitates better information management to ensure coherence in decision making in a regional context in the areas of production, finance or marketing subject to different levels – strategic, tactical or operational. The proposed approach is a valid methodological framework that has great potential to enhance the Ukrainian hospitality and tourism industry management strategy, on the one hand, and might become an effective tactical tool to attain the benchmarks set within the tourism management development strategy, on the other, based on accounting of impact factors in identifying regional tourism priorities, revealing barriers, threats, opportunities and possible development scenarios.*

**Keywords:** hotel and restaurant industry; entrepreneurship; investment and tourist attractiveness; management; efficiency; modelling; correlation and regression analysis; statistical analysis.

**Постановка проблеми** Для ефективного управління розвитком готельно-туристичної індустрії необхідно визначити потенційну привабливість даної індустрії на мезо чи макрорівні.

**Аналіз останніх досліджень** є дослідження теоретико-методичних аспектів оцінювання ефективності управління розвитком готельно-ресторанної індустрії.

**Метою статті** є дослідження теоретико-методичних аспектів оцінювання ефективності управління розвитком готельно-ресторанної індустрії в сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу** Обсяг вхідних туристичних потоків є одним з векторних показників, за яким, згідно можна визначити рівень розвитку готельно-туристичної індустрії (за методикою Всесвітньої Туристичної Організації) [2]. Споживачі є основним мірилом динаміки розвитку готельно-туристичної індустрії визначальним суб'єктом економічних відносин на даному ринку. Тому від кількості споживачів, які відвідали регіон, залежить прибутковість готельно-туристичної індустрії.

Потенційно можлива кількість туристів за певним регіоном визначається частиною споживачів, яку може прийняти певний регіон з врахуванням:

- ресурсного потенціалу території;
- місткості матеріально-технічної бази (кількість готельно-ресторанних комплексів, санаторіїв, пансіонатів, приватних садиб тощо);
- рекреаційного навантаження на певну територію, при дотриманні якого формуються умови для екологічної рівноваги та якісно-комфортного відпочинку.

Основними етапами оцінювання розвитку готельно-туристичної індустрії є:

*Етап 1.* Оцінка готельно-туристичної індустрії території за допомогою експертно-статистичного методу. Авторами пропонується визначити перелік показників, які впливають на підвищення пріоритетності регіону.

*Етап 2.* Формування заходів з визначення проектних ініціатив щодо розвитку готельно-ресторанної індустрії на регіональному рівні, з врахуванням результатів аналізування впливу внутрішніх та зовнішніх чинників на управління розвитком готельно-туристичної індустрії. Заходи щодо розвитку готельно-туристичної індустрії мають бути спрямовані на [4]:

- раціональне використання вітчизняного потенціалу;
- здійснення реконструкції та модернізації матеріально-технічної бази готельно-туристичної індустрії;
- підвищення якості сервісного обслуговування готельно-туристичної індустрії;
- створення та покращення необхідної інфраструктури;
- належне інформаційне забезпечення готельно-туристичної індустрії;
- державна підтримка та створення сприятливих умов для розвитку готельно-туристичної індустрії на регіональному рівні;
- сприяння розвитку суміжних галузей економіки;
- забезпечення підготовки висококваліфікованих нових та підвищення кваліфікації наявних кадрів для готельно-ресторанної індустрії;
- створення брендів продуктів у сфері готельно-туристичної індустрії.

*Етап 3.* Проведення маркетингових досліджень з метою планування попиту на ринку готельно-туристичної індустрії.

*Етап 4.* Оцінювання економічної ефективності туристичних комплексів певного регіону. Підвищення рівня туристичної пріоритетності певного регіону можна досягти через інвестування у туристичні проектні ініціативи. Доцільність реалізації таких ініціативних проектів можна оцінити за синергетичним ефектом від реалізації економічного, соціального та екологічного ефектів. Визначення економічного ефекту – один із важливих етапів в процесі оцінюванні доцільності інвестиційних вкладень в проектні ініціативи готельно-туристичної індустрії певного регіону [4].

Авторами пропонується визначити пріоритетність інвестиційних проектів щодо підвищення рівня туристичної пріоритетності певного регіону за максимальним значенням економічного ефекту від запровадження туристичних проектів для його досягнення. Пріоритетність інвестиційних проектних ініціатив доцільно визначати за кількісними показниками, проте паритетно з врахуванням якісного оцінювання. Сформовані якісні показники доцільно визначати експертним шляхом. На ряду з економічним ефектом від запровадження проектних ініціатив, щодо розвитку готельно-туристичної індустрії можна отримати синергетичний з соціального та екологічного. Синергетичний ефект є додатковим стимулом при визначенні доцільності інвестування проектні ініціативи [5].

До соціального ефекту в результаті реалізації стратегії управління розвитком готельно-туристичної індустрії віднесено автором сукупно: санаторно-курортне

оздоровлення, задоволення споживчих потреб населення у відпочинку, якісне туристичному обслуговування, створення та забезпечення додаткових робочих місць у сфері готельно-туристичної індустрії та пов'язаними галузями в певному регіоні, збереження культурної та етнічної спадщини [2].

Запровадження проектних ініціатив можна вважати доцільними, при компенсації витрат необхідних для їх реалізації та їх окупності. Проектні ініціативи, які варто запроваджувати для розвитку готельно-туристичної індустрії певного регіону, варто здійснювати за максимальним економічним ефектом від їх реалізації.

Економічно доцільно розвивати готельно-туристичну індустрію, якщо виникають такі ефекти для:

- населення
- створення нових робочих місць не лише за вказаною галуззю а й за суміжними;
- підприємств
- ефективність діяльності готельно-туристичної індустрії;
- місцевих бюджетів
- податки та інші відрахування;
- держави
- податки до державного бюджету.

Ефективність діяльності підприємств за досліджуваною галуззю можна визначити за наступними показниками:

- коефіцієнт ефективності наданих послуг [4]:

$$K_{\text{посл}} = \frac{\Pi_i}{C_i}, \quad (1)$$

де  $K_{\text{посл}}$  – коефіцієнт ефективності наданих послуг;

$\Pi_i$  – сума прибутків  $i$ -го виду готельно-туристичних послуг певного регіону, тис. грн;

$C_i$  – собівартість  $i$ -го виду готельно-туристичних послуг підприємств певного регіону, тис. грн;

- коефіцієнт прибутковості власного капіталу [4]:

$$K_{\text{в.к.}} = \frac{\Pi_{\text{ч}}}{K_{\text{вл}}}, \quad (2)$$

де  $K_{\text{в.к.}}$  – коефіцієнт прибутковості власного капіталу;

$\Pi_{\text{ч}}$  – чистий прибуток готельно-туристичних підприємств галузі, тис. грн;

$K_{\text{вл}}$  – сума власного капіталу готельно-туристичних підприємств регіону, тис. грн;

- коефіцієнт валової прибутковості наданих послуг [4]:

$$K_{\text{в.пр.}} = \frac{\Pi_{\text{в}}}{O_{\text{п}}}, \quad (3)$$

де  $K_{\text{в.пр.}}$  – коефіцієнт прибутковості наданих послуг;

$\Pi_{\text{в}}$  – сумарний прибуток готельно-туристичних підприємств галузі певного регіону, тис. грн;

$O_{\text{п}}$  – обсяг наданих послуг, тис. грн.

*Етап 5.* Оцінювання рекреаційної місткості та туристичного потенціалу готельно-туристичної індустрії. Авторами досліджено, що для запобігання зниження ефекту оздоровлення та відпочинку слід враховувати норми рекреаційного навантаження на відповідні території [4].

Рекреаційне навантаження представляє собою показник співвідношення граничної кількості відпочиваючих, які перебувають на рекреаційній території за умови відсутності негативних наслідків на природне середовище в розрахунку на одиницю площі. Визначення норм рекреаційного навантаження визначається особливістю ландшафтної структури, сезонною складовою та функціональністю використання території. Керуючись показником рекреаційного навантаження готельно-туристичної індустрії для запобігання зниженню якості довкілля доцільним є визначення рекреаційної місткості території, що передбачає розрахунок граничної кількості осіб, що перебувають в межах певної території, без заподіяння шкоди природному середовищу [4].

Рекреаційна місткість визначається для кожного сезону окремо за формулою [11]:

$$V_i = \frac{N_i \times S_i \times C}{D_i}, \quad (4)$$

де  $V_i$  – рекреаційна місткість  $i$ -тої території, осіб;

$N_i$  – норма рекреаційного навантаження на  $i$ -ту територію, осіб/км<sup>2</sup>;

$S_i$  – площа  $i$ -тої території, км<sup>2</sup>;

$C$  – тривалість рекреаційного періоду, днів;

$D_i$  – середня тривалість перебування туристів і відпочиваючих на  $i$ -тій території, днів.

*Етап 6.* Економічне оцінювання ефективності інвестування коштів для визначених проектних ініціатив для розвитку готельно-туристичної індустрії. Авторами досліджено, що для успішної реалізації даного етапу необхідно визначити необхідні розміри коштів за визначеними проектними ініціативами. Економічна ситуація на ринку є впливовим показником при визначенні необхідної кількості інвестиційних коштів для реалізації проектних ініціатив.

Основними векторами, для розвитку готельно-туристичної індустрії певного регіону і актуально-інвестиційно доцільними є вкладення у такі проектні ініціативи як:

- постійне покращення якості послуг (з вираховуванням рекреаційного навантаження), що включає в себе привабливість природних ресурсів та культурно-історичних пам'яток через раціональне та бережливе використання враховуючи інфраструктурне обслуговування;

2) відновлення та покращення стану існуючої інфраструктури, в тому числі забезпечення транспортного сполучення;

3) належне інформаційне забезпечення та рекламування;

4) сприяння розвитку брендових готельно-туристичних продукції;

5) забезпечення підготовки висококваліфікованих нових та підвищення кваліфікації наявного персоналу для визначеної індустрії.

#### **Висновки та перспективи досліджень.**

Отже, методичні аспекти щодо економічного оцінювання ефективності управління розвитком готельно-туристичної індустрії передбачають оцінювання пріоритетності досліджуваного регіону за допомогою статистично-експертного методу; формування переліку проектних ініціатив щодо управління розвитком готельно-туристичної індустрії; оцінювання економічної ефективності функціонування готельно-туристичного підприємства певного регіону; економічне оцінювання ефективності інвестування

проектних ініціатив. Сформовані методичні аспекти щодо економічного оцінювання ефективності управління розвитком готельно-туристичної індустрії можуть бути використані для оцінювання доцільності вкладення інвестиційних ресурсів у і проектні ініціативи для підвищення рівня пріоритетності території та розвитку готельно-туристичної індустрії.

### References

### Література

1. Baula, A. (2016). Corporate social responsibility as a basis for development strategy. *Menedzhment [Management]*, Vol. 24, P. 213–216. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Menedzhment\\_2016\\_24\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Menedzhment_2016_24_23).
2. Ivanova, Z. (2014). Theoretica aspect functioning of the financial-investment mechanism of tourism and recreation industry. *Naukovi zapysky NaUKMA [Scientific notes of NaUKMA]*, Vol. 159, P. 32–34.
3. Baula, O.V., Hanushchak-Iefimenko, L.M. (2016). Suchasni aspekty formuvannia korporativno-sotsialnoi vidpovidalnosti v Ukraini [Modern aspects of the formation of corporate social responsibility in Ukraine]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini [Formation of market relations in Ukraine]*, No. 11, P. 26–28. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2016\\_11\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2016_11_7) [in Ukrainian].
4. Herasymenko, V.H., Halasiuk, S.S. (2014). Orhanizatsiia nadannia turystychnykh posluh: navchalnyi posibnyk [Organization of tourist services: a textbook]. Odesa: Atlant. 242 p. [in Ukrainian].
5. Ivanova, Z.O. (2014). Kontseptsiiia udoskonalennia instrumentariiu upravlinnia rozvytkom turystychnoi pryvablyvosti vitchyznianskykh terytorii [The concept of improving the tools for managing the development of tourist attractiveness of domestic territories]. *Aktualni problemy ekonomiky [Actual Problems of Economics]*, No. 8 (158), P. 183–186 [in Ukrainian].
6. Kalienik, K.V., Fedak, V.I. (2012). Suchasni modeli upravlinnia bahatofunktsionalnym turystychno-hotelnym kompleksom [Modern models of management of a multifunctional tourist and hotel complex]. Retrieved from: [http://tourlib.net/statti\\_ukr/kalienik.htm](http://tourlib.net/statti_ukr/kalienik.htm) [in Ukrainian].
7. Kornilevska, M.O. (2009). Upravlinnia hotelnym biznesom ta tendentsii yoho rozvytku [Hotel business management and trends in its development]. Retrieved from: [http://tourlib.net/statti\\_ukr/kornilevska.htm](http://tourlib.net/statti_ukr/kornilevska.htm) [in Ukrainian].
8. Pro derzhavno-pryvatne partnerstvo: Zakon Ukrainy vid 01.07.2010 № 2404-VI [On public-
1. Baula A. Corporate social responsibility as a basis for development strategy [Електронний ресурс] / A. Baula // Менеджмент. – 2016. – Вип. 24. – С. 213–216. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Menedzhment\\_2016\\_24\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Menedzhment_2016_24_23).
2. Ivanova Z. Theoretica aspect functioning of the financial-investment mechanism of tourism and recreation industry / Z. Ivanova // Наукові записки НаУКМА. – 2014. – Том 159. – С. 32–34.
3. Баула О. В. Сучасні аспекти формування корпоративно-соціальної відповідальності в Україні / О. В. Баула, Л. М. Ганущак-Єфіменко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2016. – № 11. – С. 26–28. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2016\\_11\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2016_11_7).
4. Герасименко В. Г. Організація надання туристичних послуг: навчальний посібник / В. Г. Герасименко, С. С. Галасюк. – Одеса: Атлант, 2014. – 242 с.
5. Іванова З. О. Концепція удосконалення інструментарію управління розвитком туристичної привабливості вітчизняних територій / З. О. Іванова // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – № 8 (158). – С. 183–186.
6. Каленік К. В. Сучасні моделі управління багатofункціональним туристично-готельним комплексом [Електронний ресурс] / К. В. Каленік, В. І. Федак. – Режим доступу: [http://tourlib.net/statti\\_ukr/kalienik.htm](http://tourlib.net/statti_ukr/kalienik.htm).
7. Корнілевська М. О. Управління готельним бізнесом та тенденції його розвитку / М. О. Корнілевська [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://tourlib.net/statti\\_ukr/kornilevska.htm](http://tourlib.net/statti_ukr/kornilevska.htm).
8. Про державно-приватне партнерство: Закон України від 01.07.2010 № 2404-VI

- private partnership: Law of Ukraine of 01.07.2010 № 2404-VI]. Retrieved from: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2404-17> [in Ukrainian].
9. Skliar, H.P., Karpenko, Yu.V. (2015). Derzhavno-privatne partnerstvo v sferi hastronomichnoho turyzmu yak instrument modernizatsiinoho rozvytku ekonomiky rehioniv [Public-private partnership in the field of gastronomic tourism as a tool for modernization of economic development of regions]. *Ekonomichniy visnyk Donbasu* [Economic Bulletin of Donbass], No. 1 (39), P. 98–104 [in Ukrainian].
10. Shmahina, Yu.V. (2009). Perspektyvy rozvytku hotelnoho biznesu ta restoranoi spravy [Prospects for the development of hotel business and restaurant business]. Retrieved from: [http://www.rusnauka.com/2\\_KAND\\_2009/Economics/39523.doc.htm](http://www.rusnauka.com/2_KAND_2009/Economics/39523.doc.htm) [in Ukrainian].
11. Kravtsiv, V.S., Hryniv, L.S., Kopach, M.V., Kuzyk, S.P. (1999). Naukovo-metodychni zasady reformuvannya rekreatsiinoi sfery: naukove vydannia [Scientific and methodological principles of reforming the recreational sphere: a scientific publication]. Lviv: NAN Ukrainy. IRD NAN Ukrainy, 1999. – 78 s. [in Ukrainian].
- [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2404-17>.
9. Скляр Г. П. Державно-приватне партнерство в сфері гастрономічного туризму як інструмент модернізаційного розвитку економіки регіонів / Г. П. Скляр, Ю. В. Карпенко // Економічний вісник Донбасу. – 2015. – № 1 (39). – С. 98–104.
10. Шмагіна Ю. В. Перспективи розвитку готельного бізнесу та ресторанної справи [Електронний ресурс] / Ю. В. Шмагіна. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/2\\_KAND\\_2009/Economics/39523.doc.htm](http://www.rusnauka.com/2_KAND_2009/Economics/39523.doc.htm).
11. Кравців В. С. Науково-методичні засади реформування рекреаційної сфери: наукове видання / В. С. Кравців, Л. С. Гринів, М. В. Копач, С. П. Кузик. – Львів: НАН України. ІРД НАН України, 1999. – 78 с.

УДК 330.142

DOI: 10.30857/2413-0117.2019.6.5

Людмила А. Петренко

*Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна*  
**ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ  
НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙ В УМОВАХ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ**

*У статті досліджується роль інновацій у підвищенні конкурентоспроможності підприємств. Підкреслюється стрімко зростаюче значення інновацій в економіці в сучасних умовах: інновації справляють визначальний вплив на капіталізацію підприємств, причому в міру зростання бізнесу вплив інновацій також зростає, стимулюючи тим самим компанії до прискорення інноваційних процесів. Механізм впливу інновацій на фінансові результати компанії опосередковується ринком, де формуються конкурентні переваги. Відповідно, зазначений механізм формування конкурентних переваг підприємств на основі інновацій має визначальне значення для створення вартості. Зважаючи на те, що в умовах економіки знань заданість організації навчатись стає визначальним фактором, зроблено припущення, що саме від вказаної здатності організації до навчання залежать її інновації, які своєю чергою обумовлюють конкурентні переваги і подальший ринковий успіх. Відповідно, мета дослідження полягає у визначенні ключових складових процесу формування конкурентних переваг на основі інновацій в умовах сучасної економіки знань. У рамках цього дослідження здійснено ретельний аналіз наукових публікацій із теорії конкурентних переваг та теорії інновацій. Для виконання поставлених завдань застосовано методи аналізу і синтезу. Містком, що об'єднує ці напрями і створює основу для побудови єдиної синтетичної теорії конкурентних переваг на основі інновацій, є ресурсний підхід (англ. resource-based view, RBV), а також похідна від нього концепція динамічних здатностей (англ. dynamic capability-based view, DCV). Результати проведеного дослідження показують, що існує декілька ключових факторів, що суттєво впливають на формування конкурентних переваг підприємства на основі інновацій в умовах економіки знань: по-перше, підприємництво як рушійна сила новаторства, пошук нових комбінацій ресурсів (комбінаторні здатності) та розвиток конкурентних переваг; по-друге, організаційне навчання, яке в термінах теорії динамічних здатностей може бути інтерпретоване як «здатності до навчання» за ключовими для підприємства-інноватора напрямками, як то: 1) здатність до навчання на основі осмислення попереднього досвіду і використання його для розробки інновацій; 2) здатність до навчання в процесі взаємодії з ключовими стейкхолдерами (партнерами, постачальниками, споживачами) і використання почерпнутих з такої взаємодії ідей для розробки інновацій. Як свідчать результати дослідження, підприємства, що розвивають внутрішнє підприємництво і впроваджують інновації як ключовий напрям своєї конкурентної стратегії, при цьому мають створювати й вдосконалювати набір динамічних здатностей (здатностей до навчання), які дозволять їм досягти більш високого ступеня інноваційного розвитку і стійких конкурентних переваг у майбутньому.*

**Ключові слова:** організаційне навчання; конкурентна стратегія; інноваційне підприємництво; стійка конкурентна перевага; M&A та інновації.

Людмила А. Петренко

*Киевский национальный экономический университет имени Вадима Гетьмана, Украина*  
**ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ПРЕДПРИЯТИЙ  
НА ОСНОВЕ ИННОВАЦИЙ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИКИ ЗНАНИЙ**

*В статье исследуется роль инноваций в повышении конкурентоспособности предприятий. Подчеркивается стремительно растущее значение инноваций в экономике в*

современных условиях: инновации оказывают определяющее влияние на капитализацию предприятий, причём по мере роста бизнеса влияние инноваций также растёт, стимулируя тем самым компании к ускорению инновационных процессов. Механизм влияния инноваций на финансовых результатах компании опосредуется рынком, где формируются конкурентные преимущества. Соответственно, такой механизм формирования конкурентных преимуществ предприятий на основе инноваций имеет определяющее значение для создания стоимости. Ввиду того, что в условиях экономики знаний способность организации учиться становится определяющим фактором, сделано предположение, что именно от указанной способности организации к обучению зависят её инновации, которые в свою очередь обуславливают конкурентные преимущества и последующий рыночный успех. Соответственно, цель исследования заключается в определении ключевых составляющих процесса формирования конкурентных преимуществ на основе инноваций в условиях современной экономики знаний. В рамках этого исследования осуществлён тщательный анализ научных публикаций в области теории конкурентных преимуществ и теории инноваций. Для выполнения поставленных задач применены методы анализа и синтеза. Мостом, который объединяет эти направления и создаёт основу для построения единой синтетической теории конкурентных преимуществ на основе инноваций, является ресурсный подход (англ. *Resource-based view, RBV*), а также производная от него концепция динамических способностей (англ. *Dynamic capability-based view, DCV*). Результаты проведённого исследования показывают, что существует несколько ключевых факторов, оказывающих сильное влияние на формирование конкурентных преимуществ предприятия на основе инноваций в условиях экономики знаний: во-первых, предпринимательство как движущая сила новаторства, поиск новых комбинаций ресурсов (комбинаторные способности) и развитие конкурентных преимуществ; во-вторых, организационное обучение, которое в терминах теории динамических способностей может быть интерпретировано как «способности к обучению» по таким ключевым для предприятия-инноватора направлениям, как: 1) способность к обучению на основе осмысления предыдущего опыта и использования его для разработки инноваций; 2) способность к обучению в процессе взаимодействия с ключевыми стейкхолдерами (партнёрами, поставщиками, потребителями, конкурентами) и использование почерпнутых из такого взаимодействия идей для разработки инноваций. Как свидетельствуют результаты исследования, предприятия, которые развивают внутреннее предпринимательство и внедряют инновации как ключевое направление своей конкурентной стратегии, при этом должны создавать и развивать набор динамических способностей (способностей к обучению), которые позволят им достичь более высокой степени инновационного развития и устойчивых конкурентных преимуществ в будущем.

**Ключевые слова:** организационное обучение; конкурентная стратегия; инновационное предпринимательство; устойчивое конкурентное преимущество; M&A и инновации.

**Liudmyla A. Petrenko**

*Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine*

**BUILDING INNOVATION-BASED COMPETITIVE ADVANTAGES  
FOR BUSINESSES IN THE KNOWLEDGE ECONOMY**

*The article explores the role of innovations in enhancing business competitiveness. An emphasis is put on rapidly growing need for innovations in modern economic realia. It is argued that innovations are critical for raising enterprise capitalization, in particular, while business is expanding the effect from innovations is also increasing, thus spurring innovation processes within*

*companies. The mechanism of innovation effects on company financial performance is mediated by the market which shapes competitive advantages. Accordingly, the specified mechanism for developing competitive advantages for businesses based on innovation is crucial for value creation. Given that in the knowledge economy environment the organizational learning has become a key driver for development, it is assumed that the organizational learning capability triggers its capacity to generate innovations which in turn contributes to gaining competitive edge and market success in the future. Accordingly, this study aims to determine the key components in the process of building competitive advantages based on innovation in the contemporary knowledge economy settings. In the frameworks of this study, an in-depth analysis of scholarly publications in the area of competitive advantage theory and innovation has been carried out. To attain the research objectives, the methods of analysis and synthesis were applied. A nexus that underpins the basis for developing a unified synthetic theory of innovation-based competitive advantages is the resource-based view (RBV) along with its derivative, the dynamic capability-based view (DCV). The study findings have identified a range of factors that have strong influence on creating competitive advantages for a company based on innovations in a knowledge economy. Among them are the following: firstly, entrepreneurship as a driving force for innovation, the search for new combinations of resources (combinatorial capacity) and further development of competitive advantages; secondly, organizational learning, which in terms of the dynamic capabilities theory could be interpreted as "learning capabilities" in such priority areas for an innovative business as: 1) learning capability based on comprehension of previous experience and using it to develop innovations; 2) the capability to learn in the process of interaction with key stakeholders (partners, suppliers, consumers, competitors) and implementation of ideas gleaned from such interaction to create innovations. The research results provide evidence that companies with effectively developed internal entrepreneurship practices and innovation policies as the key areas of their competitive strategy should also design and boost a set of dynamic capabilities (learning capabilities) that will contribute to enhancing innovative development and gaining sustainable competitive advantages in the future.*

**Keywords:** *organizational learning; competitive strategy; innovative entrepreneurship; sustainable competitive advantage; M&A and innovations.*

**Постановка проблеми.** Зростаюче значення інновацій як визначального фактору економічного розвитку стає все більш очевидним не тільки в розвинених країнах, а і в країнах, що розвиваються, та в країнах з перехідною економікою. Відповідно, зростають доходи інноваційних компаній, що змушує інші організації змінювати бізнес-моделі на інноваційні. Інновації справляють визначальний вплив на капіталізацію, при чому по мірі зростання бізнесу вплив інновацій також зростає, стимулюючи тим самим компанії до прискорення інноваційних процесів. Механізм впливу інновацій на фінансові результати компанії опосередковується ринком, де формуються конкурентні переваги. Відповідно, зазначений механізм формування конкурентних переваг підприємств на основі інновацій має визначальне значення для створення вартості. Зважаючи на те, що в умовах економіки знань здатність організації навчатись стає визначальним фактором, можна припустити, що саме від вказаної здатності організації до навчання залежать її інновації, які, в свою чергу обумовлюють конкурентні переваги і наступний ринковий успіх.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання формування конкурентних переваг підприємств на основі інновацій в сучасних умовах економіки знань є предметом дослідження переважно у працях зарубіжних науковців. Серед них: А. Анзенбахер (A. Anzenbacher), М. Вагнер (M. Wagner), К. Феллнхофер (K. Fellnhofer), Й.-Ц. Сяо (Y.-C. Hsiao) З.-Х. Сюй (Z.-X. Hsu), Е. Ревілья (E. Revilla), Б. Родрігес-Прадо (B. Rodríguez-

Prado); С. Вафаеї (S. Vafaei), А. Базркар (A. Bazrkar), М. Хаймохаммаді (M. Hajimohammadi), С.З. Кхан (S.Z. Khan), Я. Янг (Q. Yang), Н.У. Кхан (N.U. Khan), Е. Северо (E. Severo), Б. Сбарделотто (B. Sbardelotto), Й. Гуїмараес (J. Guimarães), Ц. Васцонцелос (C. Vasconcelos); Д. Тіс (D. Teece), Г. Пізано (G. Pisano), А. Шуен (A. Shuen); Р. Грант (R. Grant), М. Портер (M. Porter), Б. Вернерфельт (B. Wernerfelt), Р. Румельт (R. Rumelt), Дж. Барні (J. Barney); Д. Гріффіт (D. Griffith), М. Харві (M. Harvey); В. Барба-Санчес (V. Barba-Sanchez), С. Атьєнца-Сахукільо (C. Atienza-Sahuquillo); С. Fiol (С. Фіоль), М. Lyles (М. Лілес); К. Ефрат (K. Efrat), П. Хугхес (P. Hughes), Е. Немкова (E. Nemkova), А. Соучон (A. Souchon), Й. Си-Чангцо (J. Sy-Changco), М. Кареем (M. Kareem), А. Аламеер (A. Alameer) та ін.

У дослідженнях з інноваційної проблематики велика увага приділялася факторам успішності інноваційної розробки [3, 6, 10], що обумовлюється логікою високоризикового інвестиційного процесу. Разом з тим відносно мало уваги приділяється дослідженням того, як нова цінність спочатку створюється і надалі підтримується за допомогою інновацій.

Обговорюється питання нестійкості конкурентних переваг на основі інновацій, які можуть бути легко імітовані конкурентами. Однак все більше дослідників припускають, що конкурентні переваги на основі інновацій можуть бути стійкими (наприклад, за результатами досліджень С. Вафаеї, А. Базркар, М. Хаймохаммаді [14]; С. Кхан, Я. Янг, Н. Кхан [7]; Е. Северо, Б. Сбарделотто, Й. Гуїмараес, Ц. Васцонцелос [12]).

В цілому, не дивлячись на те, що наукові дослідження в області конкурентних стратегій, заснованих на інноваціях, здійснюються, вони все ще є фрагментованими, і більшість дослідників приділяють увагу саме факторам успіху інновацій. Тоді як кількість досліджень, які намагаються змоделювати процес формування конкурентної стратегії на основі інновацій, є обмеженою. Також необхідно звернути увагу на брак досліджень, які б підтверджували необхідний масштаб та інтенсивність інноваційних процесів на підприємстві для забезпечення конкурентної переваги. Окреме недостатньо вивчене питання – чи можуть конкурентні переваги на основі інновацій бути стійкими.

**Мета дослідження** полягає у визначенні ключових складових процесу формування конкурентних переваг на основі інновацій в умовах сучасної економіки знань.

**Виклад основного матеріалу** побудовано наступним чином. По-перше, аналізується теорія стратегії конкуренції на основі динамічних здатностей, її формування і розвиток в контексті економіки знань. По-друге, аналізуються наукові дослідження з проблематики інноваційних конкурентних стратегій, визначаються існуючі прогалини в теорії. По-третє, спираючись на аналіз наукової літератури, розробляється теоретична конструкція формування конкурентних переваг підприємств на основі інновацій в сучасних умовах економіки знань з набором теоретичних положень.

Концептуальною основою для аналізу інновацій як джерела конкурентних переваг підприємства може слугувати теорія стратегії конкуренції на основі динамічних здатностей (англ. *dynamic capability-based view, DCV*). Вона намагається пояснити, чому окремі підприємства отримують конкурентні переваги за умов постійно мінливого середовища [13]. Динамічні здатності є попередньо сформованими організаційними і стратегічними процедурами, за допомогою яких менеджери постійно змінюють ресурсну базу бізнесу – залучають ресурси і відкидають попередні, об'єднують їх, формуючи таким чином нові стратегії створення вартості [5; 8]. Згідно М. Портера [9], зазначений процес постійного пошуку і віднайдення нових, більш ефективних ресурсних комбінацій, по суті і є інноваційною діяльністю.

Історично, концепція динамічних здатностей розвинулась на основі ресурсного підходу, відомого в західній літературі як *RBV* (англ. *resource-based view*), яскравими

представниками якого є Б. Вернерфельт [15]; Р. Румельт [11], Дж. Барні [2]. Згідно ресурсного підходу, інновація є VRIN-ресурсом (англ. Valuable, Rare, Imperfectly Imitable and Non-substitutable). Відповідно, компанія-інноватор отримує конкурентну перевагу від володіння або контролю над таким VRIN-ресурсом.

На відміну від підходу RBV, заснованого суто на ресурсах уявлення, DCV відводить визначну роль стратегічному керівництву підприємства у розвитку та створенні динамічних здатностей, критично важливих для процесу створення вартості. Менеджмент підприємства, вміння підтримувати ефективні зв'язки зі стейкхолдерами і постійно навчатись – основа ланцюжка перманентних інновацій, які розуміються як поліпшення продуктів і процесів підприємства.

Хоча ранні дослідження в рамках концепції динамічних здатностей припускають зв'язок з конкурентною перевагою [13], у цих дослідженнях не було спільної думки щодо характеру зв'язків «динамічні здатності – конкурентні переваги». Так, приміром, В. Барба-Санчес і С. Атьєнца-Сахукільо [1] стверджують, що динамічні здатності є, по суті тим самим, що і конкурентні переваги, оскільки обидві наукові категорії пов'язані з результатами діяльності успішних підприємств, як то прибутковість і зростання бізнесу. Натомість К. Айзенхардт і Дж. Мартін дають альтернативне уявлення і стверджують, що динамічні здатності – це організаційні та стратегічні рутини, за допомогою яких підприємства досягають нових конфігурацій ресурсів, щоб постійно відповідати вимогам нових ринків, які з'являються і проходять різні стадії життєвого циклу, тобто об'єднуються, поділяються, розвиваються, а потім вмирають.

Інтегральне визначення динамічних здатностей, що увібрало і сконцентрувало попередні погляди, запропонували Ц.Е. Хелфат, С. Фінкелстеїн, Щ. Мітчелл, М. Петераф, Х. Сингх, визначивши динамічні здатності як «здатність організації цілеспрямовано створювати, розширювати або модифікувати свою ресурсну базу» [16]. Дана дефініція є базовою, однак потребує доповнення в контексті нашого дослідження для економіки знань – формулювання орієнтованого на знання визначення динамічних здатностей. Для вказаних цілей попереднє визначення може бути доповнене думками М. Золло та С. Вінтера, які розуміють динамічні здатності як здатність організації цілеспрямовано створювати, розширювати або змінювати свої ресурси, можливості або процедури, пов'язані зі знаннями, для досягнення підвищеної ефективності. В умовах економіки знань надзвичайно важливим є розуміння динамічних здатностей саме крізь призму організаційного навчання з використанням внутрішніх і зовнішніх джерел як процесу, спрямованого на створення і розвиток ресурсів знань. При цьому саме організаційне навчання, за класичним визначенням основоположників теорії С. Фіоль та М. Лілес [4], є процесом вдосконалення дій за допомогою підвищення знань і покращення розуміння.

Відштовхуючись від вищенаведеного розуміння динамічних здатностей, перейдемо до поняття конкурентних переваг: саме НЕ-здатність конкурентів легко продублювати стратегію створення цінності на основі динамічних здатностей Р. Грант [5] пропонує в якості ключового джерела стійкої конкурентної переваги. Далі, заглиблюючись в питання «стійкості» конкурентної переваги, Р. Холл робить висновок, що вона залежить від «різниці в здатностях» конкретних компаній-конкурентів. І далі цю ідею інтерпретують К. Айзенхардт і Дж. Мартін, вказуючи, що «довгострокова конкурентна перевага полягає в конфігураціях ресурсів, які менеджери створюють з використанням динамічних здатностей, а не в самих здатностях» [17].

Таким чином, уявлення про динамічні здатності як основу конкурентної стратегії забезпечує надійну теоретичну основу для розуміння того, як підприємство створює нові комбінації ресурсів для досягнення конкурентних переваг на основі інновацій. Тобто,

динамічні здатності дозволяють підприємствам створювати нові комбінації ресурсів, засновані на знаннях, що дозволяють їм впроваджувати інновації. Нездатність конкурентів імітувати динамічні здатності є джерелом стійкої конкурентної переваги.

За результатами аналізу наукових досліджень з проблематики інноваційних конкурентних стратегій можуть бути виділені такі стрижневі теми, що оформились в окремі наукові напрямки:

- по-перше, сутнісні основи концепції інновацій (типи, види, ступені, інтенсивність інновацій та їх здатність створювати вартість);
- по-друге, це сам процес інноваційного розвитку, його етапи і взаємодія між ними, а також глибинні основи конкурентних переваг, що формуються на рівні цього процесу;
- по-третє, проблеми набуття і збереження конкурентної переваги на основі інновацій, питання стійкості означеної конкурентної переваги;
- по-четверте, суб'єктивний фактор менеджменту та роль особистості підприємця в інноваційному процесі в умовах економіки знань.

Щонайперше, для формування стратегій дослідники інноваційного розвитку на рівні підприємства спробували охопити всі ключові види діяльності, які складають процес розробки інновації. Результатом стали лінійні моделі з деталізацією етапів інноваційного процесу. У більшості цих робіт розглядаються різні етапи процесу розробки та комерціалізації інновації. При цьому неявно робиться акцент на можливості підвищення показників ефективності діяльності підприємства на основі ефективного процесу розробки та комерціалізації інновації.

Для формування стратегій інноваційного розвитку важливо систематизувати і концептуалізувати на рівні теорії, які саме інновації може / має розробляти та впроваджувати підприємство, як зазначені типи і види інновацій мають узгоджуватись між собою та відповідати потребам / цілям / можливостям підприємства. Подібні типологічні дослідження були і залишаються досить розповсюдженими (наприклад, Д. Ейде, Л. Мосберг) і класифікації, у відповідь на зміни середовища підприємств, постійно доповнюються новими підвидами інновацій. Значно менш досліджуваними є питання необхідної інтенсивності інноваційних процесів на підприємстві, масштабів інновацій, здатних забезпечити досягнення конкурентних переваг. Р. Грант [5] в якості відправної точки власної концепції інновацій бачить маніпулювання ресурсами знань в залежності від потреб споживача і з орієнтацією їх задоволення. Тобто, інноваційний процес обертається навколо споживача і придбаних в результаті комунікації з ним знань. Тут потрібно звернути увагу на те, наскільки підприємство здатне конвертувати отримані від споживача знання в інновації (ступінь інтеграції нових знань в інноваційні ціннісні пропозиції), що безпосередньо впливає на результативність інноваційної стратегії і на створення інноваціями вартості. На такий критерій інновації, як здатність створювати вартість, звертається увага у ряді досліджень. Зазначена здатність створювати вартість по-різному виявлятиметься у випадку нових технологій, що застосовується для вирішення існуючих проблем новим способом (т.з. «розривні інновації») та у випадку безперервних інновацій, коли існуючий продукт зазнає лише незначних змін, не змінюючи звичок споживачів.

Моделі інноваційного процесу в працях дослідників еволюціонували від лінійної конструкції – через варіації в етапах і взаємозв'язків між ними – до нелінійних моделей інноваційного процесу. Ранні моделі інноваційного процесу відображають сильну залежність від моделей, заснованих на розробці нових продуктів (англ. new product development, NPD), і привносять певні поліпшення у вихідну модель нормативного процесу, запропоновану консалтинговою компанією «Booz-Allen & Hamilton» ще у 1968 році. Подальші дослідження виявили, що багато етапів процесу розробки інновації перетинаються між собою і їх

послідовність не може бути чітко, раз і назавжди визначена. Крім того, шляхом емпіричних перевірок було встановлено, що процес розробки інновації по своїй суті відрізняється від класичного процесу NPD. Це врешті призвело до визнання домінування саме нелінійних моделей інноваційного процесу в економіці знань.

Хоча були спроби зрозуміти як складність і етапність процесу розробки інновації впливають на кінцевий результат, нема усталеного розуміння щодо драйверів продуктивності інноваційного процесу на рівні базових динамічних здатностей компанії-інноватора.

Інновації як результат розвитку динамічних здатностей вважаються в значній мірі поступовими, і підприємства в своїй більшості слідує своїм власним особливим стратегіям. Хоча певні дослідники в області інновацій погоджуються з тим, що підприємства в більшості своїй схильні переважно до інкрементальних, поліпшувальних інновацій та імітації, аніж до радикальних інновацій. Подібні незначні з точки зору зміни кінцевого продукту постійні інновації стають організаційною рутиною. Ця точка зору знайшла підтримку у ряду дослідників, які вважають, що підприємства таким чином використовують інновації для отримання та збереження конкурентної переваги. Разом з тим в літературі існує чимало сумнівів щодо стійкості конкурентних переваг, отримуваних на основі інновацій.

Економіка знань актуалізує значення інтелектуального чинника і людського капіталу в бізнесі. Проаналізуємо роль даного фактору в процесах формування конкурентних переваг на основі інновацій. Відправною точкою є хрестоматійний факт, що керівництво несе відповідальність за формулювання нових цілей і дотримання стратегічної спрямованості інноваційного процесу на підприємстві. Дослідники в області інновацій А. Фліастер та С. Спербер припускають, що вище керівництво, а також менеджмент середньої ланки відіграють важливу роль в стимулюванні інноваційного розвитку підприємства. Чітке корпоративне бачення, підкріплене конкретними цілями і відповідною культурою, сприяє успішному інноваційному розвитку (наприклад, Й. Наране-Валенца, Д. Йіменез-Йіменез та Р. Санз-Валле, а також С. Хоган та Л. Цооте). В центрі уваги досліджень здебільшого керівна, аніж підприємницька роль менеджменту, що пояснюється, можливо, відносною молодістю теорії корпоративного підприємництва і, в рамках неї, концепції інноваційного корпоративного підприємництва. На наше переконання, концепція динамічних здатностей, будучи органічно пов'язаною з постійним навчанням організації, спирається на людський чинник: саме підприємці створюють і розвивають набір динамічних здатностей, які стимулюють процеси інновацій і створення конкурентних переваг. Ці положення – відправна точка для розробки теоретичної моделі формування конкурентних переваг підприємств на основі інновацій в умовах економіки знань

Таким чином, результати проведеного дослідження показують, що існує низка ключових факторів, які здійснюють сильний вплив на формування конкурентних переваг підприємства на основі інновацій в умовах економіки знань. Виявлення цих ключових факторів здійснено на основі аналізу і об'єднання в єдину систему, з одного боку, висновків теорії конкурентних переваг і, з іншого, теорії інновацій.

Такими ключовими теоретичними конструкціями для формування конкурентних переваг підприємств на основі інновацій в умовах економіки знань є:

- підприємництво як рушійна сила новаторства, віднайдення нових комбінацій ресурсів (комбінаторні здатності) та розвитку конкурентних переваг;
- організаційне навчання, яке в термінах теорії динамічних здатностей може бути інтерпретоване як «здатності до навчання» за ключовими для підприємства-інноватора напрямками, як то:

- здатність до навчання на основі осмислення попереднього досвіду і використання його для розробки інновацій;
- здатність до навчання в процесі взаємодії з ключовими стейкхолдерами (партнерами, постачальниками, споживачами, конкурентами) і використання почерпнутих з такої взаємодії ідей для розробки інновацій.

*Підприємства, які розвивають внутрішнє підприємництво і впроваджують інновації як ключовий напрям своєї конкурентної стратегії, при цьому мають створювати і розвивати набір динамічних здатностей (здатностей до навчання), які дозволяють їм досягти більш високого ступеня інноваційного розвитку і стійких конкурентних переваг на майбутнє.*

Підприємництво – ключовий фактор динамічного процесу нарощування інноваційного потенціалу та створення конкурентних переваг; підприємства-інноватори демонструють підприємницькі поведінкові характеристики проєктивності, інноваційності та ризику при прийнятті стратегічних рішень (Й. Карімі, З. Щалтер). Тенденція підприємства адаптуватися до потреб споживача або «адаптивність» є важливим аспектом підприємницької діяльності. Ці підприємницькі особливості поведінки відображаються і в стратегічних рішеннях підприємств-інноваторів. Дані досліджень свідчать про те, що більшість підприємств-інноваторів демонструють підприємницькі поведінкові характеристики проєктивності, інноваційності, ризику та адаптивності.

За результатами досліджень, комбінування ресурсів – підприємницька функція в інноваційному процесі. Комбінаторні здатності підприємства означають здатність підприємства синтезувати і застосовувати поточні та набуті знання в пошуках бізнес-можливостей. Використовуючи комбінаторні здатності, підприємства активують і змінюють конфігурації ресурсів і набувають нових навичок, комбінуючи свої поточні здатності. Зростає інтерес до інноваційного розвитку шляхом об'єднання підприємств, і воно пов'язане з поглинаннями (наприклад, дослідження П. Датта та Ю. Румані та їх наслідками щодо ефективного використання ресурсів і ефектами організаційного навчання. Підприємницька реорганізація неоптимально використовуваних ресурсів і можливостей також пов'язана зі створенням нової вартості / цінності (Й. Сеарс, Г. Хоеткер, Д. Галуніц, С. Родан). Дані дослідження співзвучні з ідеями Й. Шумпетера, яким ще у 1934 р. висловлено припущення, що інновації є результатом «створення нових комбінацій», а також ідей Е. Пенроуз щодо здатності підприємства об'єднувати ресурси, які знаходяться всередині його кордонів, що є суттєвою конкурентною перевагою, таким чином комбінаторні здатності пов'язуються з інноваціями та конкурентною перевагою.

В подальших дослідженнях комбінаторна здатність концептуалізується як динамічна здатність і визначається як здатність підприємства цілеспрямовано створювати нові знання з комбінації матеріальних і нематеріальних ресурсів, розширювати такі знання для створення цінності і модифікувати такі знання для цілей інноваційного розвитку. Фактичні дані свідчать про те, що комбінаторні здатності є ключовим фактором, що стимулює інновації на підприємствах. Так що рекомбінація або «створення нових комбінацій» ресурсів є важливим джерелом інновацій і новизни. Ця здатність підприємства відображає потенційне конкурентну перевагу. Таким чином, інтенсивність підприємницької діяльності на підприємствах безпосередньо пов'язана з динамічними комбінаторними здатностями, а останні, в свою чергу, безпосередньо пов'язані з інтенсивністю інновацій.

Як зазначалося вище, уявлення, засноване на динамічних здатностях, відводить визначну роль підприємцям, які приймають ключові рішення, в розвитку динамічних здатностей. Зростаюче число дослідників припускає зв'язок між підприємництвом, динамічними здатностями та інноваціями (наприклад, Н.Л. Абдуллах, А.Л. Саллех,

Т. Бієденбач, Х. Гебауер, Х. Щорч, Б. Труффер, М.Л. Шенг, Х.Й. Шанг, Й.С. Пенг). Ці дослідження показують, що ключові підприємницькі ініціативи, включаючи створення і застосування динамічних здатностей, мають вирішальне значення для досягнення ефективності на основі інновацій. Далі ми визначаємо ключові заходи, які вживаються підприємствами для створення цих динамічних здатностей.

Успішні підприємства створюють знання, отримуючи їх з різноманітних зовнішніх джерел знань, які дозволяють їм змінювати свою компетенцію, і цей процес стимулюється підприємницькими зусиллями. Дані досліджень свідчать про те, що підприємства активно навчаються на власному досвіді, і ця діяльність здійснюється в якості стратегічної діяльності. В значній мірі модель, в якій здійснюється навчання на власному досвіді, відображає три процеси, які складають динамічні здатності за Ц.Е. Хелфат, тобто здатності створювати, розширювати і модифікувати ресурси. Таким чином, навчання на власному досвіді розглядається як динамічна здатність і визначається як здатність підприємства, цілеспрямовано створювати нові знання з минулого досвіду, розширювати такі знання для майбутньої діяльності задля створення цінності.

Навчання на власному досвіді є одним з ключових способів розвитку динамічних здатностей. Фактичні дані свідчать, що підприємства-інноватори витрачають значний час на створення бази знань за результатами аналізу власного попереднього досвіду діяльності і використовують їх для поліпшення якості продуктів для своїх споживачів. Відповідно, інтенсивність інноваційної діяльності на підприємствах безпосередньо пов'язана з можливістю динамічного навчання на власному досвіді.

Підприємства отримують знання із зовнішніх мереж і комунікацій зі стейкхолдерами, такими як дослідницькі та освітні організації, постачальники, дистриб'ютори, споживачі та ін. За результатами аналізу літератури можна констатувати наявність зв'язку між організаційним навчанням, орієнтованим на споживача, й інноваціями. У той час, як деякі дослідники виявили, що високий ступінь орієнтації на споживача є передумовою успішних розробок нових продуктів (И. На, С. Канг, Х. Еонг), інші продемонстрували переваги безпосереднього залучення споживача в інноваційний процес (зокрема, Д. Робертс, М. Хугхес, К. Кертбо). Тісні відносини зі споживачами і отримуваний в результаті запит забезпечують безпосереднє включення потреб споживача в інноваційну розробку.

За результатами досліджень підкреслюється, що знання, отримані з мереж і зв'язків, є важливою передумовою інновацій. Спільне навчання або «мережева взаємодія» покращує інноваційний потенціал організації. Важливість навчання через відносини-комунікації також підкреслюється Г. Херрігел, В. Шіттке та У. Воскамп, які вважають таке навчання основою для створення знань і інновацій. Навчання через відносини зі стейкхолдерами також пов'язане з інноваційним продуктом підприємства, створенням і розвитком та ефективністю підприємств. Таким чином, динамічна здатність до навчання в процесі взаємодії зі стейкхолдерами безпосередньо пов'язана з інтенсивністю інновацій.

Як зазначалося вище, здатність черпати знання з власного попереднього досвіду і використовувати його в якості джерела інновацій є фактором результативності конкурентної стратегії. Ясно, що середовище надає можливості для такого навчання, а це, в свою чергу, сприяє інноваціям. Відповідно, знання, отримані в результаті попередніх інновацій, можуть бути корисні для сприяння майбутнім інноваціям. Таким чином, очевидно, що стратегічне навчання на власному досвіді стимулює інновації і створення нових цінностей на підприємствах. Таким чином, можливість динамічного навчання через досвід на підприємствах безпосередньо пов'язана з інтенсивністю інновацій.

Дані досліджень свідчать, що інновації є невід'ємним компонентом конкурентної стратегії підприємств. Таким чином, приведена вище дискусія підтверджує припущення про використання інновацій підприємствами, щоб отримати і зберегти конкурентні переваги.

Стійка конкурентна перевага (англ. SCA) означає здатність підприємства досягти «найкращої позиції на ринку», виключивши з гри своїх суперників. Ця позиція відображає досягнення високої споживчої цінності і / або більш низьких відносних витрат, що призводить до домінування на ринку і високих фінансових показників. У цьому дослідженні ми спираємось на визначення Дж. Барні: «SCA виникає, коли нинішні і потенційні конкуренти не можуть продублювати стратегію створення вартості, прийняту підприємством, і переваги такої стратегії» [2]. На загальну думку, підприємства створюють конкурентні переваги за рахунок інновацій. Наприклад, М. Портер [9] передбачає, що підприємства створюють конкурентну перевагу в ланцюжку створення вартості, пропонуючи нові способи надання виключної цінності для споживачів, що є актом інновацій. І прикладні дослідження з проблематики розробки та комерціалізації інноваційних продуктів (наприклад, К. Ефрат, П. Хугхес, Е. Немкова, А. Соучон, Й. Си-Чангцо, М. Кареем, А. Аламеер) підтверджують дане положення. Таким чином, інтенсивність інновацій на підприємствах зворотно пов'язана з стійкістю конкурентної переваги: чим вища її стійкість, тим, водночас, менш інтенсивними можуть бути інноваційні процеси.

**Висновки.** В цілому, проаналізовані дослідження представляють собою два майже незалежних напрямки, в рамках яких окремо розвиваються теорія конкурентних переваг і теорія інновацій. Містком, що об'єднує ці напрямки і створює основу для побудови єдиної синтетичної теорії конкурентних переваг на основі інновацій є ресурсний підхід (англ. resource-based view, RBV) і похідна від нього концепція динамічних здатностей (англ. dynamic capability-based view, DCV). В літературі існують розрізнені спроби пов'язати теорію інновацій з теорією конкурентних переваг, однак зберігається потреба в теоретичній структурі, яка б враховувала особливості діяльності підприємств в умовах економіки знань.

За результатами дослідження визначено, що ключовими теоретичними конструкціями для формування конкурентних переваг підприємств на основі інновацій в умовах економіки знань є:

- підприємництво як рушійна сила новаторства, віднайдення нових комбінацій ресурсів (комбінаторні здатності) та розвитку конкурентних переваг;
- організаційне навчання, яке в термінах теорії динамічних здатностей може бути інтерпретоване як «здатності до навчання» за ключовими для підприємства-інноватора напрямками, як то:
  - здатність до навчання на основі осмислення попереднього досвіду і використання його для розробки інновацій;
  - здатність до навчання в процесі взаємодії з ключовими стейкхолдерами (партнерами, постачальниками, споживачами, конкурентами) і використання почерпнутих з такої взаємодії ідей для розробки інновацій.

Підприємства, які розвивають внутрішнє підприємництво і впроваджують інновації як ключовий напрям своєї конкурентної стратегії, при цьому мають створювати і розвивати набір динамічних здатностей (здатностей до навчання), які дозволяють їм досягти більш високого ступеня інноваційного розвитку і стійких конкурентних переваг на майбутнє.

З аналізу літератури дійдено висновку, що підприємства активно навчаються в процесі взаємодії з ключовими стейкхолдерами (партнерами, постачальниками, споживачами, конкурентами) і використання почерпнутих з такої взаємодії ідей для розробки інновацій. Таким чином, таке навчання концептуалізується як динамічна здатність і визначається як здатність підприємства-інноватора цілеспрямовано черпати нові знання з

зовнішніх мереж і зв'язків, розширювати такі знання до цінності створення видів діяльності і зміна таких знань відповідно до тих змін ринкових умов.

За результатами дослідження визначено, що стійкість конкурентної переваги підприємства-інноватора визначається двома групами факторів: 1) об'єктивними характеристиками самої інновації (її складністю для розуміння та імітації); 2) суб'єктивними здатностями та намірами конкурентів до вивчення, копіювання відтворення зазначеної інновації. Необхідно додати, що в рамках даного дослідження не розглядалися можливості забезпечення стійкості конкурентної переваги засобами юридичного захисту прав інтелектуальної власності, як то патентування чи авторське право. Це може бути напрямком подальших наукових досліджень.

### References

### Література

1. Barba-Sanchez, V., Atienza-Sahuquillo, C. (2010). Integration of the environment in managerial strategy: application of the resource-based theory of competitive advantage, dynamic capabilities and corporate social responsibilities. *African Journal of Business Management*, 4(6): 1155–1165.
  2. Barney, J. (1991). Firm Resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99–120.
  3. Fellnhofner, K. (2019). The Complementary Effects Of Firms' And Team Leaders' Entrepreneurial Orientation On Innovation Success And Performance. *International Journal of Innovation Management*, 23(05): 1950043. doi: 10.1142/s1363919619500439.
  4. Fiol, C.M., Lyles, M.A. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10(4): 803–813.
  5. Grant, R.M. (1996). Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, 7(4): 375–387.
  6. Hsiao, Y.-C., Hsu, Z.-X. (2018). Firm-specific advantages-product innovation capability complementarities and innovation success: A core competency approach. *Technology in Society*, 55: 78–84. doi: 10.1016/j.techsoc.2018.06.009.
  7. Khan, S.Z., Yang, Q., Khan, N.U. (2019). Impact of Intellectual Capital Management on Sustainable
1. Barba-Sanchez V. Integration of the environment in managerial strategy: application of the resource-based theory of competitive advantage, dynamic capabilities and corporate social responsibilities / V. Barba-Sanchez, C. Atienza-Sahuquillo // *African Journal of Business Management*. – 2010. – № 4 (6). – P. 1155–1165.
  2. Barney J. Firm Resources and sustained competitive advantage / J. Barney // *Journal of Management*. – 1991. – № 17 (1). – P. 99–120.
  3. Fellnhofner K. The Complementary Effects Of Firms' And Team Leaders' Entrepreneurial Orientation On Innovation Success And Performance / K. Fellnhofner // *International Journal of Innovation Management*. – 2019. – № 23 (05). – P. 1950043. doi: 10.1142/s1363919619500439.
  4. Fiol C. M. Organizational learning / C. M. Fiol, M. A. Lyles // *Academy of Management Review*. – 1985. – № 10 (4). – P. 803–813.
  5. Grant R. M. Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration / R. M. Grant // *Organization Science*. – 1996. – № 7 (4). – P. 375–387.
  6. Hsiao Y.-C. Firm-specific advantages-product innovation capability complementarities and innovation success: A core competency approach / Y.-C. Hsiao, Z.-X. Hsu // *Technology in Society*. – 2018. – № 55. – P. 78–84. doi: 10.1016/j.techsoc.2018.06.009.
  7. Khan S. Z. Impact of Intellectual Capital Management on Sustainable Competitive

- Competitive Advantage via Business Model Innovation. Proceedings of the 2019 3rd International Conference on Management Engineering, Software Engineering and Service Sciences – ICMSS 2019. doi: 10.1145/3312662.3312688.
8. Pisano, G.P. (1994). Knowledge, integration, and the locus of learning: An empirical analysis of process development. *Strategic Management Journal*, 15(S1): 85–100.
9. Porter, M.E. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press.
10. Revilla, E., Rodríguez-Prado, B. (2018). Building ambidexterity through creativity mechanisms: Contextual drivers of innovation success. *Research Policy*, 47(9): 1611–1625. doi: 10.1016/j.respol.2018.05.009.
11. Rumelt, R.P. (1987). Theory, strategy and entrepreneurship. In: D.J. Teece (ed.). *The Competitive Challenge, Strategies for Industrial Innovation and Renewal*. Ballinger Publishing Company: Cambridge, pp. 137–159.
12. Severo, E.A., Sbardelotto, B., Guimarães, J.C.F.D., Vasconcelos, C.R.M.D. (2019). Project management and innovation practices: backgrounds of the sustainable competitive advantage in Southern Brazil enterprises. *Production Planning & Control*, 1–15. doi: 10.1080/09537287.2019.1702734.
13. Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal* (1986–1998), 18(7): 509–533.
14. Vafaei, S., Bazrkar, A., Hajimohammadi, M. (2019). The investigation of the relationship between sustainable supply chain management and sustainable competitive advantage according to the mediating role of innovation and sustainable process management. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, 16(4): 572–580. doi: 10.14488/bjopm.2019.v16.n4.a3.
- Advantage via Business Model Innovation / S. Z. Khan, Q. Yang, N. U. Khan // Proceedings of the 2019 3rd International Conference on Management Engineering, Software Engineering and Service Sciences – ICMSS. – 2019. doi: 10.1145/3312662.3312688.
8. Pisano G. P. Knowledge, integration, and the locus of learning: An empirical analysis of process development / G. P. Pisano // *Strategic Management Journal*. – 1994. – № 15 (S1). – P. 85–100.
9. Porter M. E. *The competitive advantage of nations* / M. E. Porter. – New York: Free Press, 1990.
10. Revilla E. Building ambidexterity through creativity mechanisms: Contextual drivers of innovation success / E. Revilla, B. Rodríguez-Prado // *Research Policy*. – 2018. – № 47 (9). – P. 1611–1625. doi: 10.1016/j.respol.2018.05.009.
11. Rumelt R. P. Theory, strategy and entrepreneurship / R. P. Rumelt // D. J. Teece (ed.). *The Competitive Challenge, Strategies for Industrial Innovation and Renewal*. – Ballinger Publishing Company: Cambridge, 1987. – P. 137–159.
12. Severo E. A. Project management and innovation practices: backgrounds of the sustainable competitive advantage in Southern Brazil enterprises / E. A. Severo, B. Sbardelotto, J. C. F. D. Guimarães, C. R. M. D. Vasconcelos // *Production Planning & Control*. – 2019. – P. 1–15. doi: 10.1080/09537287.2019.1702734.
13. Teece D. J. Dynamic capabilities and strategic management / D. J. Teece, G. Pisano, A. Shuen // *Strategic Management Journal*. – 1997. – № 18 (7). – P. 509–533.
14. Vafaei S. The investigation of the relationship between sustainable supply chain management and sustainable competitive advantage according to the mediating role of innovation and sustainable process management / S. Vafaei, A. Bazrkar, M. Hajimohammadi // *Brazilian Journal of Operations & Production Management*. – 2019. – № 16 (4). – P. 572–580.

15. Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2): 171–180.
16. Helfat, C.E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., Winter, S.G. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. 1st Edition, Kindle Edition. Wiley-Blackwell. 160 p.
17. Eisenhardt, K.M., Martin, J.A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21: 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E).
- doi: 10.14488/bjopm.2019.v16.n4.a3.
15. Wernerfelt B. A resource-based view of the firm / B. Wernerfelt // *Strategic Management Journal*. – 1984. – № 5 (2). – P. 171–180.
16. Helfat C. E. *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations* / C. E. Helfat, S. Finkelstein, W. Mitchell, M. Peteraf, H. Singh, D. Teece, S. G. Winter. – 1st Edition. Kindle Edition. – Wiley-Blackwell, 2007. – 160 p.
17. Eisenhardt K. M. *Dynamic capabilities: what are they?* / K. M. Eisenhardt, J. A. Martin // *Strategic Management Journal*. – 2000. – No. 21. – P. 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E).

УДК 334.012.63/.64:339.138

DOI: 10.30857/2413-0117.2019.6.6

**Настя П. Савчук**

*Київський національний університет технологій та дизайну, Україна*  
**ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ БЕНЧМАРКІНГУ ДЛЯ ЗМІЦНЕННЯ  
КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ**

*Статтю присвячено дослідженню сутності й змісту бенчмаркінгу, що дозволило виділити такі його відмітні риси, як: безперервність (постійність) процесу; необхідність вивчення, навчання та адаптації кращих методів; самовдосконалення; належна увага до бізнес-процесів (робочих процесів). Проведено систематизацію проєктів бенчмаркінгу за рівнем значущості результатів і термінів їх реалізації та виявлено відповідні кожному рівню конкурентні позиції, пов'язані з удосконаленням бізнес-процесів (перший рівень); забезпеченням (підвищенням) конкурентоспроможності (другий рівень); поліпшенням конкурентних позицій (третій рівень). Розкрито основні положення бенчмаркінгу конкурентних позицій. Як об'єкт бенчмаркінгу конкурентних позицій розглянуто процес безперервного поліпшення діяльності малого і середнього бізнесу. Запропоновано методичні положення щодо використання комбінації ключових показників (індикаторів), які враховують вплив зовнішнього і внутрішнього бізнес-середовища, для оцінювання впливу ключових факторів успішності бізнесу на результати діяльності підприємств малого і середнього бізнесу. Представлено авторський підхід до ідентифікації рівня стану конкурентних позицій в малому і середньому бізнесі в процесі прийняття управлінських рішень, що реалізує переваги різнобічного оцінювання й еталонного зіставлення зовнішніх бізнес-одниць і підприємств малого і середнього бізнесу за чотирма групами бізнес-одниць і шістьма групами показників-ідентифікаторів. Обґрунтовано процедури управлінської діагностики напрямів поліпшення конкурентних позицій підприємств малого і середнього бізнесу з використанням інтегрованої сукупності показників цілісності та адекватності системи конкурентних позицій. Систематизовано інструменти управління на основі бенчмаркінгу; проведено апробацію розробленої методики ідентифікації рівня розвитку АТ «Черкаське трикотажне підприємство «Любава»; виявлено перспективні напрями розвитку конкурентних позицій малих і середніх підприємств текстильної промисловості. У результаті дослідження доведено, що неефективна і малоефективна реалізація бенчмаркінгових проєктів може бути обумовлена неможливістю «мінімізації обмежень (бар'єрів)» через некоректний вибір еталонної бізнес-одницьі.*

**Ключові слова:** бенчмаркінг; бізнес-відносини; конкурентні позиції; підприємства малого та середнього бізнесу.

**Настя П. Савчук**

*Київський національний університет технологій та дизайну, Україна*  
**ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНСТРУМЕНТАРИЯ БЕНЧМАРКИНГА ДЛЯ УКРЕПЛЕНИЯ  
КОНКУРЕНТНЫХ ПОЗИЦИЙ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА**

*Статья посвящена исследованию сущности и содержания бенчмаркинга, что позволило выделить такие его отличительные черты, как: непрерывность (постоянный характер) процесса; необходимость изучения, обучения и адаптации лучших методов; самосовершенствование; должное внимание к бизнес-процессам (рабочим процессам). Проведена систематизация проектов бенчмаркинга по уровню значимости результатов и сроков их реализации и выявлены соответствующие каждому уровню конкурентные позиции, связанные с совершенствованием бизнес-процессов (первый уровень); обеспечением (повышением) конкурентоспособности (второй уровень); улучшением конкурентных позиций (третий уровень). Раскрыты основные положения бенчмаркинга конкурентных*

позицій. В качестве объекта бенчмаркинга конкурентных позиций рассмотрен процесс непрерывного улучшения деятельности малого и среднего бизнеса. Предложены методические положения по использованию комбинации ключевых показателей (индикаторов), которые учитывают влияние внешней и внутренней бизнес-среды, для оценивания влияния ключевых факторов успешности бизнеса на результаты деятельности предприятий малого и среднего бизнеса. Представлен авторский подход к идентификации уровня состояния конкурентных позиций в малом и среднем бизнесе в процессе принятия управленческих решений, который реализует преимущества разностороннего оценивания и эталонного сопоставления внешних бизнес-единиц и предприятий малого и среднего бизнеса по четырем группам бизнес-единиц и шести группам показателей-идентификаторов. Обоснованы процедуры управленческой диагностики направлений улучшения конкурентных позиций предприятий малого и среднего бизнеса с использованием интегрированной совокупности показателей целостности и адекватности системы конкурентных позиций. Систематизированы инструменты управления на основе бенчмаркинга; проведена апробация разработанной методики идентификации уровня развития АО «Черкасское трикотажное предприятие «Любава»; выявлены перспективные направления развития конкурентных позиций малых и средних предприятий текстильной промышленности. В результате исследования доказано, что неэффективная и малоэффективная реализация бенчмаркинговых проектов может быть обусловлена невозможностью «минимизации ограничений (барьеров)» из-за некорректного выбора эталонной бизнес-единицы.

**Ключевые слова:** бенчмаркинг; бизнес-процессы; конкурентные позиции; предприятия малого и среднего бизнеса.

**Nastia P. Savchuk**

*Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine*

#### **USING BENCHMARKING TO ENHANCE COMPETITIVE POSITION OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES**

*The article seeks to explore the nature and content of benchmarking to provide insights to such distinctive features of benchmarking as on-going (continuous) character of the process; the need to study, adopt and adapt the best practices; self-improvement; and the due regard to business (operational) processes. The study offers a classification of benchmarking projects by the criteria of relevance of their results and the implementation timeline. Thus, each competitive position is linked to a corresponding degree of business processes upgrade (Level 1); competitiveness increase (maintenance) (Level 2) and improvement of a competitive position (Level 3) along with revealing the backbone principles of competitive benchmarking as to competitive positions. Within the scope of this research, benchmarking of competitive positions has been carried out through analysing continuous improvement of small and medium-sized business performances. The study presents a methodological framework on the use of a combination of key metrics (indicators) that take into account the external and internal business environment impact factors to assess the effects of the key factors of business success on small and medium-sized business performance indicators. Apart from that, an original approach has been developed to identify a competitive position level for small and medium-sized businesses to support their management decision-making process which accommodates the benefits of a multifaceted assessment and benchmarking of external business units and SMEs by the four groups of business units and six groups of reference indicators. The study also provides sound reasoning to management diagnostics procedures to enhance competitive positioning of small and medium-sized businesses through the implementation of an integrated set of indicators of integrity and adequacy of the competitive positioning model. Based on benchmarking, a range of management tools was generalized. The proposed methodology on identifying the business development level was tested on JSC "Cherkasy Liubava knitwear". A*

*number of promising areas to develop competitive positions of small and medium-sized enterprises in the textile industry have been identified. The study argues that inefficient and ineffective implementation of benchmarking projects might result from the inability to "minimize restrictions (barriers)" caused by the wrong choice of the reference business unit.*

**Keywords:** benchmarking; business processes; competitive positioning; small and medium-sized businesses.

**Постановка проблеми.** Управління ефективністю діяльності будь-якого підприємства представляє собою можливість унікальної комбінації ресурсів і ключових компетенцій (здібностей) підприємства, яка забезпечує йому стійкі конкурентні переваги, які важко копіюються конкурентами. Ключові компетенції є похідними від здібностей підприємства. Здібності опосередковуються ресурсами, що знаходяться в розпорядженні підприємства, а необхідні ресурси, в свою чергу, визначаються споживчими властивостями товарів і послуг. Таким чином, вибудовується ланцюжок взаємозв'язків «необхідні ресурси» → «конкурентні переваги». Поряд з тим, що ефективність діяльності малих та середніх підприємств потребує оптимального використання необхідних для виробництва ресурсів, здібностей, компетенцій, визначає його конкурентні переваги, що напряму пов'язано з бізнес-моделлю підприємства. Під впливом факторів зовнішнього середовища і внутрішньо організаційні процесів з'являються нові елементи діяльності для поновлення бізнес-моделі, в процесі чого частина існуючих елементів моделі підлягає організаційному забуванню або заміщенню новими елементами. Процес підвищення ефективності діяльності підприємства включає обґрунтовану оцінку ресурсів, можливостей підприємства у формуванні ключових компетенцій, засобів захисту ключових компетенцій, підходів до розвитку і використанню ключових компетенцій, а також формуванню метакомпетенцій. Ефективність діяльності малих та середніх підприємств залежить від їх вміння вчасно розпізнавати релевантні зміни в конкурентному середовищі і розвивати свої ресурси так, щоб адекватно відповідати на ці зміни, використовувати існуючий сучасний апарат, зокрема «бенчмаркінг». Потреба в проведенні подібного дослідження з урахуванням особливостей сучасного етапу розвитку малих та середніх підприємств визначили вибір теми статті.

**Аналіз останніх досліджень і невирішена частина проблеми.** В основу розроблених методичних процедур покладено методичні підходи, реалізовані в європейські, японські премія якості Е. Демінга, М. Болдріджа, в поглядах Д. Далгаарда, Д. Клеммер і Д. Маслово [4] за можливостями використання для цих цілей методів та інструментів бенчмаркінгу. Особливості розвитку малого та середнього бізнесу в Україні досліджували: З. Варналій [1], О. Дикань [2], П. Гайдуцький [3], Д. Покришка, Я. Жаліло, Д. Ляпін, Я. Белінська [5]. Можливостям використання інструментарію бенчмаркінгу присвячені роботи вітчизняних та зарубіжних авторів: Л. Ганущак-Єфіменко [8], П. Дудко [7], О. Ніфатової [8] І. Шевчук [13], В. Щербак [8].

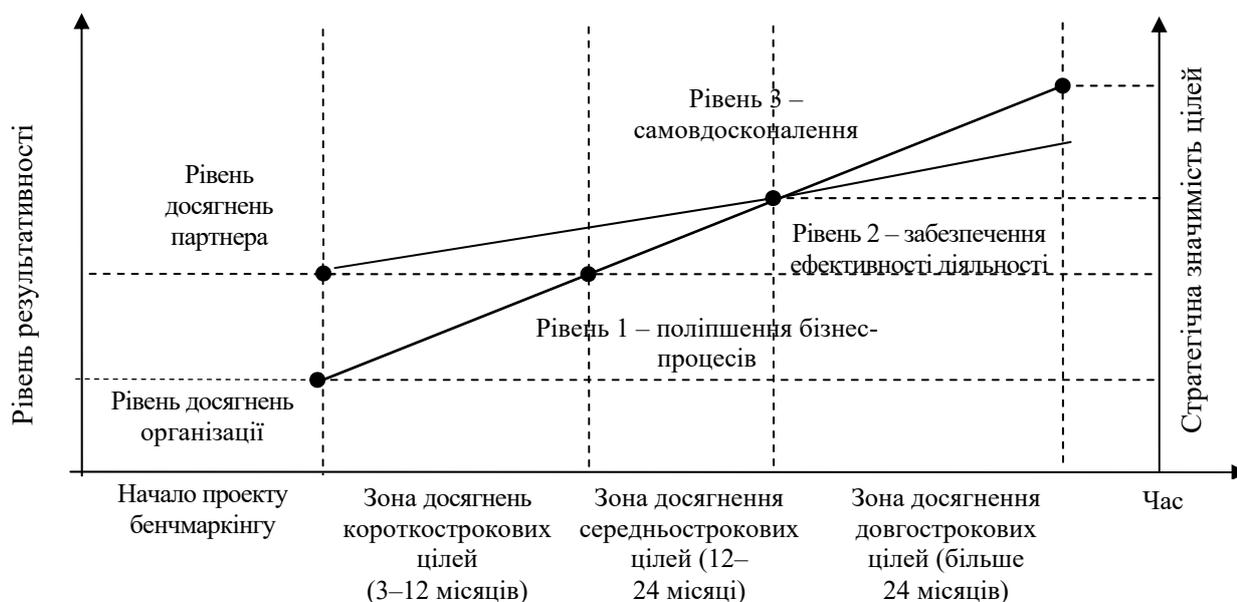
Незважаючи на значний обсяг досліджень, присвячених проблемам розвитку малого та середнього бізнесу, можливості використання інноваційних методів його розвитку взагалі та інструментарію бенчмаркінгу зокрема уваги приділено недостатньо.

**Метою** дослідження є наукове обґрунтування теоретичних і методичних підходів щодо можливостей використання інструментарію бенчмаркінгу для зміцнення конкурентних позицій малого та середнього бізнесу.

**Результати дослідження.** Незважаючи на відмінності ресурсного підходу і концепції позиціонування, вважаємо, що вони взаємодоповнюють один одного; ресурсо-орієнтований підхід до обґрунтування стратегії не повинен розглядатися в якості альтернативи ринковому, так як не може бути відділений від інших структурних складових конкурентних переваг, що включають масштаб діяльності, спеціалізацію, оптимальну ступінь інтеграції тощо. Тому головні завдання управління ефективністю діяльності малих та середніх підприємств

полягають у чіткій орієнтації на ринкову ситуацію, перетворенні існуючих ресурсів і компетенцій в конкурентні переваги, розвитку нових ресурсів і компетенцій. Для цих цілей найбільш оптимальним до використання є інструментарій бенчмаркінгу.

Вивчення сутності і змісту бенчмаркінгу дозволили виділити наступні його відмітні риси: безперервний (постійний) процес; вивчення, навчання та адаптація кращих методів; самовдосконалення; удосконалення бізнес-процесів (робочих процесів) (рис. 1).



Джерело: запропоновано автором.

**Рис. 1. Динамічна схема цілей бенчмаркінгу та ступеню їх досяжності малими та середніми підприємствами**

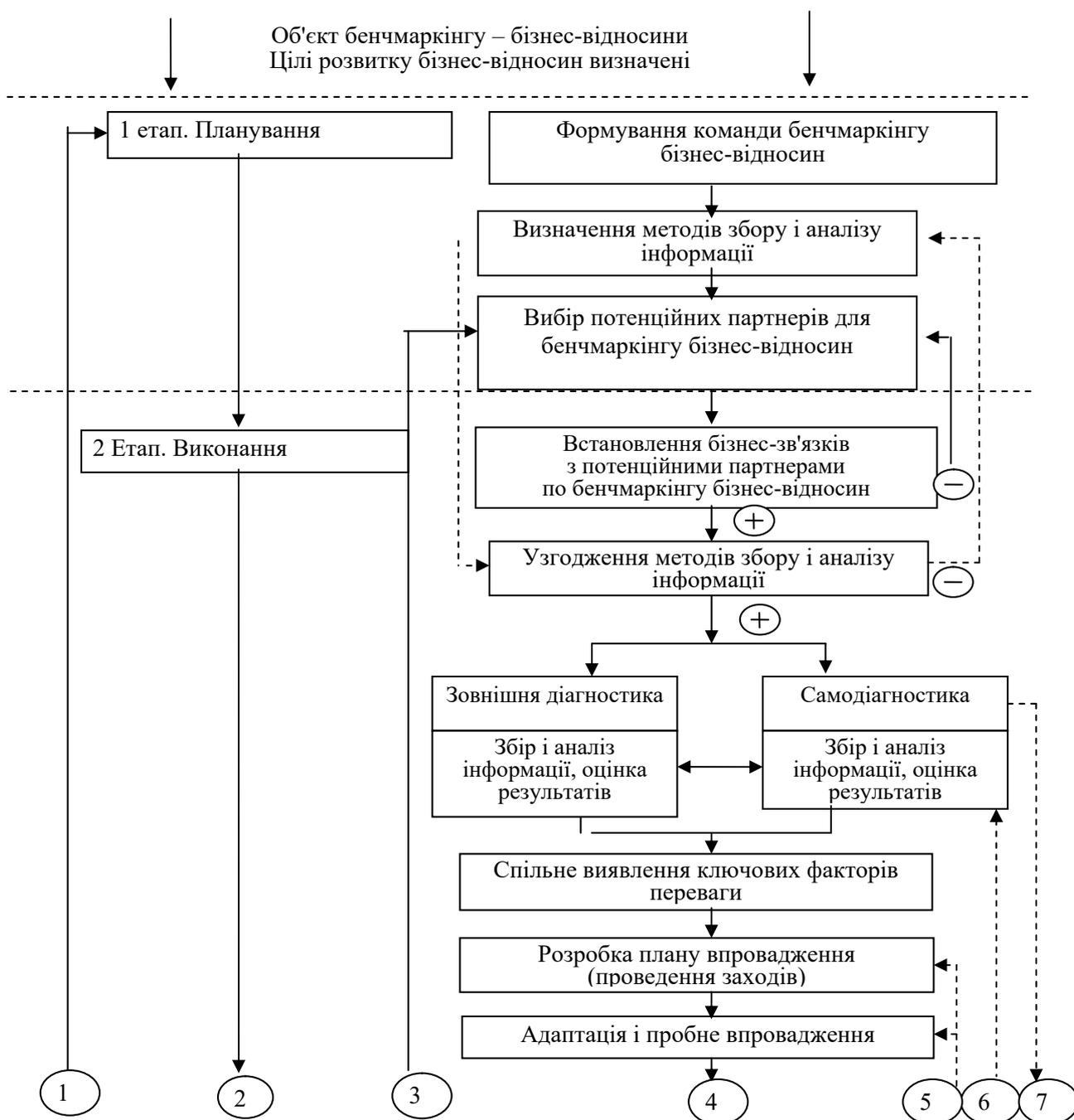
Систематизація проектів бенчмаркінгу за рівнем значущості результатів і термінів їх реалізації (рис. 1) дозволила виявити відповідні кожному рівню бізнес-відносини: поліпшення бізнес-процесів (рівень 1); забезпечення (підвищення) ефективності діяльності малих та середніх підприємств (рівень 2); самовдосконалення (рівень 3). Здійснення бізнес-діяльності малих та середніх підприємств пов'язане з постійною зміною бізнес-середовища, тому можна очікувати, що розрив між досягненнями партнерів і малих та середніх підприємств буде збільшуватися, якщо динаміка розвитку партнера, як і раніше, залишається вищою (неефективна реалізація проектів); буде незмінним, якщо динаміка розвитку однакова (малоефективна реалізація проекту); буде скорочуватися, якщо динаміка розвитку підприємства вище, ніж у партнера (ефективна реалізація бенчмаркінгових проектів). Неефективна і малоефективна реалізація бенчмаркінгових проектів може бути обумовлена неможливістю «мінімізації обмежень (бар'єрів)» через некоректний вибір еталонної бізнес-одиниці.

Досягнення цілей 1 рівня (короткострокові цілі) передбачає вдосконалення бізнес-відносин для поліпшення бізнес-процесів. При цьому поліпшення показників не розглядається як мета бенчмаркінгу, оскільки показники є лише індикаторами стану і результативності бізнес-процесів і бізнес-відносин. «Поліпшення ефективності діяльності» найбільш загальна мета, яка властива будь-якому методу управління і включає в себе поліпшення будь-яких бізнес-процесів, бізнес-відносин і організаційних структур, тому не може виступати в якості критерію визначення мети.

Забезпечення (підвищення) ефективності діяльності малих та середніх підприємств (2 рівень – середньо-термінові цілі) розглядається, по-перше, як результат поліпшення

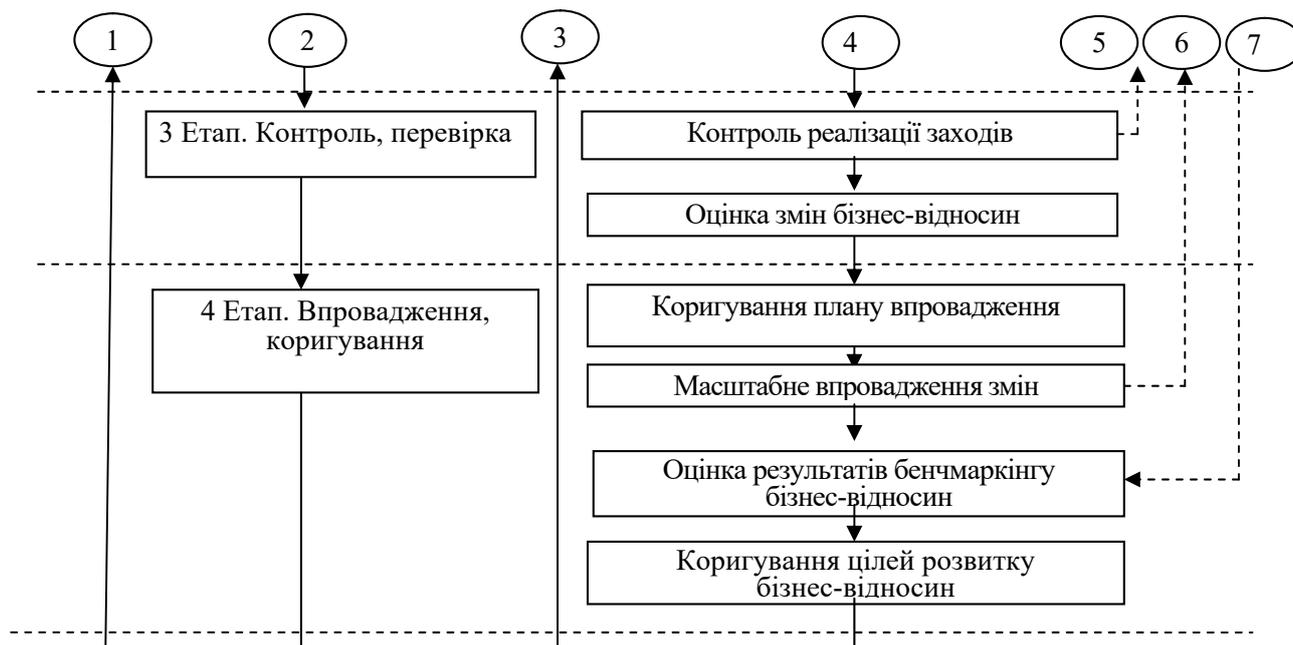
бізнес-процесів, по-друге, акумульований результат вдосконалення бізнес-відносин за більш тривалий період часу. Це обумовлено тим фактом, що само по собі поліпшення бізнес-процесів не забезпечує миттєвого підвищення ефективності діяльності малих та середніх підприємств, а вимагає визнання результатів споживачами.

Самовдосконалення (3 рівень – довгострокові цілі) має на увазі досягнення більш високого рівня розвитку малих та середніх підприємств, в тому числі і бізнес-відносин, не тільки в масштабах їх діяльності, але і в порівнянні з партнерами. Запропонована модель бенчмаркінгу бізнес-відносин, в якій органічно реалізовані основні функції управління ефективністю діяльності малих та середніх підприємств, був використаний цикл PDCA (рис. 2).



Джерело: розроблено автором.

Рис. 2. Циклічна модель бенчмаркінгу бізнес-відносин малих та середніх підприємств



Закінчення рис. 2. Циклічна модель бенчмаркінгу бізнес-відносин малих та середніх підприємств

Якщо партнерами бенчмаркінгу виступають конкуренти, то більш високих результатів можна досягти при здійсненні запозичень з інших сфер бізнесу. Якщо під партнером розуміти будь-яке підприємство, то досягти істотної переваги можливо тільки симбіозом інструментів бенчмаркінгу і реінжинірингу, що забезпечує суттєві поліпшення за рахунок кардинального перепроєктування існуючих бізнес-процесів. Таким чином, бенчмаркінг бізнес-відносин – це безперервний (постійний) процес пошуку, адаптації та впровадження передового досвіду побудови системи зовнішніх організаційно-економічних відносин на основі партнерства, спрямований на послідовне досягнення бізнес-цілей і самовдосконалення діяльності малих та середніх підприємств.

Результативне використання наявних ресурсів малих та середніх підприємств та мінімізація ризику взаємодії при сполученні бізнес-інтересів та їх реалізації виникають можливості визначити доцільність пріоритетних суб'єктів і об'єктів бізнес-відносин для підвищення рівня ефективності діяльності. В ході дослідження було доведено, що найбільший рівень ризику для малих та середніх підприємств легкої промисловості сконцентрований в організаційно-економічних відносинах в сегменті «Виробництво текстилю». При здійсненні бізнес-процесу в цьому сегменті формується 80% витрат виробництва, крім того, недотримання встановлених умов бізнес-відносин призводить до істотного зниження результативності виробничих бізнес-процесів і, як наслідок, зниження прибутковості бізнес-діяльності в цілому.

Було здійснено моделювання функціональних залежності доходів і прибутковості від рівня динаміки результатів впливу зовнішнього і внутрішнього середовища. Так, за даними інформаційного агентства Денги.ua втрати від цінової конкуренції з боку виробників з Китаю, імпорту текстилю в сегменті «Секонд-хенд», «сірого імпорту» та нелегального виробництва складають до 70% від загального обсягу продаж на ринку [10; 12]. Отримані наступні залежності:

$$\Delta \Pi = \frac{C_{\text{пост}} + C_{\text{св}}}{K_3 * C_{\text{сах}}} * \frac{\Delta K_C}{K_{C1} * (\Delta K_C + K_{C1})}, \quad (1)$$

тоді

$$\Delta R = \frac{100}{ЦС_1} * \Delta \Pi = \frac{100}{ЦС_1} * \frac{C_{\text{пост}} + C_{\text{св}}}{K_3 * C_{\text{сах}}} * \frac{\Delta K_C}{K_{C1} * (\Delta K_C + K_{C1})} \quad (2)$$

- де  $\Pi$  – прибуток на 1 тис. м<sup>2</sup>, грн;  
 $C_{\text{пост}}$  – постійні витрати, грн;  
 $C_{\text{св}}$  – вартість використаної у виробництві сировини;  
 $C_{\text{сах}}$  – віддача сировини по прийманню, %;  
 $K_3$  – кількість використаної сировини для виробництва текстилю, 1 тис. м<sup>2</sup>;  
 $ЦС_1$  – еталон-ціна текстилю, м<sup>2</sup>/ грн;  
 $K_{C1}$  – коефіцієнт впливу поєднаного середовища (еталон-значення, визначається за нормативами (еталонних значень) втрат), од.:

$$K_C = (1 - P_{\text{збр}} / 100) * (1 - P_{\text{текст}} / 100) * (1 - P_{\text{вир}} / 100), \quad (3)$$

- де  $P_{\text{збр}}$  – втрати сировини при зберіганні і транспортуванні, в % від вартості заготовленої сировини;  
 $P_{\text{текст}}$  – втрати текстилю при зберіганні, транспортуванні в процесі виробництва, в % від вартості виготовленого текстилю;  
 $P_{\text{вир}}$  – втрати сировини у виробництві, у % від вартості використаної сировини.

Апробація моделей була проведена на прикладі АТ «Черкаське трикотажне підприємство «Любава» з виробничою потужністю понад 18,5 млн грн на рік. В якості еталонних втрат прийняті: втрати сировини при зберіганні і транспортуванні і здачі у виробництво – 4,6%; втрати текстилю при зберіганні, транспортуванні – 0,5%; втрати сировини у виробництві – 2,72%.

Розрахунковий базовий рівень коефіцієнта сполучення склав 0,912 од. Таким чином, для розглянутого випадку функціональна залежність динаміки прибутку на 1 тис. м<sup>2</sup> описується наступною формулою:

$$\Delta \Pi = \frac{397086 + 66181}{294138 * 0,1702} * \frac{\Delta K_C}{0,912 * (\Delta K_C + 0,912)} = 10,153 * \frac{\Delta K_C}{\Delta K_C + 0,912} \quad (4)$$

Результати змодельованих ситуацій залежності результатів діяльності малих та середніх текстильних підприємств від зміни коефіцієнта сполучення, що враховує сукупні втрати сировини та текстилю при зберіганні та здачі в виробництво, наведені в табл. 1.

Зниження, наприклад, втрат текстилю при зберіганні, транспортуванні до рівня – 0,342%, втрат сировини у виробництві до рівня – 0,154%, втрат сировини при зберіганні і транспортуванні і здачі у виробництво до рівня – 1,48% спричинило за собою підвищення коефіцієнта сполучення на 0,055 од. (приріст 6%), що в свою чергу, позначилося на питомому прибутку малих та середніх текстильних підприємств, підвищивши його на 574,68 грн / 1 тис. м<sup>2</sup> (приріст 12,47%). На цьому тлі приріст прибутковості склав 3,02 пунктів.

Таблиця 1

**Вплив рівня бізнес-відносин з постачальниками на рівень доходів і прибутковість бізнес-діяльності малих та середніх текстильних підприємств**

Коефіцієнт сполучення, од.	Відхилення коефіцієнта сполучення, од.	Темпи приросту коефіцієнта сполучення щодо планового рівня, %	Відхилення прибутку від планового рівня, тис. грн	Темпи приросту прибутку щодо планового рівня, %	Відхилення прибутковості продажів від планового рівня, пп.
0,967	0,055	6,00	574,68	12,78	3,02
0,962	0,050	5,50	529,29	11,77	2,79
0,917	0,005	0,50	50,51	1,12	0,27
0,912	0,000	0,00	0,00	0,00	0,00
0,907	-0,005	-0,50	-51,02	-1,13	-0,27
0,862	-0,050	-5,50	-590,90	-13,14	-3,11
0,857	-0,055	-6,00	-648,04	-14,41	-3,41

Джерело: розраховано автором.

Підвищення втрат, і як наслідок, зниження рівня коефіцієнта сполучення на ті ж відсоткові пункти призвело до скорочення маси прибутку на 648,04 грн. / 1 тис. м<sup>2</sup> (приріст – 14,41%) і зниження прибутковості на 3,41 пункту. При здійсненні перерахунку питомого прибутку (на випуск текстилю) за рахунок варіації даного показника становить 55592 грн. Отримані результати дозволили констатувати, що при рівновеликій зміні коефіцієнта сполученої середовища зниження маси питомого прибутку зростає більш високими темпами в порівнянні зі збільшенням даного показника, отже, управління сполученими факторами бізнес-відносин має ключове значення в процесі формування доходів в бізнес-діяльності малих та середніх текстильних підприємств і характеризує необхідність зниження зазначених втрат з метою оптимізації прибутковості бізнес-діяльності, тобто підвищення ефективності діяльності малих та середніх текстильних підприємств.

Відповідно до розробленої циклічної моделлю бенчмаркінгу бізнес-відносин на етапі 2 «Виконання» «зовнішню діагностику» і «самодіагностику» стану бізнес-відносин пропонується проводити у відповідності з наступним алгоритмом: виявлення груп пов'язаних учасників бізнес-відносин; анкетування респондентів (внутрішніх і зовнішніх); обробка даних анкетування; оцінка рівня бізнес-відносин. Рівень бізнес-відносин пропонується оцінювати на основі ідентифікаторів: середньої оцінки бізнес-відносин, що характеризує рівень розвитку бізнес-відносин і відповідність еталонному значенню.

Кількісно рівень бізнес-відносин з кожного ідентифікатора і учаснику ідентифікується по формулі:

$$I_{ij} = (O_{гр.kj} + O_{орг.k}) / 2 / (4m), \quad (5)$$

де  $O_{гр.kj}, O_{орг.k}$  – середня оцінка учасника  $j$  і підприємства, відповідно, бали;

$I_{ij}$  – бальна оцінка бізнес-відносин  $j$  – учасником по  $i$  – ідентифікатором, од.  
 Діапазон значень від 0 до 1 (еталонне значення);

$j$  – група учасників бізнес-відносин, ( $j = \overline{1,4}$ ). Залежно від специфіки бізнес-діяльності підприємство може збільшити або скоротити кількість груп учасників бізнес-відносин;

$i$  – ідентифікатор оцінки, ( $i = \overline{1,6}$ );

$k$  – критерій (питання), відповідний оцінюваного ідентифікатором  $i$ ; ( $k = \overline{1,m}$ );

$m$  – кількість критеріїв, відповідних ідентифікатором ( $4m$  – максимальна (еталонна) оцінка ідентифікатора).

Інтегральна оцінка бізнес-відносин з ідентифікаторами визначається за формулою:

$$I_i = \sum_{j=1}^4 I_{(ij)} / 4, \quad (6)$$

де  $I_i$  – інтегральна оцінка бізнес-відносин за ідентифікатором  $i$ , ( $i = \overline{1,6}$ ), ( $j = \overline{1,4}$ ).

Інтегральна оцінка бізнес-відносин по групах учасників ідентифікується в такий спосіб:

$$I_j = \sum_{i=1}^6 I_{(ij)} / 6, \quad (7)$$

де  $I_j$  – інтегральна оцінка рівня бізнес-відносин по групі учасників  $j$ , од., ( $i = \overline{1,6}$ ) ( $j = \overline{1,4}$ ). Діапазон значень від 0 до 1 (еталонне значення).

Інтегральна оцінка системи бізнес-відносин переробної організації визначається як:

$$I_{\text{інтегр.}} = \sum_1^n I_j / n, \quad (8)$$

де  $I$  – рівень бізнес-відносин, од. Рівень бізнес-відносин характеризує відношення фактично досягнутих результатів до максимально можливим, виступаючим в даному випадку в якості еталону порівняння;

*I*<sub>пост.</sub> – рівень розвитку бізнес-відносин з постачальниками і замовниками, од.;

*I*<sub>покуп.</sub> – рівень розвитку бізнес-відносин з покупцями і замовниками, од.;

*I*<sub>заг.</sub> – рівень розвитку бізнес-відносин з суспільством і державою, од. В даному випадку не розглядаються взаємини з органами влади, оскільки апріорі відсутня можливість побудови партнерських відносин;

*I*<sub>фін.</sub> – рівень розвитку бізнес-відносин з фінансовими інститутами, од.;

*I*<sub>інтегр.</sub> – інтегральна оцінка системи бізнес-відносин;

$n$  – кількість груп учасників бізнес-відносин.

Розроблений методичний інструментарій логічно вписується в запропоновану циклічну модель бенчмаркінгу бізнес-відносин, оскільки може бути використаний, по-перше, як інструмент самодіагностики для виявлення і кількісної оцінки найбільш недосконалих бізнес-відносин. По-друге, порівняльний аналіз отриманих результатів по окремих суб'єктам однієї групи учасників бізнес-відносин сприяє визначенню гірших і кращих партнерів, що дозволяє при певних умовах більш точно діагностувати зовнішній або внутрішній джерело дисбалансу. По-третє, розроблений методичний підхід може виступати як інструмент

еталонного зіставлення, дозволяючи виявити найбільш успішного партнера за критерієм «рівень розвитку бізнес-відносин», якщо його використовують на етапі «вибору партнера» кілька потенційних учасників.

Апробація розробленого інструментарію була проведена в АТ «Черкаське трикотажне підприємство «Любава». Нами спільно з менеджерами цього підприємства в період 2018–2019 рр. було проведено анкетування управлінського персоналу за такими групами учасників бізнес-відносин, визнаних найбільш значущими для досліджуваного підприємства:

- постачальники та підрядники (ПП) – опитано 24 суб'єкта (98 респондентів). В основному група анкетованих суб'єктів була сформована з постачальників сировину і матеріалів швейної промисловості, а також постачальників допоміжних матеріалів;

- покупці і замовники (ПЗ) – опитано 18 суб'єктів (62 респондента). Було опитано великі оптові покупці швейних виробів, які взаємодіють з підприємством за давальницькою схемою;

- суспільство і держава (ОГ) – 8 суб'єктів (38 респондентів). Було проведено анкетування представників податкової інспекції, екологічної служби району та області, позабюджетних фондів, районної адміністрації;

- фінансові установи (ФУ) – 6 суб'єктів (22 респондента). У даній групі було опитано менеджери банків, які здійснювали (здійснюють) обслуговування досліджуваного підприємства.

На основі систематизованих і оброблених даних була проведена оцінка рівня бізнес-відносин в трьох аспектах: оцінка по ідентифікаторам; оцінка по групах учасників; інтегральна оцінка рівня системи бізнес-відносин.

Отримані результати дослідження (табл. 2), дозволили зробити наступні висновки.

Таблиця 2

**Результати оцінки рівня стану бізнес-відносин  
 АТ «Черкаське трикотажне підприємство «Любава»**

Ідентифікатор	Оцінка рівня бізнес-відносин по групах учасників				I <sub>i</sub>
	I <sub>пост.</sub>	I <sub>покуп.</sub>	I <sub>заг.</sub>	I <sub>фін.</sub>	
Сполучення бізнес-інтересів і зусиль	0,628	0,906	0,608	0,900	0,761
Регламентація бізнес-відносин	0,891	0,948	0,801	0,954	0,899
Надійність бізнес-партнера	0,567	0,847	0,766	0,964	0,786
Інформаційна взаємодія	0,603	0,793	0,856	0,760	0,753
Результативність бізнес-відносин	0,391	0,662	0,728	0,763	0,636
Поліпшення бізнес-відносин	0,540	0,474	0,314	0,583	0,477
I <sub>j</sub>	0,603	0,772	0,679	0,821	0,719

Найбільш високий рівень стану бізнес-відносин у досліджуваного підприємства склався з фінансовими установами, що обумовлено чіткими цілями і процедурами взаємодії. В цілому по даній групі учасників взаємини склалися з приводу залучення позикових коштів на інвестиційні проекти, пов'язаними з реконструкцією технологічних ліній, тобто взаємодія було орієнтоване на розвиток АТ «Черкаське трикотажне підприємство «Любава». Дотримання детально опрацьованих і узгоджених умов укладених договорів забезпечило високий рівень регламентації і надійності бізнес-відносин.

Рівень стану бізнес-відносин з «постачальниками та підрядниками» характеризується найгіршим результатом. Інтегральна оцінка склала 0,603 од., що свідчить про суттєві розбіжності між учасниками бізнес-відносин, неузгодженості їх цілей і різноскерованості

зусиль. Наслідком подібної недалекоглядності є низька результативність бізнес-відносин (0,391 од. – мінімальне значення з усієї сукупності спостережень). Даний висновок підтверджується також низьким, а в ряді випадків збитковим рівнем прибутковості бізнес-діяльності підприємств. Як було доведено, основна маса причин ситуації, що склалася криється саме в недосконалості взаємин з постачальниками, ніж з покупцями.

Неузгодженість характеризується низьким рівнем ідентифікатора «сполучення бізнес-інтересів» – 0,628 од. Його можна визнати найгіршим результатом за групою досліджуваних учасників, незважаючи на більш низький рівень значення даного ідентифікатора по групі «суспільство і держава», оскільки до цієї групи входять представники різних структурних формувань, що мають різні цілі, напрямки та форми взаємодії з досліджуваним підприємством.

Так само до числа ідентифікаторів з найменшим рівнем відноситься «Надійність партнера», важливість якого при проведенні оцінки бізнес-відносин підтверджується максимальною кількістю балів еталонного рівня – 36 балів. Саме цей ідентифікатор вказує на те, що сформовані бізнес-відносини між постачальниками і виробничими підприємствами далекі від партнерських і вимагають детального їх вивчення для виявлення і реалізації недовикористаних можливостей взаємодії.

**Висновки і пропозиції.** В якості інструменту бенчмаркінгу в ході управління бізнес-відносинами розроблена і запропонована менеджменту малих та середніх підприємств текстильної промисловості «методика ідентифікації рівня стану бізнес-відносин», що включає етапи алгоритму: виявлення груп пов'язаних учасників бізнес-відносин, анкетування респондентів, обробка даних анкетування, оцінка рівня бізнес-відношень. Для цього розроблено 6 ідентифікаторів і 37 критеріїв, що оцінюються за п'ятибальною шкалою (від 0 до 4). Застосування методики засноване на двосторонньому підході (опитуються менеджери малих та середніх підприємств і зовнішніх контрагентів). Інтегрована оцінка рівня бізнес-відносин для цілей управління заснована на порівнянні фактично досягнутих результатів з еталонними (максимально можливий рівень). Апробація запропонованої методики на прикладі АТ «Черкаське трикотажне підприємство «Любава» дозволила зробити висновок про низьку результативність бізнес-відносин і їх несуттєве покращення в аналізованому періоді в цілому по всіх групах учасників. На основі отриманих результатів ідентифікації був зроблений висновок про найбільшу незбалансованості бізнес-відносин з постачальниками сировини і доцільності виявлення пріоритетних напрямків їх вдосконалення.

#### References

#### Література

- |  |  |
|--|--|
| <p>1. Varnalii, Z.S. (2005). Male pidpriemnytstvo: osnovy teorii i praktyku: monohrafiia [Small business: basics of theory and practice: a monograph]. Kyiv: NISD. 498 p. [in Ukrainian].</p> <p>2. Dykan, O.V. (2017). Rozvytok maloho biznesu v Ukraini: problemy ta shliakhy zabezpechennia [Small Business Development in Ukraine: Problems and Ways to Ensure]. Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti [Bulletin of Transport and Industry Economics], No. 57, P. 58–66 [in Ukrainian].</p> <p>3. Haidutskyi, P. (2003). Rozvytok pidpriem-nytstva v Ukraini [Entrepreneurship development in Ukraine]. Kyiv: Znannia–Pres. 248 p. [in Ukrainian].</p> <p>4. Karpova, E.Y., Chubareva, L.Y. Analiz zarubezhnoho opyta podderzhky maloho byznesa.</p> | <p>1. Варналій З. С. Мале підприємництво: основи теорії і практики: монографія / З. С. Варналій. – К.: НІСД, 2005. – 498 с.</p> <p>2. Дикань О. В. Розвиток малого бізнесу в Україні: проблеми та шляхи забезпечення / О. В. Дикань // Вісник економіки транспорту і промисловості. – № 57. – 2017. – С. 58–66.</p> <p>3. Гайдуцький П. Розвиток підприємництва в Україні / П. Гайдуцький. – К.: Знання–Прес, 2003. – 248 с.</p> <p>4. Карпова Е. И. Анализ зарубежного опыта поддержки малого бизнеса</p> |
|--|--|

- Retrieved from: <http://www.nbu.gov.ua> [in Ukrainian].
5. Pokryshka, D.S., Zhalilo, Ya.A., Liapin, D.V., Belinska, Ya.V. et al. (2010). Mekhanizmy rozvytku pidpriemnytstva v umovakh postkryzovoho vidnovlennia ekonomiky Ukrainy: analit. dop. [Mechanisms of business development in the conditions of post-crisis recovery of Ukraine's economy: analytical report]. Kyiv: NISD. 72 p. [in Ukrainian].
6. Hanushchak-Yefimenko, L.M. (2015). Pobudova klasternoї modeli upravlinnia innovatsiynym rozvytkom pidpriemnytstva v Ukraini [Construction of a cluster model of management of innovative development of entrepreneurship in Ukraine]. Aktualni problemy ekonomiky [Actual Problems of Economics], No. 10, P. 106–117 [in Ukrainian].
7. Dudko, P.M., Nifatova, O.M. (2017). Formuvannia intehratsiinoї syly brenda na zasadakh komponentnoi strukturyzatsii [Formation of brand integration force on the basis of component structuring]. Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnologii ta dyzainu. Seriya Ekonomichni nauky [Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design. Economic Sciences Series], No. 5 (115), P. 48–55 [in Ukrainian].
8. Ganushchak-Yefimenko, L., Shcherbak, V., Nifatova, O. (2017). Managing a project of competitive-integrative benchmarking of higher educational institutions. Eastern-European journal of enterprise technologies, No. 3/3 (87), P. 38–47.
9. Global Entrepreneurship Monitor (GEM). Retrieved from: <http://www.smefinanceforum.org/post/global-entrepreneurship-monitor>.
10. Official site of the State Statistics Service of Ukraine. Retrieved from: <http://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].
11. DOING BUSINESS–2018. Ukraina v reitynhu Svitovoho banku lehkosti vedennia biznesu [DOING BUSINESS–2018. Ukraine is ranked by the World Bank as an ease of doing business]. Retrieved from: <http://edclub.com.ua/analitika/doing-business-2018-ukrayina-v-reytyngu-svitovogo-banku-legkosti>
- [Електронний ресурс] / Е. И. Карпова, Л. И. Чубарева. – Режим доступа: <http://www.nbu.gov.ua>.
5. Механізми розвитку підприємництва в умовах посткризового відновлення економіки України: аналіт. доп. / Д. С. Покришка, Я. А. Жаліло, Д. В. Ляпін, Я. В. Белінська та ін. – К.: НІСД, 2010. – 72 с.
6. Ганущак-Єфіменко Л. М. Побудова кластерної моделі управління інноваційним розвитком підприємництва в Україні / Л. М. Ганущак-Єфіменко // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 10. – С. 106–117.
7. Дудко П. М. Формування інтеграційної сили бренда на засадах компонентної структуризації / П. М. Дудко, О. М. Ніфатова // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки. – 2017. – № 5 (115). – С. 48–55.
8. Ganushchak-Yefimenko L. Managing a project of competitive-integrative benchmarking of higher educational institutions / L. Ganushchak-Yefimenko, V. Shcherbak, O. Nifatova // Eastern-European journal of enterprise technologies. – 2017. – No. 3/3 (87). – P. 38–47.
9. Global Entrepreneurship Monitor (GEM). Retrieved from: <http://www.smefinanceforum.org/post/global-entrepreneurship-monitor>.
10. Офіційний сайт державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
11. DOING BUSINESS–2018. Україна в рейтингу Світового банку легкості ведення бізнесу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://edclub.com.ua/analitika/doing-business-2018-ukrayina-v-reytyngu-svitovogo-banku-legkosti>

vedennya-biznesu [in Ukrainian].

12. Kuznietsova, M.S. (eds.) (2016). Diiialnist subiektiv velykoho, serednoho, maloho ta mikro pidpriemnytstva: statystychnyi zbirnyk [Activities of large, medium, small and micro enterprises: a statistical collection]. Responsible for the release of O.M. Kolpakova. Kyiv: State Statistics Service of Ukraine. 485 p. [in Ukrainian].

13. Shevchuk, I.B. (2015). Suchasnyi stan zabezpechenosti pidpriemstv Ukrainy informatsiino-komunikatsiinymy tekhnolohiiamy: rehionalnyi zriz [The current state of provision of Ukrainian enterprises with information and communication technologies: a regional slice]. Scientific and educational periodical journal "THE GENESIS OF GENIUS". Geneve, Switzerland, December 2015, # 5, Vol. 2, P. 78–82 [in Ukrainian].

svitovogo-banku-legkosti-vedennya-biznesu.

12. Діяльність суб'єктів великого, середнього, малого та мікро підприємництва: статистичний збірник / за ред. М. С. Кузнецової; відповідальна за вип. О. М. Колпакова. – К.: Державна служба статистики України, 2016. – 485 с.

13. Шевчук І. Б. Сучасний стан забезпеченості підприємств України інформаційно-комунікаційними технологіями: регіональний зріз / І. Б. Шевчук // Scientific and educational periodical journal "THE GENESIS OF GENIUS". – Geneve, Switzerland, December 2015. – # 5. – Vol. 2. – P. 78–82.

УДК 338.23:620.9

DOI: 10.30857/2413-0117.2019.6.7

**Вадим А. Ткачук, Іван В. Солоненчук**

*Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ, Україна*  
**СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РИНКУ ЕНЕРГОРЕСУРСІВ В УКРАЇНІ**

У статті акцентується увага на вигідному географічному та геополітичному положенню України, що дозволяє реалізувати значний потенціал країни щодо подальшого соціально-економічного розвитку та повноцінного забезпечення енергією діяльності всіх сфер економіки та суспільства. Наголошується також, що Україна є одним з найбільших у світі транспортерів паливно-енергетичних ресурсів (ПЕР) до Європи. Це підтверджується наявністю великих запасів вугілля й урану, достатньо розвинутою інфраструктурою транспортування нафтових, електричних, газових і теплових носіїв енергії, встановленою потужністю електростанцій, що дозволяє забезпечити майбутні потреби економіки країни у всіх необхідних видах первинної енергії. Зважаючи на недостатню забезпеченість України власними ресурсами нафти і газу, гіпотеза дослідження полягає в необхідності використовувати потенційні можливості диверсифікації поставок первинних енергоресурсів, методи і засоби енергоефективності, а також у впровадженні новітніх технологій видобутку та використання відновлюваних видів енергоресурсів. Метою дослідження є визначення наявних світових тенденцій розвитку ринку енергоресурсів та їх імплементація до умов України. Для вирішення поставлених завдань застосовано такі наукові методи: історико-логічний – при дослідженні закономірностей розвитку ринку енергоресурсів в Україні; метод статистичного аналізу – для виявлення макроекономічних чинників впливу на світовий та український ринки енергоресурсів. За результатами дослідження виявлено наявність 9 світових тенденцій розвитку ринку енергоресурсів: стрімке збільшення попиту на електроенергію; розширення напрямів застосування традиційних видів природного та збільшення обсягів видобутку нетрадиційного газу; комерціалізація технологій чистого вугілля; відродження ядерної енергетики; розвиток відновлюваної енергетики; поліпшення структури управління і моніторингу мереж, впровадження розумних технологій; підвищення енергоефективності; розвиток високоефективних систем накопичення енергії; розвиток високоефективних систем накопичення енергії. Досліджено специфіку їх імплементації до умов України. Доведено, що зі всіх наявних світових тенденцій розвитку та використання енергоресурсів найактуальнішими завданнями для України на сучасному етапі є: раціональне використання енергоресурсів; підвищення енергоефективності та соціальної відповідальності в цій сфері; скорочення викидів CO<sub>2</sub>; діджиталізація видобутку стратегічно значущих видів енергоресурсів, а також розширення використання відновлюваних видів енергії.

**Ключові слова:** ринок енергоресурсів; енергоефективність; викиди CO<sub>2</sub>; діджиталізація процесу видобутку; відновлювані види енергії.

**Вадим А. Ткачук, Іван В. Солоненчук**

*Национальный университет биоресурсов и природопользования Украины, г. Киев, Украина*

**СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ РЫНКА ЭНЕРГОРЕСУРСОВ  
В УКРАИНЕ**

В статье акцентируется внимание на выгодном географическом и геополитическом положении Украины, что позволяет реализовать значительный потенциал страны по дальнейшему социально-экономическому развитию и полноценному обеспечению энергией деятельности всех сфер экономики и общества. Отмечается, что Украина является одним

из крупнейших в мире транспортёров топливно-энергетических ресурсов (ТЭР) в Европу. Это подтверждается наличием больших запасов угля и урана, достаточно развитой инфраструктурой транспортировки нефтяных, электрических, газовых и тепловых носителей энергии, установленной мощностью электростанций, что позволяет обеспечить будущие потребности экономики страны во всех необходимых видах первичной энергии. Учитывая недостаточную обеспеченность Украины собственными ресурсами нефти и газа, гипотеза исследования состоит в необходимости использовать потенциальные возможности диверсификации поставок первичных энергоресурсов, методы и средства энергоэффективности, а также во внедрении новейших технологий добычи и использования возобновляемых видов энергоресурсов. Целью исследования является определение имеющихся мировых тенденций развития рынка энергоресурсов и их имплементация в условиях Украины. Для решения поставленных задач использованы следующие научные методы: историко-логический – при исследовании закономерностей развития рынка энергоресурсов в Украине; метод статистического анализа – для выявления макроэкономических факторов влияния на мировой и украинский рынки энергоресурсов. Результаты исследования выявили наличие 9 мировых тенденций развития рынка энергоресурсов: стремительное увеличение спроса на электроэнергию; расширение направлений применения традиционных видов природного и увеличение объёмов добычи нетрадиционного газа; коммерциализация технологий чистого угля; возрождение ядерной энергетики; развитие возобновляемой энергетики; улучшение структуры управления и мониторинга сетей, внедрение разумных технологий; повышение энергоэффективности; развитие высокоэффективных систем накопления энергии; развитие высокоэффективных систем накопления энергии. Исследована специфика их имплементации в условиях Украины. Доказано что из всех имеющихся мировых тенденций развития и использования энергоресурсов наиболее актуальными задачами для Украины на современном этапе являются: рациональное использование энергоресурсов; повышение энергоэффективности и социальной ответственности в этой сфере; сокращение выбросов CO<sub>2</sub>; диджитализация процесса добычи стратегически значимых видов энергоресурсов, а также расширение использования возобновляемых видов энергии.

**Ключевые слова:** рынок энергоресурсов; энергоэффективность; выброс CO<sub>2</sub>; диджитализация процесса добычи; возобновляемые виды энергии.

**Vadym A. Tkachuk, Ivan V. Solonenchuk**

*National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine*

#### **MODERN TRENDS OF THE UKRAINIAN ENERGY MARKET DEVELOPMENT**

*The primary focus of this paper is on favorable geographical and geopolitical position of Ukraine which provides good opportunities to unlock a vast nation's potential for further sustainable socioeconomic development and efficient energy supply to all sectors of the national economy and the society. It is emphasized that Ukraine is one of the world's largest transporters of fuel and energy resources (FER) to Europe. This is confirmed by the availability of large coal and uranium reserves, a well-developed infrastructure for the transportation of oil, gas, electrical and thermal energy sources as well as installed capacity of power plants which is sought to ensure and meet all future needs of the country's economy for primary energy. Given the insufficiency of Ukraine's own oil and gas reserves, the research hypothesis is the need to harness the potential of diversification of primary energy supply, to promote energy efficiency methods and tools as well as to apply the latest technologies in renewable energy generation and use. The purpose of this study is to identify the modern global trends in energy market development and their implementation in Ukraine. To attain the goals set, the following research methods were used: a historical and logical*

*method – to explore the patterns of Ukrainian energy market development; statistical analysis – to determine the macroeconomic factors affecting the world and Ukrainian energy markets. The results of the study have revealed the following 9 global trends in the development of the energy market: a rapid increase in demand for electricity; expanding the utilization of traditional types of natural gas along with increasing the volumes of unconventional gas production; commercialization of clean coal technologies; nuclear power industry revival; renewable energy sector development; enhancing management structure and monitoring of energy networks, implementation of intelligent technologies; boosting energy efficiency; further development of highly efficient energy conservation systems; building highly efficient energy storage systems. Their implementation specifics in the Ukrainian national settings is investigated. A conclusion is made that of all the above global trends in energy development and use, among the key priorities for Ukraine are the following: the rational use of energy; increasing energy efficiency and social responsibility in this area; reducing CO<sub>2</sub> emissions; implementation of digital technologies into the process of strategically important types of energy production; expanding the use of renewable energy sources.*

**Keywords:** *energy market; energy efficiency; CO<sub>2</sub> emissions; implementing digital technologies into the energy production process; renewable energy sources.*

**Постановка проблеми.** Ринки галузей паливно-енергетичного комплексу тісно пов'язані між собою, так як відображають формування паливно-енергетичного балансу в світовому масштабі. Збільшення обсягів виробництва і споживання одного виду енергоресурсу призведе до скорочення генерації і споживання іншого виду в певних пропорціях. Зростання або зниження макроекономічних показників країн-експортерів і країн-імпортерів супроводжується зміною паливно-енергетичного балансу і, відповідно, зміною стану енергетичних ринків. Структурні пропорції між продукцією галузей ПЕК, переважання одного виду енергоносія над іншими в різні періоди часу визначаються панівним в рамках того чи іншого технологічного укладу енергетичним ресурсом і рівнем технічного розвитку енергетики. Зміна технологічних укладів супроводжується зміною панівних енергоресурсів, так як поява нових видів діяльності, технологій, техніки, продукції та послуг зажадає більш ефективних джерел енергії.

Кризові явища в економіках окремих держав і в світовій економіці в цілому в даний час можна розглядати як ознаки наближення зміни технологічних укладів. Для успішного переходу на новий щабель розвитку країнам необхідно володіти актуальними знаннями в області техніки і технології. Організувати виробництво нових товарів і надання нових послуг неможливо без достатньої кількості енергоресурсів. Ці фактори визначають актуальність вивчення тенденцій світової енергетики і оцінки їх впливу на національну економіку. Для України дослідження і прогнозування процесів на світових енергетичних ринках важливо також через залежності бюджету країни від експорту енергоресурсів. Вивчення структури світового виробництва і споживання енергоресурсів дозволяє виявити основні тенденції розвитку ринку енергоресурсів у світі та ті з них, які притаманні ринку енергоресурсів України.

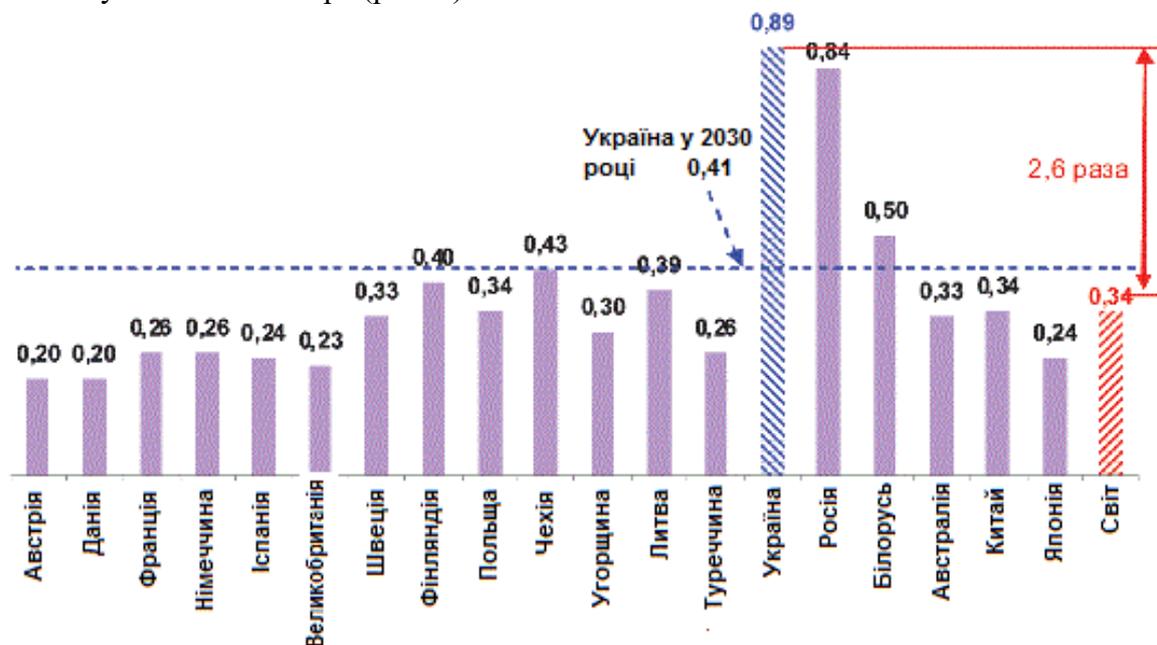
**Аналіз останніх досліджень і невирішена частина проблеми.** В економічній літературі останнім часом спостерігається збільшення публікацій, у яких розглядаються сучасні тенденції розвитку енергетики та ринку енергоресурсів. Питання, присвячені формуванню ринку енергії, підвищенню ефективності використання різних її видів, включаючи альтернативні джерела розглядаються вітчизняними та зарубіжними вченими: S. Fisher [2], O. Geden [2], Б. Коробка [3], Б. Слупський [3] та інших. Проблеми різних аспектів регулювання паливно-енергетичного комплексу розглядають такі вчені, як

Л.С. Беляєв [4], Н.В. Мица [5], Л.Л. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ [6], І.А. Франчук [7], Б. Шевченко [6]. О. Алимов [8], А. Даниленко [8], В. Трегобчук [8], В. Бакуменко [9], В. Князєв [9], Ю. Сурмін [9], І. Галюк [10], О. Мацькевич [10]. Разом з тим, недостатньо дослідженими залишаються питання, пов'язані із визначенням саме можливості імплементації світових тенденцій розвитку ринку енергоресурсів в Україні.

**Метою** статті є дослідження та визначення найбільш актуальних для України тенденцій розвитку ринку енергоресурсів.

**Результати дослідження.** Світовій енергетиці зараз притаманні 9 глобальних тенденцій. Розглянемо кожен з них та у якому ступені кожна з них буде відображатися на ринку енергоресурсів в Україні.

*Перша тенденція* проявляється у стрімкому збільшенні попиту на електроенергію. Так, згідно прогнозів US Energy News Agency (Енергетичне інформаційне агентство США) у період 2015-2040 роки обсяги споживання енергії зростатимуть практично вдвічі. Проведена оцінка компанії Frost & Sullivan свідчить, що для підтримки зазначених темпів видобутку та споживання енергії у Європі з її застаріваючими генеруючими потужностями щорічно до 2040 року буде потрібно додатково вводити до 25 ГВт нових потужностей, а для сільських регіонів Африки, Індії, Китаю до треті нових потужностей буде йти на електрифікацію цих районів. Збільшення світового попиту на електроенергію, за цими прогнозами, буде здійснюватися насамперед за рахунок розширення у розвинених країнах споживчих сегментів електромобілів і гібридних автомобілів. До 2040 року рівень електрифікації в світі досягне 80%. Основною проблемою економіки країни є її невисока енергоефективність внаслідок енергоємного промислово-аграрного виробництва і наявності енерговитратного житлово-комунального сектора (рис. 1).



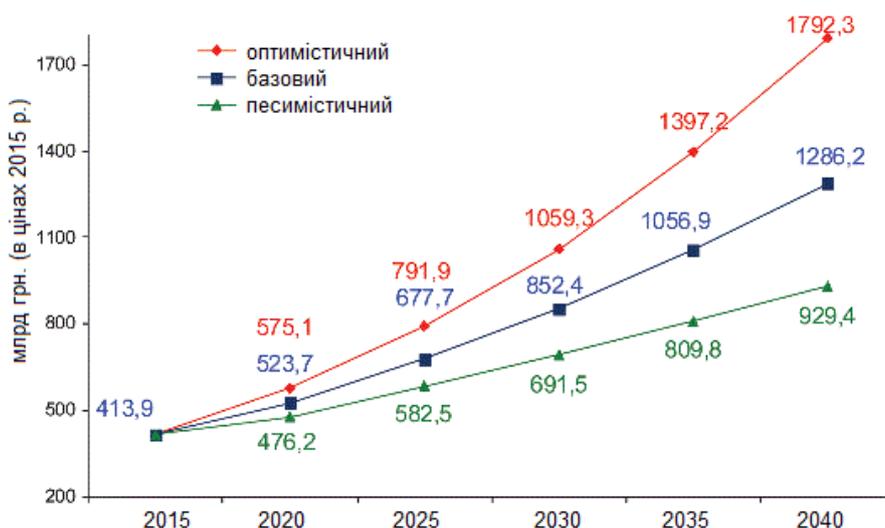
Джерело: побудовано за даними [11; 12; 14].

Рис. 1. Енергоемність ВВП країн світу, кг у. п. / дол. США

У 2015 році енергоемність ВВП України склала 0,89 кг ум.п. на 1 дол. США, що практично втричі перевищило енергоемність розвинених країн світу, але така ситуація є типовою для країн з перехідною економікою (рис. 2).

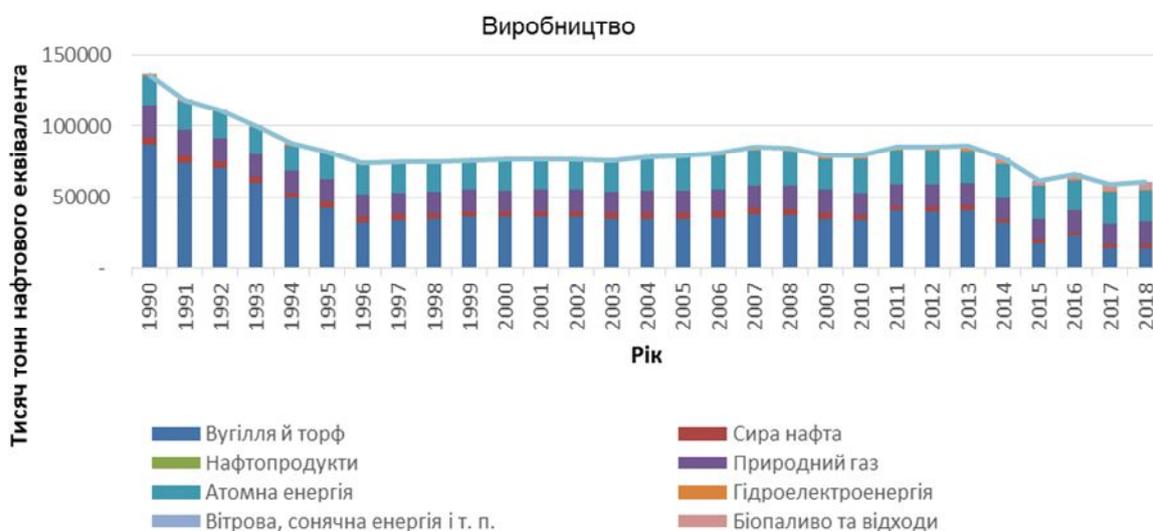
*Другою тенденцією* є розширення напрямів застосування традиційних видів природного і збільшення обсягів видобутку нетрадиційного газу. Для світу ця тенденція

позначається тим, що у 2009 році США вже обігнали Росію в якості найбільшого в світі виробника газу за рахунок зростання видобутку сланцевого газу і газу вугільних пластів. Китай та країни Європи також здійснюють розширений пошук різних видів нетрадиційних джерел газу; проте до цих пір уважному аналізу підлягають і самі процедури видобутку газу. За прогнозами світові ціни на природний газ та нафту поки що будуть зростати, при чому ціни на вугілля та ядерне паливо залишатися практично незмінними. В Україні існують достатні запаси вугілля та урану, тому, за прогнозами, перевага в структурі палива буде надано власним вугіллю і урану з одночасним зниженням споживання і імпорту природного газу (рис. 3).



Джерело: побудовано за даними [11; 12; 14].

Рис. 2. Динаміка валовий внутрішній продукт України за трьома варіантами прогнозу



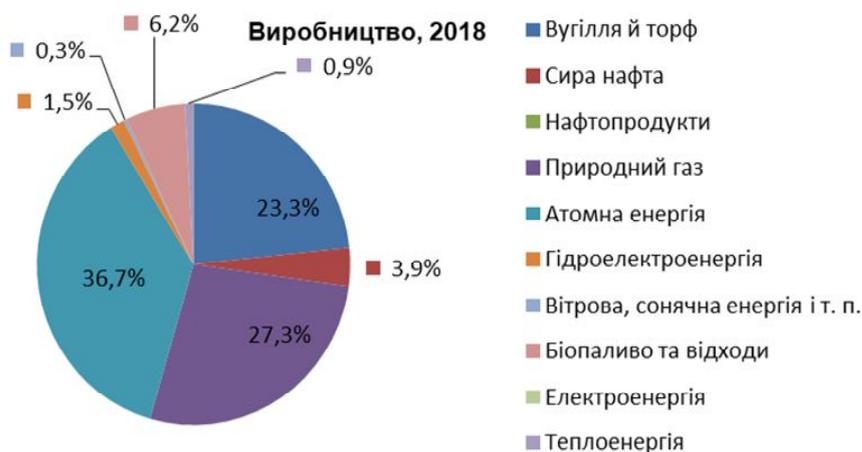
Джерело: побудовано за даними [11; 12; 14].

Рис. 3. Виробництво енергоресурсів в Україні за видами

Природний газ – значно чистіша альтернатива вугіллю. Тому в розрізі завдання скорочення викидів CO<sup>2</sup> газ є одним з ключових ресурсів. Згідно з прогнозом ВР, до 2040 року частка газу в світовому енергоспоживанні зросте з 23% до 26%, при цьому частка вугілля знизиться з 28% до 20%. Очікується активне зростання альтернативних джерел

енергії – 4% до 15%. Однак однією альтернативної енергетики буде все одно недостатньо для того, щоб покрити потребу населення в енергоресурсах (рис. 4).

Очікується, що в структурі енергоспоживання в 2040 році альтернативні джерела займуть четверте місце – після нафти, природного газу і вугілля. Тому незважаючи на заяви про те, що в нафтогазовій галузі відбувається стагнація, вона буде займати одну зі стратегічних позицій. Що стосується нафти – ми спостерігаємо відхід від переробки нафти в бензинові фракції. Зараз йде активний розвиток електромобілів, багато компаній розглядають більш глибоку переробку нафти. Це вже нафтохімія.



Джерело: побудовано за даними [11; 12; 14].

Рис. 4. Структура виробництва енергоресурсів в Україні за видами, 2018 р.

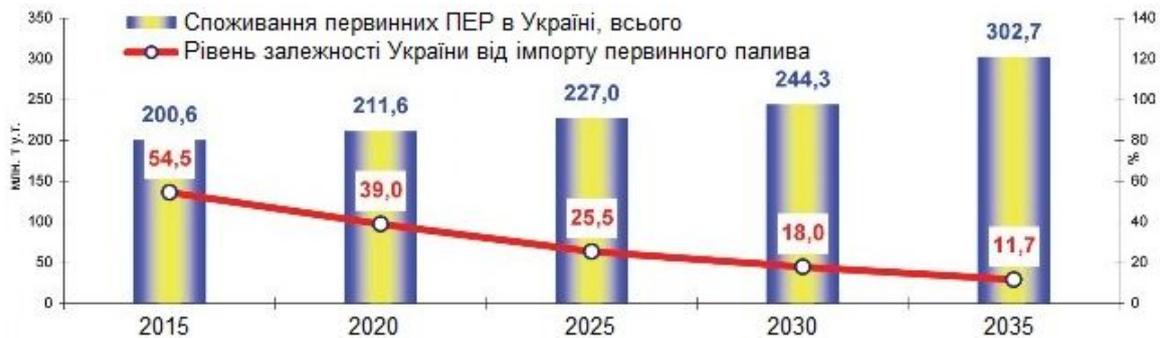
Третя світова тенденція у розвитку та використанні енергоресурсів – це комерціалізація технологій чистого вугілля. Протягом кількох наступних років у споживчому секторі вугільної генерації питома вага використання інноваційних технологій чистого вугілля будуть підвищуватися та обсяг інвестицій в цю галузь інновацій буде збільшуватися. Також перспективними напрямками інноваційних технологій чистого вугілля є зниження рівня CO<sup>2</sup> за рахунок впровадження інтегрованих технічних та технологічних заходів газифікації у комбінованих циклах видобутку.

Четверта тенденція – це відродження ядерної енергетики. Типовими представниками активного використання такого виду енергоресурсів є Росія, Індія, Китай. Ці країни в найбільшому ступені використовують ядерну енергетику для досягнення енергетичної незалежності країни, безпеки поставок, задоволення зростаючого попиту на електроенергію.

Виробничий ланцюжок ядерної енергетики виступає найбільш рентабельним засобом виробництва енергії, що дозволяє розширити кількість договорів про співпрацю, підвищити рівень державно-партнерської відповідальності. В Україні прогнозується майже п'ятикратне зниження рівня енергетичної залежності країни (з 54,5% у 2015 році до 11,7% у 2035 році). Це можливо лише за рахунок інтенсифікації використання поновлюваних та нетрадиційних джерел енергії з одночасним зниженням енергоємності продукції, впровадження державних заходів щодо паритетності розвитку ядерної та вугільної промисловості (рис. 5).

П'ята тенденція – розвиток відновлюваної енергетики. Євросоюз планує, що в 2030 році на частку поновлюваних джерел енергії припадатиме 20% всіх обсягів генерації; метою США є 10–20% виробництва з поновлюваних енергетичних джерел, тоді як Китай розраховує в 2030 році отримувати з відновлювальних джерел 100 ГВт енергії. Ці зусилля в поєднанні з розвитком технологій в кінці кінців приведуть до досягнення Grid parity (Мережевий паритет). Мережевий паритет представляє собою рівняння або зменшення

співвідношення вартості виробництва електроенергії з поновлюваних джерел у порівнянні з вартістю виробництва цієї енергії з традиційних джерел (палива органічного походження). Найімовірніше, це явище вперше з'явиться в тих країнах, значна частка енергобалансу яких припадає на поновлювані джерела енергії. Виходячи з цього посилу, можна зробити висновок, що країни, в економіці яких переважає використання органічного палива, зможуть досягнути мережевого паритету значно пізніше.



Джерело: побудовано за даними [11; 12; 14].

Рис. 5. Прогнозоване зниження рівня енергетичної залежності країни

*Шоста тенденція* – це поліпшення структури управління і моніторингу мереж за рахунок використання інноваційних технологій типу «Розумний дом».

Сучасний стан існуючих мережевих потужностей не здатний задовольнити існуючий рівень попиту на електроенергію. Поряд зі зростаючою кількістю децентралізованих генеруючих підприємств змушує енергокомпанії покращувати свою структуру управління і моніторингу розподільних мереж завдяки переважним використанням розумних технологій. Одним із сучасних і найбільш розповсюджених заходів є використання розумних лічильників. Лідером впровадження цих заходів є Італія, США, на жаль в Україні ця тенденція знаходиться практично у зародковому стані.

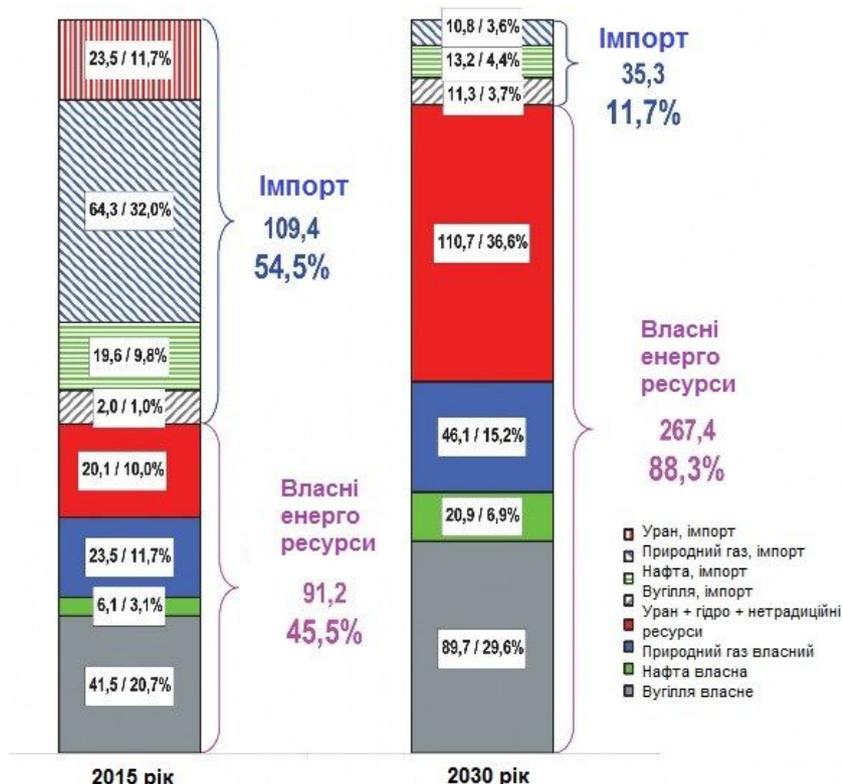
*Сьома тенденція* – це підвищення енергоефективності. Практично всі розвинені країни впроваджують управлінські та технічні заходи щодо підвищення енергоефективності побутових електроприладів. Ці заходи спрямовані переважно на встановлення контролю за їх мінімальною енергетичною потужністю шляхом введення відповідних операційно-технічних стандартів.

Найбільш технологічними заходами щодо зниження обсягів споживаного палива і скорочення викиду вуглекислого газу можна віднести: введення енерго контролю за технологічною та побутовою діяльністю, будівництво зелених будівель, використання чистого транспорту. Комплексне використання всіх цих підходів сприятиме підвищенню енергоефективності та зниження обсягів викиду CO<sup>2</sup>.

На жаль, не звертаючи на наявність сьомої тенденції в світі щодо підвищення енергоефективності, в Україні за прогнозом буде зростати споживання первинних енергоресурсів. Так, якщо у 2015 році цей обсяг становив 200,6 млн т у.п., то за прогнозом у 2030 році він становитиме 302,7 млн т у.п., тобто практично на 50%. Нівелювання цієї тенденції можливо лише, якщо темпи економічного розвитку будуть випереджати темпи споживання первинних енергоресурсів, або впровадження програми широкомасштабного структурно-технологічного енергозбереження, що дозволить знизити майбутній рівень споживання ПЕР більш ніж в 2 рази (рис. 6).

За даними рис. 6 в Україні у 2030 році передбачається в 2,2 рази зростання споживання електроенергії, тобто до 395,1 млрд кВт·год. Крім того, за прогнозом в Україні у 2030 році можливо збільшення експорту електроенергії до 25 млрд кВт·год; споживання

вугільної продукції – до 130,3 млн т (тобто практично удвічі), нафти для внутрішнього споживання – до 23,8 млн т (тобто на третину), але споживання природного газу на третину має тенденцію до зниження (тобто до 49,5 млрд м<sup>3</sup>).



Джерело: побудовано за даними [11; 12; 14].

Рис. 6. Збільшення обсягів споживання первинних енергоресурсів за базовим сценарієм

*Восьма тенденція* – це розвиток високоефективних систем накопичення енергії. Високоефективні системи накопичення енергії є необхідною умовою використання всіх високотехнологічних механізмів (електромобілів, гібридних автомобілів, генераторів поновлюваних джерел енергії). Теж саме можна і віднести до «зеленого» будівництва, для якого потрібно використання не тільки високоефективні системи накопичення енергії, а й впровадження технологій та інноваційних матеріалів. Найбільшим потенціалом володіють паливні елементи завдяки їх гнучкою структурою потужності і наявності мембран, призначених для використання в особливих, чітко окреслених цілях. Обсяг світового ринку енергосховищ в 2018 році оцінювався в 43,5 млрд дол. США і, за прогнозами, до 2030 року досягне 61 млрд дол. США.

*Дев'ята тенденція* – лібералізація ринку та розширення можливостей державно-партнерської відповідальності. Впровадження заходів щодо стимулювання цієї тенденції дозволить обмежити діяльність монополістів у енергетичній сфері, поширити конкуренцію на ринку енергоресурсів в Україні.

За даними Єврокомісії створення континентальної мережі, по суті, представляє собою розгалуження та підвищення рівня конкуренції у міжнародній торгівлі електроенергією. Створення континентальної мережі високої напруги спрямовано на передавання енергії, виробленої на основі відновлюваних джерел, з однієї країни в іншу. Сьогодні Україна вирішує одну з найважливіших завдань – досягнення енергетичної незалежності. Тому акцент робиться на збільшенні видобутку природного газу. Газ – це стратегічний ресурс,

який дуже необхідний країні. Прийнято відповідні програми на державному рівні, проведені перші аукціони. Ми бачимо поживлення в роботі всіх гравців ринку – як приватних, так і державних, бачимо активізацію ринку сервісних послуг. Уже кілька великих сервісних компаній заявили про відновлення своїх офісів в Україні і ввезенні нових технологій – це Schlumberger і Baker Hughes. Звичайно, в найближчі роки основний акцент буде в апстріме. Ми впроваджуємо інноваційні технології в виробничі і бізнес-процеси, щоб підвищити їх ефективність.

**Висновки і пропозиції.** Виявлені дев'ять світових тенденцій розвитку та використання енергоресурсів також в значній мірі мають вплив та проявляються на ринку енергоресурсів України. Країна має значний потенціал подальшого соціально-економічного розвитку та сприятливі умови його забезпечення енергією. Вона займає вигідне геополітичне та географічне положення і є одним з найбільших в світі транспортерів паливно-енергетичних ресурсів в Європу. В Україні існують достатні потужності для транспортування первинних енергоносіїв, запаси вугілля і урану. Окрім того наявна інфраструктура мереж передачі та зберігання первинних енергоресурсів нафти, газу, тепла та електроенергії дозволяє забезпечити майбутні потреби економіки країни у всіх необхідних видах первинної енергії. Україна лише частково забезпечена власними ресурсами нафти і газу. Цей факт нівелюється її потужним транспортним потенціалом енергоресурсів до Європи. При чому, Україна має певні можливості диверсифікації їх поставок, що дозволяє прийти до висновку, що головні положення та завдання Енергетичної стратегії України до 2030 року мають всі можливості та потенціал бути виконані.

#### References

#### Література

1. Busariev, V. (2012). Analiz dysbalansu rynku enerhoresursiv Ukrainy [Analysis of the imbalance of the energy market in Ukraine]. *Efektivna ekonomika* [Effective Economics], No. 2. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=963> [in Ukrainian].
1. Бусарев В. Аналіз дисбалансу ринку енергоресурсів України [Електронний ресурс] / В. Бусарев // *Ефективна економіка*. – 2012. – № 2. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=963>.
2. Geden, O., Fisher, S. (2014). Negotiations on the EU's Energy and Climate Policy Objectives for the Post-2020 Period and Implications for the German Energy Transition. Berlin. 30 p.
2. Geden O. Negotiations on the EU's Energy and Climate Policy Objectives for the Post-2020 Period and Implications for the German Energy Transition / O. Geden, S. Fisher. – Berlin, 2014. – 30 p.
3. Slupskyi, B. (2009). Osnovni modeli rynkiv elektroenerhetyky ta osoblyvosti yikh derzhavnoho rehulivannia: porivnialnyi analiz [Basic models of electricity markets and features of their state regulation: a comparative analysis]. *Natsionalna akademiia derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy* [National Academy of Public Administration under the President of Ukraine]. Retrieved from: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/dums/2009\\_3/09sbvrpa.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/dums/2009_3/09sbvrpa.pdf) [in Ukrainian].
3. Слупський Б. Основні моделі ринків електроенергетики та особливості їх державного регулювання: порівняльний аналіз [Електронний ресурс] / Б. Слупський // *Національна академія державного управління при Президентові України*. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/dums/2009\\_3/09sbvrpa.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/dums/2009_3/09sbvrpa.pdf).
4. Beliaev, L.S. (2009). Problemy energeticheskogo rynku [Energy Market Challenges]. Novosibirsk: Nauka. 296 p. [in Russian].
4. Беляев Л. С. Проблемы энергетического рынка / Л. С. Беляев. – Новосибирск: Наука, 2009. – 296 с.
5. Mytsa, N.V. (2012). Vazheli derzhavnoho rehulivannia rynku enerhoresursiv [Levers of state
5. Мица Н. В. Важелі державного регулювання ринку енергоресурсів

- regulation of the energy market]. Retrieved from: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/inek/2012\\_2/306.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/inek/2012_2/306.pdf) [in Ukrainian].
6. Tovazhnianskyi, L.L., Shevchenko, B.O. (2009). Palyvno-enerhetychnyi kompleks. Stratehiia rozvytku [Fuel and energy complex. Development strategy]. Kharkiv: NTU «KhPI». 400 p. [in Ukrainian].
7. Franchuk, I.A. (2009). Osoblyvosti mekhanizmu derzhavnoho rehuliuвання enerhetyky yak pryrodnoi monopolii [Features of the mechanism of state regulation of energy as a natural monopoly]. Ekonomika ta Derzhava [Economy and State], Vol. 2, P. 79–81 [in Ukrainian].
8. Alymov, O.M., Danylenko, A.I., Trehobchuk, V.M. et al. (2005). Ekonomichnyi rozvytok Ukrainy: instytutsionalne ta resursne zabezpechennia: monohrafiia [Economic development of Ukraine: institutional and resource support: monograph]. Kyiv: Joint Institute of Economics of NAS of Ukraine. 540 p. [in Ukrainian].
9. Bakumenko, V., Kniaziev, V., Surmin, Yu. (2000). Metodolohiia derzhavnoho upravlinnia: problemy stanovlennia ta podalshoho rozvytku [Methodology of Public Administration: Problems of Formation and Further Development]. Visnyk UADU [UADU Bulletin], No. 1, P. 11–27 [in Ukrainian].
10. Haliuk, I.B., Matskevych, O.Yu. (2009). Derzhavne rehuliuвання rozvytku palyvno-enerhetychnoho kompleksu yak skladovoi konkurentnoi polityky derzhavy [State regulation of the development of the fuel and energy complex as a component of the state's competitive policy]. Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnikha». Serii: Menedzhment [Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic". Series: Management]. Retrieved from: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Menegment/2009\\_657/70.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Menegment/2009_657/70.pdf) [in Ukrainian].
11. State Statistics Service of Ukraine. Enerhetychnyi balans Ukrainy za 2010–2018 rr. [Energy Balance of Ukraine for 2010–2018]. Retrieved from: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/publenerg\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publenerg_u.htm) [in Ukrainian].
12. Zvit pro rezultaty diialnosti Natsionalnoi komisii, shcho zdiisniuie derzhavne rehuliuвання u sferakh enerhetyky ta komunalnykh posluh [Report on the results of the activities of the National Commission
- [Електронний ресурс] / Н. В. Мица. – Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/inek/2012\\_2/306.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/inek/2012_2/306.pdf).
6. Товажнянський Л. Л. Паливно-енергетичний комплекс. Стратегія розвитку / Л. Л. Товажнянський, Б. О. Шевченко. – Харків: НТУ «ХПІ», 2009. – 400 с.
7. Франчук І. А. Особливості механізму державного регулювання енергетики як природної монополії / І. А. Франчук // Економіка та Держава. – 2009. – Вип. 2. – С. 79–81.
8. Економічний розвиток України: інституціональне та ресурсне забезпечення: монографія / О. М. Алимов, А. І. Даниленко, В. М. Трегобчук та ін. – К.: Об'єднаний інститут економіки НАН України, 2005. – 540 с.
9. Бакуменко В. Методологія державного управління: проблеми становлення та подальшого розвитку / В. Бакуменко, В. Князєв, Ю. Сурмін // Вісник УАДУ. – 2000. – № 1. – С. 11–27.
10. Галюк І. Б. Державне регулювання розвитку паливно-енергетичного комплексу як складової конкурентної політики держави [Електронний ресурс] / І. Б. Галюк, О. Ю. Мацькевич // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Менеджмент. – 2009. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Menegment/2009\\_657/70.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Menegment/2009_657/70.pdf).
11. Енергетичний баланс України за 2010–2018 рр. // Вебсайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/publenerg\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publenerg_u.htm).
12. Звіт про результати діяльності Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг

- for State Regulation of Energy and Utilities]. Retrieved from: [http://www.nerc.gov.ua/data/filearch/Catalog3/Richnyi\\_zvit\\_2017.pdf](http://www.nerc.gov.ua/data/filearch/Catalog3/Richnyi_zvit_2017.pdf) [in Ukrainian].
13. Pro enerhozberezhennia: Zakon Ukrainy № 74 vid 1.07.1994 [Про енергозбереження: Закон України № 74 від 1.07.1994]. Retrieved from: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/74/94-%D0%B2%D1%80> [in Ukrainian].
14. Plachkova, S.G., Danilko, G.D. Elektroenergetika i okhrana okruzhaiushchei sredy. Funkcionirovanie energetiki v sovremennom mire [Electricity and environmental protection. The functioning of energy in the modern world]. Retrieved from: <http://energetika.in.ua/ru/books/book-5/part-5/section-4/4-1> [in Russian].
- [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nerc.gov.ua/data/filearch/Catalog3/Richnyi\\_zvit\\_2017.pdf](http://www.nerc.gov.ua/data/filearch/Catalog3/Richnyi_zvit_2017.pdf).
13. Про енергозбереження: Закон України № 74 від 1.07.1994 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/74/94-%D0%B2%D1%80>.
14. Плачкова С. Г. Электроэнергетика и охрана окружающей среды. Функционирование энергетики в современном мире [Електронний ресурс] / С. Г. Плачкова, Г. Д. Данилко. – Режим доступу: <http://energetika.in.ua/ru/books/book-5/part-5/section-4/4-1>.

УДК 005.21

DOI: 10.30857/2413-0117.2019.6.8

**Олена В. Ареф'єва**

*Національний авіаційний університет, м. Київ, Україна*

**Сергій О. Ареф'єв**

*Київський національний університет технологій та дизайну, Україна*

**Альона О. Верпека**

*Національний авіаційний університет, м. Київ, Україна*

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ  
ПІДПРИЄМСТВ ПРИ РОЗВИТКУ ТА АДАПТАЦІЇ ДО ЗМІН**

*У статті висвітлюються питання організаційної культури як сукупності переконань, звичок, цінностей, поглядів, традицій тощо, що існують у групах людей у будь-якій організації. Зокрема, вказується, що поняття організаційної культури широко використовується в бізнес-контексті. Організаційне культурне вираження, як предмет вивчення соціальних наук, набуло великого значення в середині ХХ століття – після того, як деякі дослідники в галузі управління та організаційної діяльності почали активно захищати переваги вивчення організаційної культури. Так, раніше соціологія вивчала людський аспект компаній та людські відносини, що може вважатись «предтечею» організаційної культури. Доведено, що правильне та точне визначення цінностей, основних норм поведінки та трудових процедур, яких усім у компанії необхідно дотримуватись, формують організаційну культуру та чинять величезний вплив на спосіб, в який працівники сприймають рішення керівництва. Індивідуальна поведінка кожного працівника безпосередньо залежить від стосунків, спілкування та взаємодії, які вони мають із рештою робочої групи. Тому організаційна культура здатна як максимально розвивати здібності співробітників, так і обмежувати їх, особливо коли їй не приділяється належної уваги або вона недостатньо сформована. У цій статті організаційну культуру розглянуто як сукупність парадигм, що формуються протягом життя організації в результаті взаємодії між її членами із структурами, стратегіями, системами, процесами та самої організації з її середовищем, з якого складається набір послань, які будуть настільки дієвими, наскільки вони гарантуватимуть ефективність та результативність організації. Представлено також взаємозв'язок між культурою та стратегією. Набір принципів, цінностей та переконань, які поділяються працівниками, разом з ієрархічною структурою, рівнями управління, механізмами контролю та контролю ефективності, в кінцевому підсумку формують основні правила поведінки та роботи, які зрештою свідчать про стратегію розвитку організації.*

**Ключові слова:** організаційна культура; стратегічне управління; стратегія; індивідуальність; зміни; адаптація; формування; бізнес-процеси.

**Елена В. Арефьева**

*Национальный авиационный университет, г. Киев, Украина*

**Сергей О. Арефьев**

*Киевский национальный университет технологий и дизайна, Украина*

**Алена О. Верпека**

*Национальный авиационный университет, г. Киев, Украина*

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ  
ПРЕДПРИЯТИЯ ПРИ РАЗВИТИИ И АДАПТАЦИИ К ИЗМЕНЕНИЯМ**

*В статье освещаются вопросы организационной культуры как совокупности убеждений, привычек, ценностей, взглядов, традиций и т. п., существующих среди групп*

людей в любой організації. В частині, вказується, що поняття організаційної культури широко використовується в бізнес-контексті. Організаційне культурне вираження, як предмет вивчення соціальних наук, придбав велике значення в середині ХХ століття – після того, як деякі дослідники в області управління і організаційної діяльності почали активно захищати переваги вивчення організаційної культури. Таким чином, раніше соціологія вивчала людський аспект компанії і людські стосунки, що можна розглядати як «предтечу» організаційної культури. Доведено, що правильне і точне визначення цінностей, основних норм поведінки і трудових процедур, які повинні дотримуватися всіма в компанії, формують організаційну культуру і надають велике вплив на те, яким чином працівники сприймають рішення керівництва. Індивідуальне поведінка кожного працівника безпосередньо залежить від стосунків, спілкування і взаємодії з іншими членами групи. Тому організаційна культура здатна як максимально розвивати здібності співробітників, так і обмежувати їх, особливо коли їй не приділяється належної уваги або вона недостатньо сформована. В цій статті організаційна культура розглядається як сукупність парадигм, які формуються в процесі життя організації в результаті взаємодії між її членами з структурами, стратегіями, системами, процесами і самою організацією з її середовищем, з якого складається набір зв'язок, які будуть настільки дійсними, наскільки вони будуть гарантувати результативність і продуктивність організації. Представлено також зв'язок між культурою і стратегією. Набір принципів, цінностей і переконань, які діляться членами організації, разом з ієрархічною структурою, рівнями управління, механізмами контролю і контролю ефективності, в кінцевому підсумку формують основні правила поведінки і роботи і свідчать про стратегію розвитку організації.

**Ключові слова:** організаційна культура; стратегічне управління; стратегія; індивідуальність; зміни; адаптація; формування; бізнес-процеси.

**Olena V. Arefieva**

*National Aviation University, Kyiv, Ukraine*

**Serhii O. Arefiev**

*Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine*

**Alona O. Verpeka**

*National Aviation University, Kyiv, Ukraine*

**STRATEGIC FRAMEWORK FOR MANAGING ORGANIZATIONAL CULTURE  
AT THE STAGE OF COMPANY DEVELOPMENT  
AND UNDER ITS ADAPTATION TO CHANGE**

*The study attempts to explore organizational culture as a set of beliefs, habits, values, attitudes, traditions, etc. among individuals and groups within any organization. In particular, it is noted that the notion of organizational culture is widely used in a business context. The way organizational culture is expressed has underpinned much of social sciences research and gained particular importance in the mid-20th century when some scholars in the field of management and organizational behavior had started actively advocating the benefits of promoting organizational culture. Thus, the research on a human aspect and human relationships in company management was previously part of sociology focus and from this perspective could be regarded as a predecessor of organizational culture. It is argued that adequate and precise identification of values, basic norms of conduct and employment procedures to be adhered to by all company employees will translate into specific organizational framework which contributes to shaping*

*organizational culture and has dramatic impact on the way employees perceive management decisions. Individual behavior of each employee directly depends on relationships, communication and interaction they have with the rest of the group members. Hence, organizational culture can develop and improve employee capabilities on the one hand, and limit them on the other, especially when a company fails to build clear and effective corporate culture. This study views organizational culture as a set of paradigms which are formed during the organisation's life cycle through the interaction between its members with internal structural units, strategies, systems and processes, and between the organization and its environment. This interaction suggests certain messages and links which will be valid as far as they ensure the organization's efficiency, effectiveness and performance. The paper also describes the relationship between culture and a company strategy. A set of principles, values and beliefs shared by all employees, together with a company hierarchical structure, management levels, control mechanisms and effectiveness management tools ultimately shape the fundamental rules of employee conduct and working arrangements and indicate the focus of organisation's strategy.*

**Keywords:** *organizational culture; strategic management; strategy; identity; change; adaptation; shaping; business processes.*

**Постановка проблеми.** Під час пошуку варіантів вирішення проблем з підвищення конкурентоспроможності підприємства від менеджменту організації вимагається створення не лише маркетингових та економічних важелів, а й формування підсилюючого інструменту функціонування підприємства. Динаміка змін складових зовнішнього і внутрішнього середовищ потребує пошуку ефективних наукових підходів щодо управління організаційною культурою підприємств задля вчасної адаптації, що сприятиме підвищенню ефективності його діяльності.

**Аналіз останніх досліджень.** Питаннями особливостей формування культури на підприємстві, а також взаємодії між працівниками займалися багато вчених. Особливої уваги під час дослідження праць Е. Молл слід виділити підходи до напрямів формування організаційної культури. Так слід розширити виділені напрямки за рахунок доопрацювання теоретичної бази. При цьому дослідити та удосконалити передумови формування організаційної культури підприємства, що досліджені Г. Захарчиним та Т. Кригульською. Теоретико-методологічні й економіко-організаційні аспекти дослідження управління організаційною культурою підприємств при розвитку і адаптації до змін розглянуто в працях таких учених, як Г.Є. Беседіної, Ф.В. Зінов'єва, Е.Г. Молл, А.С. Муратова, Н.В. Озірської, Т.О. Соломанидиної, О.В. Харчишина, Ф.І. Хміль та інших.

**Невирішені частини дослідження** є обґрунтування управління організаційною культурою підприємств, як системи, що використовує адаптації до змін, що постійно розвиваються для створення стратегічного управління.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Еволюція наукової думки щодо важливості впливу організаційної культури на функціонування підприємства в цілому та на окремі його частини виникла в середині минулого століття. З розвитком економічної думки та формуванням різноманіття підходів до її розуміння, а також методів формування організаційна культура поступово вийшла за межі лише професійних відносин у колективі підприємства. Так, наприклад, Ф. Хміль визначає поняття «організаційна культура підприємства – один з факторів конкурентоспроможності підприємства; фактор успіху, ефективності діяльності, а часом і виживання» [16].

Вирішення проблеми формування і удосконалення організаційної культури для підвищення конкурентоспроможності підприємства доцільно проводити на підставі системного підходу при оцінюванні чинників внутрішнього середовища. Відповідно до

цього, можна визначити п'ять основних напрямків до створення організаційної культури аналізуючи підходи Е.Г. Молл [8], Т.О. Соломанидиної [13]:

- 1) стимулюючий підхід, побудований через мотиваційний зміст до розвитку персоналу;
- 2) символічний підхід, за якого першочергове значення надається зовнішнім проявам організаційної культури;
- 3) когнітивний, формує розвиток персоналу за рахунок постійного навчання та підвищення кваліфікації;
- 4) внутрішній, формується на основі втілення ідей щодо досягнення цілей підприємства та його місії;
- 5) цифровий, що спирається при здійсненні професійної діяльності на віртуальний простір.

На нашу думку поняття організаційна культура підприємства – це невидима сила, яка формує та регулює діяльність працівника у формі ідей, поведінки та ставлення до праці і відображається у ставленні та поведінці кожного члена та якості всієї організації. Якщо новий співробітник приєднується до діяльності підприємства, він змушений вивчити його правила, зрозуміти, що воно відстоює, які цінності, чого слід дотримуватися та як це повинно працювати для досягнення цілей. В цілому, доки людина пов'язана з організацією, вона повинна регулюватися культурою організації та обраним стилем управління. Контрольоване поле внутрішньої середовища підприємства психологічною та культурною атмосферою може бути досягнуто лише у відмінній культурній атмосфері, здатній активізувати потенціал кожного і колективу в цілому.

«Поняття організаційної культури характеризується дуже широкими наборами функціональних елементів, в які, як правило, включають наступні: духовні і матеріальні складові, поведінкові взаємини організації (роботодавців) і працівників, взаємодія із зовнішнім середовищем, набір прийнятих працівниками морально-етичних і політичних норм і цінностей, сукупність правил поведінки і спілкування у внутрішньому середовищі, укорінені ритуали, прийняті стандарти в одязі і в оформленні робочих приміщень, встановлені стандарти якості продуктів і послуг, ідеї, інтереси, досвід, навички, порядок ухвалення рішень, міфи, страхи, надії, прагнення і чекання, відчуття колективізму, відчуття упевненості і невпевненості в перспективі існування організації, місія і стратегія організації. Інтегрально набори функціональних елементів організаційної культури відображають принципи і правила, що забезпечують гармонійне поєднання економічних і соціальних чинників» [9].

На нашу думку роль організаційної культури полягає у покращенні послідовності та передбачуваності поведінки співробітників підприємства для зменшення її неоднозначності та зайвих проявів особистого при діяльності. Сильна організаційна культура є більш проникною, ніж жорсткі правила функціональної діяльності та дозволяє проявити і активізувати професійні здібності. Характерним індикатором розвитку організаційної культури на підприємстві можуть слугувати дії при яких співробітники стануть обмежувати власну поведінку свідомо.

Позитивна роль організаційної культури полягає у відповідності вимогам макросоціальної культури підприємства і сприяє підвищенню конкурентоспроможності через зміну самосвідомості працівників. Сама культура є симбіозом цілеспрямованого керівництва, формування поведінки співробітників та підвищення послідовності їхньої поведінки. Люди з різних рівнів управління діяльністю підприємства можуть бути об'єднані разом через групи та ділитися культурою один з одним, стимулюючи підтримку змін і процесів адаптації до умов зовнішнього середовища. Наявність і розвиток складових

організаційної культури дозволяє забезпечувати загальні стандарти поведінки для різних членів трудового колективу.

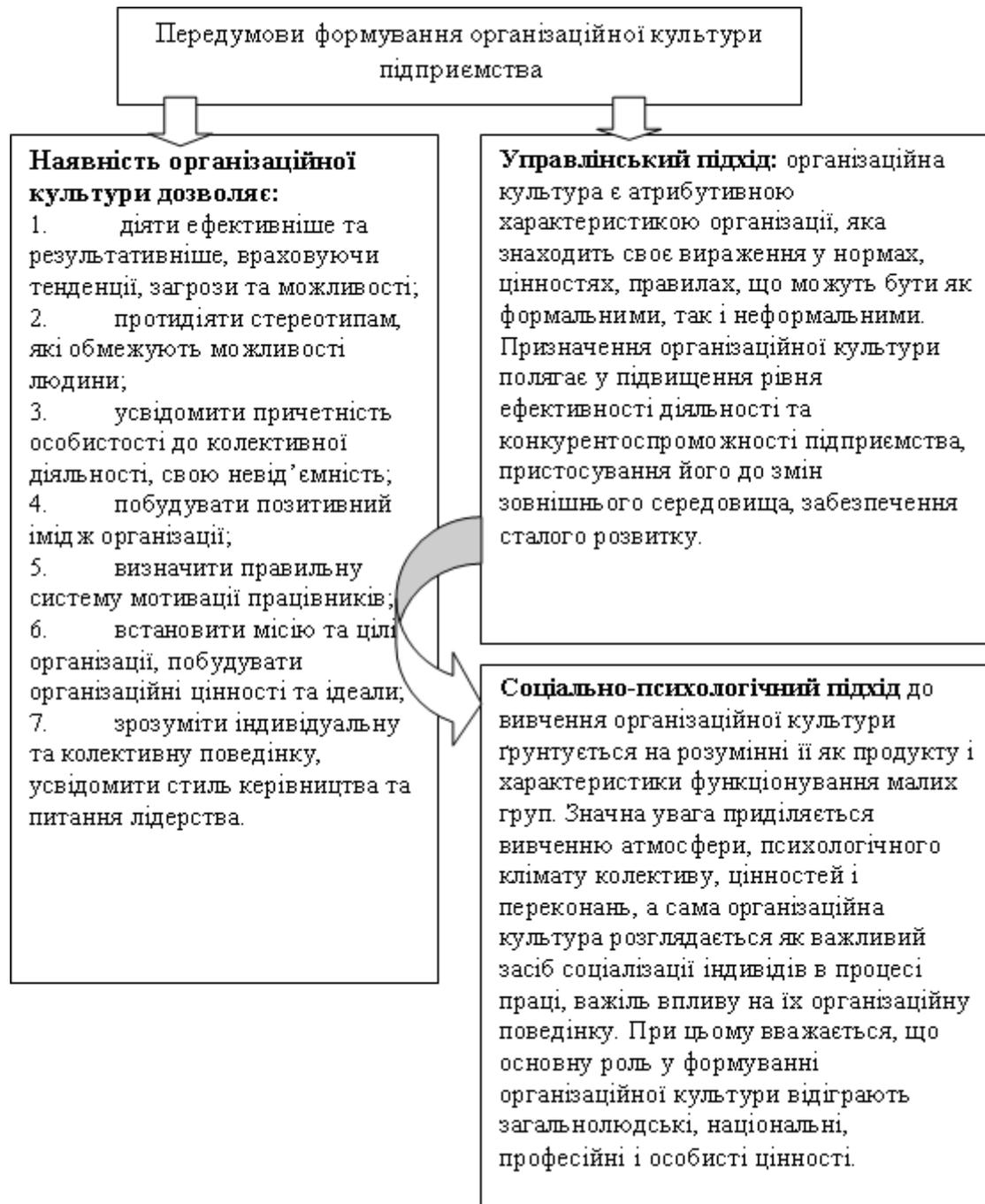
Основними принципами об'єднання співробітників організації є згуртованість та ефективний організаційний контроль. У той же час він також підвищує стабільність соціальної системи та ефективний соціальний контроль у внутрішньому та зовнішньому середовищі. О. Стеклова вважає, що «цінності тих, що становлять організацію суб'єктів можна умовно розділити на дві групи, цінності підсистеми, що управляє, і цінності керованої підсистеми. Деяка частина цінностей цих підсистем співпадає, а деяка відрізняється. Чим більше та частина, в якій цінності цих двох підсистем співпадають, тим стійкіше і ефективніше організація». [14]. Але при такому підході не враховується, що кожне підприємство має різну організаційну культуру, її ступінь розвитку, важливість, імплементацію у основні і допоміжні процеси виробничо-комерційної діяльності. Навіть культура кожного відділу (підрозділу) того ж самого підприємства також відрізняється, оскільки спирається на рівень освіти, складності виконання завдань, компетенцій. В даному випадку організаційна культура служить роздільною ланкою між групами працівників, що може бути джерелом особистісних відносин. Культура підприємства змушує кожного співробітника включити його цінності у власну систему ставлення до загального відношення до соціальної відповідальності бізнесу. Тільки тоді, коли співробітники підприємства бачать його бачити частиною свого власного життя, коли власні інтереси та організаційні інтереси не конфліктують, працівник розгляне організаційні інтереси більше ніж свої, але у межах короткого періоду. Разом з тим, існують і потенційні негативні наслідки і загрози для формування і розвитку організаційної культури, особливо під час соціально-економічних переходів до інших економічних укладів і змінах у функціональних обов'язках, насиченості і сутності реалізованих компетенцій.

Негативна роль організаційної культури. Організаційна культура, ймовірно, спричинить перешкоди для організаційних змін. Деякі організації в минулому мали сильну організаційну культуру. Ця культура нарощувалась коли організація функціонує у стабільному середовищі. Це позитивно впливає на організаційний розвиток для виживання, коли суспільство потребує змін. У стратегічному періоді організаційна культура потребує інтеграції та трансформації. Подальше підвищення її ефективності важко адаптувати до навколишнього середовища. Коли розвиток організаційної культури випереджає розвиток підприємства, то вона виступає струмуючим фактором та стає джерелом стійкості до змін. Тому активна роль культури вимагає від керівництва підприємства постійно переглядати функціональну, організаційну, психологічну насиченість ситуації, оскільки не можна використовувати заходи, які вже призвели до успіху в минулому. Саме це спонукає осіб, які приймають рішення на підприємстві проводити аналіз передумов формування організаційної культури спираючись на управлінський і соціально-психологічні підходи (рис. 1).

Вказані чинники дозволяють зробити додаткову систематизацію з позиції можливих загроз діяльності підприємства і обґрунтувати відповідні заходи щодо посилення управлінських впливів на певні напрями розвитку і змін організаційної культури. Це підкреслюється тим, що з точки зору особистості працівника кожна людина приносить унікальний режим мислення, емоційні характеристики та компетентності якості, що сприятимуть новаторству в організаційних технологіях. Стратегічні моделі управління адаптуються до конкурентного середовища якнайшвидше якщо, члени сильної організаційної культури легко формуються в єдине ціле. Єдність, яка втрачає свою особисту перевагу, не сприяє мозковому штурму і створенню переваг у прийнятті рішень.

Слід зазначити, що комплексність поняття «організаційна культура підприємства» дозволяє акцентувати увагу також на якісних і кількісних характеристиках його діяльності і

стилі управління, здобутої репутації і іміджі. В даному контексті виділяють більш внутрішні чинники, які здатні зовні сприяти укріпленню організаційної культури за рахунок заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств. Сучасні умови господарювання вимагають постійної адаптації та приведення до відповідності вибраних показників для оцінки напрямів бізнесу.



Джерело: розроблено на підставі [4, 6].

Рис. 1. Передумови формування організаційної культури підприємства

При впровадженні диверсифікованих бізнес-стратегій, з економічної точки зору, необхідно більше уваги приділяти перевагам фінансування та синергетиці продуктів, однак, з

точки зору сучасного управління, слід враховувати більшу сумісність культури, що може дати учасникам і працівникам об'єднаної організації краще підкорятися управлінню.

Як правило, фірмовий стиль зазвичай визначається в обмеженій інтерпретації як система візуальної ідентифікації: бренд, логотип, символ, кольори, типографія тощо, складений у вигляді посібника, де його застосування регулюється до різних носіїв візуального спілкування: канцтоварів, друковані, вивіски, транспортні засоби, обмундирування тощо. Однак фірмовий стиль дещо складніший; Він являє собою сукупність проявів, де проектується минуле, сучасне та майбутнє компанії (історія, культура, цінності, стратегії тощо) і складається з двох частин: графічних аспектів та організаційної культури.

Основним принципом управління організаційною культурою має бути відповідність їй всіх елементів системи управління. При розробці або впровадженні змін в певних елементах системи управління виникає необхідність оцінити можливість їх реалізації в рамках існуючої культури і реалізувати конкретні кроки щодо її зміни. Управління процесом змін організаційної культури можливе лише у разі, коли вище керівництво демонструє і стверджує певну систему поглядів, норм і цінностей, які прямо або побічно сприяють виконанню стратегічних завдань організації [1, с. 35].

Удосконалення компетенцій персоналу через здійснення інноваційних змін в організаційній культурі і, відповідно, функцій управління підприємством дозволяє отримати додаткову конкурентну перевагу, посилення стратегічних позицій (рис. 2).

При наявності і розвитку технологій цифрової економіки оновлення процесу формування і розвитку організаційної культури стає інтелектуалізація управління підприємством і постійне удосконалення вибраних бізнес-моделей за конкурентними стратегіями. Організаційна поведінка в даному контексті може бути представлена з функціональної позиції і ролі особи, яка приймає рішення за певно соціальною орієнтацією, що ґрунтується на соціальній відповідальності бізнесу.

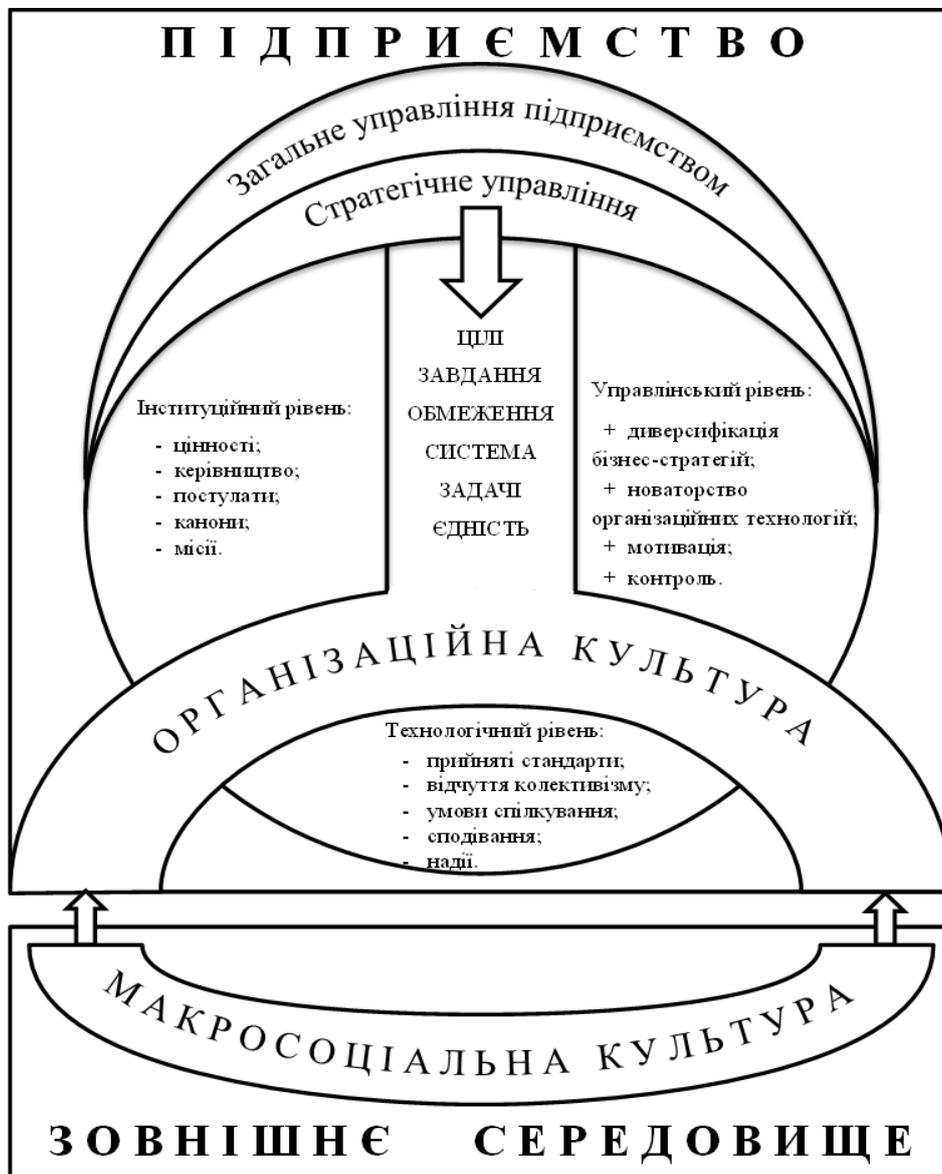
Поєднання інституціонального, управлінського, технологічного рівнів обумовлюють необхідність підвищення конкурентоспроможності підприємства, впровадження стратегічного управління, що ґрунтується на безперервній виробничій і комерційній діяльності, то це спонукає керівників оновлювати основні складові організаційної культури, оскільки товаровиробники мусять удосконалювати споживчі характеристики продукції, удосконалювати організаційну поведінку і мотивувати покупця до придбання певного товару. Формуванню ринкової ціни сприяє розвиток ринку, певного сегменту, що спирається на доходи відповідних груп населення, оскільки саме їхні заробітні плати і звички обумовлюють оновлення товарів для власного користування.

В системі факторів, які обумовлюють зміни в конкурентоспроможності підприємства важливим слід вважати рівень конкурентоспроможності його продукції (послуги) як носія конкурентних переваг. Маркетингові складові значно прискорюють зв'язок із споживачами через властиві їй інструменти, а саме: публічні рекламні заходи, подання інформації про продукцію через публікації в друкованих виданнях, телепередачах, пряма та сувенірна реклама, проведення виставок тощо.

Здійснення моделювання динаміки зовнішніх і внутрішніх економічних процесів підприємства, встановити і моніторити системний зв'язок окремих факторів та складових конкурентоспроможності, що дозволяє забезпечувати адекватність прийняття рішень щодо змін і підвищує ефективність управління.

Процес опрацювання передумов реалізації стратегії формування організаційної культури має ґрунтуватись на формулюванні змісту кожної з них, проведення класифікації на необхідних для прийняття рішень ознаках, аналізу можливого ресурсного забезпечення з

метою досягнення запланованих показників діяльності підприємства, перспектив його розвитку.



Джерело: розроблено авторами.

Рис. 2. Системний підхід щодо визначення місця організаційної культури в стратегічному управлінні підприємством

Чинники зовнішнього середовища є неоднорідними за різним сутнісним наповненням, ієрархічним рівнем та джерелами свого походження, можливості змін, а також стать проявом систем різного рівня, то їх доцільно поділити на три групи: галузеві, тобто ті, які визначаються життєвим циклом, функціонуванням галузі як системи; макроекономічні, тобто чинники, які відображають умови, джерела функціонування і розвитку національних економік; агреговані параметри світової економіки.

«Водночас слід особливо наголосити, що підприємства мережевих структур є новою моделлю перерозподілу інтелектуальних і виробничих ресурсів, що дозволяє їй суб'єктам мінімізувати часові та матеріальні витрати на адаптацію до умов ринку. В умовах макроекономічної нестабільності, коли ресурси високотехнологічних підприємств обмежені і

не відповідають вимогам конкурентної боротьби, саме їх реорганізація за мережевим принципом дозволяє перерозподілити ризики та скоротити часові та фінансові витрати на розробку і впровадження інновацій» [5]. «Слід відзначити, що концепція підприємства мережових структур базується на трьох економічних постулатах: 1) еволюційній економічній теорії, що стверджує роль координації у економічному розвитку; 2) положенні про економіку знань, за яким перевагою економічних авторів є посилення їх компетенцій як для традиційних напрямів виробництва, так і для науково-дослідних організацій; 3) вчення про синергетичний ефект, який передбачає, що мережі організуються на основі спільних ресурсів, інформаційної інфраструктури, інвестиційної діяльності» [2].

Організаційна культура	Індивідуальна культура	Корпоративна культура
Організація – це об’єднання, союз людей, суспільних груп, держав, з’єднаних спільною програмою дій. Державне, партійне або громадська інституція.	Особистість – це людина в системі таких психологічних характеристик, які соціально обумовлені, виявляються у суспільних відносинах, є стійкими і визначають моральні вчинки людини.	Корпорація – це суспільство, союз, група осіб, об’єднаних спільністю станових або професійних інтересів.
Організаційна культура зазвичай застосовується до локальної галузевої організації.	Індивідуальна культура може бути системо утворюючим і деструктивним фактором організаційної та корпоративної культури	Корпоративна культура застосовується до багатопрофільної міжнародної корпорації.
Організаційна культура – це інтегральна характеристика організації (її цінностей, образів поведінки, способів оцінки результатів діяльності), дана в мові певної типології, цілісне уявлення про цілі і цінності, властиві організації, специфічні принципи поведінки і способів реагування.	Індивідуальна культура – це комплекс набутих особистістю навичок щодо обмежень суспільної поведінки під час спілкування, взаємовідносин та вчинення дій	Корпоративна культура – це складний комплекс припущень, що бездоказово приймаються всіма членами конкретної організації, і задає загальні рамки поведінки, організації, що приймаються більшістю.

Джерело: розроблено на основі [10, с. 93].

**Рис. 3. Порівняльна характеристика організаційної, індивідуальної та корпоративної культури**

Отже, кожна компанія має внутрішню логіку, власні характеристики, особистість, специфічний характер, що визначається її походженням та еволюцією, що виявляється через внутрішню культуру, цінності та спосіб діяльності (якість обслуговування, стиль управління, поведінка, мова, модель організації, технологія та ін.) Через все це проектується власне обґрунтування організації та спосіб її здійснення, є ознаками ідентичності, позитивна і цілісна комунікація сприяє формуванню образу, який прогресивно встановлюється в

Мислення клієнтів, тому ми можемо визначити ідентичність як візуалізацію стратегії компанії.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Переваги ефективної організаційної культури вигідні для підвищення рівня конкурентоспроможності організації на мінливому ринку. Однак, як тільки співробітники вступають у певну організацію, вони активно шукатимуть спілкування з різних питань, намагаючись з'ясувати основні вимоги і правила функціонування системи управління. Придатність підприємства до адаптації стосується того, чи зможе ставлення та поведінка працівників допомогти імплементуватися до організаційної культури. Для компанії та її керівників дуже важливо розуміти ідентичність як унікальний, диференціюючий, високоцінний актив, як стратегічний ресурс і ключовий конкурентний фактор, що генерує вигоди, хоча насправді дуже мало компаній, які виявили, що досяг їх Щоб зрозуміти це, оскільки багато хто обмежується сприйняттям фірмового стилю як графічної справи (логотипу, вивісок тощо), і дуже мало таких, які дозволяють реально керувати своєю ідентичністю, орієнтованою та вимірюваною з точки зору конкурентної переваги, операційних результатів і збільшення вартості, оскільки, на жаль, не всі менеджери визнають ідентичність як бізнес-ресурс, як управлінську функцію, поза її простим інструментарієм на рівні проектування та комунікації, що пов'язано, серед іншого, з очевидною складністю вимірювання його прибутковості та впливу на результати, оскільки багато менеджерів не зрозуміли стратегічної ролі наслідки ідентичності та іміджу.

#### References

#### Література

1. Biesiedina, H.Ye., Voloshyn, Yu.Yu. (2012). Problemy upravlinnia rozvytkom orhanizatsiinoi kultury suchasnoho pidpriemstva [Problems of management of organizational culture development of a modern enterprise]. Naukovi pratsi PDAA [Scientific works of PGAA], No. 2 (5), Vol. 1, P. 34–40 [in Ukrainian].
2. Haiduchenko, S.O. (2013). Akmeolohichnyi pidkhid do formuvanniata rozvytku orhanizatsiinoi kultury [Acmeological approach to the formation and development of organizational culture]. Naukovyi visnyk Akademii munitsypalnoho upravlinnia. Seriya: upravlinnia: zb. nauk. prats. [Scientific Bulletin of the Academy of Municipal Administration. Series: Management: a collection of scientific works], Vol. 2, P. 131–138 [in Ukrainian].
3. Hribakho, O.O. (2013). Orhanizatsiina kultura pidpriemstva yak chynnyk pidvyshchennia yoho konkurentospromozhnosti [Organizational culture of the enterprise as a factor of increasing its competitiveness]. Visnyk Skhidnoievropeiskoho universytetu ekonomiky i menedzhmentu [Bulletin of the Eastern European University of Economics and Management], Vol. 1 (14), P. 104–112 [in Ukrainian].
4. Zakharchyn, H.M. (2009). Mekhanizm formuvanni orhanizatsiinoi kultury na pidpriemstvi [The mechanism of organizational culture formation at the enterprise]. Formuvanni rynkovoї ekonomiky v Ukraini [Formation of market economy in Ukraine],
1. Беседіна Г. Є. Проблеми управління розвитком організаційної культури сучасного підприємства / Г. Є. Беседіна, Ю. Ю. Волошин // Наукові праці ПДАА. – 2012. – Вип. 2 (5). – Т. 1. – С. 34–40.
2. Гайдученко С. О. Акмеологічний підхід до формування розвитку організаційної культури / С. О. Гайдученко // Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія: управління: зб. наук. праць. – 2013. – Вип. 2. – С. 131–138.
3. Грібахо О. О. Організаційна культура підприємства як чинник підвищення його конкурентоспроможності / О. О. Грібахо // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. – 2013. – Вип. 1 (14). – С. 104–112.
4. Захарчин Г. М. Механізм формування організаційної культури на підприємстві / Г. М. Захарчин // Формування ринкової економіки в Україні. – 2009. – № 19. – С. 241–248.

No. 19, P. 241–248 [in Ukrainian].

5. Zinoviev, F.V., Brustinov, D.V., Pyzhynskiy, Ya.I. (2010). Sutnist i skladovi orhanizatsiinoi kultury pidpriemstva [The essence and components of the organizational culture of the enterprise]. Derzhava ta rehiony. Serii: Ekonomika ta pidpriemnytstvo [States and Regions. Series: Economics and Entrepreneurship], No. 3, P. 47–51 [in Ukrainian].

6. Kryhulska, T.V. (2010). Deiaki aspekty problemy strukturyzatsii orhanizatsiinoi kultury pidpriemstva [Some aspects of the problem of structuring the organizational culture of the enterprise]. Derzhava ta rehiony. Serii: Ekonomika ta pidpriemnytstvo [State and Regions. Series: Economics and Entrepreneurship], No. 3, P. 76–80 [in Ukrainian].

7. Lepeiko, T.I., Lukashev, S.V., Myronova, O.M. (2013). Orhanizatsiina povedinka: navchalnyi posibnyk [Organizational Behavior: Textbook]. Kharkiv: KhNEU Publishing House. 156 p. [in Ukrainian].

8. Moll, E.G. (2006). Organizatsionnaia kultura [Organizational Culture]. In: Organizatsionnoe povedenie. Khrestomatiia [Organizational Behavior. Reader]. Edited by D.Ya. Raigorodsky. Samara: Publishing House Bahrahk-M. P. 38–49 [in Russian].

9. Muratov, A.S. (2013). Ot ustoichivosti k garmonichnosti razvitiia ekonomicheskikh sistem [From sustainability to the harmonious development of economic systems]. Upravlenie ekonomicheskimi sistemami: elektronnyi nauchnyi zhurnal [Management of economic systems: electronic scientific journal], No. 5. Retrieved from: <http://www.uecs.ru> [in Russian].

10. Ozirska, N.V. (2015). Kontseptualni vidminnosti ta tochka peretynu orhanizatsiinoi ta korporativnoi kultury [Conceptual differences and the point of intersection of organizational and corporate culture]. Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu [Scientific Bulletin of the Kherson State University], Vol. 13, Part 3, P. 91–94 [in Ukrainian].

11. Semykina, M.V. (2009). Evoliutsiia orhanizatsiinoi kultury na ukrainskykh pidpriemstvakh: problemy ta protyrichchia [The evolution of organizational culture in Ukrainian enterprises: problems and contradictions]. Derzhava ta rehiony. Serii: Ekonomika ta pidpriemnytstvo [State and regions. Series: Economics and Entrepreneurship], No. 6, P. 197–200 [in Ukrainian].

12. Sichkarenko, K.O. (2015). Merezheva orhanizatsiia innovatsiinoi diialnosti: naukova dopovid [Network organization of innovative activity:

5. Зінов'єв Ф. В. Сутність і складові організаційної культури підприємства / Ф. В. Зінов'єв, Д. В. Брустінов, Я. І. Пижинський // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2010. – № 3. – С. 47–51.

6. Кригульська Т. В. Деякі аспекти проблеми структуризації організаційної культури підприємства / Т. В. Кригульська // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2010. – № 3. – С. 76–80.

7. Лепейко Т. І. Організаційна поведінка: навчальний посібник / Т. І. Лепейко, С. В. Лукашев, О. М. Миронова. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2013. – 156 с.

8. Молл Е. Г. Организационная культура / Е. Г. Молл // Организационное поведение. Хрестоматия / Редактор-составитель Д. Я. Райгородский. – Самара: Изд. дом «Бахрах-М», 2006. – С. 38–49.

9. Муратов А. С. От устойчивости к гармоничности развития экономических систем [Электронный ресурс] / А. С. Муратов // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2013. – № 5. – Режим доступа: <http://www.uecs.ru>.

10. Озірська Н. В. Концептуальні відмінності та точка перетину організаційної та корпоративної культури / Н. В. Озірська // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2015. – Вип. 13. – Ч. 3. – С. 91–94.

11. Семікіна М. В. Еволюція організаційної культури на українських підприємствах: проблеми та протиріччя / М. В. Семікіна // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2009. – № 6. – С. 197–200.

12. Січкаренко К. О. Мережева організація інноваційної діяльності: наукова доповідь / К. О. Січкаренко; НАН

- scientific report]. Kyiv: NAS of Ukraine, State Institution "Institute of Economics and Forecasting of NAS of Ukraine". 48 p. [in Ukrainian].
13. Solomanidina, T.O. (2003). Organizatcionnaia kultura kompanii [Company organizational culture]. Moscow: ООО "Zhurnal "Upravlenie personalom". 456 p. [in Russian].
14. Steklova, O.E. (2007). Organizatcionnaia kultura: uchebnoe posobie [Organizational Culture: A Study Guide]. Ulianovsk: UlGTU. 127 p. [in Russian].
15. Kharchyshyna, O.V. (2011). Formuvannia orhanizatsiinoi kultury v systemi menedzhmentu pidpriemstv kharchovoi promyslovosti: monohrafiia [Formation of organizational culture in the management system of food industry enterprises: monograph]. National University of Food Technologies. Zhytomyr: ZhDU Publishing House. I. Franko. 290 p. [in Ukrainian].
16. Khmil, F.I. (2003). Osnovy menedzhmentu: pidruchnyk [Fundamentals of management: a textbook]. Kyiv: Akademydav. 608 p. [in Ukrainian].
- України, ДУ "Інститут економіки та прогнозування НАН України". – К., 2015. – 48 с.
13. Соломанидина Т. О. Организационная культура компании / Т. О. Соломанидина. – М.: ООО "Журнал "Управление персоналом", 2003. – 456 с.
14. Стеклова О. Е. Организационная культура: учебное пособие / О. Е. Стеклова. – Ульяновск: УлГТУ, 2007. – 127 с.
15. Харчишина О. В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості: монографія / Олена Володимирівна Харчишина; Нац. ун-т харч. технологій. – Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2011. – 290 с.
16. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: підручник / Ф. І. Хміль. – К.: Академвидав, 2003. – 608 с.

УДК 339.56:338.486=111

DOI: 10.30857/2413-0117.2019.6.9

**Nataliia V. Kulak**

*Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine*

### **MODERN DEVELOPMENT TRENDS IN THE GLOBAL TOURISM MARKET**

*The article offers insights into the modern trends that shape a vector of world tourism services as well as provides an analysis of statistical profitability indicators of the global tourism market and quantitative indicators of tourist flows. It has been verified that quantitative indicators of tourist flows geography are directly dependent on the level of socioeconomic development of countries and regions which translates into their inequality. A survey on the dynamics of international tourist arrivals has allowed to identify the top global tourism leaders with a particular emphasis on the countries that are leaders in the area of business and entertainment tourism. Tourism has proved to be a profitable sector of the economy boosting investment, entrepreneurial and innovative activities of all tourism entities. The study findings have revealed that tourism is a catalyst for economic, social and cultural change as well as it has positive effects on society development worldwide. Apart from the above, statistical data have been investigated demonstrating that the tourism market contributes towards creating new jobs and additional capital injections from tourist flows. Evidence has been provided that the key trend in global tourism development is the creation of partnerships which further form transnational business structures that build their commercial activities based on franchise agreements. It is argued that globalization processes is a powerful driver enhancing the tourism market development. The study also offers an overview of the specific features of tourism industry development in Ukraine which prove to have promising development prospects within the frameworks of partnerships with foreign companies as well as in the format of independent entrepreneurship activities.*

**Keywords:** *tourism; tourists; travelling; tourism services; tourism market; contract; services agreement; development trends; globalization; tourist arrivals; tourist capacity of Ukraine; tourism sector; internal tourism; tourism industry development; investment climate.*

**Наталія В. Кулак**

*Київський національний університет технологій та дизайну, Україна*

### **ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СВІТОВОГО РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ**

*У статті проведено дослідження сучасних тенденцій, що формують вектор розвитку світового ринку туристичних послуг. Досліджено статистичні показники прибутковості світового ринку туризму та кількісні показники туристичних потоків, які залежать від рівня соціально-економічного розвитку країн і регіонів, що спричиняє їх нерівномірність. Здійснено аналіз динаміки міжнародних туристичних прибуттів та виокремлено країни – лідери у сфері міжнародного туризму. Окремо представлено країни, які є лідерами ділового та розважального туризму. Доведено, що туризм є прибутковою галуззю економіки, що стимулює інвестиційну активність, підприємницьку та інноваційну діяльність всіх суб'єктів сфери туристичних послуг. За результатами проведеного дослідження з'ясовано, що туризм відіграє роль каталізатора економічних, соціальних та культурних змін, а також позитивно впливає на розвиток соціуму країн. Крім того, досліджено статистичні дані, які свідчать про те, що ринок туристичних послуг сприяє створенню додаткових робочих місць та вливанню додаткового капіталу з боку туристів. З'ясовано та підтверджено фактами, що провідною тенденцією розвитку світового туризму є створення партнерських компаній, що утворюють транснаціональні структури, які будують свою комерційну діяльність на договорах франчайзингу. Наголошується, що процеси глобалізації, які відбуваються у світі, є потужним двигуном розвитку ринку*

туристичних послуг. Виявлено особливості розвитку туристичного сектора України. Визначено, що вітчизняна сфера туризму має позитивні перспективи розвитку як у межах партнерських відносин з іноземними компаніями, так і у форматі самостійної підприємницької діяльності.

**Ключові слова:** туризм; туристи; подорожі; туристичні послуги; ринок туристичних послуг; договір; договір про надання послуг; тенденції розвитку; глобалізація; туристичні прибуття; туристичний потенціал України; сфера туризму; внутрішній туризм; розвиток сфери туризму; інвестиційний клімат.

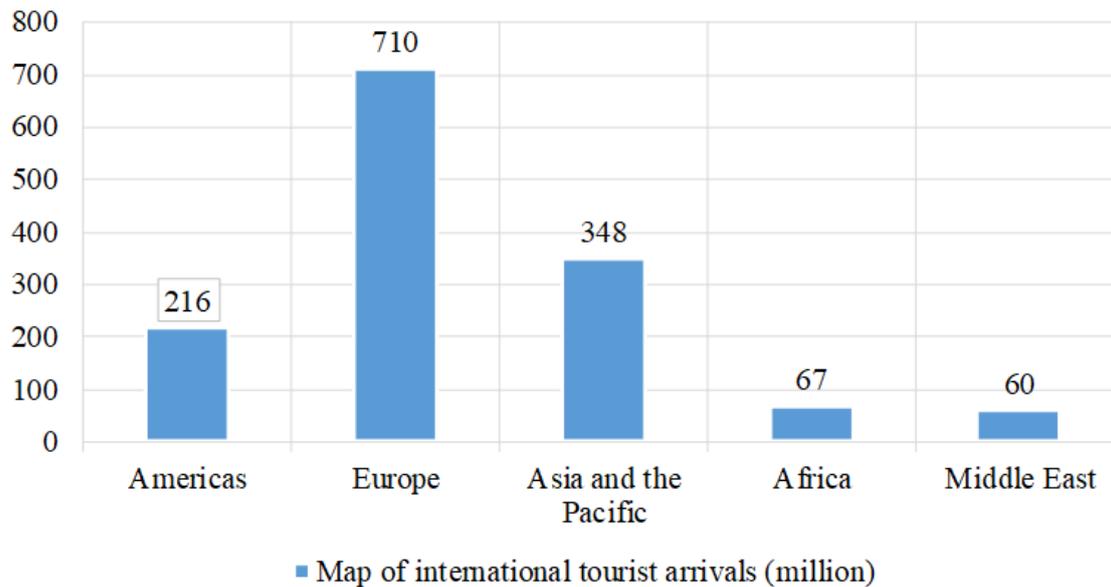
**Наталья В. Кулак**

**Киевский национальный университет технологий и дизайна, Украина  
ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ МИРОВОГО РЫНКА ТУРИСТИЧЕСКИХ УСЛУГ**

*В статье проведено исследование современных тенденций, формирующих вектор развития мирового рынка туристических услуг. Осуществлён анализ статистических показателей прибыльности мирового рынка туризма, а также количественных показателей величины туристических потоков. Доказана прямая зависимость количественных показателей географии туристических потоков от уровня социально-экономического развития стран и регионов, что обуславливает их неравномерность. Произведённый анализ динамики международных туристических прибытий позволил выделить страны, являющиеся лидерами в сфере международного туризма. Отдельно представлены страны - лидеры делового и развлекательного туризма. Доказано, что туризм является прибыльной отраслью экономики, стимулирующей инвестиционную активность, предпринимательскую и инновационную деятельность всех субъектов сферы туристических услуг. В ходе проведённого исследования установлено, что туризм играет роль катализатора экономических, социальных и культурных изменений, а также положительно влияет на развитие социума стран. Кроме того, исследованы показатели статистических данных, свидетельствующие о том, что рынок туристических услуг способствует созданию дополнительных рабочих мест и вливанию дополнительного капитала со стороны туристов. Выведено и подтверждено фактами, что ведущей тенденцией развития мирового туризма является создание партнёрских компаний, образующих транснациональные структуры, которые строят свою коммерческую деятельность на основе договоров франчайзинга. Акцентируется, что мировые процессы глобализации выступают мощным двигателем развития рынка туристических услуг. Выведены особенности развития туристического сектора Украины. Определено, что отечественная сфера туризма имеет положительные перспективы развития как в рамках партнёрских отношений с иностранными компаниями, так и в формате самостоятельной предпринимательской деятельности.*

**Ключевые слова:** туризм; туристы; путешествия; туристические услуги; рынок туристических услуг; договор; договор о предоставлении услуг; тенденции развития; глобализация; туристические прибытия; туристический потенциал Украины; сфера туризма; внутренний туризм; развитие сферы туризма; инвестиционный климат.

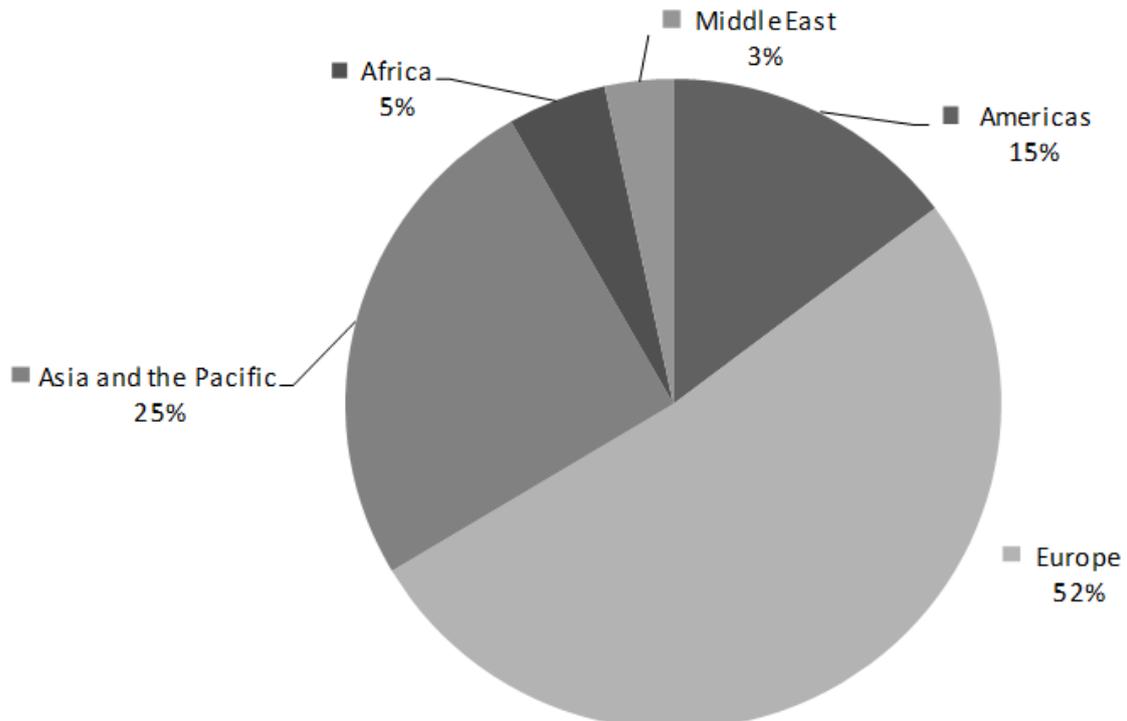
**Statement to a problem.** Tourism has gradually become a strategic sector of economic development. Tourism industry scaled up in the second half of the XX century and is starting now to affect international economic relations. According to statistical data, 25 million people were using tourism services in 1950, whereas this indicator was 592 million people in late XX century [10], 1.235 billion people in 2016, 1.322 billion people in 2017, and 1.4 billion in 2019 (Figure 1).



Source: [9, 10].

Figure 1. Indicators of number of tourists in the world of 2019

Global tourism industry is developing steadily. Europe accounts for 50.7% of global tourism market. America holds 15.4% and 33.9% are attributed to Asia, Africa and Australia (Figure 2).



Source: [9, 10, 12].

Figure 2. Distribution of the world tourist market on regions of the world in 2019, %

Tourism is a profitable business area. Estimates show that 10% of the global GDP come from tourism. Tourists are real investors in their destination country. Development of tourism contributes to creation of additional jobs. Almost every tenth person on the planet works in tourism

business. The study of trends in tourism development has to promote development of domestic tourism industry, stimulate entrepreneurial activities, and increase the country's competitiveness on the global stage.

**Article purpose.** The aim of this article is to study, define and generalize the contemporary state and global trends in tourism development.

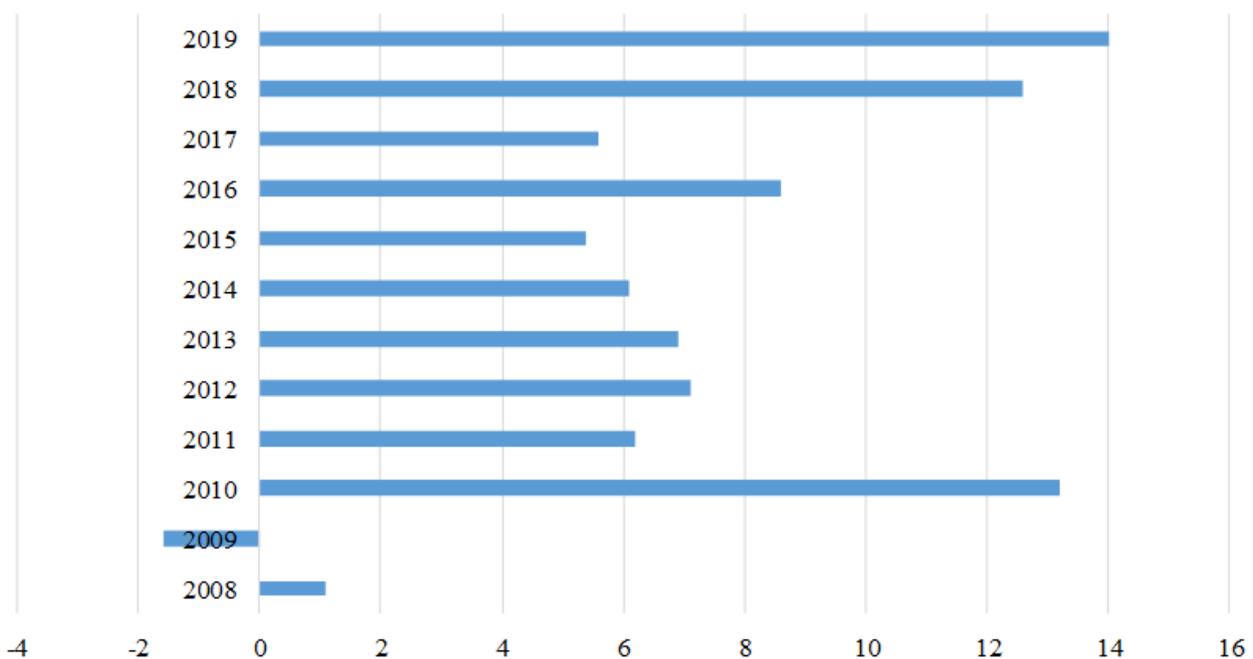
Matters of global and domestic tourism development have been considered in papers of such scholars as: G.V. Balabanov, A.A. Gerashchenko, L.P. Davidyuk, R.G. Korobyova, A.Y. Parfinenko, I.O. Stepanenko, N.O. Stepanenko, O.B. Shikina.

**Main materials of a research.** A high number of tourists visiting European countries is attributed to cultural, historical and natural landmarks present there, developed touristic infrastructures and a tradition of having an active holiday by travelling that is developed among European citizens. On average, 616.2 million people, which amounts to 49.9% of the global number of tourists, travel through Europe. Approximately 90% of tourists of those 616.2 million are Europeans.

According to statistical data, Spain, Germany, the Benelux, Italy, Greece, and Austria are the most popular with tourists, generating 20% of tourism revenue. Croatia, Bulgaria, the Czech Republic, and Montenegro account for around 11% of international tourism revenue.

The statistics shows that Mexico, Canada and the USA account for the biggest number of international arrivals in America.

The flow of tourists going to China and India has much increased over the last five years. In 2019, the Asia-Pacific region was visited by 348 million people (Figure 3).



Source: [9, 10].

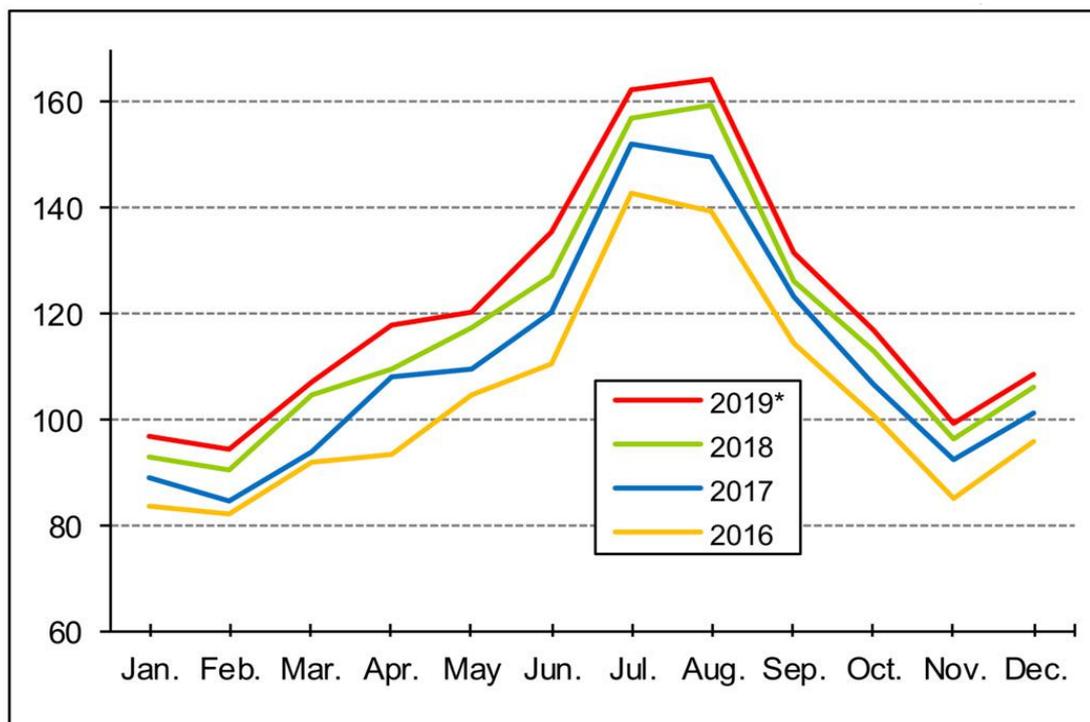
Figure 3. Rates of gain of tourist arrivals of the Pacific Rim of 2008–2019

The statistics demonstrates minor changes in the geographical structure of the market of tourism services. The biggest number of tourists visit France, the USA, Spain, China, and Italy (Figure 2). The prevalence of the number of tourists travelling to the countries of closely situated regions over those interested in long-distance travelling currently remains a sustainable trend in international tourism development.

The share of tourism exceeds 15% of the volume of global trade in goods and services. It is estimated that the cost of travelling will have amounted to USD 1560 million by 2020.

In accordance with the 2019 ranking compiled by Mastercard, which has been studying global trends in travelling and generating the Global Destination Cities Index over the past ten years, the number of overnight tourists grew by 76% in 2019 in comparison to 2009. The Asia-Pacific region demonstrates especially rapid dynamics. In 2019, Bangkok for the fourth time became No. 1 touristic destination in terms of the number of international visitors. In 2018, the city was visited by over 22 million tourists. Paris and London ranked respectively second and third in 2019, having over 19 million tourists each. Dubai tops the ranking in terms of the money spent by tourists, as they spend there on average USD 533 a day. Makkah ranked second, and Bangkok – third. Tourists spend the most time in Antalya (Turkey) and New York City (USA), staying there for 14 and 8 nights respectively. Ukraine is in top 3 countries, from which tourists go to the Turkish resort – Ukrainians account for almost 6% of travelers to Antalya.

Overall, the assessment of international tourist flows indicates an increase in international tourism (Figure 4), which will further contribute to global economic recovery. According to UNWTO forecasts, the share of international tourism will continue to increase in growing economies.



Source: [9].

Figure 4. International trips for 2019 – change on months, in the world (one million)

The number of international touristic arrivals will increase approximately two times faster (+4.4%) than in developed countries (+2.2%). The countries with growing economies (Latin America, Central, Eastern and Eastern-Mediterranean Europe, Asia, Africa and Middle East) will account for approximately 30 million arrivals a year, while the number of arrivals in conventional destinations (North America, Europe, Asia-Pacific region) will amount to approximately 14 million arrivals a year [9].

Industrial countries – South Korea and Taiwan – are becoming leaders in business tourism. After opening of new beaches on Southern coast and creation of unique cultural and entertaining programs, Thailand has become one of the most significant destinations in tourism industry. The fast-growing scope of travels to Africa and Middle East changes the global dynamics of tourism development.

In 2018, 20–30% of the total number of people travelling abroad were mass or group tourists, while the rest – 70–80% – were individual tourists. The trends of the recent years include changes in favour of mass tourism, which result from the following factors: increased free time; reduced prices for air travelling; increased number of charter flights for convenience of tourists travelling in groups; increased interest of travel agents in mass tourism as a business capable of generating major revenue; search for new cost-effective destinations, increased number of jobs in mass tourism; increased number of tourists travelling by buses due to low tour prices [3].

As far as Ukraine is concerned, development of the country's tourism industry was characterized by indicators of a rather dynamic entry of the country into the international tourism market. In particular, Ukraine is well ahead of developed countries in terms of growth of international revenue: the average annual growth rate of the tourism service market in developed countries was 6% per year, while in Ukraine it was 9%, which is close to the growth rate of the global tourism market in general, but slightly less than the growth rates of developing countries (10%).

According to studies of the International Organization for Public-Private Cooperation, Ukraine has improved its ranking in the Travel and Tourism Competitiveness Index by 10 spots during 2019–2020 and ranked there 78th.

According to the report of the World Economic Forum of the International Organization for Public-Private Cooperation, Ukraine “had the fastest rate of TTCI score growth in the subregion, rising 10 places to rank 78th globally. In particular, as the country stabilized and recovered economically, Ukraine drastically improved its business environment (124th to 103rd), safety and security (127th to 107th), international openness (78th to 55th) and overall infrastructure (79th to 73rd)” [11].

The 2019 Global Destination Cities Index allowed to analyze data for the past 10 years and identify the following key trends:

1) Consistent and steady growth of tourism. Over the past ten years, more and more people have been travelling and spending more money. The flow of travelers grows on average by 6.5% each year, with expenditure growing on average by 7.4%.

2) Dominance of major cities in the choice of a travelling package. Tourists often express their wish to visit a certain city. London, Paris and Bangkok, New York are the top cities that are eagerly visited by tourists.

3) Rapid rise of the flow of foreign tourists to the Asia-Pacific region. Cities of the Asia-Pacific region have demonstrated the biggest increase in the number of travelers from abroad since 2009, namely – 9.4%. In comparison, the increase in the flow of travelers to Europe was 5.5%. This was facilitated by the increase in the number of travelers from mainland China. Since 2009, China has moved up from the 8th to the 2nd place in the ranking of countries, citizens of which travel to the 200 destinations included in the Mastercard study.

With regard to the analysis, the major trends in development of global tourism industry are the increasing impact of global tourism on development of the labour market. Statistical indicators show that approximately 120 million direct jobs and 125 million indirect ones in related industries are created specifically by tourism industry. Developed countries of the world have intensified their investment activities in tourism-related industries, namely aviation, development of online travelling services, hotel, restaurant and catering business. Intensification of globalization processes

results in growth of travelling and tourism, which contributes to the increase in purchasing power and strengthening of a middle class in many developing countries. Tourism development promotes the formation and strengthening of positions of small and medium-sized businesses. The leading trend of the past five years is the processes of investments by economic markets of countries, where companies created through merging of related (partner) companies operate, and creation of transnational structures that service the tourism industry.

We consider it relevant to use forecasts provided by UNWTO. UNWTO specialists anticipate that the number of international touristic arrivals will increase to 1.5 billion people in 2020, and to 1.8 billion people by 2030. In 2020, East Asia and Pacific region are expected to become second popular international touristic destinations after Europe.

Inbound tourism will have the fastest rate of development, increasing in developing countries (+4.4%). The rate of tourism development in developed countries will grow slower (+2.2%). Developing countries have to gain 57% share of tourism market by 2030, and by 2020, revenues in this group of countries will have exceeded revenues from tourism in developed countries. Travelling and tourism industry need to remain crucial in the process of ensuring economic growth both in developed and developing countries.

The trend of increasing capital investments in global tourism market needs to remain sustainable.

The following trends are important for development of global tourism: cooperation of small and medium-sized travel enterprises; establishment of global hotel chains; informatization of the global market of tourism services; customization of provision of tourism services and increased requirements to the quality of touristic product; enhancement of relations between the global market of tourism services and other markets.

A specific trend in the development of Ukrainian tourism market is the activity of Western travel corporations: Turtess Travel LLC, which is a part of Turtess Tourism holding, Coral Travel LLC – a part of the international OTI Holding A.S., TUI Travel PLC and Voyage-Kyiv LLC, which work on a franchise basis.

**Conclusion.** The study of trends in the development of the global market of tourism services has found the following:

1) Regional distribution of the global market of tourism services is changing in view of the increased interest in the Asia-Pacific region. The interest of tourists in travelling around Europe and visiting such cities as London, Paris, Bangkok, New York remains constant.

2) The growth of the global market of tourism services remains stable, both in terms of the number of travelers, and in terms of capital financial investments.

3) The market of tourism services has developed a tourism industry, which serves as a catalyst for development of sustainable and open international relations, stimulates development of economies of countries that are participants to the tourism service market, promotes the creation of competitive tourism industries in countries that are participants to the tourism service market, promotes the acceleration of world globalization.

4) The low ranking of domestic tourism product remains stable, which is evident in poor quality of professional level of national specialists, imperfection of tourism infrastructure, flaws in legislation that regulates operation of the market of tourism services and protection of business environments, lack of proper funding from the state, hostilities in Eastern Ukraine. The above stated facts indicate that Ukraine has a strong potential for tourism activity and development.

#### References

#### Література

1. Herashchenko, O.O. (2014). Vplyv turyzmu na sotsialno-ekonomichnyi rozvytok rehioniv ta krain svitu [Influence of tourism on the socio-economic development of regions and countries of the world] / O. O. Герашченко

- development of regions and countries of the world].  
Suchasni tekhnolohii upravlinnia turystychnym ta hotelno-restorannym biznesom: mater. VI Vseukr. nauk.-prakt. konf. [Modern technologies of management of tourism and hotel and restaurant business: materials of VI All-Ukrainian scientific-practical conference (Mariupol, September 26, 2014)]. Mariupol: MDU. P. 93–94 [in Ukrainian].
2. Herashchenko, O.O., Matsuka, V.M. (2013). Rozvytok form upravlinnia hotelnymy TNK [Development of Hotel Management Forms of TNCs]. Visnyk Mariupolskoho derzhavnoho universytetu. Seriya: Ekonomika [Bulletin of Mariupol State University. Series: Economics], Vol. 5, P. 65–76 [in Ukrainian].
3. Malska, M.P., Antoniuk, N.V., Hanych, N.M. (2008). Mizhnarodnyi turyzm i sfera posluh [International tourism and services]. Kyiv: Znannia. 661 p. [in Ukrainian].
4. Matsuka, V.M. (2016). Suchasni tendentsii ta perspektyvy rozvytku turyzmu v Ukraini [Modern tendencies and prospects of tourism development in Ukraine]. Visnyk Mariupolskoho derzhavnoho universytetu. Seriya: Ekonomika [Bulletin of Mariupol State University. Series: Economics], Vol. 1, P. 43–49 [in Ukrainian].
5. Mirovoi atlas dannykh. Turizm [World data atlas. Tourism] // Knoema: globalnaia baza dannykh: vebсайт [Knoema: Global Database: Website]. Retrieved from: <https://knoema.ru/atlas/topics/Туризм> [in Russian].
6. Osypenko, K.V. (2017). Rozvytok mizhnarodnoi konkurentospromozhnosti turystychnykh rehioniv svitu: monohrafiia [Development of international competitiveness of tourist regions of the world: monograph]. Kyiv. 219 p. [in Ukrainian].
7. Skarha, O.O. (2018). Kontseptualni zasady zabezpechennia mizhnarodnoi konkurentospromozhnosti turystychnoi kompanii v umovakh hlobalizatsii [Conceptual principles of international competitiveness of tourism company in the conditions of globalization]. Biznes Inform [Business Inform], No. 3, P. 435–442 [in Ukrainian].
8. Tkachenko, T.I. (2018). Upravlinnia turystychnym biznesom: innovatsiinyi pidkhid [Management of the tourism business: an innovative approach]. Suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku turyzmu: materialy mizhnar. nauk.-prakt. konf., 2–4 trav. 2018 r. [The // Сучасні технології управління туристичним та готельно-ресторанним бізнесом: матер. VI Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Маріуполь, 26 вересня 2014 р.). – Маріуполь: МДУ, 2014. – С. 93–94.
2. Геращенко О. О. Розвиток форм управління готельними ТНК / О. О. Геращенко, В. М. Мацука // Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка. – 2013. – Вип. 5. – С. 65–76.
3. Мальська М. П. Міжнародний туризм і сфера послуг / М. П. Мальська, Н. В. Антонюк, Н. М. Ганич. – Київ: Знання, 2008. – 661 с.
4. Мацука В. М. Сучасні тенденції та перспективи розвитку туризму в Україні / В. М. Мацука // Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка. – 2016. – Вип. 1. – С. 43–49.
5. Мировой атлас данных. Туризм [Электронный ресурс] // Knoema: глобальная база данных: вебсайт. – Режим доступа: <https://knoema.ru/atlas/topics/Туризм>.
6. Осипенко К. В. Развитие международной конкурентоспособности туристических регионов мира: монография / К. В. Осипенко. – Киев, 2017. – 219 с.
7. Скарга О. О. Концептуальные основы обеспечения международной конкурентоспособности туристической компании в условиях глобализации / О. О. Скарга // Бизнес Информ. – 2018. – № 3. – С. 435–442.
8. Ткаченко Т. І. Управління туристичним бізнесом: інноваційний підхід / Т. І. Ткаченко // Сучасний стан та перспективи розвитку туризму: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 2–

- current state and prospects of tourism development: materials international. Research Practice Conf., 2–4 May 2018]. Chernivtsi; Suchava: Tekhnodruk, 2018. – S. 134–137 [in Ukrainian].
9. World Tourism Organization. Retrieved from: [http://tourlib.net/wto/WTO\\_highlights\\_2019.pdf](http://tourlib.net/wto/WTO_highlights_2019.pdf).
10. World Tourism Barometer and Statistical Annex, January 2020. Retrieved from: [http://tourlib.net/wto/WTO\\_highlights\\_2019.pdf](http://tourlib.net/wto/WTO_highlights_2019.pdf).
11. World Economic Forum – International Organization for Public-Private Cooperation. Retrieved from: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TTCR\\_2019.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2019.pdf).
12. World Tourism Organization (UNWTO): website. Retrieved from: <http://www.unwto.org>.
13. World Tourism Organization. Retrieved from: [www.unwto.org/data](http://www.unwto.org/data).
14. WTTC Global Economic Impact and Issues-2019. Retrieved from: <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/regions-2019/world2019.pdf>.
- 4 трав. 2018 р. – Чернівці; Сучава: Технодрук, 2018. – С. 134–137.
9. World Tourism Organization. – Retrieved from: [http://tourlib.net/wto/WTO\\_highlights\\_2019.pdf](http://tourlib.net/wto/WTO_highlights_2019.pdf).
10. World Tourism Barometer and Statistical Annex, January 2020. – Retrieved from: [http://tourlib.net/wto/WTO\\_highlights\\_2019.pdf](http://tourlib.net/wto/WTO_highlights_2019.pdf).
11. World Economic Forum – International Organization for Public-Private Cooperation. – Retrieved from: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TTCR\\_2019.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2019.pdf).
12. World Tourism Organization (UNWTO): website. – Retrieved from: <http://www.unwto.org>.
13. World Tourism Organization. – Retrieved from: [www.unwto.org/data](http://www.unwto.org/data).
14. WTTC Global Economic Impact and Issues-2019. – Retrieved from: <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/regions-2019/world2019.pdf>.

УДК 658.5:338.5

DOI: 10.30857/2413-0117.2019.6.10

Євгенія В. Міщук

*Криворізький національний університет, Україна*

### МЕТОДОЛОГІЯ ОЦІНЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СТЕЙКХОЛДЕРІВ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СКЛАДНИКА ЙОГО ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

*У статті наголошується, що сучасні методики оцінювання економічної безпеки підприємства не враховують величину рівня економічної безпеки його стейкхолдерів, а також вплив безпеки контрагентів, що знижує ефективність заходів, спрямованих на забезпечення як цих видів безпеки, так і самого підприємства. Метою дослідження є вдосконалення методології оцінювання економічної безпеки стейкхолдерів підприємства як складника його економічної безпеки. Для виконання поставлених завдань використано такі наукові методи: узагальнення – для аналізу поглядів економістів на об'єкт дослідження та формулювання висновків контент-аналізу первинних джерел; аналіз і синтез – для з'ясування основних наукових категорій дослідження та уточнення показників економічної безпеки стейкхолдерів. Представлено загальну композицію економічної безпеки стейкхолдерів підприємства. Актуалізовано необхідність окремого визначення її рівня та стану. Ураховано, що рівень економічної безпеки стейкхолдерів характеризується ступенем досягнення відповідних показників-індикаторів своїх порогових (мінімально необхідних) значень, а стан економічної безпеки стейкхолдерів, зважаючи на наявні в них власні ресурси, резерви й процеси, визначається сукупністю обставин і умов, в яких вони перебувають, та відображає можливості відновлення належного рівня економічної безпеки з урахуванням необхідного на це часу і тенденцій. Удосконалено класифікацію стейкхолдерів економічної безпеки підприємства з погляду залежності їх інтересів від економічної безпеки підприємства. Доведено, що в процесі оцінювання потрібно враховувати внутрішню (ендогенну) безпеку стейкхолдерів, яка залежить від конкретного підприємства та яка може об'єднувати безпеку персоналу, власників і територіальної громади. Запропоновано визначати показники оцінювання рівня та стану внутрішньої економічної безпеки цієї групи стейкхолдерів з урахуванням величини неосвоєних витрат, а показник економічної безпеки підприємства – з урахуванням безпеки стейкхолдерів. Уперше запропоновано в цьому показнику враховувати вплив економічної безпеки зовнішніх стейкхолдерів, що продемонстровано на прикладі фінансово-кредитних установ і постачальників. Удосконалена методологія оцінювання економічної безпеки стейкхолдерів підприємства дозволяє не тільки здійснити відокремлене оцінювання такого виду безпеки, але й застосовувати її під час розрахунку показників рівня та стану економічної безпеки підприємства. Викладені пропозиції мають практичну цінність, оскільки можуть бути використані планово-економічними службами підприємств для планування та більш ефективного підходу до вибору стабілізаційних заходів щодо покращення результатів його діяльності, в тому числі за рахунок більш виваженої політики співробітництва з контрагентами.*

**Ключові слова:** внутрішня безпека; вплив економічної безпеки; зовнішня безпека; неосвоєні витрати; стейкхолдери.

Евгения В. Мищук

*Криворожский национальный университет, Украина*

### МЕТОДОЛОГИЯ ОЦЕНИВАНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ СТЕЙКХОЛДЕРОВ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК СОСТАВЛЯЮЩЕЙ ЕГО ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

*В статье акцентируется внимание на том, что современные методики оценивания экономической безопасности предприятия не учитывают величину уровня экономической*

безопасности его стейкхолдеров, а также влияние безопасности контрагентов, что снижает эффективность мер, направленных на обеспечение этих видов безопасности, а также самого предприятия. Цель исследования состоит в усовершенствовании методологии оценивания экономической безопасности стейкхолдеров предприятия как составляющей экономической безопасности. Для выполнения поставленных задач применены такие научные методы: обобщение – для анализа взглядов экономистов на объект исследования и формулирование выводов контент-анализа первичных источников; анализ и синтез – для выяснения основных научных категорий исследования и уточнения показателей экономической безопасности стейкхолдеров. Представлена общая композиция экономической безопасности стейкхолдеров предприятия. Актуализирована необходимость отдельного определения её уровня и состояния. Учтено, что уровень экономической безопасности стейкхолдеров характеризуется степенью достижения соответствующих показателей-индикаторов своих пороговых (минимально необходимых) значений, а состояние экономической безопасности стейкхолдеров, в зависимости от имеющихся у них собственных ресурсов, резервов и процессов, определяется совокупностью обстоятельств и условий, в которых они находятся, и отражает возможности восстановления должного уровня экономической безопасности с учётом необходимого на это времени и тенденций. Усовершенствована классификация стейкхолдеров экономической безопасности предприятия с точки зрения зависимости их интересов от экономической безопасности предприятия. Доказано, что в процессе оценивания необходимо учитывать внутреннюю (эндогенную) безопасность стейкхолдеров, которая зависит от конкретного предприятия и которая может объединять безопасность персонала, собственников и территориальной общины. Предложено определять показатели оценивания уровня и состояния внутренней экономической безопасности данной группы стейкхолдеров с учётом величины неосвоенных расходов, а показатель экономической безопасности предприятия – с учётом безопасности стейкхолдеров. Впервые предложено в данном показателе учитывать влияние экономической безопасности внешних стейкхолдеров, что продемонстрировано на примере финансово-кредитных учреждений и поставщиков. Усовершенствованная методология оценивания экономической безопасности стейкхолдеров предприятия позволяет не только осуществить обособленное оценивание этого вида безопасности, но и учесть её при расчёте показателей уровня и состояния экономической безопасности предприятия. Изложенные предложения имеют практическую ценность, поскольку могут быть использованы планово-экономическими службами предприятий для планирования и более эффективного подхода к выбору стабилизационных мер по улучшению результатов его деятельности, в том числе за счёт более взвешенной политики сотрудничества с контрагентами.

**Ключевые слова:** внутренняя безопасность; влияние экономической безопасности; внешняя безопасность; неосвоенные расходы; стейкхолдеры.

**Ievgeniia V. Mishchuk**

**Kyryvi Rih National University, Ukraine**

#### **METHODOLOGY FOR EVALUATING STAKEHOLDERS' ECONOMIC SECURITY AS PART OF ENTERPRISE ECONOMIC SECURITY**

*The study emphasizes that modern methods for assessing enterprise economic security do not take into account the degree of economic security of its stakeholders as well as the effects from the contractors' security which reduce the effectiveness of actions aimed at ensuring the overall enterprise security. The purpose of the research is to improve the methodology for assessing the economic security of enterprise stakeholders as part of its overall economic security. To attain the research goals, the following scientific methods have been employed: generalization – to explore*

*the views of economists in the subject matter of the study and summarizing the results of the content analysis of primary sources; analysis and synthesis – to interpret the major scientific categories of the research and specify the indicators related to stakeholders' economic security. The article suggests a general framework of enterprise stakeholders' economic security with a particular focus on the need to assess separately its degree and development stage. It is argued that stakeholders' economic security is characterized by the degree of relevant indicators approaching their threshold (minimum necessary) values whereas the state of economic security of stakeholders (subject to their own resources, reserves and processes) is determined by the combination of specific conditions and settings of their environment and reflect the possibility to restore the adequate degree of economic security with regard to time and trends requirements. The study presents an improved classification of enterprise stakeholders' economic security in terms of the dependence of their interests on the economic security of the enterprise. It has been proved that the assessment process should account for the internal (endogenous) security of stakeholders which depends on a particular enterprise and which can combine the security of personnel, owners and the territorial community. It is proposed to define indicators for assessing the degree and the state of internal economic security of this group of stakeholders taking into account the value of unexploited expenses, and the economic security index – with due regard to stakeholders' security. For the first time, for this indicator it is proposed to take into account the effects of economic security of external stakeholders as shown using the case of financial and credit institutions and suppliers. An improved methodology for assessing the economic security of enterprise stakeholders will enable an isolated evaluation of this security type as well as take it into account when calculating enterprise economic security indicators. The above proposals offer a range of practical implications since they could be used by enterprise planning and economic departments for planning and designing a more effective approach to the selection of stabilization actions to enhance its business performance, in particular through developing a balanced policy of cooperation with contractors.*

**Keywords:** *internal security; economic security effects; external security; unexploited expenses; stakeholders.*

**Постановка проблеми.** Сучасні наукові дослідження в галузі безпекології містять дуже велике число авторських розробок щодо оцінювання економічної безпеки підприємства та її окремих складників. Серед таких складників виокремлюють фінансову безпеку, виробничу, екологічну, соціальну та інші. Проте практично відсутні напрацювання, які б дозволяли оцінити економічну безпеку стейкхолдерів та одночасно врахувати результати цієї оцінки під час визначення економічної безпеки підприємства.

**Аналіз останніх публікацій.** Учені постійно приділяють увагу удосконаленню композиції економічної безпеки підприємства, постійно оновлюються результати їх наукових напрацювань в галузі інструментарію її оцінювання. Так, доцільно виділити наукові доробки таких фахівців-безпекознавців як О.В. Нусінова і О.М. Молодецька [1; 2], С.Б. Довбня і Н.Ю. Гічова [3], О.М. Марченко [4], Ю.Є. Чирва, О.М. Нестеренко [5], А.В. Череп, С.В. Северина [6], Е.Е. Ібрагімова [7], В.Я. Нусінов, К.О. Астаф'єва [8], М.П. Денисенко [9]. При цьому слід указати, що в цілому, науковці погоджуються з необхідністю врахування інтересів стейкхолдерів як при оцінюванні результатів діяльності підприємства [6], так і при забезпеченні економічної безпеки. Останнє втілене у так званому «гармонізаційному» підході до економічної безпеки підприємства. Проте окрема оцінка безпеки стейкхолдерів залишилася мало розробленою. Водночас, як показала практика, низький рівень та затримки виплат заробітних плат, корпоративні конфлікти через несплату дивідендів, невиконання екологічних заходів – тривожні симптоми порушення економічної

безпеки відповідних груп стейкхолдерів. Тому, на заміну гармонізаційного підходу повинно прийти нова парадигма врахування та окремої оцінки економічної безпеки стейкхолдерів.

**Невирішені частини дослідження.** Недостатня розробка методології оцінювання економічної безпеки стейкхолдерів відокремлено від інших видів безпеки підприємства актуалізує необхідність подальших досліджень у цьому напрямку.

**Мета дослідження.** Метою дослідження є удосконалення методології оцінювання економічної безпеки стейкхолдерів підприємства як складника його економічної безпеки.

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування.** Економічна безпека стейкхолдерів підприємства відносно його діяльності поділяється умовно на дві частини: внутрішню – яка залежить від нього та зовнішню – яка не залежить від діяльності даного підприємства (рис. 1).



Джерело: складено автором.

Рис. 1. Загальна композиція економічної безпеки стейкхолдерів підприємства

Отже, чітке розмежування економічної безпеки на дві самостійні частини дозволяє більш виважено підійти до формування концепції їх оцінювання.

Загальна економічна безпека стейкхолдерів являє собою функцію від рівня їх ендогенної Р(ВБС) та екзогенної Р(ЗБС) безпеки:

$$P(\text{ЗБС}) = f(P(\text{ВБС}); P(\text{ЗБС})). \quad (1)$$

При цьому, як було підкреслено в праці [10], окремого визначення потребує стан економічної безпеки стейкхолдерів С(ЗБС), який є функцією від станів його частин:

$$C(\text{ЗБС}) = f(C(\text{ВБС}); C(\text{ЗБС})), \quad (2)$$

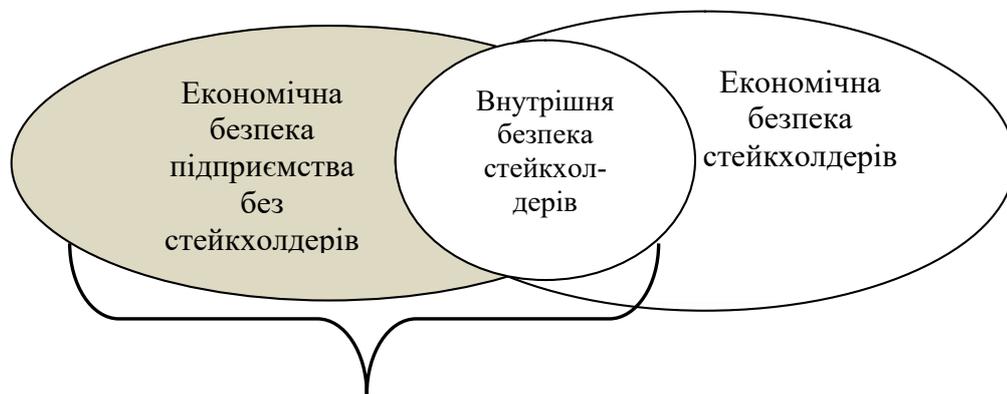
де С(ВБС) – стан внутрішньої (ендогенної) економічної безпеки стейкхолдерів, ч.од.;

С(ЗБС) – стан зовнішньої (екзогенної) економічної безпеки стейкхолдерів, ч.од.

Рівень економічної безпеки стейкхолдерів характеризується ступенем досягнення відповідних показників-індикаторів своїх порогових (мінімально необхідних) значень, визначених ретроспективною оцінкою. Стан економічної безпеки стейкхолдерів визначається сукупністю обставин і умов, в яких вони перебувають (чинників впливу), зважаючи на наявні у них власні ресурси, резерви й процеси та відображає можливості відновлення необхідного рівня економічної безпеки з урахуванням необхідного на це часу і тенденцій, які склалися [10]. З урахуванням цього:

$$C(\text{ЗБС}) = f(P(\text{ЗБС}); \text{Ресурси}; \text{Процеси}).$$

Слід підкреслити, що загальний рівень (а також і стан) економічної безпеки підприємства є залежним від обох частин економічної безпеки його стейкхолдерів. Проте взаємний прямий вплив має місце саме з внутрішньою частиною (рис. 2).



*Економічна безпека підприємства у широкому розумінні – з урахуванням стейкхолдерів*

**Рис. 2. Візуальне представлення залежності економічної безпеки підприємства від внутрішньої безпеки його стейкхолдерів**

Оцінка ендогенної (внутрішньої) економічної безпеки внутрішніх стейкхолдерів буде відрізнятися від аналогічної оцінки для зовнішніх стейкхолдерів. Значущість такої оцінки обумовлена тим, що стейкхолдери, розуміючи роль підприємства у власній економічній безпеці мають при цьому певні владні інструменти, здатні суттєво вплинути не тільки на результати його діяльності, але й на саму можливість його існування. Підприємство, своєю чергою, плануючи заходи фінансово-економічного характеру, повинно враховувати рівень економічної безпеки стейкхолдерів, яку воно може та/або здатне забезпечити. Оскільки при

незадоволенні економічних інтересів стейкхолдерів, а відтак їх економічної безпеки, стрімко зростають загрози з їх боку.

Розглянемо спочатку методологію оцінювання рівня ендогенної (залежної) частини економічної безпеки внутрішньої стейкхолдерів підприємства.

Вважаємо потрібним підкреслити, що широко рекомендована економістами та менеджерами мотиваційна система, яка заснована на результатах діяльності підприємства для поєднання його економічних інтересів з інтересами персоналу у ряді випадків не виступає безпечозабезпечувальною для цього персоналу. Це обумовлено рядом причин. Основною з них є багатоваріантність у визначенні змісту економічного результату, яким можуть бути різні види прибутку (операційний, чистий, інші), рентабельності (рентабельність діяльності, витрат, інші) тощо, а також в оцінці величини такого економічного результату як за числовим значенням, так і за методикою визначення. Навіть науково обґрунтована система оцінювання результатів праці кожного працівника за КРІ певним чином позначається, але не здійснює остаточного впливу на безпеку винагороди за працю та безпеку інших виплат персоналу. Зокрема, заробітна плата працівника встановлена як певний відсоток від нормативів обсягів продаж, кількості укладених договорів тощо може не задовольняти інтереси працівників саме через низький рівень такого відсотку та/або завищені нормативи.

При оцінюванні рівня внутрішньої економічної безпеки стейкхолдерів підприємства, більш доцільно замість показників прибутку оцінювати величину неосвоєних витрат. Останні характеризують собою величини, які підприємство повинно було витратити для забезпечення інтересів кожної групи стейкхолдерів, але через різні причини не зробило цього або зробило не повною мірою. Відтак, коли величина фактичних виплат (Вф), які понесені підприємством для задоволення інтересів стейкхолдерів підприємства є меншою, ніж їх обов'язкова сума (Во), то сума неосвоєних витрат (ВН) характеризується різницею:

$$ВН = Во - Вф. \quad (3)$$

При цьому важливо, щоб сума неосвоєних витрат була якнайменшою:

$$ВН \rightarrow \min. \quad (4)$$

Аналогічно до економічної безпеки підприємства, внутрішня економічна безпека стейкхолдерів диференційована на окремі види, що характеризуються відповідними індикаторами (переважно – показники соціально-економічного та екологічного характеру). Тому в узагальненому та спрощеному вигляді сума неосвоєних витрат визначається із виразу:

$$\Delta V_{jm} = V_{ejm} - V_{fjm}, \quad (5)$$

де  $\Delta V_{jm}$  – сума неосвоєних витрат для досягнення  $j$ -тим індикатором відповідного  $m$ -ого виду (підвиду) внутрішньої безпеки стейкхолдерів підприємства свого порогового (мінімально необхідного) значення, грн;

$V_{ejm}$  – порогове (мінімально необхідне) значення величини витрат за  $j$ -тим індикатором відповідного  $m$ -ого виду (підвиду) внутрішньої економічної безпеки стейкхолдерів підприємства, грн;

$V_{fjm}$  – фактичне значення здійснених витрат за  $j$ -тим індикатором відповідного  $m$ -ого виду (підвиду) внутрішньої економічної безпеки стейкхолдерів підприємства, грн.

При цьому ми вважаємо доцільним ввести поняття «бінарність порогових величин», для чого слід розрізняти два види еталонів (мінімально необхідних значень):

- порогові значення, встановлені для стейкхолдерів підприємством;
- порогові значення, встановлені самими стейкхолдерами.

Яскравими прикладами бінарної природи порогових величин є відмінності у бажаних значеннях сум заробітної плати, дивідендів, екологічних витрат на фінансування міських екологічних програм, витрат на соціальні заходи у контексті соціально відповідального бізнесу.

Загальна сума неосвоєних витрат визначається сумою їх величин по кожному виду внутрішньої економічної безпеки стейкхолдерів підприємства:

$$\Delta V_{\text{сум}} = \sum_{i=1}^n V_{\text{Н}i}, \quad (6)$$

де  $\Delta V_{\text{сум}}$  – загальна сума неосвоєних витрат підприємства, грн;

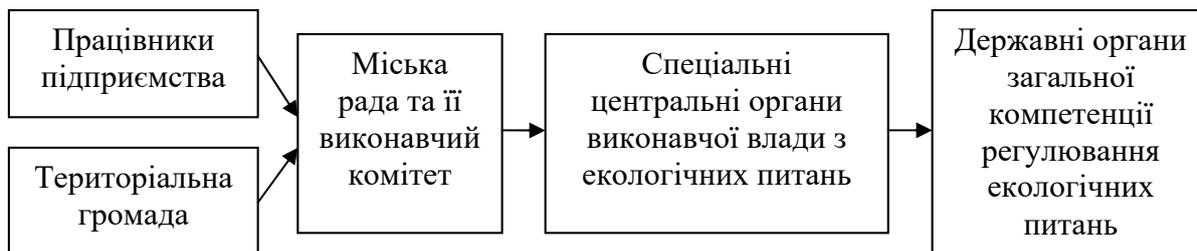
$V_{\text{Н}i}$  –  $i$ -й вид неосвоєних витрат підприємства, грн;

$n$  – кількість видів неосвоєних витрат підприємства за кожною групою його внутрішніх стейкхолдерів, грн.

Слід ураховувати, що та сума, яку підприємство не витратило в поточному періоді, не повинна збільшувати суму прибутку.

У зв'язку із цим пропонуємо внутрішню безпеку стейкхолдерів підприємства, задоволення економічних інтересів яких залежить від даного підприємства (залежна безпека внутрішніх стейкхолдерів підприємства, а також його власників і територіальної громади) оцінювати через величину неосвоєних витрат. При цьому, неосвоєні витрати можуть представляти собою як поточні витрати, які не здійснені, так і суму неосвоєних інвестицій. Остання характеризується величиною амортизації та відсотковими платежами. Відмітимо, що частина витрат, необхідних для задоволення економічних інтересів стейкхолдерів підприємства зменшує величину його прибутку до оподаткування, а інша частина витрат – не враховується при цьому. До першої групи витрат можна віднести заробітну плату та інші соціальні виплати персоналу, а прикладом другої групи є дивіденди. Для оцінки залежної від підприємства частини економічної безпеки персоналу підприємства пропонуємо визначати суму неосвоєних витрат за кожною їх категорією (в укрупненому вигляді – працівники та топ-менеджери). Аналогічним чином пропонуємо оцінювати суму неосвоєних витрат за іншими групами стейкхолдерів підприємства, інтереси яких залежать від нього, а також власників цього підприємства. Останні розглядаються нами відокремлено від інших внутрішніх стейкхолдерів, оскільки їх економічні інтереси можуть бути пов'язаними не тільки з даним підприємством, але й з іншими. Крім того, до залежної частини безпеки стейкхолдерів належить екологічна безпека, фінансування заходів на підтримання якої промислові підприємства здійснюють, переважно, не для отримання економічних вигід, а для задоволення інтересів стейкхолдерів – насамперед територіальної громади, у межах проживання якої здійснює свою діяльність дане підприємство.

Вважаємо необхідним зробити два уточнення. По-перше, у зв'язку із різномірністю стейкхолдерів підприємства, інтереси яких повинно ураховувати підприємство, різномірними є відповідні види витрат, а відтак і обов'язковість їх виплат установлюється виходячи із різномірних чинників. Тому зазначене обумовлює застосування терміну «лімінальні обов'язкові витрати», під якими у даному дослідженні пропонуємо розуміти суми обов'язкових витрат, здійснення яких у повному обсязі сприяє задоволенню тих економічних інтересів стейкхолдерів, які прямо залежать від діяльності даного підприємства. По-друге, стосовно екологічних витрат слід указати, що в їх здійсненні, насамперед, зацікавлені працівники підприємства та територіальна громада, яка проживає у межах його функціонування, а їх інтереси, своєю чергою, представляють місцеві й державні інституції, які формують ланцюг стейкхолдерів екологічної безпеки (рис. 3).



Джерело: складено автором.

Рис. 3. Ланцюг стейкхолдерів екологічної безпеки

Витрати на задоволення інтересів стейкхолдерів екологічної безпеки включають фінансування міських екологічних програм та інші екологічні заходи, а також сплату штрафів у разі недотримання установлених різними органами регулювання екологічних питань відповідних екологічних норм.

Відносно інтересів територіальної громади слід указати додатково до екологічних, на такі як покращення інфраструктури території проживання. Спільними інтересами для територіальної громади та органів місцевого самоврядування є соціальне партнерство.

Ураховуючи те, що іншими виплатами підприємства, які є обов'язковими, але суми яких підприємство може не здійснювати у повному лімінальному обсязі (занижувати), є соціально-орієнтовані виплати відносно діяльності працівників, то пропонуємо ввести таку класифікаційну ознаку стейкхолдерів, як соціально-екологічна орієнтація.

Стейкхолдери економічної безпеки підприємства можуть розглядатися у розрізі двох груп: стейкхолдерів, чий інтерес підприємство задовольняє задля забезпечення власної економічної безпеки і тих стейкхолдерів, які зацікавлені в економічній безпеці даного підприємства задля задоволення власних інтересів (рис. 4).

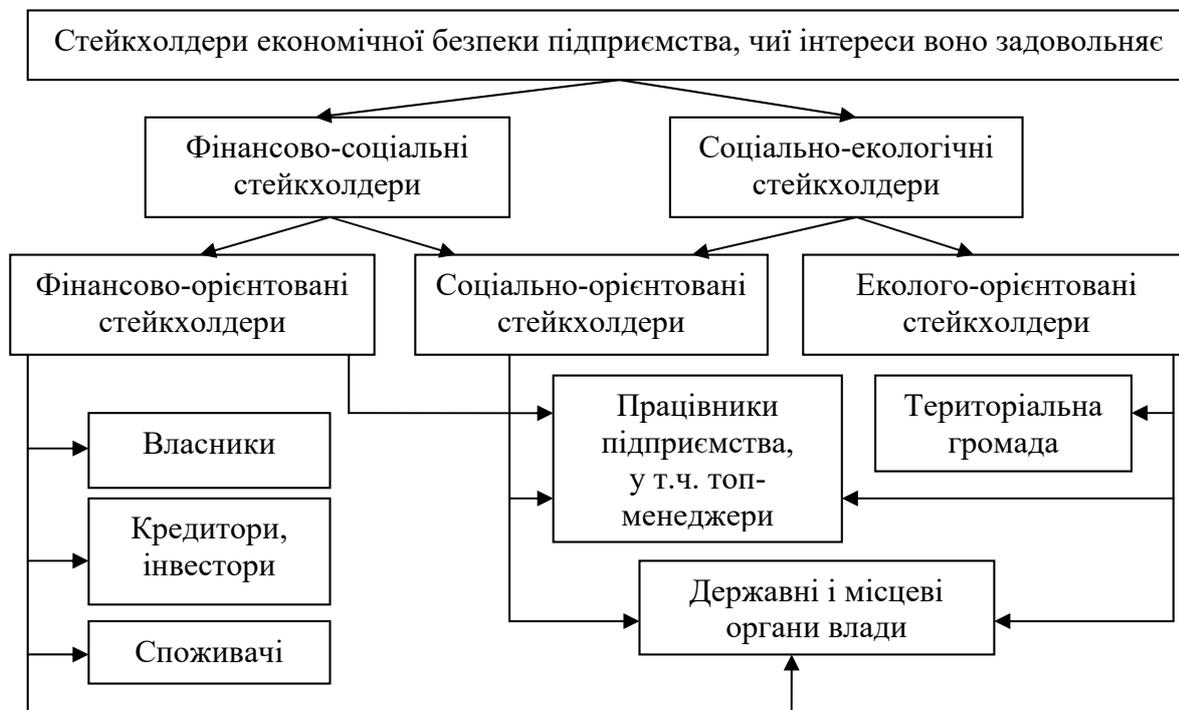


Джерело: розроблено автором.

Рис. 4. Дві групи стейкхолдерів економічної безпеки підприємства з точки зору залежності їх інтересів від економічної безпеки підприємства

Важливо відзначити, що коли підприємство починає задовольняти інтереси певної групи стейкхолдерів на бажаному для них рівні, вони починають діяти в інтересах економічної безпеки цього підприємства задля подальшого отримання власних вигід, а отже – переходять в іншу групу стейкхолдерів. Відповідно, реакцією підприємства може стати задоволення інтересів тих груп стейкхолдерів, які забезпечують його економічну безпеку.

Пропонуємо уточнити класифікацію стейкхолдерів економічної безпеки підприємства, чий інтереси воно задовольняє (рис. 5).



Джерело: розроблено автором.

Рис. 5. Класифікація стейкхолдерів економічної безпеки підприємства, чий інтереси воно задовольняє

Отже, пропонуємо рівень залежної частини економічної безпеки внутрішніх стейкхолдерів підприємства, інтереси яких пов'язані з даним підприємством, а також власників і територіальної громади (Р(ЗЕкБВС<sub>і</sub>)) розраховувати за формулою:

$$P(ЗЕкБВС_i) = 1 - \frac{ВН_i}{Вл_i} \quad (7)$$

де Р(ЗЕкБВС<sub>і</sub>) – рівень окремого і-того виду залежної частини економічної безпеки внутрішніх стейкхолдерів підприємства, власників і територіальної громади, частки од.;

ВН<sub>і</sub> – сума неосвоених витрат підприємства по і-тій групі стейкхолдерів, грн;

Вл<sub>і</sub> – лімінальна (порогова, мінімально необхідна) сума виплат для задоволення економічних інтересів і-тої групи внутрішніх стейкхолдерів підприємства, власників і територіальної громади, грн.

Отримані дані необхідно співставити за запропонованою шкалою:

- при  $0 < P(ЗЕкБВС_i)$  – високий рівень небезпеки;
- при  $P(ЗЕкБВС_i) = 0$  – катастрофічний рівень безпеки залежної частини економічної безпеки внутрішніх стейкхолдерів підприємства, власників і територіальної громади, він же середній рівень небезпеки;

- при  $0 < P(\text{ЗЕкБВС}_i) < 0,25$  – мінімальний рівень безпеки залежної частини економічної безпеки внутрішніх стейкхолдерів підприємства, власників і територіальної громади, він же низький рівень небезпеки;
- при  $0,25 \leq P(\text{ЗЕкБВС}_i) < 0,5$  – низький рівень безпеки залежної частини економічної безпеки внутрішніх стейкхолдерів підприємства, власників і територіальної громади;
- при  $0,5 \leq P(\text{ЗЕкБВС}_i) < 0,75$  – середній рівень безпеки залежної частини економічної безпеки внутрішніх стейкхолдерів підприємства, власників і територіальної громади;
- при  $0,75 \leq P(\text{ЗЕкБВС}_i) < 1,0$  – високий рівень безпеки залежної частини економічної безпеки внутрішніх стейкхолдерів підприємства, власників і територіальної громади;
- при  $P(\text{ЗЕкБВС}_i) = 1,0$  – дуже високий рівень безпеки залежної частини економічної безпеки внутрішніх стейкхолдерів підприємства, власників і територіальної громади.

Загальний рівень залежної частини економічної безпеки внутрішніх стейкхолдерів підприємства, власників і територіальної громади визначатиметься аналогічно:

$$P(\text{ЗЕкБВС}) = 1 - \frac{\Delta B_{\text{сум}}}{\sum_{i=0}^n B_{\text{лі}}}, \quad (8)$$

де  $P(\text{ЗЕкБВС})$  – загальний рівень залежної частини економічної безпеки внутрішніх стейкхолдерів підприємства, власників і територіальної громади, частки од.;

$\Delta B_{\text{сум}}$  – загальна сума неосвоєних витрат підприємства, грн;

$\sum_{i=0}^n B_{\text{лі}}$  – загальна сумарна лімінальна (порогова, мінімально необхідна) величина виплат підприємства для задоволення економічних інтересів усіх груп внутрішніх стейкхолдерів підприємства, власників і територіальної громади, грн.

Очевидно, що чим ближче до одиниці шукане значення рівня залежної частини економічної безпеки внутрішніх стейкхолдерів підприємства, власників і територіальної громади, тим, відповідно, вищий цей рівень:

$$P(\text{ЗЕкБВС}) \rightarrow 1. \quad (9)$$

Отримані дані необхідно співставити за шкалою, аналогічною до вищенаведеної.

Отже, шукана сума неосвоєних витрат необхідна для загальної оцінки економічної безпеки підприємства з урахуванням стейкхолдерів і, відповідно, дозволяє скорегувати останню.

Економічна безпека підприємства, без урахування безпеки його стейкхолдерів, обґрунтована в інших дослідженнях. Відмітимо тільки, що вона ґрунтується на визначенні показника нестачі прибутку до оподаткування (ЕВТ). Дана нестача виникає при невідповідності фактичних значень відповідних індикаторів безпеки своїм пороговим (мінімально необхідним) значенням.

Таким чином, знайшовши обидва складника економічної безпеки підприємства, пропонуємо її рівень визначати за формулою:

$$P(\text{ЕкБп}) = 1 - \frac{\Delta \text{ЕВТ}_z + \Delta B_{\text{сум}}}{\text{ЕВТ}_л} \quad (10)$$

де  $P(\text{ЕкБп})$  – рівень економічної безпеки підприємства у його широкому розумінні (з урахуванням стейкхолдерів), частки од.;

$\Delta EBT_z$  – загальна величина нестачі ЕВТ по підприємству, грн;  
 $\Delta B_{\text{сум}}$  – загальна сума неосвоєних витрат підприємства, грн;  
 $EVT_{\text{л}}$  – лімінальна (порогова, мінімально необхідна) величина ЕВТ, грн.

Аналогічно до вищенаведених тверджень, чим ближче до одиниці шукане значення рівня економічної безпеки підприємства у його широкому розумінні (з урахуванням стейкхолдерів), тим, відповідно, вищий цей рівень:

$$P(\text{ЕкБп}) \rightarrow 1. \quad (11)$$

Отримані значення  $P(\text{ЕкБп})$  необхідно співставити за аналогічною до вищенаведеної шкалою.

Окремо, доцільно оцінити вплив економічної безпеки зовнішніх стейкхолдерів на економічну безпеку підприємства (рис. 6).



Рис. 6. Взаємовплив економічної безпеки підприємства та безпеки його зовнішніх стейкхолдерів

Зауважимо, що дана методика не передбачає окрему оцінку впливу економічної безпеки покупців через наступну причину. Покупці являють собою для підприємства частку ринку. Своєю чергою, частка ринку характеризує безпеку конкурентного статусу підприємства. Крім цього, зміну величини нестачі прибутку до оподаткування у наслідок невідповідності фактичних обсягів реалізації продукції їх пороговим (мінімально необхідним) значенням з урахуванням проектної потужності підприємства урахувано в методиках оцінки окремих видів безпеки поточних економічних інтересів підприємства. Тому для уникнення подвійного врахування одного й того ж самого показника, при визначенні впливу економічної безпеки стейкхолдерів не розглядаються.

Для оцінювання впливу економічної безпеки зовнішніх стейкхолдерів на економічну безпеку підприємств доцільно за даними фінансової звітності, що є у відкритому доступі, оцінити імовірність банкрутства банків – партнерів та постачальників. Зазначене можна виконати на основі будь-якої моделі прогнозування банкрутства. На отримані величини імовірностей далі слід скорегувати суми депозитів та авансів відповідно:

$$D' = D \times p(\text{ФКУ}), \quad (12)$$

де  $D'$  – скорегована сума депозиту, розміщеного в  $i$ -тій фінансово-кредитній установі, грн;

$p(\text{ФКУ}_i)$  – імовірність банкрутства  $i$ -тої фінансово-кредитної установи.

Загальна сумарна втрата депозитів ( $\Delta D$ ) визначається по усім фінансово-кредитним установам, в яких у підприємства відкрито відповідні рахунки.

Аналогічним чином оцінюються сумарні втрати авансів, надані постачальникам:

$$A' = A \times p(\text{Пост}_i), \quad (13)$$

де  $A'$  – скорегована сума авансів, надані  $i$ -тому постачальнику, грн;  
 $p(\text{Пост}_i)$  – імовірність банкрутства  $i$ -того постачальника.

Загальна сумарна втрата авансів ( $\Delta A$ ) визначається по усім постачальникам.

Скореговані суми депозитів і авансів необхідно урахувати при оціні рівня економічної безпеки підприємства:

$$P(\text{ЕкБп})' = 1 - \frac{\Delta \text{ЕВТ}_i + \Delta D + \Delta A + \Delta \text{Всум}}{\text{ЕВТ}_i}, \quad (14)$$

де  $P(\text{ЕкБп})'$  – рівень економічної безпеки підприємства з урахуванням впливу економічної безпеки усіх груп стейкхолдерів, частки од.

Для інтерпретації отриманих значень показника  $(P(\text{ЕкБп})')$  доцільно застосувати вищенаведену шкалу.

Відмітимо, що кожен раз, після оцінки окремих показників рівні того чи іншого виду економічної безпеки стейкхолдерів (як і самого підприємства) доцільно визначати стан цих видів безпеки. Зокрема, у загальному вигляді стан економічної безпеки стейкхолдерів характеризується часом, через який відповідний рівень цієї безпеки досягне бажаного (порогового) значення:

$$C(\text{ЕкБс})_i = 1 - \frac{\Delta T_{c_i}}{0,5 \times T_{c_i}'}, \quad (15)$$

де  $C(\text{ЕкБс})_i$  – стан економічної безпеки  $i$ -тої групи стейкхолдерів підприємства, ч.од.;  
 $\Delta T_{c_i}$  – період часу протягом якого рівень економічної безпеки  $i$ -тої групи стейкхолдерів досягне бажаного (порогового) значення, місяців;  
 $T_{c_i}'$  – скорегована тривалість економічного циклу, місяців.

При цьому, скорегована тривалість економічного циклу може бути визначена за різними методиками. У даному випадку найбільш доцільною вважаємо середню тривалість циклу Кітчина.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Таким чином, удосконалена методологія оцінювання економічної безпеки стейкхолдерів підприємства, на відміну від існуючих, базується на визначенні сум неосвоєних витрат та дозволяє не тільки здійснити відокремлену оцінку цього виду безпеки, але й врахувати її під час розрахунку показників рівня та стану економічної безпеки підприємства. Вперше запропоновано в даному показнику враховувати вплив економічної безпеки зовнішніх стейкхолдерів, що показано на прикладі фінансово-кредитних установ і постачальників. Викладені пропозиції мають практичну цінність, оскільки можуть бути використані планово-економічними службами підприємств для планування та більш ефективного підходу до вибору стабілізаційних заходів щодо покращення результатів його діяльності, у тому числі за рахунок більш виваженої політики співробітництва з контрагентами.

References

Література

1. Nusinova, O.V., Molodetska, O.M. (2011). Kompleksna otsinka sotsialno-ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv: monohrafiia [Comprehensive assessment of the socio-economic security of enterprises: monograph]. Kryvyi Rih: Dionis (FOP Cherniavskiy D.O.). 240 p. [in Ukrainian].
1. Нусінова О. В. Комплексна оцінка соціально-економічної безпеки підприємств: монографія / О. В. Нусінова, О. М. Молодецька. – Кривий Ріг: Діоніс (ФОП Чернявський Д.О.), 2011. – 240 с.
2. Nusinova, O.V. (2011). Otsinka finansovoi bezpeky pidpriemstv, monografija [Assessment of financial security of enterprises]. Kryvyi Rih: Dionis (FOP Cherniavskiy D.O.). 192 p. [in Ukrainian].
2. Нусінова О. В. Оцінка фінансової безпеки підприємств: монографія / О. В. Нусінова. – Кривий Ріг: Діоніс, 2011. – 192 с.
3. Dovbnia, S.B., Hichova, N.Iu. (2008). Diahnostyka rivnia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Diagnostics of the level of economic security of the enterprise]. Finansy Ukrainy – Finance of Ukraine, No. 4, P. 88–97 [in Ukrainian].
3. Довбня С. Б. Діагностика рівня економічної безпеки підприємства / С. Б. Довбня, Н. Ю. Гічова // Фінанси України. – 2008. – № 4. – С. 88–97.
4. Marchenko, O.M. (2006). Otsinka ta rozvytok systemy upravlinnia finansovoiu bezpekoiu pidpriemstva [Evaluation and development of the enterprise financial security management system]. Visnyk Lvivskoho derzhavnogo universytetu imeni I. Franka – Bulletin of the Ivan Franko Lviv State University, Vol. 3, 30-39 [in Ukrainian].
4. Марченко О. М. Оцінка та розвиток системи управління фінансовою безпекою підприємства / О. М. Марченко // Вісник Львівського державного університету імені І. Франка. Серія економічна. – 2006. – Вип. 36. – С. 30–39.
5. Chyrva, Yu.Ye., Nesterenko, O.M. (2016). Metodichni zasady mekhanizmu upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstva [Methodical basis of the mechanism of management of economic security of the enterprise]. Molodyi vchenyi – Young scientist, No. 6 (33), P. 150–153 [in Ukrainian].
5. Чирва Ю. Є. Методичні засади механізму управління економічною безпекою підприємства / Ю. Є. Чирва, О. М. Нестеренко // Молодий вчений. – 2016. – № 6 (33). – С. 150–153.
6. Cherep, A.V., Severyna, S.V. (2012). Vrachuvannya interesiv steikholderiv pry upravlinni efektyvnistiu diialnosti pidpriemstva [Considering the interests of stakeholders in the management of enterprise performance]. Mizhnarodna ekonomichna polityka – International Economic Policy, Part 1, P. 596–602 [in Ukrainian].
6. Череп А. В. Врахування інтересів стейкхолдерів при управлінні ефективністю діяльності підприємства / А. В. Череп, С. В. Северина // Міжнародна економічна політика. – 2012. – Спец. вип.: у 2 ч. – Ч. 1. – С. 596–602.
7. Ibrahimov, E.E. (2015). Teoretychni pidkhody do vyokremлення skladovykh systemy ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Theoretical approaches to the allocation of components of the system of economic security of the enterprise]. Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu – Scientific Bulletin of the International Humanitarian University, Vol. 11, P. 94–96 [in Ukrainian].
7. Ібрагімов Е. Е. Теоретичні підходи до виокремлення складових системи економічної безпеки підприємства / Е. Е. Ібрагімов // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. – 2015. – Вип. 11. – С. 94–96.
8. Nusinov, V.Ya., Astafieva, K. O. (2015). Otsinka rivnia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva na vsikh etapakh rozvytku: monohrafiia [Assessment of the level of economic security of an enterprise at all stages
8. Нусінов В. Я. Оцінка рівня економічної безпеки підприємства на всіх етапах розвитку: монографія / В. Я. Нусінов, К. О. Астаф'єва. –

- of development: monograph]. KryvyiRih: FOP Cherniavskyi D. O. 187 p. [in Ukrainian].
9. Denysenko, M.P. (2013). Alhorytm formuvannia systemy ekonomichnoi bezpeky turystychnoho pidpriemstva [The algorithm for the formation of the economic security system of a tourist enterprise]. Investytzii: praktyka ta dosvid – Investment: practice and experience, No. 24, P. 92–95 [in Ukrainian].
10. Mishchuk, Ye.V. (2019). Dyferentsiiovanyi pidkhid do otsiniuvannia rivnia ta stanu bahatorivnevyykh pokaznykiv na prykladi ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [A differentiated approach to assessing the level and condition of multilevel indicators using the example of economic security of an enterprise]. Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu, Serii: ekonomika, upravlinnia ta administruvannia [Bulletin of Zhytomyr State Technological University. Series: Economics, Management and Administration], No. 3 (89), P. 36–45 [in Ukrainian].
- КривийРіг: ФОП Чернявський Д.О., 2015. – 187 с.
9. Денисенко М. П. Алгоритм формування системи економічної безпеки туристичного підприємства / М. П. Денисенко // Інвестиції: практика та досвід. – 2013. – № 24. – С. 92–95.
10. Міщук Є. В. Диференційований підхід до оцінювання рівня та стану багаторівневих показників на прикладі економічної безпеки підприємства / Є. В. Міщук // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: економіка, управління та адміністрування. – 2019. – № 3 (89). – С. 36–45.

УДК 005.591.452

DOI: 10.30857/2413-0117.2019.6.11

**Олена М. Ніфатова, Павло М. Дудко**

**Київський національний університет технологій та дизайну, Україна  
НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ІНТЕГРОВАНОСТІ БРЕНДІВ  
У ПРОЦЕСІ ОБ'ЄДНАННЯ**

*Статтю присвячено актуальній проблемі дослідження напрямів підвищення рівня інтегрованості брендів у процесі об'єднання, які запропоновано розглядати відповідно до фаз інтеграції брендів бізнес-одиниць (низький рівень інтегрованості – фаза кризи, середній рівень інтегрованості – фаза стабілізації (підтверджується наявністю комплементарного ефекту внутрішньої та зовнішньої взаємодії), високий рівень інтегрованості – фаза зростання (підтверджується наявністю синергетичного ефекту внутрішньої та зовнішньої самоорганізації)). Встановлено, що запропоновані напрями підвищення рівня інтегрованості брендів на етапі об'єднання дозволяють максимізувати рівень консолідації та диверсифікації ресурсів інтегрованих структур бізнесу. Використання системи критеріїв оцінки ефективності інтеграції надає змогу здійснити зонування появи синергетичного ефекту, виявити найбільш імовірні напрями дифузії ресурсів, забезпечити зростання комплементарності територіальних кластерів, а також здійснити узгодження інтеграційних інтересів бізнес-суб'єктів. Відповідно до фаз інтеграції брендів бізнес-одиниць, уточнено принципи інтеграції брендів бізнес-одиниць у процесі об'єднання. Досліджено співвідношення видів комплементарного та синергетичного ефектів з урахуванням типів структури інтегрованого бренду. Розглянуто основні перешкоди інтеграції брендів бізнес-структур, що проявляються через набуття негативного ефекту самоорганізації. Визначено, що для забезпечення збалансованості організаційно-економічного базису інтегрованих бізнес-структур його інституту формування, механізми й технології мають володіти великим інтеграційним потенціалом, що зв'язують окремі елементи системи в такий спосіб, щоб проявити синергетичний і комплементарний ефекти, утворити своєрідну спіраль, яка залучає та підтягує в інноваційні процеси окремі бренди.*

**Ключові слова:** бренд; інтегровані структури бізнесу; фази інтеграції; синергетичний ефект; комплементарний ефект.

**Елена М. Нифатова, Павел Н. Дудко**

**Киевский национальный университет технологий и дизайна, Украина  
НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ УРОВНЯ ИНТЕГРИРОВАННОСТИ БРЕНДОВ  
В ПРОЦЕССЕ ОБЪЕДИНЕНИЯ**

*Статья посвящена актуальной проблеме исследования направлений повышения уровня интегрированности брендов в процессе объединения. Предложено рассматривать направления повышения уровня интегрированности брендов в соответствии с фазами интеграции брендов бизнес-единиц (низкий уровень интегрированности – фаза кризиса; средний уровень интегрированности – фаза стабилизации, что подтверждается наличием комплементарного эффекта внутреннего и внешнего взаимодействия; высокий уровень интегрированности – фаза роста, что подтверждается наличием синергетического эффекта внутренней и внешней самоорганизации). Установлено, что предложенные направления повышения уровня интегрированности брендов на этапе объединения позволяют максимизировать уровень консолидации и диверсификации ресурсов интегрированных структур бизнеса. Использование системы оценки эффективности интеграции даёт возможность осуществить зонирование проявления синергетического*

ефекта, определить наиболее вероятные направления диффузии ресурсов, обеспечить рост комплементарности территориальных кластеров, а также осуществить согласование интеграционных интересов бизнес-субъектов. В соответствии с фазами интеграции брендов уточнены принципы интеграции брендов бизнес-единиц в процессе объединения. Исследовано соотношение видов комплементарного и синергетического эффектов с учётом типов структуры интегрированного бренда. Рассмотрены основные препятствия интеграции брендов бизнес-структур, которые проявляются посредством отрицательного эффекта самоорганизации. Определено, что для обеспечения сбалансированности организационно-экономического базиса интегрированных бизнес-структур его институты формирования, механизмы и технологии должны обладать большим интеграционным потенциалом, связывающим отдельные элементы системы таким образом, чтобы проявить синергетический и комплементарный эффекты, образуя своеобразную спираль, которая привлекает и подтягивает в инновационные процессы отдельные бренды.

**Ключевые слова:** бренд; интегрированные структуры бизнеса; фазы интеграции; синергетический эффект; комплементарный эффект.

**Olena M. Nifatova, Pavlo M. Dudko**

*Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine*

#### **AREAS FOR ENHANCING BRAND INTEGRATION IN A MERGER PROCESS**

*The article seeks to explore the contemporary issues of promoting brand integration in a merger process. It is suggested to consider the areas for enhancing the degree of brand integration subject to respective brand integration phases of particular business entities (low integration level – a crisis phase; medium level of integration – the phase of stabilization (verified by the presence of complementary effects from internal and external interaction); high level of integration – the growth phase (verified by the presence of synergistic effects from internal and external self-organization). The proposed pathways to foster brand integration within a merger process are sought to contribute to maximizing the degree of consolidation and diversification of available resources in integrated business structures. The use of an integration effectiveness assessment framework allows for zoning of synergetic effect manifestations, identifying the most probable directions for resource diffusion, boosting the territorial clusters complementarity as well as harmonizing the diverse integration and decentralization interests of business entities. Depending on the phases of business units brand integration, the brand integration principles in the context of a merger process have been specified. Apart from that, the relationship between different types of complementary and synergistic effects has been explored subject to a specific brand structure. The study findings have revealed the major barriers to brand integration within business structures which often trigger negative effects from self-organization, in particular. It is argued that to ensure a balance of the organizational and economic premises of integrated business structures, its baseline institutions, mechanisms and technologies should have a vast integration potential that will link individual elements of the system in such a way as to encourage synergistic and complementary effects to form a kind of a helix that attracts and draws individual brands together into innovation processes.*

**Keywords:** brand; integrated business structures; phases of integration; synergistic effect; complementary effect.

**Постановка проблеми.** Сучасний етап розвитку економіки та посилення процесів глобалізації формують новий вектор умов ведення бізнесу, що виражається через посилення уваги до інтегрованих структур бізнесу. Саме інтегровані структури бізнесу забезпечують

надійну підтримку стабільності виробництва, розвиток переваг перед конкурентами та зменшення ризику в умовах невизначеності та швидких змін сьогодення. Особливості процесів інтеграції передбачають формування нового погляду на формування ефективної стратегії ведення бізнесу, в тому числі, спрямовані на розвиток брендингу інтегрованих структур бізнесу.

Діяльність інтегрованих структур бізнесу обумовлена впливом значної кількості чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ, які здійснюють позитивний або негативний вплив на формування брендів бізнес-одиниць. Крім того, важливого значення в процесі інтеграції бізнес-одиниць набуває фактор їх взаємодії, що значною мірою впливає на результативність діяльності всієї бізнес-структури. Тому доцільним є вивчення тенденцій зміни цих факторів, ступеня впливу на бренди окремих бізнес-одиниць. В свою чергу, бренди бізнес-одиниць є частиною нематеріальних активів всієї інтегрованої структури бізнесу. Це зумовлює необхідність виявлення явних та латентних взаємозв'язків між брендами інтегрованого утворювання. Головна мета оцінки ефектів інтегративних змін полягає у виконанні умов відповідності та сумісності за складовими брендів інтегрованої структури бізнесу (далі ІСБ).

Відсутність фундаментальних та прикладних досліджень джерел виникнення синергії та комплементарного ефекту в процесі об'єднання брендів у системі інтегрованих структур бізнесу обумовлюють актуальність обраного напряму дослідження. Об'єктивні труднощі, пов'язані з визначенням комплементарного та синергетичного ефектів інтеграції, виникають через недостатню визначеність впливу зазначених ефектів. Це набуває особливого значення в умовах глобалізаційних процесів в економіці сьогодення. Розуміння та визначення напрямів підвищення рівня інтегрованості брендів в процесі об'єднання суттєво змінює механізм комплексного управління діяльністю інтеграційного утворення.

**Аналіз останніх джерел, досліджень та публікацій.** Функціонування інтегрованих структур бізнесу характеризується пошуком найбільш ефективних форм фінансової та економічної взаємодії між підприємствами-учасниками та методів управління ними. Серед них особливої уваги заслуговують модель формування довірчих відносин між споживачем та корпоративним брендом, яка розглянута в роботі Х. Кім [1] та застосування теорії ігор при горизонтальній інтеграції брендів ритейлу Ш. Шиндо [2]. Проте, на нашу думку, важливим аспектом в процесі інтеграції брендів для бізнес-структури виступає оцінка рівня інтегрованості як результату дій бізнес-структури щодо раціонального поєднання архітекtonіки брендів підприємств, які інтегруються. Оцінювання рівня інтегрованості та ефективності використання корпоративних брендів є ключовим елементом забезпечення психологічно-комунікативної та економічної ролей бренда в маркетинговій діяльності інтегрованих бізнес-структур [11, 12]. Відповідно даним, наданим компанією Interbrand, серед топ-20 брендів з найбільш високим зростанням вартості за останні роки є бренди, які здійснили інтеграцію, такі, як Google, IBM, Oracle, HP і Philips [3]. В той же час, слід зазначити, що використання «інтеграційної сили» бренда під час реалізації стратегічних ініціатив злиття і поглинання уможливорюється лише за умови ефективної управлінської стратегії [4, 5].

Разом з тим, незважаючи на неухильно зростаючу популярність і вдосконалення теоретико-методологічних підходів, відсоток інтегрованих структур бізнесу, які не досягають своїх цілей, залишається високим. Така ситуація обумовлена насамперед відсутністю фундаментальних досліджень, що дозволяють в повному обсязі розкрити глибинну сутність брендингу як синергетичної та комплементарної сили. Моделювання процесу інтеграційного брендингу в системі ІСБ має величезне значення, оскільки бренди двох компаній, які об'єднуються зазвичай мають свої власні ідентичності, унікальні

індивідуальності й основні фірмові культури та філософії [6]. В такому фундаментальному питанні необхідним є визначення стратегії інтеграційного брендингу: чи буде це єдиний бренд, або спільний бренд, гнучкий бренд або зовсім новий [7].

В процесі інтеграційної взаємодії виникають ефекти синергії [8, 9] та комплементарності [10, 11], які обумовлені принципами невизначеності, непередбачуваності та нерівноважності. Найбільшим потенціалом синергії володіють внутрішні підсистеми інтегрованої структури бізнесу, оскільки саме через них відбувається перехід системи до стану біфуркації [12, 13]. Отже, брендинг, виступаючи елементом системи інтегрованої структури та формуючи потенціал для отримання ефектів комплементарності та синергізму, потребує наукового обґрунтування. Відсутність вирішення та обґрунтування цього питання з науково-практичної точки зору зумовлює необхідність дослідження напрямів підвищення рівня інтегрованості брендів в процесі об'єднання.

**Мета дослідження.** Метою статті є дослідження напрямів підвищення рівня інтегрованості брендів в процесі об'єднання.

**Результати дослідження.** Підходячи до розгляду сутності ефектів, які виникають в процесі інтеграції, варто звернути увагу на синергетичний та комплементарний ефекти брендингу інтегрованих структур бізнесу. Відповідно до синергетичної концепції, синергетичний ефект розглядається через призму двох постулатів:

- 1) імовірності внутрішньої самоорганізації елементів системи;
- 2) імовірності самоорганізації цієї системи з іншими системами (споживачами, суспільством, конкурентами тощо) [9].

Розвиток інтегрованої структури бізнесу представляє собою модель довгострокових дій, розробка та реалізація якої спрямована на досягнення поставлених цілей. Отже, розвиток структури, яка знаходиться в процесі об'єднання, можна описати трьома способами: або інтегрована структура бізнесу розглядається як складна механістична система, або як система, що може еволюціонувати за допомогою інтеграції, або як система, в основу функціонування якої покладено концепцію самоорганізації (синергетики). Характерними рисами останньої є: кооперативність дії складових (в тому числі брендингу), утворюючих систему; нерівноваженість стану, який підтримується за рахунок дії внутрішніх факторів; нелінійність процесу, який відбувається під час розвитку і описується рівнями другого та третього ступенів; наявність певних обмежень процесу самоорганізації. Важливо зазначити, що з позиції синергетичного підходу інтегрованій структурі бізнесу, як відкритій економічній системі, характерні такі властивості, як можливість саморегуляції, відкритість та нерівноважність.

За такого бачення сутності синергізму, самоорганізація виступає як нова форма, структура, ймовірність взаємодії елементів структури, яка виникла внаслідок інтеграції двох або більше бізнес-одиниць і яку не можна було створити зусиллями лише однієї бізнес-одиниці. Отже, на наш погляд, основна ідея брендингу інтегрованих структур бізнесу полягає в тому, що господарюючі суб'єкти не можуть досягти відповідних (максимальних) результатів, якщо вони не є учасниками системи інтегрованих структур бізнесу.

Отже, якщо інтегрована структура бізнесу існує як набір суб'єктів (брендів) з різними власниками (або частками власників), то виникає питання про механізми справедливого поділу синергетичного ефекту між учасниками. Якщо ж інтегрована структура бізнесу є продуктом реструктуризації єдиної компанії, то весь синергетичний ефект належить одному власникові або групі власників безвідносно того, які саме бренди дозволили отримати синергетичний ефект. Відповідно, брендинг у системі інтегрованих структур бізнесу створює можливості для виникнення системного ефекту, а також його використання.

Комплементарний ефект, на відміну від синергетичного, є передбачуваним результатом організованого процесу, який проявляється здебільшого через економію та набуті переваги в результаті зміни обсягів, структури виробництва, структури управління тощо. Економія виступає як запланований результат комбінування та взаємодоповнення ресурсів бізнес-одиниць в результаті їх об'єднання. Зокрема, аналізуючи комплементарний ефект інтеграції, можна виділити декілька рівнів його виникнення: ефект за рахунок об'єднання ресурсів, ефект за рахунок об'єднання потужностей, ефект об'єднання фінансових потоків, ефект маркетингу, ефект заміщення (інвестиції), ефект централізації тощо [9].

Комплементарний ефект брендингу інтегрованих структур бізнесу проявляється через економію маркетингових витрат, зміну частки ринку, зміну конкурентних позицій, ефект взаємодоповнення, диверсифікацію, зміну величини бренд-капіталу.

На кожному з рівнів виникнення комплементарного ефекту можливе, але не гарантоване виникнення і синергетичного ефекту. Під час дослідження сутності проявів комплементарного та синергетичного видів ефектів брендингу інтегрованих структур бізнесу доцільно також враховувати тип структури інтегрованого бренду. Співвідношення видів комплементарного та синергетичного ефекту з урахуванням типів структури інтегрованого бренду представлено в табл. 1.

Таблиця 1

**Співвідношення видів комплементарного та синергетичного ефектів  
 з урахуванням типів структури інтегрованого бренду**

Тип структури інтегрованого бренду	Комплементарний ефект: такий, який наперед визначається, прогнозується, точно вимірюється	Синергетичний ефект (атрактор): непередбачуваний, погано вимірюваний, результат випадковості
Променева структура інтегрованого бренду	Економія маркетингових витрат	Нові умови співпраці Нові знання Зміна стану ринку Брендингові новації
Кластерна структура інтегрованого бренду	Економія маркетингових витрат	Конкурентно-інтеграційний бенчмаркінг Нові знання Нова корпоративна культура
Кругова структура інтегрованого бренду	Зміна частки ринку Зміна конкурентних позицій	Зміна ринкової вартості інтегрованої структури Імідж
Холдингова структура інтегрованого бренду	Ефект взаємодоповнення Диверсифікація Зміна величини бренд-капіталу	Зміна стану ринку Нові можливості розвитку Отримання нового досвіду Нова якість бренд-менеджменту
Лінійна структура інтегрованого бренду	Економія маркетингових витрат Зміна організаційної структури управління брендами	Зміна стану ринку Конкурентно-інтеграційний бенчмаркінг
Інтеграційна структура інтегрованого бренду	Ефект взаємодоповнення Зміна величини бренд-капіталу	Зміна ринкової вартості інтегрованої структури Імідж

Джерело: запропоновано автором на основі [5, 7, 8, 12].

Отже, ефективний брендинг у системі інтегрованих структур – це певний ідеальний стан, до якого варто прагнути кожній групі взаємодіючих брендів бізнес-одиниць, незалежно від їх сфери діяльності та масштабів. На практиці це досягається самостійністю кожного із суб'єктів, що відповідають за показники своєї брендингової діяльності і здатних до самостійного розвитку. Це означає, що кожна бізнес-одиниця здатна ефективно використовувати всередині себе централізовану модель управління брендом. При цьому інтегрована структура бізнесу загалом дотримується децентралізованої системи управління брендами в питаннях стратегічного розвитку бренду, оцінки вартості бренду, формування лояльності споживачів, визначення маркетингового бюджету, розподілення ресурсів, оцінки та оптимізації портфеля брендів, періодичності дослідження ефективності управління брендом.

У загальному вигляді процес розвитку інтегрованої структури бізнесу як відкритої економічної системи можна розглядати як необмежену послідовність процесів самоорганізації.

Динаміка така, що під впливом змін, які відбуваються у внутрішньому середовищі, і дії дестабілізуючих чинників зовнішнього середовища відбувається втрата стійкості системи, яка до цього знаходилась у невірноваженому стані [7]. Ці зміни «запускають» спіралевидний процес, де кожний виток цієї спіралі представляє собою нову якісну самоорганізовану економічну систему, яка породжує нову впорядковану структуру. Після закінчення цього процесу самоорганізації система знову переходить у новий нерівноважний стан.

Такі еволюційні спіралевидні цикли розвитку економічних систем, на перший погляд, можуть виглядати відносно однаковими, але за своїм характером вони якісно відрізняються. Кожний з великих циклів самоорганізації системи представляє собою парціальну (тобто непропорціональну) суму малих циклів. Причому за своїм розміром вони відрізняються не лише за терміном дії змін, що відбуваються, а й за критеріями якісних та кількісних трансформацій, що надає змогу знайти вихід (нестійкість) з будь-якого становища, і кожний цей вихід приводить до нового циклу самоорганізації. Тому кожний великий цикл завдяки своїй спіралевидній структурі піднімає систему на нову, в певному розумінні, більш високу, еволюційну площину, яка характеризується новим рівнем інтегрованості бізнес-структури. Великим циклом спіралевидного процесу інтеграції бізнес-структур як економічної системи притаманні такі основні характеристики, як незворотність, випадковість, нелінійність та невизначеність, які втілюються у відповідні принципи управління.

Відповідно до фаз інтеграції брендів бізнес-одиниць, ці принципи потребують уточнення:

1. Незворотність в інтеграційному процесі пояснюється існуванням так званої точки біфуркації (критичної точки), до якої вплив дестабілізуючих факторів зовнішнього середовища не викликає значних змін в стані рівноваги системи, після чого може виникнути декілька напрямків (можливостей) подальшої еволюції.

2. У точці біфуркації управляюча змінна досягає критичного значення, після якого система виходить із стану рівноваги [7]. З цього моменту у системі з'являється «вибір», в якому присутній елемент випадковості, що призводить до неможливості передбачити подальший розвиток системи. Біфуркація – термін походить від лат. *bifurcus* – «роздвоєний» і вживається в тому сенсі, що відбуваються якісні перебудови або метаморфози складових інтеграції при зміні параметрів, від яких вони залежать.

3. «Точка біфуркації» означає кризовий момент, коли необхідно вибрати принципове управлінське рішення. Після прийняття цього рішення процес, який має нелінійний характер, може піти в напрямку «кризи», тоді в цій фазі життєвого циклу бізнес-одиниця вже буде

неспроможна самостійно перейти у фазу життєвого циклу «зростання» за рахунок ресурсів внутрішнього потенціалу, без надходження додаткових ресурсів ззовні або реорганізації. Управління брендами інтегрованої структури бізнесу представляє собою каскад біфуркацій (сценарій подвоєння періоду) як один з типових сценаріїв переходу від простого періодичного режиму до складного аперіодичного при нескінченному подвоєнні періоду. Така послідовність переходу від однієї фази інтеграції до іншої має самоподібну, фрактальну структуру – збільшення будь-якої області виявляє подібність виділеної ділянки всій структурі. Фрактал (лат. fractus – дроблений, зламаний, розбитий) – термін, що означає систему (наразі розуміється сегмент як складова фази стабілізації), що володіє властивістю самоподібності, тобто складену з декількох частин, кожна з яких подібна до всієї системи загалом. У дослідженні інтеграції брендів під фракталами варто розуміти безліч точок в евклідовому просторі, що мають дробову метричну розмірність. Зміна можливих динамічних режимів системи управління брендами інтегрованої структури рівноважних станів стаціонарних точок відбувається при зміні значення біфуркаційного параметру.

4. Аналіз механізмів переходу до нового стану інтеграції в реальних системах і різних моделях виявив універсальність відносно небагатьох сценаріїв переходу. Перехід до нового стану інтеграції може бути представлений у вигляді діаграми біфуркацій, яка відображає невизначеність якісних перебудов системи з виникненням нового режиму її поведінки. Вхід системи управління брендами інтегрованих структур бізнесу в непередбачуваний режим описується каскадом біфуркацій, наступних одна за одною. Каскад біфуркацій веде послідовно до появи вибору між двома рішеннями, потім чотирма тощо; система починає вагатися в режимі послідовного подвоєння (кількості) можливих значень. Для можливості здійснення такого процесу самоорганізації система має бути відкритою. Якщо система під час дослідження виявляється закритою, вона зрештою прийшла б до стану з максимальною ентропією і припинила будь-яку еволюцію.

Варто наголосити, що еволюційні процеси інтеграції визначаються особливостями ресурсного забезпечення за фазами інтеграції структури ІСБ. У цьому контексті важливою задачею є вибір стратегії розвитку брендів інтегрованих структур бізнесу (рис. 1).

**Висновки та пропозиції.** Серед основних невдач інтеграції брендів бізнес-структур, які проявляються через набуття ефекту негативної самоорганізації, варто зазначити:

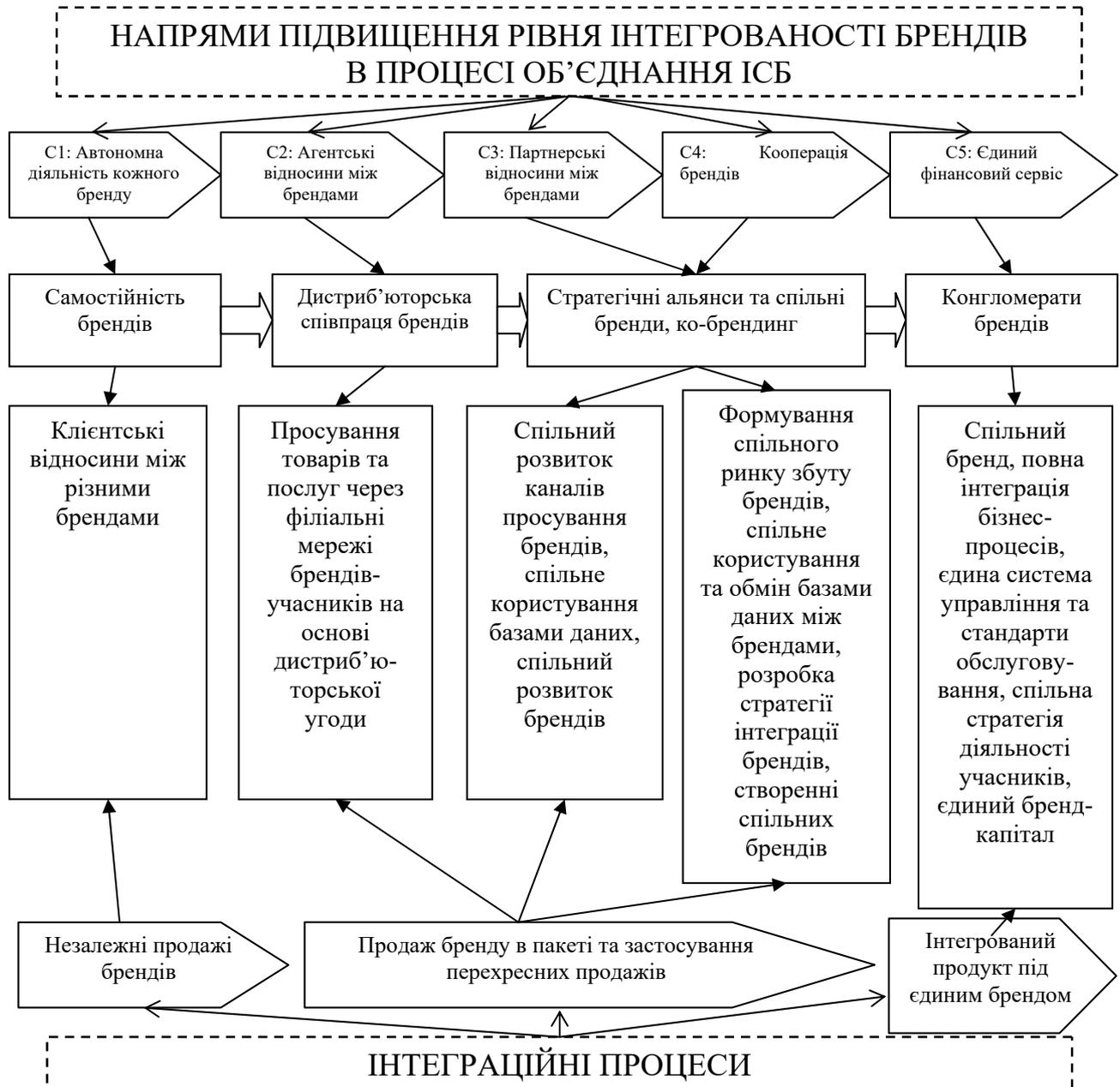
- комунікаційну несумісність брендів, що знижує очікування ефекту від інтегрованих маркетингових комунікацій;

- невідповідність між очікуванням та фактичними результатами комбінування брендів. Так, комбінування одного сильного бренду з іншими більш слабкими не забезпечить в процесі горизонтальної інтеграції не забезпечить якість кінцевого товару, яку очікує споживач кінцевого бренду. І навпаки, використання сировини з високою якістю в виробництві низькосортного рівня сприятиме виникненню зайвих матеріальних та фінансових витрат інтегрованої структури бізнесу;

- розширення сфери діяльності за рахунок диверсифікації брендів, сприятиме втраті гнучкості та формалізованості відносин зі споживачами, що віддалить інтегровану структуру бізнесу від налагодження комунікації зі споживачем та ускладнюватиме впровадження адаптивних змін, адекватних змінам зовнішнього середовища;

- єдність цілей та їх однозначне розуміння всіма власниками об'єднаної структури сприятиме узгодженості тактичних дій. Слід зазначити, що відповідно до практики корпоративних конфліктів, різне сприйняття цілей та тактичних дій щодо їх досягнення призводить до зниження рівня узгодженості між стейкхолдерами корпорацій, які знаходяться на стадії інтеграції;

- об'єднання організаційних структур та впровадження єдиної організаційної культури є найбільш складним елементом процесу інтеграції.



Джерело: авторська розробка.

Рис. 1. Напрями підвищення рівня інтегрованості брендів у процесі об'єднання

Таким чином, у статті запропоновано напрями підвищення рівня інтегрованості брендів у процесі об'єднання, які дозволяють максимізувати рівень консолідації та диверсифікації ресурсів ІСБ.

### References

1. Kim, H., Hur, W.-M., Yeo, J. (2015). Corporate Brand Trust as a Mediator in the Relationship between Consumer Perception of CSR, Corporate Hypocrisy,

### Література

1. Kim H. Corporate Brand Trust as a Mediator in the Relationship between Consumer Perception of CSR, Corporate

- and Corporate Reputation. *Sustainability*, 7: 3683–3694.
2. Shindo, S., Matsubayashi, N. (2014). Horizontally Differentiated Store Brands: Production Outsourcing to National Brand Manufacturers. *Journal of Applied Mathematics*, May 2014. Retrieved from: <https://www.hindawi.com/journals/jam/2014/949470>.
3. VirtualExs: Сервер виртуальних досліджень [Электронный ресурс] // *VirtualExs*. – 1.03.2011. – Режим доступу: <http://virtualexs.ru>.
4. Blăjuț, L.P. (2015). Role of international mergers and acquisitions in corporate integration. *SEA – Practical Application of Science*, Vol. III, Is. 1 (7), P. 97–102.
5. Tabakharniuk, M. (2012). Hra na milion: praktyka zlyttia ta pohlynan v Ukraini [Playing the Million: Mergers and Acquisitions in Ukraine]. Kyiv: Ukrainskyi vydavnychyi kompleks. 302 p. [in Ukrainian].
6. Becerra, E.P., Badrinarayanan, V. (2013). The influence of brand trust and brand identification on brand evangelism. *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 22, Is. 5/6, P. 371–383.
7. Roll, M. (2015). Branding and Mergers & Acquisitions. Retrieved from: <https://knowledge.insead.edu/blog/insead-blog/five-considerations-for-managing-brands-in-mas-4079>.
8. Marchenko, V.M. (2012). Intelektualnyi kapital u protsesakh zlyttia ta pohlynannia korporatsii [Intellectual capital in the process of mergers and acquisitions of corporations]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini* [Formation of market relations in Ukraine], No. 9 (136), P. 100–105 [in Ukrainian].
9. Marchenko, V.M. (2011). Metodychni pidkhody do otsiniuvannia synerhetychnoho efektu zlyttia i pohlynannia [Methodical approaches to the evaluation of the synergistic effect of mergers and acquisitions]. *Aktualni problemy ekonomiky* [Actual Problems of Economics], No. 4 (118), P. 135–142 [in Ukrainian].
10. Knights, D., Tullberg, M. (2012). Managing Hypocrisy, and Corporate Reputation / Hanna Kim, Won-Moo Hur, Junsang Yeo // *Sustainability*. – 2015. – № 7. – P. 3683–3694.
2. Shindo S. Horizontally Differentiated Store Brands: Production Outsourcing to National Brand Manufacturers / Shun Shindo, Nobuo Matsubayashi // *Journal of Applied Mathematics*. – May 2014. – Retrieved from: <https://www.hindawi.com/journals/jam/2014/949470>.
3. VirtualExs: Сервер виртуальних досліджень [Электронный ресурс] // *VirtualExs*. – 1.03.2011. – Режим доступу: <http://virtualexs.ru>.
4. Blăjuț L. P. Role of international mergers and acquisitions in corporate integration / Lucia P. Blăjuț // *SEA – Practical Application of Science*. – 2015. – Vol. III. – Is. 1 (7). – P. 97–102.
5. Табахарнюк М. Гра на мільйон: практика злиття та поглинань в Україні / М. Табахарнюк. – К.: Український видавничий комплекс, 2012. – 302 с.
6. Becerra E. P. The influence of brand trust and brand identification on brand evangelism / Enrique P. Becerra, Vishag Badrinarayanan // *Journal of Product & Brand Management*. – 2013. – Vol. 22. – Is. 5/6. – P. 371–383.
7. Roll M. Branding and Mergers & Acquisitions / M. Roll. – 2015. – Retrieved from: <https://knowledge.insead.edu/blog/insead-blog/five-considerations-for-managing-brands-in-mas-4079>.
8. Марченко В. М. Інтелектуальний капітал у процесах злиття та поглинання корпорацій / В. М. Марченко // *Формування ринкових відносин в Україні*. – 2012. – № 9 (136). – С. 100–105.
9. Марченко В. М. Методичні підходи до оцінювання синергетичного ефекту злиття і поглинання / В. М. Марченко // *Актуальні проблеми економіки*. – 2011. – № 4 (118). – С. 135–142.
10. Knights D. Managing masculinity/

- masculinity/mismanaging the corporation. Organization, Vol. 19, P. 385–404.
11. Shcherbak, V. (2016). Genesis of creation and development of brand-capital of Kyiv National university of technologies and design. Management, Issue 23, P. 48–60.
12. Starov, S.A., Alkanova, O.N. (2010). Otsenka effektivnosti brendinga v sovremennoi teorii marketinga (chast 2) [Assessment of branding effectiveness in modern marketing theory (part 2)]. Brend-menedzhment [Brand Management], No. 5 (54), P. 270–288 [in Russian].
13. Garud, R., Gehman, J., Kumaraswamy, A. (2011). Complexity Arrangements for Sustained Innovation: Lessons from 3M Corporation. Organization Studies, Vol. 32, P. 737–767.
- mismanaging the corporation / D. Knights, M. Tullberg // Organization. – 2012. – Vol. 19. – P. 385–404.
11. Shcherbak V. Genesis of creation and development of brand-capital of Kyiv National university of technologies and design / V. Shcherbak // Management. – 2016. – Issue 23. – P. 48–60.
12. Старов С. А. Оценка эффективности брендинга в современной теории маркетинга (часть 2) / С. А. Старов, О. Н. Алканова // Бренд-менеджмент. – 2010. – № 5 (54). – С. 270–288.
13. Garud R. Complexity Arrangements for Sustained Innovation: Lessons from 3M Corporation / R. Garud, J. Gehman, A. Kumaraswamy // Organization Studies. – 2011. – Vol. 32. – P. 737–767.

УДК 330.341.1:620.9

DOI: 10.30857/2413-0117.2019.6.12

**Вікторія В. Прохорова**

*Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків, Україна*

**Світлана А. Мушнікова**

*Національна металургійна академія України, м. Дніпро, Україна*

## **ІННОВАЦІЙНІ ПРОМИСЛОВІ КЛАСТЕРИ ЯК СТРАТЕГІЧНА ОСНОВА СИСТЕМОУТВОРЮЮЧИХ ЕЛЕМЕНТІВ БЕЗПЕКИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ**

*У статті зазначено, що сучасний кризовий стан національної економіки потребує перегляду взаємозв'язків між різними її суб'єктами та їх об'єднаннями для отримання кращого результату діяльності та синергетичного ефекту. Одним із пріоритетних напрямів таких об'єднань є формування кластерів. Зважаючи на зростаючі темпи утворення й розвитку кластерних об'єднань у світовій практиці, метою дослідження є теоретичне обґрунтування необхідності формування інноваційних промислових кластерів як стратегічної основи системоутворюючих елементів безпеки розвитку підприємств. Результати отримано за рахунок застосування системного підходу, методів аналізу й синтезу – з метою визначення розбіжностей у трактуванні поняття кластера, а також переваг та недоліків формування інноваційних промислових кластерів. Виявлено, що незважаючи на наявний міжнародний досвід формування та розвитку кластерів як сконцентрованих за географічною ознакою груп взаємозалежних компаній, дотепер не існує єдиного загально визначеного поняття інноваційного промислового кластера. Проте можливо визначити певні загальні умови, що необхідні для формування інноваційних промислових кластерів, серед яких, зокрема, такі: співпраця та конкуренція між суб'єктами кластера; географічна концентрація суб'єктів в одному або декількох регіонах; позитивний вплив на інноваційні процеси, підвищення рівня конкуренції, формування компетенцій, інформаційних потоків, а також довгострокова динаміка розвитку взаємовідносин у відповідному кластері та регіоні як системоутворюючого елемента безпеки розвитку підприємства. Аналіз пріоритетних напрямів формування кластерів у світі показав, що у США в межах кластерів працює більше половини підприємств, в ЄС у кластерах зайнято близько 38% його робочої сили, в країнах північної Європи кількість підприємств, охоплених кластерами, досягає 90%. Формування вітчизняних кластерів має специфічні особливості залежно від економічного регіону та розвитку промисловості в них. Особливу увагу в дослідженні приділено формуванню інноваційних промислових кластерів металургійної галузі. Підставою для формування кластерів є існуючі на сьогодні об'єднання металургійних підприємств у корпорації, фінансово-промислові групи та ін. Наголошується, що металургійна галузь національної економіки займає провідне місце в промисловому комплексі України. Наголошується, що в стратегічному аспекті формування та розвиток інноваційних промислових кластерів стає одним із пріоритетних методів активізації інноваційної діяльності промислового комплексу України в ринкових умовах.*

**Ключові слова:** кластер; інноваційні промислові кластери; безпека розвитку; промислові підприємства.

**Вікторія В. Прохорова**

*Украинская инженерно-педагогическая академия, г. Харьков, Украина*

**Светлана А. Мушнікова**

*Национальная металлургическая академия Украины, г. Днепр, Украина*

## **ИННОВАЦИОННЫЕ ПРОМЫШЛЕННЫЕ КЛАСТЕРЫ КАК СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ОСНОВА СИСТЕМООБРАЗУЮЩЕГО ЭЛЕМЕНТА БЕЗОПАСНОСТИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ**

*В статтє отмечено, что современное кризисное состояние национальной экономики требует пересмотра взаимосвязей между различными её субъектами и их объединениями для получения лучшего результата деятельности и синергетического эффекта. Одним из приоритетных направлений таких объединений является формирование кластеров. В контексте растущих темпов образования и развития кластерных объединений в мировой практике, целью исследования является теоретическое обоснование необходимости формирования инновационных промышленных кластеров как стратегической основы системообразующих элементов безопасности развития предприятий. Результаты получены за счёт использования системного подхода, методов анализа и синтеза – с целью определения разногласий в трактовке понятия кластера, а также преимуществ и недостатков формирования инновационных промышленных кластеров. Определено, что несмотря на имеющийся международный опыт формирования и развития кластеров как сконцентрированных по географическому признаку групп взаимосвязанных компаний, на сегодня не существует единого общепринятого определения инновационного промышленного кластера. В то же время можно выделить некоторые общие условия, необходимые для формирования инновационных промышленных кластеров, среди которых, в частности, следующие: сотрудничество и конкуренция между субъектами кластера; географическая концентрация субъектов в одном или нескольких регионах; положительное влияние на инновационные процессы, повышение уровня конкуренции, формирование компетенций, информационных потоков, а также долгосрочная динамика развития взаимоотношений в соответствующем кластере и регионе как системообразующий элемент безопасности развития предприятия. Анализ приоритетных направлений формирования кластеров в мире показал, что в США в рамках кластеров работает более половины предприятий, в ЕС в кластерах занято около 38% его рабочей силы, в странах северной Европы количество предприятий, охваченных кластерами, достигает 90%. Формирование отечественных кластеров имеет специфические особенности в зависимости от экономического региона и развития промышленности в нем. Особое внимание в исследовании уделено формированию инновационных промышленных кластеров металлургической отрасли. Основанием для формирования кластеров является существующее на сегодня объединение металлургических предприятий в корпорации, финансово-промышленные группы и др. Подчеркивается, что металлургическая отрасль национальной экономики занимает ведущее место в промышленном комплексе Украины. Отмечено, что формирование и развитие инновационных промышленных кластеров становится одним из приоритетных методов активизации инновационной деятельности промышленного комплекса Украины в рыночных условиях в стратегическом аспекте.*

**Ключевые слова:** кластер; инновационные промышленные кластеры; безопасность развития; промышленные предприятия.

**Victoria V. Prokhorova**

*Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy, Kharkiv, Ukraine*

**Svitlana A. Mushnykova**

*National Metallurgical Academy of Ukraine, Dnipro, Ukraine*

#### **INNOVATIVE INDUSTRIAL CLUSTERS AS A STRATEGIC FRAMEWORK FOR BUILDING THE BACKBONE OF ENTERPRISE DEVELOPMENT SECURITY**

*The paper argues that the current decline of the national economy in Ukraine triggers a critical need to overhaul the interconnections between its various entities and their alliances to attain better economic performance and synergistic effect. In this context, cluster formation strategy has become a priority for many businesses and their associations. Given the global trends of fast-*

*growing rate of education sector and business clusters development, the purpose of this research is to provide theoretical substantiation of the need to create innovative industrial clusters as a strategic framework for building the backbone principles to ensure the enterprise development security. The study results have been accomplished through the application of the systematic approach and the method of analysis and synthesis to identify the controversies in the cluster concept interpretation as well as to reason all pros and cons of innovative industrial clusters creation. An emphasis is put that despite global good practices in building and developing clusters as geographically concentrated groups of interdependent companies, up to date there is no generally accepted definition of an innovative industrial cluster. However, there are a few common features associated with innovative industrial clusters creation and evolution, in particular they are as follows: cooperation and competition among cluster participants; geographical concentration of businesses in one or more regions; positive effects on innovative processes, boosting competition, shaping competences, enhancing information flows as well as contributing to long-term dynamics in the development of relationships in the particular cluster or region as a fundamental background for enterprise security development. A survey on the global trends in the priority areas of cluster formation has demonstrated that in the US, more than half of businesses operate within clusters; in the EU about 38% of its workforce is employed in a cluster-based environment; in the countries of Northern Europe clusters cover up to 90% of businesses. The process of building clusters in Ukrainian realia has certain specifics subject to the differences in the level of economic development of particular region and its industry. A special focus is placed towards the formation of innovative clusters in metal industry based on groups of metal manufacturing companies or their corporations, financial industrial groups, etc. It is emphasised that the Ukrainian metal sector is a national industry leader. The study argues that in modern market environment the formation and further advancement of innovative industrial clusters has become a strategic priority in the context of encouraging innovation and enhancing the industry sectors development in Ukraine.*

**Keywords:** cluster; innovative industrial clusters; development security; manufacturing enterprises.

**Постановка проблеми.** Сучасний кризовий стан національної економіки потребує перегляду взаємозв'язків між різними її суб'єктами, їх об'єднання для отримання кращого результату діяльності та синергетичного ефекту, починаючи з державних органів влади та закінчуючи підприємницькими структурами. Одним з пріоритетних напрямів таких об'єднань є формування кластерів. В світовій практиці формування та розвиток кластерних об'єднань займають провідне місце. Завдяки кластерам відбувається розвиток не тільки окремого підприємства, а й галузей, регіонів.

Наряду з економічно розвинутими країнами, в яких рівень участі кластерних об'єднань у формуванні ВВП досягає 45%, в Україні кластери відіграють незначну роль. Але, формування саме промислових кластерів може узагальнити: вивчення застосування нових моделей взаємозв'язку між різними суб'єктами в різних умовах функціонування; визначення впливу якості та кількості інновацій на позитивний розвиток діяльності окремих суб'єктів взаємозв'язку; відповіді на питання розвитку нової людиноцентричної економіки; застосування закономірностей до вивчення міжкультурних спільнот. Таким чином, саме досвід розвитку такого ефективного виду об'єднань, як інноваційні промислові кластери, потребують докладного розгляду з урахуванням особливостей динаміки та розвитку співпраці в вітчизняних умовах господарювання.

**Аналіз останніх публікацій.** Сучасне уявлення про кластери та кластерізацію базується на широко розповсюджених роботах А. Маршала [7], який відзначав особливості промислових регіонів та тенденцію до концентрації окремих компаній в таких регіонах, та

М. Портера [9, 10], який надав саме визначення поняттю кластеру та кластерному підходу в економіці.

Питанням кластеризації національної економіки останнім часом займаються й провідні вітчизняні фахівці, такі як: А.І. Бутенко, Є.В. Лазарева [2], С.І. Соколенко [5, 12], І. Бабенко [1], О.В. Варяниченко [3], та багато ін., – зазначаючи особливості формування окремо промислових кластерів, інноваційних кластерів в національній економіці, проводячи аналіз існуючих кластерних об'єднань, враховуючи закордонний досвід з питань формування та розвитку кластерів тощо.

**Невирішені частини дослідження.** Одним з гострих питань в кризових умовах функціонування промислових підприємств постає їх подальший позитивний безпечний розвиток з урахуванням особливостей діяльності. Це, на наш погляд, можливо за умов формування інноваційних промислових кластерів, які можливо виділити не тільки за регіональною ознакою та ідентичними технологічними процесами, а й за інноваційними ознаками задля входу у неоіндустріальний період розвитку людиноцентричної економіки.

**Метою дослідження** є теоретичне обґрунтування необхідності формування інноваційних промислових кластерів як стратегічної основи системоутворюючих елементів безпеки розвитку підприємств.

**Виклад основних результатів.** Перше згадування про промислові кластери відносять відомому економісту А. Маршаллу, який спостерігав за економічним розвитком промислових регіонів Англії та сформулював три причини того, чому групи компаній певної галузі, розташовані поруч, будуть більш продуктивні, ніж окремо. Ці причини отримали назву «Маршалліанської трійці» (*Marshallian Trinity*), а саме: формування пулів на ринку праці (*labor market pooling*), спеціалізація постачальників (*specialization of suppliers*), перелив знань (*knowledge spillovers*) [7, 11].

Згодом, основи теорії та практичного застосування кластеризації закладено професором Гарвардської бізнес-школи М. Портером – автора теорії конкурентних переваг, який визначив «кластери – як сконцентровані за географічною ознакою групи взаємозалежних компаній, спеціалізованих постачальників, постачальників послуг, фірм у відповідних галузях, а також пов'язаних з їх діяльністю організацій (наприклад, університетів, агентств по стандартизації, торгових об'єднань) у певних областях, що конкурують, але разом з тим ведуть спільну роботу» [9, 10]. Важливою відмінною рисою розвитку промислово-інноваційних кластерів, з точки зору М. Портера і багатьох інших дослідників, є поєднання кооперації та конкуренції: фірми співпрацюють і одночасно змагаються один з одним. Такий ефект співіснування в рамках кластера отримав назву со-конкуренції (*coopetition*). В цьому випадку, кластери компаній конкурують між собою на ринках товарів та факторів виробництва і кооперуються для отримання фінансування від урядів при освоєнні нових ринків і технологій [11].

Портер особливо підкреслював, що локальна конкуренція створює стимули для суперництва в області кращих практик і робить інновації необхідністю, об'єднуючи, в той же час, переваги конкуренції з перевагами виборчої кооперації [10, 11].

Проте, саме світовий досвід розвитку такого ефективного виду об'єднань, як інноваційні промислові кластери, незмінно потребують більш ретельного розгляду з урахуванням особливостей національної економіки з кількох причин.

По-перше, кластерні об'єднання продовжують успішно або неуспішно розвиватися, що надає можливості визначення впливу їх функціонування на безпечний розвиток діяльності як окремого підприємства в складі кластеру, так й отримання синергетичного ефекту від об'єднання у відповідний кластер.

По-друге, розвиток відбувається в кризових умовах господарювання, тому моніторинг кластерів в різних галузях національної економіки допомагає оцінити сучасну кон'юнктуру галузей та спрогнозувати їх розвиток в майбутньому.

По-третє, в контексті процесів неоіндустріалізації та розвитку людиноцентричної економіки, що широко обговорюється останнім часом, важливо знаходити ефективні моделі розвитку взаємовідносин в існуючих галузях національної економіки.

Тому, світовий досвід розвитку інноваційних промислових кластерів важливий для вітчизняної економіки ще і тим, що він охоплює максимальну кількість вимірювань координації та розвитку суб'єктів кластерних об'єднань.

Світовий та вітчизняний досвід формування інноваційних промислових кластерів визначається різними факторами представленими на рис. 1.



Джерело: авторська розробка.

Рис. 1. Фактори щодо формування інноваційних промислових кластерів

Узагальнюючи дослідження науковців та практиків стосовно визначення поняття «кластер» та «кластерізація», можна стверджувати, що на сьогодні в світовій практиці не існує загально визначеного поняття «інноваційний промисловий кластер». Деякі науковці вважають переваги цього явища, які полягають: в отриманні більших можливостей для ініціаторів кластерного розвитку з точки зору індивідуального підходу до просторової організації, структури учасників та системи взаємовідносин в рамках кластера; необхідний розвиток транскордонних кластерів не наштовхується на законодавчі відмінності в трактуванні даного терміну й знаходять розуміння як у офіційних органів, так і національних урядах [11].

Проте, можна зазначити загальні риси для формування та розвитку інноваційних промислових кластерів, таких як: співпраця та конкуренція між суб'єктами кластеру; географічна концентрація суб'єктів в одному або декількох регіонах, при тому, що кластер

може розвиватися й в глобальному масштабі; спеціалізація в певній сфері, пов'язаній технологічно та компетенціями управлінського персоналу; наявність управлінської структури кластера; мати позитивний вплив на інноваційні процеси, підвищення рівня конкуренції, формування компетенцій, інформаційних потоків та довгострокову динаміку розвитку взаємовідносин у відповідному кластері та регіоні як системоутворюючого елементу безпеки розвитку підприємства.

Світовий досвід формування кластерів свідчить про необхідність розгляду питання на декількох рівнях та охоплювати: мегарівень – наднаціональний, через законодавчу, фінансову й стратегічну підтримку; макрорівень – рівень національних потреб, державні пріоритети щодо стимулювання певних галузей або рівня інновацій; мезорівень – регіональний рівень, утворюючи не тільки регіональні кластери, а й транскордонні кластерні структури, що володіють більшою критичною масою і ефективністю, ніж національні кластери; макрорівень – співпраця та координація безпосередньо на рівні окремих підприємств, що є частиною визначення інноваційного промислового кластеру як стратегічної основи системоутворюючих елементів безпеки розвитку підприємства.

Світовий та вітчизняний досвіди з формування та розвитку кластерів можна представити в узагальненому вигляді (табл. 1).

Таблиця 1

**Формування кластерів за галузевими напрямками**

<b>Світовий досвід формування кластерів</b>	
<b>Країни світу</b>	<b>Пріоритетні напрями розвитку кластерів</b>
США	ІТ-технології; машинобудування, електроніка; нафтогазовий комплекс і хімія; біотехнології та біоресурси; будівництво та девелопмент; енергетика; комунікації і транспорт
Швейцарія	Електронні технології та зв'язок, інформатика; нафтогазовий комплекс і хімія; машинобудування, електроніка
Фінляндія	Електронні технології та зв'язок, інформатика; агровиробництво і харчове виробництво; будівництво та девелопмент; енергетика; комунікації і транспорт
Норвегія	Енергетика; комунікації і транспорт; машинобудування, електроніка; біотехнології та біоресурси
Німеччина	Машинобудування, електроніка; нафтогазовий комплекс і хімія; біотехнології та біоресурси
Бельгія	Будівництво та девелопмент; комунікації і транспорт; нафтогазовий комплекс і хімія; агровиробництво і харчове виробництво
Італія	Машинобудування, електроніка; агровиробництво і харчове виробництво
Франція	Біотехнології та біоресурси; агровиробництво і харчове виробництво
Велико Британія	Біотехнології та біоресурси
<b>Вітчизняний досвід формування кластерів</b>	
<b>Економічний регіон України</b>	<b>Пріоритетні напрями розвитку кластерів</b>
Подільський	Машинобудування, підтримка існуючих кластерів (швейного, будівельного, харчового, туризму)
Карпатський	Хімічний, харчовий, оздоровлення і туризму, деревообробки, народних промислів, швейний, будівельний, автобудування
Причорноморський	Високих технологій, суднобудівний, мікроелектроніки, агропромисловий, рибний, логістики, оздоровлення і туризму

Закінчення табл. 1

Економічний регіон України	Пріоритетні напрями розвитку кластерів
Поліський	Агропромисловий, продовольчий, екологічний туризм, деревообробки та обробки граніту
Придніпровський	High-Tech (аеро-, електроніка, біотехнології), машинобудівний, металургійний, хімічний, харчової та переробної промисловості
Східний	Високі технології, хімічний, машинобудівний, металургійний, металообробки, електроенергетики, харчової, паливної промисловості агропромисловий, туризму та оздоровчого туризму
Центральний	High-Tech (нові матеріали), будівельний, машинобудування, продовольчий, туризму

Джерело: [5, 8].

У США в рамках кластерів працює більше половини підприємств, а частка ВВП, виробленого в них, перевищила 60%. У ЄС у кластерах зайнято 38% його робочої сили. У країнах північної Європи кількість підприємств, охоплених кластерами, досягає 90%. Повністю охоплені кластеризацією датська, фінська, норвезька і шведська промисловість [8].

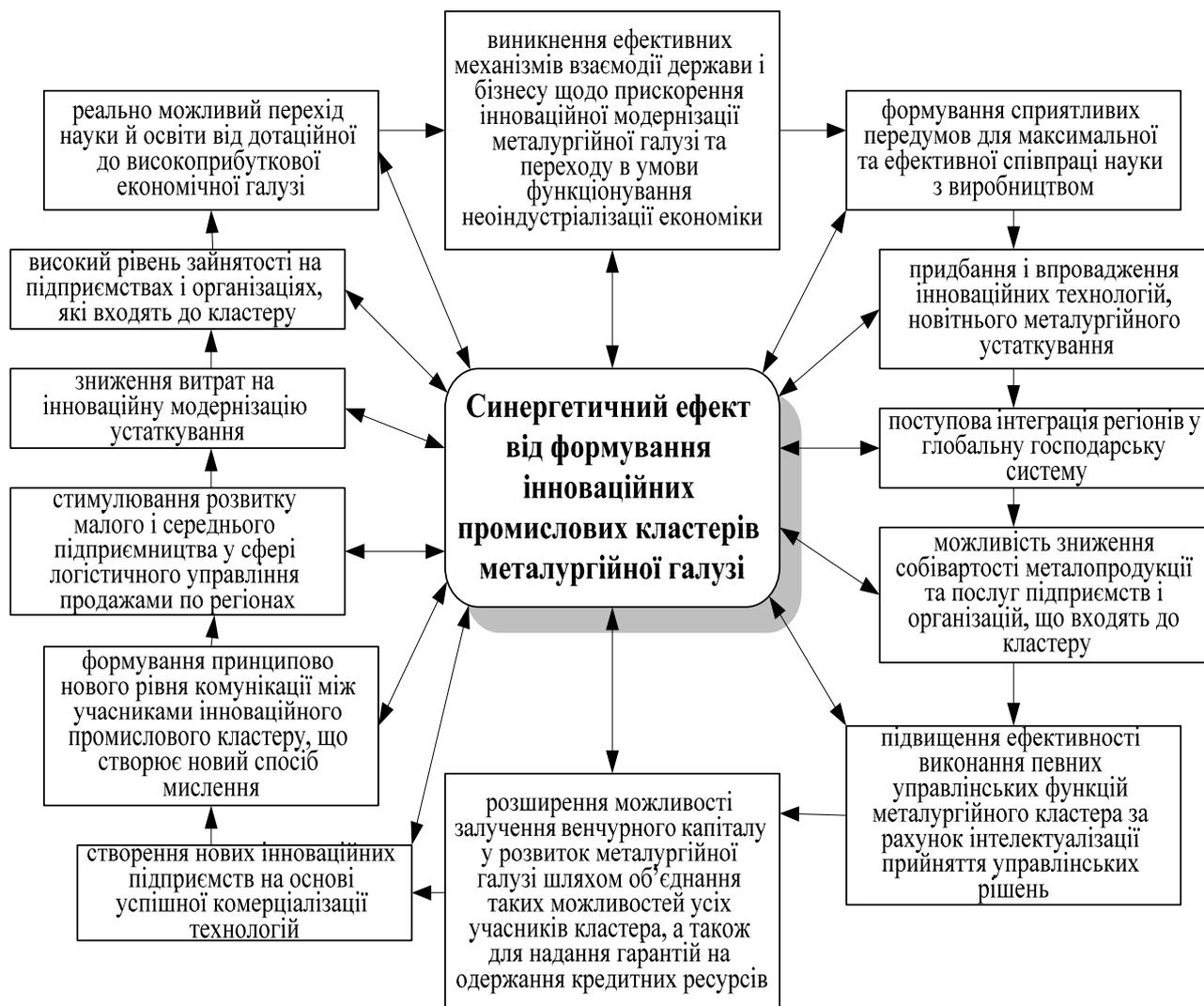
Вітчизняні кластери мають специфічні особливості в залежності економічного регіону, розвитку промисловості в них. Так, сформовані кластери з туризму, агропромислового комплексу, деревопереробки сконцентровані в Західному регіоні; високі технології, хімічні, машинобудівні, металургійні, металообробні кластери, High-Tech технології сконцентровані в Центральному та Східному регіонах країни.

Окремого питання заслуговує формування інноваційних промислових кластерів металургійної галузі. Підставою для формування кластерів є існуючі на сьогодні об'єднання металургійних підприємств в корпорації, фінансово-промислові групи та ін. Металургійна галузь національної економіки займає провідне місце в промисловому комплексі України. Так, частка металургії у ВВП країни становить близько 38%, у промисловому виробництві – 27,3%, експорті – 34,2% [4]. В Україні існує значний науково-дослідний потенціал щодо розвитку металургійного виробництва в неоіндустріальній економіці.

Гірничо-металургійний комплекс України включає: 15 металургійних комбінатів і заводів, на частку яких припадає близько 98% національного виробництва сталі і 100% виробництва передільного чавуну; 3 феросплавних заводи; 14 гірничодобувних підприємств; 12 коксохімічних заводів; 13 заводів з виробництва вогнетривів; 20 метизних заводів; 8 підприємств з виробництва труб і 134 підприємства, що організували виробництво труб.

Найбільш яскравим прикладом об'єднання підприємств металургійної галузі є група «Метінвест» – міжнародна вертикально інтегрована гірничо-металургійна група компаній. У структуру групи входять: 4 видобувних, 12 металургійних підприємств в Україні, Європі та США, а також мережа логістичних та сервісних підприємств з продажу продукції у всіх ключових регіонах світу. Управлінською компанією контролюється весь виробничий ланцюжок – від видобутку руди та вугілля до виробництва напівфабрикатів і готової продукції. Близькість підприємств до ключових залізничних ліній і портів дозволяє оперативно поставляти сировину і металопродукцію по всьому світу. В об'єднанні компаній відбувається постійний розвиток як технологій виробництва, так й управління.

Надання статусу інноваційного промислового кластеру вищеназваному об'єднанню металургійних підприємств надасть можливість отримати синергетичний ефект від впровадження інноваційних кластерних технологій (рис. 2).



Джерело: авторська розробка.

Рис. 2. Синергетичний ефект від формування інноваційних промислових кластерів металургійної галузі як стратегічної основи системоутворюючих елементів безпеки розвитку підприємства

Таким чином, формування та розвиток інноваційних промислових кластерів стає одним із пріоритетних методів активізації інноваційної діяльності промислового комплексу України в ринкових умовах.

**Висновки.** В ході дослідження, на підставі світового досвіду формування та розвитку кластерів, як сконцентрованих за географічною ознакою групи взаємозалежних компаній, визначено, що на сьогодні не існує загально визначеного поняття «інноваційний промисловий кластер». Але, є декілька загальних рис які є підставою для формування інноваційних промислових кластерів, таких як: співпраця та конкуренція між суб'єктами кластеру; географічна концентрація суб'єктів в одному або декількох регіонах; позитивний вплив на інноваційні процеси, підвищення рівня конкуренції, формування компетенцій, інформаційних потоків та довгострокову динаміку розвитку взаємовідносин у відповідному кластері та регіоні як системоутворюючого елементу безпеки розвитку підприємства.

Аналіз пріоритетних напрямів формування кластерів в світі показав, що у США в рамках кластерів працює більше половини підприємств, в ЄС у кластерах зайнято близько

38% його робочої сили, в країнах північної Європи кількість підприємств, охоплених кластерами, досягає 90%. Формування вітчизняних кластерів має специфічні особливості в залежності економічного регіону та розвитку промисловості в них.

Особлива увага в дослідженні приділена формуванню інноваційних промислових кластерів металургійної галузі. Підставою для формування кластерів є існуючі на сьогодні об'єднання металургійних підприємств в корпорації, фінансово-промислові групи та ін. Причому, металургійна галузь національної економіки займає провідне місце в промисловому комплексі України. Зазначено, що формування та розвиток інноваційних промислових кластерів стає одним із пріоритетних методів активізації інноваційної діяльності промислового комплексу України в ринкових умовах в стратегічному аспекті.

### References

### Література

1. Babenko, I. (2012). Innovatsiini klasteri spryiatymut pidvyshchenniu konkurentozdatnosti ekonomiky [Innovative clusters will help increase the competitiveness of the economy]. *Dilovyi visnyk* [Business Bulletin], No. 1. Retrieved from: <http://www.ucci.org.ua/synopsis/dv/2012/dv1201232.ua.html> [in Ukrainian].
1. Бабенко І. Інноваційні кластери сприятимуть підвищенню конкурентоздатності економіки [Електронний ресурс] / І. Бабенко // Діловий вісник. – 2012. – № 1. – Режим доступу: <http://www.ucci.org.ua/synopsis/dv/2012/dv1201232.ua.html>.
2. Butenko, A.I., Lazarieva, Ye.V. (2009). Fenomen klastera u formuvanni innovatsiinoi modeli ekonomiky rehionu [The phenomenon of cluster in the formation of innovative model of regional economy]. *Investytsii: praktyka ta dosvid* [Investments: practice and experience], No. 2, P. 25–28 [in Ukrainian].
2. Бутенко А. І. Феномен кластера у формуванні інноваційної моделі економіки регіону / А. І. Бутенко, Є. В. Лазарева // Інвестиції: практика та досвід. – 2009. – № 2. – С. 25–28.
3. Varyanychenko, O.V. (2011). Formuvannia innovatsiinykh klasteriv v Ukraini yak instrument rozvytku ta konkurentozdatnosti [Formation of innovation clusters in Ukraine as a tool for development and competitiveness]. *Naukovyi visnyk NHU* [Scientific Bulletin of NSU], No. 3, P. 118–121 [in Ukrainian].
3. Варяниченко О. В. Формування інноваційних кластерів в Україні як інструмент розвитку та конкурентоздатності / О. В. Варяниченко // Науковий вісник НГУ. – 2011. – № 3. – С. 118–121.
4. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. Retrieved from: <http://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].
4. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
5. Zvit pro diialnist Sektsii rozvytku konkurentospromozhnosti ekonomiky na osnovi klasternoi modeli Spilky Ekonomistiv Ukrainy [Activity Report of the Section for Economic Competitiveness Development on the Cluster Model of the Union of Economists of Ukraine]. Scientific adviser: Member of the Board of the CEU, Academician of the UAN, Ph.D. S.I. Sokolenko. – 2012. Retrieved from: <http://ucluster.org/blog/2012/06/struktura-klasternykh-sistem-po-regionakh-ukraini> [in Ukrainian].
5. Звіт про діяльність Секції розвитку конкурентоспроможності економіки на основі кластерної моделі Співки Економістів України [Електронний ресурс] / Науковий керівник: Член Правління СЕУ, академік УАН, к.е.н. С. І. Соколенко. – 2012. – Режим доступу: <http://ucluster.org/blog/2012/06/struktura-klasternykh-sistem-po-regionakh-ukraini>.
6. Kvach, Ya.P., Borysova, L.P. (2013). Rozvytok innovatsiinoho pidpriemnytstva u ramkakh klasteriv yak dzherelo ekonomichnoho zrostantia rehionu [Development of innovative entrepreneurship within clusters as a source of economic growth of the region].
6. Квач Я. П. Розвиток інноваційного підприємництва у рамках кластерів як джерело економічного зростання регіону / Я. П. Квач, Л. П. Борисова // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. –

- Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo [Foreign Trade: Economy, Finance, Law], No. 1, P. 127–133 [in Ukrainian].
7. Marshall, A. (1993). Printsipy ekonomicheskoi nauki: v 3-kh t. [Principles of economic science: in 3 volumes]. Moscow. Vol. 1 [in Russian].
8. Nekrasova, L.A., Popenko, S.O. (2014). Formuvannia klasteru, yak napriamku innovatsiinoho rozvytku ekonomiky [Cluster formation as a direction of innovative development of economy]. Ekonomika: realii chasu [Economics: realities of time], No. 2 (12), P. 132–138 [in Ukrainian].
9. Porter, M. (2002). Konkurentciia [Competition]. Translation from English. Moscow: Viliams. 496 p. [in Russian].
10. Porter, M. (1993). Mezhdunarodnaia konkurentciia: konkurentnye preimushchestva stran [International Competition: Country Competitive Advantages]. Translation from English. Moscow: Mezhdunarodnye otnosheniia. 896 p. [in Russian].
11. Rekord, S.I. (2010). Razvitie promyshlenno-innovatsionnykh klasterov v Evrope: evoliutciia i sovremennaia diskussiia [The development of industrial and innovative clusters in Europe: evolution and modern discussion]. St. Petersburg: Publishing House SPbGUEF. 109 p. [in Russian].
12. Sokolenko, S.I. (2002). Proizvodstvennye sistemy globalizatsii: seti, aliatsy, partnerstva, klastery [Globalization production systems: networks, alliances, partnerships, clusters]. Kyiv: Kolos. 546 p. [in Russian].
2013. – № 1. – С. 127–133.
7. Маршалл А. Принципы экономической науки: в 3-х т. / А. Маршалл. – М., 1993. – Т. 1.
8. Некрасова Л. А. Формування кластеру, як напрямку інноваційного розвитку економіки / Л. А. Некрасова, С. О. Попенко // Економіка: реалії часу. – 2014. – № 2 (12). – С. 132–138.
9. Портер М. Конкуренция / М. Портер; пер. с англ. – М.: Вильямс, 2002. – 496 с.
10. Портер М. Международная конкуренция: конкурентные преимущества стран / М. Портер; пер. с англ. – М.: Международные отношения, 1993. – 896 с.
11. Рекорд С. И. Развитие промышленно-инновационных кластеров в Европе: эволюция и современная дискуссия / С. И. Рекорд. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010. – 109 с.
12. Соколенко С. И. Производственные системы глобализации: сети, альянсы, партнерства, кластеры / С. И. Соколенко. – К.: Колос, 2002. – 546 с.

УДК 658.014.1

DOI: 10.30857/2413-0117.2019.6.13

**Валентина М. Проценко**

*Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна», м. Київ,  
Україна*

### **РАЦІОНАЛЬНІСТЬ ЯК ВЛАСТИВІСТЬ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОВЕДІНКИ ПІДПРИЄМСТВ: ФІЛОСОФСЬКІ АСПЕКТИ**

*У статті досліджено економічну поведінку, яка являє собою цілісну структуру дій, має певний тип ставлення суб'єкта до себе та навколишнього світу. Цілісність типу економічної поведінки виражається в характері як цілераціональна, ціннісно-раціональна, афективна або традиційна, а також в загальній доцільності вчинків, ступені їх соціальної моральності як егоїстична, альтруїстична, відповідальна або безвідповідальна. Визначено, що на сьогодні економічна поведінка є одним з актуальних об'єктів наукових досліджень, що пов'язано з турбулентними змінами. Це пояснюється такими причинами: експансією ринку, проникненням ринкових правил гри в різні сфери соціуму та поширенням «економічного імперіалізму» як своєрідної ідеології ринкової експансії. Все це викликає необхідність соціологічного аналізу мотивів економічної поведінки, що передбачає виокремлення такого типу поведінки «в чистому вигляді». Виділивши його як окремий тип, можна досліджувати реальну економічну поведінку, яка трактується як поведінка, пов'язана з вибором економічних альтернатив з метою визначення раціональності, тобто вибору, в якому мінімізуються витрати і максимізується прибуток. Обґрунтовано, що в силу тих чи інших методологічних обмежень доволі часто не береться до уваги вплив турбулентних умов, які відбиваються на господарській діяльності підприємств та включаються в систему ринкових зв'язків і відносин через конкретні дії, приводячи ринкові елементи в активний стан для реалізації своїх власних намірів та інтересів. Використання ринкових елементів, різних благ, послуг, коштів для досягнення економічних цілей лімітує, нормує та алгоритмізує специфіку і порядок економічної поведінки підприємств.*

***Ключові слова:** економічна поведінка підприємств; економічні інтереси; максимізація прибутку; мінімізація витрат; раціональність; турбулентні умови.*

**Валентина М. Проценко**

*Открытый международный университет развития человека «Украина», г. Киев,  
Украина*

### **РАЦИОНАЛЬНОСТЬ КАК СВОЙСТВО ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПОВЕДЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ: ФИЛОСОФСКИЕ АСПЕКТЫ**

*В статье исследовано экономическое поведение, которое представляет собой целостную структуру действий, имеет определённый тип отношения субъекта к себе и окружающему миру. Целостность типа экономического поведения выражается в характере как целерациональная, ценностно-рациональная, аффективная или традиционная, а также в общей целесообразности поступков, степени их социальной нравственности как эгоистическое, альтруистическое, ответственное или безответственное. Определено, что в настоящее время экономическое поведение является одним из актуальных объектов научных исследований, что связано с турбулентными изменениями. Это объясняется следующими причинами: экспансией рынка, проникновением рыночных правил игры в различные сферы социума и распространением «экономического империализма» как своеобразной идеологии рыночной экспансии. Все это вызывает необходимость социологического анализа мотивов экономического поведения, предусматривающее выделение такого типа поведения «в чистом виде». Выделив его как*

*отдельный тип, можно исследовать реальное экономическое поведение, характеризуется как поведение, связанное с выбором экономических альтернатив с целью определения рациональности, то есть выбора, в котором минимизируются затраты и максимизируется прибыль. Обосновано, что в силу тех или иных методологических ограничений довольно часто не учитывается воздействие турбулентных условий, влияющих на хозяйственную деятельность предприятий и включаются в систему рыночных связей и отношений через конкретные действия, приводя рыночные элементы в активное состояние для реализации своих собственных намерений и интересов. Использование рыночных элементов, различных благ, услуг, средств для достижения экономических целей лимитирует, нормирует и алгоритмизирует специфику и порядок экономического поведения предприятий.*

**Ключевые слова:** экономическое поведение предприятий; экономические интересы; максимизация прибыли; минимизация расходов; рациональность; турбулентные условия.

**Valentyna M. Protsenko**

*Open International University of Human Development "Ukraine", Kyiv, Ukraine*

#### **RATIONALITY AS AN ATTRIBUTE OF ECONOMIC BEHAVIOR OF ENTERPRISES: PHILOSOPHICAL ASPECTS**

*The article addresses the issues of economic behavior as an integral paradigm of actions which has a certain pattern of an individual's self-identity and the attitude towards environment. The integrity of economic behavior could be expressed as purposefully rational, value-rational, affective or traditional, as well as in the general relevance of actions and the degree of their social morality as selfish, altruistic, responsible or irresponsible. Given the modern turbulent changes and challenges, economic behavior has become a topic for riveting scientific debate which is underpinned to a great extent by such factors as market expansion, penetration of market ideology into various areas of social development and thus triggers a critical need to conduct a sociological in-depth analysis on the impact factors driving economic behavior which assumes tracing this type of behavior separately as it is. With a special focus on the autonomous study of the economic behavior phenomenon, it can be viewed as the behavior associated with the choice of economic alternatives to determine rationality, that is, a choice for minimizing costs and maximizing profit. It is observed that due to certain methodological limitations, the influence of turbulent environment that affect economic activity of enterprises is often neglected, thus businesses enter the market and its relationships through specific activities triggering market elements into action to pursue their own intentions and interests. The use of market tools, its various products, services and assets to achieve economic goals translates into a range of different effects on economic behavior of enterprises through limitation, standardization or algorithmization of the specifics of their business arrangements.*

**Keywords:** economic behavior of enterprises; economic interests; profit maximization; cost minimization; rationality; turbulent environment.

**Постановка проблеми.** Актуальність теми визначається тим, що економічна поведінка представляє собою цілісну структуру дій, яка має певний тип ставлення суб'єкта до себе та навколишнього світу. Цілісність типу економічної поведінки виражається в характері як цілераціональна, ціннісно-раціональна, афективна або традиційна, а також в загальній доцільності вчинків, ступеню їх соціальної моральності як егоїстичне, альтруїстичне, відповідальне, безвідповідальне.

В основі економічної поведінки знаходиться суб'єктивне уявлення про співвідношення вигод і витрат на шляху до досягнення мети або більш високого статусу. Поряд з економічними інтересами в формуванні індивідуальної і групової моделі

економічної поведінки беруть участь також міркування відносної доступності тих чи інших життєвих благ з урахуванням особистих здібностей кожної людини, і вплив соціальних інститутів, звичаїв, традицій, етнічного та місцевого менталітету.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми формування раціональності як властивості економічної поведінки дослідження займались зарубіжні та вітчизняні вчені-економісти, зокрема, М. Вебен [2], В. Войтко [5], Г. Капленко [7], Н. Карачіна [8], А. Кудінова [10], А. Маршалл [11], Д. Норт [12], А. Сміт [14], Н. Шібаєва [15], Й. Шумпетер [16] та інші.

Не зважаючи на дослідження даного питання, пов'язаного з раціональністю як властивості економічної поведінки це залишається актуальним науковим направленням та вимагає подальших розробок.

**Мета і завдання статті** проаналізувати філософські аспекти визначення раціональності як властивості економічної поведінки підприємств, що постійно змінюється під впливом турбулентних умов господарювання.

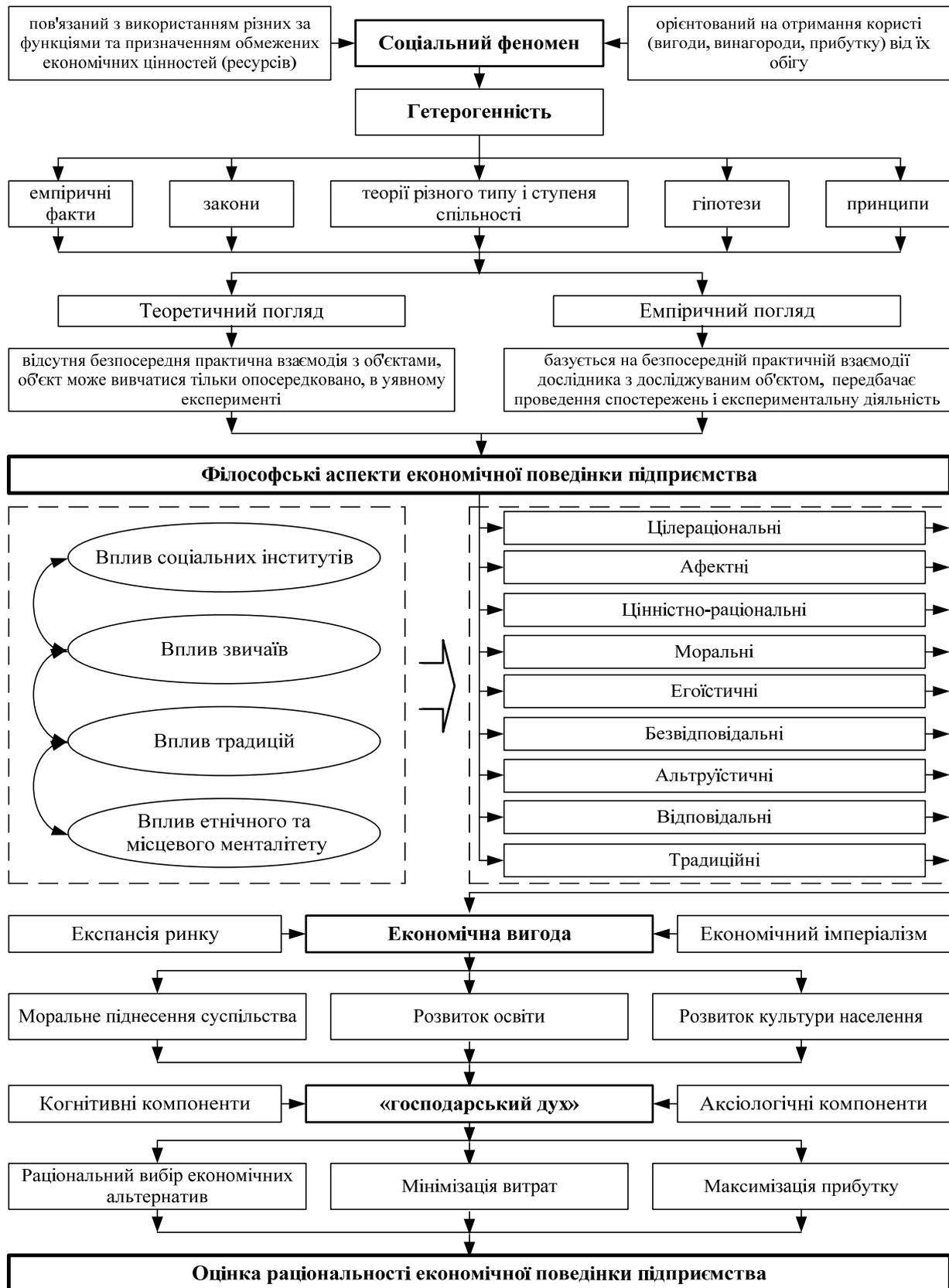
**Результати.** В даний час економічна поведінка є одним з актуальних об'єктів наукових досліджень, що пов'язано зі турбулентними змінами. Це пояснюється такими причинами: експансією ринку, проникненням ринкових правил гри в різні сфери соціуму та поширенням «економічного імперіалізму» як своєрідної ідеології ринкової експансії. Все це викликає необхідність соціологічного аналізу мотивів економічної поведінки, що передбачає виокремлення такого типу поведінки «в чистому вигляді». Виділивши його як ідеальний тип можна досліджувати реальну економічну поведінку, яка визначається як поведінка, пов'язана з вибором економічних альтернатив з метою визначення раціональності, тобто вибору в якому мінімізуються витрати і максимізується прибуток.

Економічна поведінка – це система соціальний феномен, який є предметом дослідження, пов'язаний з використанням різних за функціями та призначенням обмежених економічних ресурсів та орієнтований на отримання економічного ефекту.

Філософські аспекти системи наукового знання – гетерогенні, у них виявляються різні форми знання: емпіричні факти, закони, принципи, гіпотези, теорії різного типу і ступеня спільності тощо. Всі ці форми філософських аспектів можуть бути віднесені до двох основних рівнів формування знання: емпіричного і теоретичного.

Природно, що ракурс теоретичного та емпіричного аналізу в першому і другому випадку істотно відрізняється. У першому випадку увага акцентується, перш за все, на те, що з рідких продуктивних ресурсів люди і суспільство з часом, з допомогою грошей або без їхньої участі обирають для виробництва різних товарів і розподілу їх з метою споживання в нинішньому і майбутньому. Економічна наука аналізує виробництво, методи використання і розподіл ресурсів на основі пояснення турбулентних змінних, не враховуючи виносячи неекономічні компоненти.

Коли принцип економічної поведінки, акцентований на економічну вигоду, проникає далеко за межі безпосереднього виробництва і розподілу створених суспільством благ, економічна поведінка підприємця і працівника може включати духовні регулятори – прагнення сприяти моральному піднесенню суспільства, освіти, культури населення. Такі мотиви господарюючого суб'єкта В. Зомбрата об'єднує в поняття «господарський дух», включаючи в нього когнітивні і аксіологічні компоненти економічної поведінки, раціональність, все судження цінності, всі риси характеру, що надає можливість оцінити раціональність економічної поведінки підприємств (рис. 1).



Джерело: авторська розробка.

Рис. 1. Раціональність як властивість економічної поведінки підприємств: філософські аспекти

Раціональність (від лат. ratio – розум) має на увазі усвідомленість і розрахунок дій, визначення цілей і кордонів [1, 3, 4]. Це поняття трактують як:

структурну (класичну, субстанціональну) раціональність – відповідність універсальним структурам розуму, відтворення в індивідуальному розумі мислячої людини ідеального проекту;

операційну раціональність – відповідність універсальним принципам єдиної нормативної методології, перевірка знань шляхом послідовного, критичного експериментального дослідження;

функціональну раціональність – відповідність поведінки цілям, тобто рух до досягнення конкретних визначених результатів.

Раціональність економічної поведінки відображається в двох векторах:

- в прагненні контролювати ресурси і відповідно мінімізувати їх витрати;
- в здійсненні інтересів індивіда чи групи, в прагненні досягти поставлених індивідом або групою цілей (де контроль над ресурсами може виступати як самостійна ключова мета).

При складності турбулентного середовища в прийнятті рішення розглядається велика кількість факторів, які необхідно враховувати.

Особливо великі труднощі в цьому плані створює те, що тісний взаємозв'язок факторів призводить до змін всіх інших факторів при будь-якому, навіть незначній зміні одного з них.

Під динамічністю турбулентного середовища розуміється постійна і висока ступінь мінливості різних факторів. В силу цього практично будь-яке рішення повинно бути не тільки діагностичним, а й прогностичним. Воно повинно враховувати ті зміни середовища, які відбудуться в найближчому та віддаленому часі, тобто коли буде реалізовуватися прийняте рішення.

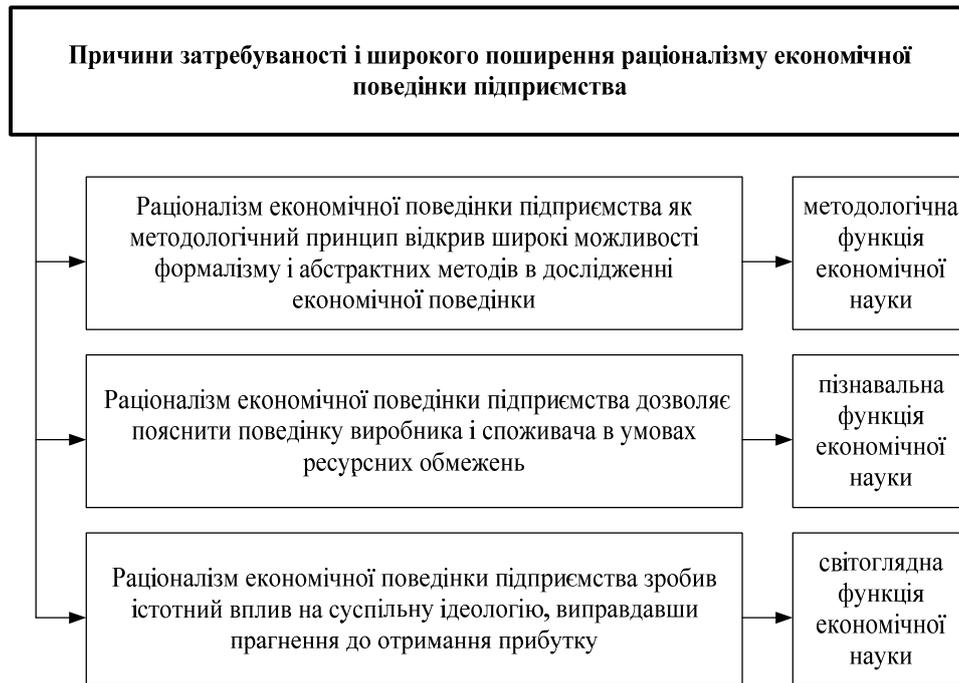
Затребуваність і широке поширення економічного раціоналізму пояснюється наступними причинами, що наведено на рис. 2.

Досить часто в силу тих чи інших методологічних обмежень не береться до уваги вплив турбулентних умов, що впливають на діяльність господарювання підприємств та включаються в систему ринкових зв'язків і відносин через конкретні дії, приводячи ринкові елементи в активний стан для реалізації своїх власних намірів та інтересів.

Використання ринкових елементів, різних благ, послуг, коштів для досягнення економічних цілей, лімітує, нормує і алгоритмізує специфіку і порядок економічної поведінки підприємств. Економічна поведінка знаходиться в залежності від: функціонального призначення цих елементів; структури їх взаємозв'язків; конкретних параметрів ринкового середовища, в якому ці елементи функціонують; соціальних механізмів та інститутів, які регулюють відтворення і трансформацію різних господарських елементів один в одне.

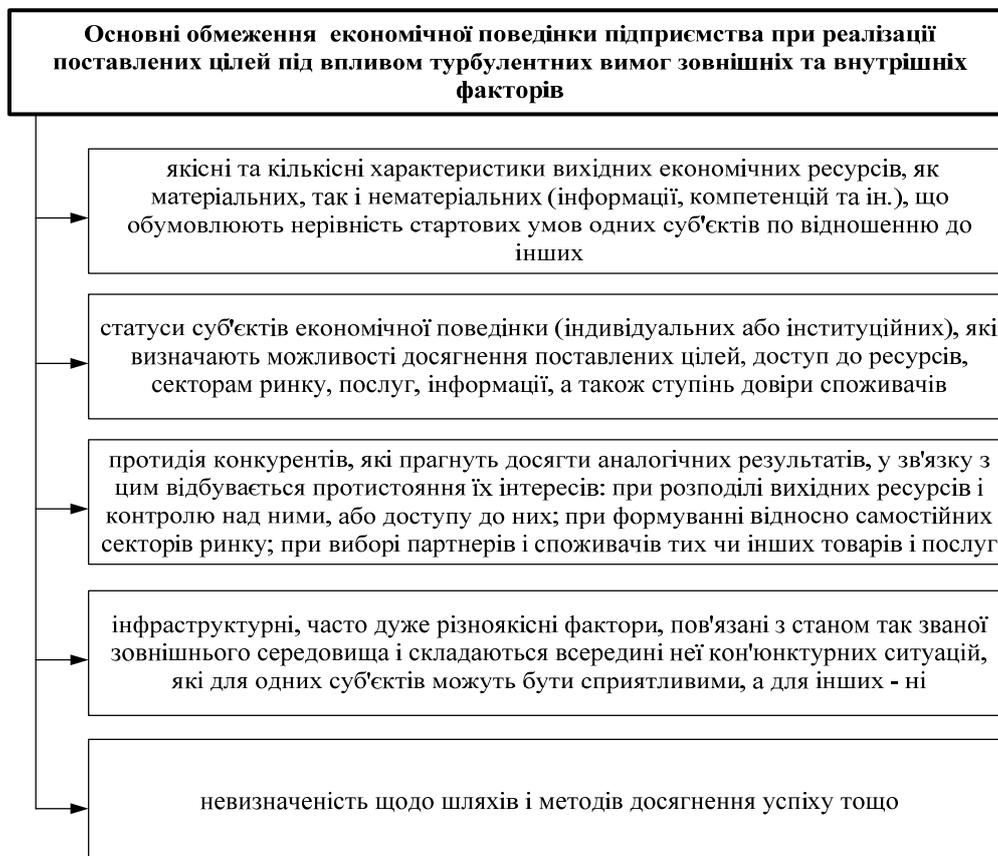
Отже, в основі економічної поведінки підприємства лежать різноманітні системи норм і правил, що відображають функціональні та інші характеристики різних ринкових елементів і є обов'язковими для всіх економічних суб'єктів.

Універсальним ядром (архетипом) мотивації суб'єктів економічної поведінки є формула – максимум винагороди шляхом мінімуму витрат. Відомо, що втілити в життя ці вимоги повністю неможливо, пояснюється це тим, що будь-який із суб'єктів діє в певній системі обмежень, які вносять суттєві корективи в їх плани і наміри на різних етапах реалізації поставлених цілей під впливом турбулентних вимог зовнішніх та внутрішніх факторів. Основні обмеження наведено на рис. 3.



Джерело: авторська розробка.

Рис. 2. Причини затребуваності і широкого поширення раціоналізму економічної поведінки підприємства



Джерело: авторська розробка.

Рис. 3. Основні обмеження економічної поведінки підприємства при реалізації поставлених цілей під впливом турбулентних вимог зовнішніх та внутрішніх факторів

Очікуваним результатом економічної поведінки є різні вигоди, пов'язані з використанням і рекомбінацією економічних ресурсів.

Не можна не розглянути внесок, який був привнесений інституційної школою, яка є своєрідною альтернативою класичним і неокласичному підходу. Торстейн Веблен (1857–1929), є одним з основоположників інституційного підходу, розглядає людину як біосоціальну істоту, діяльність якої визначається наступними вродженими інстинктами, що впливають на формування економічної поведінки підприємства [2]:

- інстинкт самозбереження;
- інстинкт збереження роду (або «батьківське почуття»);
- інстинкт майстерності (схильність завжди діяти ефективно);
- схильність до суперництва (конкуренції);
- схильність до наслідування;
- схильність до цікавості.

Спираючись на поняття суспільної психології, він трактує ряд економічних явищ. Наприклад, приватна власність є наслідком вище згаданої схильності до конкуренції і є показником успіху і причиною поваги. Тобто мотиви економічної поведінки визначаються також вродженими інстинктами і набутими схильностями.

Особливості економічної поведінки підприємства в залежності від методів отримання прибутку можна виділити, як найбільш репрезентативні, від обороту економічних ресурсів:

- отримання вигоди реалізується в умовах найму робочої сили і визначається величиною заробітної плати суб'єкта економічної поведінки. Це найбільш масова форма доходу, яка диференціюється в дуже широкому діапазоні значень, полягає в тому, що індивід, є власником своїх професійних здібностей і досвіду, на умовах контракту пропонує їх роботодавцям, конкуруючи з іншими власниками робочої сили на ринку праці;

- отримання вигоди характерний для власників усіх інших факторів виробництва, виробничого капіталу, який під їх контролем запускається в обіг з метою виготовлення благ з різними споживчими властивостями і їх збуту на ринку для отримання прибутку. Режим максимізації та розподілу вигод від обороту виробничих ресурсів може бути дуже різноманітним. Все залежить від того, хто контролює і управляє власністю: індивідуальний господар ресурсів, найманий менеджер, зовнішні акціонери, внутрішні акціонери (працівники підприємства), державні структури або «конфіденційні власники»;

- отримання вигоди – економічна рента – систематично одержуваний дохід з капіталу, майна або землі за право доступу до них і їх використання іншими особами. Це свого роду плата за відчуження економічного ресурсу, що перебуває у власності осіб, які не бажають або які не вміють максимізувати вигоду від його обороту, але є їх власниками;

- отримання вигоди – дохід від діяльності інвентора (новатора, підприємця), що йде на ризик з метою впровадження нових ідей, технологій, продукції, нових нестандартних рішень.

Особливості економічної поведінки в залежності від ступеня ризику. Всі моделі економічної поведінки можна розташувати на континуумі від стандартних (ординарних, практично не ризикованих) до нестандартних (інноваційних, найбільш ризикованих). Переваги цього континууму полягають в тому, що більшість суб'єктів економічної поведінки діють в стандартних (стійких) ситуаціях і прагне уникати ризику.

**Висновок.** За результатами проведеного дослідження можна зробити висновок про те, що економічна поведінка представляє собою цілісну структуру дій, яка має певний тип ставлення суб'єкта до себе та навколишнього світу. В основі економічної поведінки знаходиться суб'єктивне уявлення про співвідношення вигод і витрат на шляху до досягнення мети або більш високого статусу. Поряд з економічними інтересами в

формуванні індивідуальної і групової моделі економічної поведінки беруть участь також міркування відносної доступності тих чи інших життєвих благ з урахуванням особистих здібностей кожної людини.

Досить часто в силу тих чи інших методологічних обмежень не береться до уваги вплив турбулентних умов, що впливають на діяльність господарювання підприємств та включаються в систему ринкових зв'язків і відносин через конкретні дії, приводячи ринкові елементи в активний стан для реалізації своїх власних намірів та інтересів. Використання ринкових елементів, різних благ, послуг, коштів для досягнення економічних цілей, лімітує, нормує і алгоритмізує специфіку і порядок економічної поведінки підприємств.

### References

### Література

1. Azriliian, A.N. (eds.) (2000). Bolshoi entciklopedicheskii slovar [Big Encyclopedic Dictionary]. 4th ed. add. and rec. Moscow: Institut novoi ekonomiki. 1088 p. [in Russian].
1. Большой энциклопедический словарь / под ред. А. Н. Азрилиана. – 4-е изд. доп. и перераб. – М.: Институт новой экономики, 2000. – 1088 с.
2. Veblen, T. (1984). Teoriia prazdnogo klassa [Idle class theory]. Moscow: Progress. 367 p. [in Russian].
2. Веблен Т. Теория праздного класса / Т. Веблен. – М.: Прогресс, 1984. – 367 с.
3. Velykyi tлумachnyi slovnyk suchasnoi ukrainsoi movy [A great explanatory dictionary of modern Ukrainian]. Retrieved from: <http://www.slovnyk.net/?swrd=?CC?EE?E4?E5?EB> [in Ukrainian].
3. Великий тлумачний словник сучасної української мови [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.slovnyk.net/?swrd=?CC?EE?E4?E5?EB>.
4. Vikislovnyk [Wiktionary]. Retrieved from: <http://uk.wiktionary.org/wiki> [in Ukrainian].
4. Вікісловник [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://uk.wiktionary.org/wiki>.
5. Voitko, V.V. (2004). Upravlinnia povedinkoiu orhanizatsii (na prykladi promyslovykh pidpryiemstv): avtoref. dys... kand. ekon. nauk: 08.06.01 [Organization behavior management (for example, industrial enterprises): abstract diss. cand. econom. sciences: 08.06.01]. / Kharkiv National Economic University. 21 p. [in Ukrainian].
5. Войтко В. В. Управління поведінкою організації (на прикладі промислових підприємств): автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / В. В. Войтко; Харківський національний економічний університет. – Х., 2004. – 21 с.
6. Mochernyi, S.V. et al. (eds.) (2001). Ekonomichna entsyklopediia: u trokh tomakh [The Economic Encyclopedia: in three volumes]. Kyiv: Akademiia. Vol. 1. 864 p. [in Ukrainian].
6. Економічна енциклопедія: у трьох томах / редкол. С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Академія, 2001. – Т. 1. – 864 с.
7. Kaplenko, H.V. (2005). Formuvannia ekonomichnoi povedinky pidpryiemstv: avtoref. dys... kand. ekon. nauk: 08.06.01 [Formation of economic behavior of enterprises: abstract diss... cand. econom. sciences: 08.06.01]. Lviv: NAS of Ukraine. Institute for Regional Studies. 20 p. [in Ukrainian].
7. Капленко Г. В. Формування економічної поведінки підприємств: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Г. В. Капленко; НАН України. Інститут регіональних досліджень. – Л., 2005. – 20 с.
8. Karachyna, N.P. (2010). Ekonomichna povedinka mashynobudivnykh pidpryiemstv: teoriia, metodolohiia, praktyka upravlinnia: monohrafiia [Economic behavior of machine-building enterprises: theory, methodology, management practice: monograph]. Vinnytsia: Knyha-Veha. 416 p. [in Ukrainian].
8. Карачина Н. П. Економічна поведінка машинобудівних підприємств: теорія, методологія, практика управління: монографія / Н. П. Карачина. – Вінниця: Книга-Вега, 2010. – 416 с.
9. Keynes, J.M. (1993). Izbrannye proizvedeniia [Featured Works]. Moscow: Ekonomika. 543 p. [in
9. Кейнс Дж. М. Избранные произведения / Дж. М. Кейнс. – М.: Экономика,

- Russian].
10. Kudinova, A.V. (2004). *Pidpriemnytska povedinka: sutnist ta determinanty yii evoliutsii* [Entrepreneurial behavior: the essence and determinants of its evolution]. *Aktualni problemy ekonomiky* [Actual Problems of Economics], No. 4, P. 104–111 [in Ukrainian].
11. Marshall, A. (1993). *Printcipy ekonomicheskoi nauki: v 3-kh t.* [Principles of economic science: in 3 vol.]. Moscow: Progress-Univers. 1076 p. [in Russian].
12. Nort, D. (1997). *Institucionalnye izmeneniia: ramki analiza* [Institutional changes: a framework for analysis]. *Voprosy ekonomiki* [Economic issues], No. 3, P. 6–17 [in Russian].
13. Proskurin, P.V. (2005). *Istoriia ekonomiky ta ekonomichnykh uchen. Narysy ekonomichnoi istorii industrialnoi tsyvilizatsii: navch. posib.* [History of Economics and Economic Students. Essays on the economic history of industrial civilization: a textbook]. Kyiv: KNEU. 372 p. [in Ukrainian].
14. Smit, A. (1962). *Issledovanie o prirode i prichinakh bogatstva narodov* [Research on the nature and causes of the wealth of peoples]. Moscow: Sotczkgiz. 684 p. [in Russian].
15. Shybaieva, N.V. (2002). *Osoblyvosti ekonomichnoi povedinky subiektiv hospodariuvannia v umovakh rynkovoï transformatsii ekonomiky: avtoref. dys... kand. ekon. nauk: 08.01.01* [Features of economic behavior of economic entities in the conditions of market transformation of the economy: abstract. dissertation ... Cand. econom. Sciences: 08.01.01]. Karazin Kharkiv National University. 16 p. [in Ukrainian].
16. Schumpeter, J. (2007). *Teoriia ekonomicheskogo razvitiia* [Theory of Economic Development]. Moscow: Direktmedia Publishing. 400 p. [in Russian].
1993. – 543 с.
10. Кудінова А. В. Підприємницька поведінка: сутність та детермінанти її еволюції / А. В. Кудінова // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 4. – С. 104–111.
11. Маршалл А. Принципы экономической науки: в 3-х т. / А. Маршалл. – М.: Прогресс-Универс, 1993. – 1076 с.
12. Норт Д. Институциональные изменения: рамки анализа / Д. Норт // Вопросы экономики. – 1997. – № 3. – С. 6–17.
13. Проскурін П. В. Історія економіки та економічних учень. Нариси економічної історії індустріальної цивілізації: навч. посіб. / П. В. Проскурін. – К.: КНЕУ, 2005. – 372 с.
14. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит. – М.: Соцкгиз, 1962. – 684 с.
15. Шibaєва Н. В. Особливості економічної поведінки суб'єктів господарювання в умовах ринкової трансформації економіки: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.01.01 / Н. В. Шibaєва; Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна. – Х., 2002. – 16 с.
16. Шумпетер Й. Теория экономического развития / Й. Шумпетер. – М.: Директмедиа Паблишинг, 2007. – 400 с.

УДК 656.1/.5

DOI: 10.30857/2413-0117.2019.6.14

**Олена В. Птащенко, Дарина Є. Архипова**

*Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Україна*

**ОСОБЛИВОСТІ ЛОГІСТИЧНОГО ПРОЦЕСУ  
В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

*У представленій роботі розглянуто складники логістичного процесу сучасного підприємства та підкреслено ключову роль логістики в його розвитку. Надано характеристику здійснення логістичної діяльності в умовах прискорення глобалізаційних та інтеграційних процесів. Проаналізовано логістичний інструментарій та особливості його застосування. Доведено, що основну вигоду від використання логістики підприємства мають завдяки сучасним інформаційним технологіям. Акцентується, що маркетингова логістика забезпечує найкращий спосіб зберігання і переміщення товарів до місць продажу і споживання. Також стверджується, що навіть за умов високих витрат на логістику, реалізація якісних логістичних програм забезпечує конкурентні переваги. Наголошується на важливій ролі логістичного процесу для формування системи задоволення запитів та потреб споживачів (покупців) та комерціалізації успіху підприємства. Наявність у компанії сформованого власного логістичного процесу дозволяє досягти таких результатів, як: детальна координація виробничої та збутової систем; вдосконалення маркетингових організаційних структур та їх оптимізація; формування інформаційного забезпечення (прискорення обробки інформації, впровадження новітніх інформаційних технологій, використання оптимальних інструментів інтернет-маркетингу); оптимальне використання людських ресурсів; юридична підтримка системи та встановлення надійних ділових відносин у системі партнерства; відсутність конфлікту інтересів серед учасників процесу або досягнення паритетних відносин на основі взаємних компромісів; постійне вдосконалення маркетингових процесів та управлінських рішень у компанії.*

**Ключові слова:** логістичний процес; логістика; маркетингова логістика; розвиток логістики; інструменти логістики; логістична діяльність.

**Елена В. Птащенко, Дарина Е. Архипова**

*Харьковский национальный экономический университет имени Семена Кузнеця,  
Украина*

**ОСОБЕННОСТИ ЛОГИСТИЧЕСКОГО ПРОЦЕССА  
В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ**

*В представленной работе рассмотрены составляющие логистического процесса современного предприятия и подчеркнута ключевая роль логистики в его развитии. Дана характеристика осуществления логистической деятельности в условиях ускорения глобализационных и интеграционных процессов. Проанализированы логистический инструментарий и особенности его применения. Доказано, что основную выгоду от использования логистики предприятия имеют благодаря современным информационным технологиям. Акцентируется, что маркетинговая логистика обеспечивает лучший способ хранения и перемещения товаров к местам продажи и потребления. Также утверждается, что даже при высоких затратах на логистику реализация качественных логистических программ обеспечивает конкурентные преимущества. Подчеркивается важная роль логистического процесса для формирования системы удовлетворения запросов и потребностей потребителей (покупателей) и коммерциализации успеха предприятия. Наличие в компании сформированного собственного логистического процесса позволяет достичь таких результатов, как: подробная координация производственной и сбытовой*

*систем; совершенствование маркетинговых организационных структур и их оптимизация; формирование информационного обеспечения (ускорение обработки информации, внедрение новейших информационных технологий, использование оптимальных инструментов интернет-маркетинга); оптимальное использование человеческих ресурсов; юридическая поддержка системы и установление надёжных деловых отношений в системе партнерства; отсутствие конфликта интересов среди участников процесса или достижение паритетных отношений на основе взаимных компромиссов; постоянное совершенствование маркетинговых процессов и управленческих решений в компании.*

**Ключевые слова:** *логистический процесс; маркетинговая логистика; развитие логистики; инструменты логистики; логистическая деятельность.*

**Olena V. Ptashchenko, Daryna Arkhypova**

*Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Ukraine*

### **THE SPECIFICS OF LOGISTICS PROCESS IN MODERN BUSINESS ENVIRONMENT**

*This study attempts to explore the components of the logistics process in modern business settings with a particular emphasis on the key role of logistics in enterprise development as well as provides insights on carrying out logistics activities in the context of accelerating globalization and integration processes. The article presents an overview of basic logistics tools and specific features of their application. It is emphasized that the key benefit of logistics is gained by using advanced information technology. It is argued that application of marketing logistics provides most efficient solutions to store and move goods to locations of sales and consumption. Apart from that, the research findings have revealed that even in case of high logistics costs, the implementation of high-quality logistics programs offers competitive advantages. Besides, logistics processes prove their critical importance for building an effective management system to meet consumers' (customers') demands and needs and facilitate commercialization of successful business performance. A conclusion is made that the availability of the company own logistics process contributes to gaining such benefits as: effective coordination of manufacturing and sales policies; improvement of marketing organizational structures and their optimization; providing better information support (speeding-up of information processing, implementation of the latest information technologies, application of optimal internet marketing tools); optimal use of human resources; legal support and building of reliable business relations in a partnership framework; absence of conflict of interests among the logistics process participants or reaching parity in relations based on mutual compromise; continuous improvement of marketing and management decision making in the company, etc.*

**Keywords:** *logistics process; marketing logistics; logistics development; logistics tools; logistics activities.*

**Постановка проблеми.** Логістика є ключовою функцією сучасного підприємства і бізнесу в цілому. «Золоте правило» бізнесу в даний час – поєднання трьох «п»: потрібна дія, потрібний час, потрібне місце. Дотримання даного правила забезпечується за рахунок трансформаційних процесів, що відзначаються в ринковому просторі. Так, кількість часу, необхідного для здійснення комунікацій, організації угод, отримання необхідної інформації, зменшується за рахунок використання сучасних телекомунікаційних технологій. Крім того, учаснику ринкових відносин немає необхідності фізично бути присутнім для реалізації своїх задумів і виконання своїх функцій в тому чи іншому місці. Віртуальна реальність, або сучасні засоби зв'язку в багатьох випадках є цілком достатнім замінником такої присутності. Таким чином, на перше місце виходить фактор «потрібної дії», що сприяє досягненню передбачуваних або цілком певних результатів.

**Аналіз останніх публікацій по проблемі.** Сьогодні формуванню логістичного процесу присвячено роботи багатьох вітчизняних вчених-економістів, багато з них першими в Україні звернулись в загалі до такої проблематики як – логістика (М. Окландер, Є. Крикавський). Але при цьому сам логістичний інструментарій в Україні ще є недостатньо розповсюдженим на підприємствах.

У розробці наукової концепції «логістики» було залучено багато вчених, серед яких всевітньо відомі – Ф. Котлер, А. Джоміні, І. Танакова та вітчизняні – О. Алтухов, А. Журавльова, О. Зуєва, М. Окландер, Є. Крикавський, О. Мних.

Питання інтегрованого підходу до використання маркетингових інструментів у логістичному процесі розглядаються у роботах таких вітчизняних та зарубіжних авторів: М. Крістофер, Х. Пек, В. Селен, Ф. Соліман, Г. Багієв, Л. Балабанова, А. Біловодська, С. Каїр, С. Кірюков та ін.

Але за стрімкого розвитку глобалізаційних процесів та процесів інтеграції логістичний процес та логістичний інструментарій також постійно змінюється. Саме тому розгляд особливостей його формування є актуальним при дослідженні сучасних умов господарювання.

**Мета дослідження.** У зв'язку з цим метою досліджень був розгляд особливостей ринкового середовища сучасного суспільства і визначення ступеня її впливу на логістику. З урахуванням мети коло вирішуваних завдань зводиться до наступного: по-перше, доцільно виявити характерні особливості сучасної економіки і визначити її сутнісні риси; по-друге, слід визначити фактори розвитку логістики в умовах сучасності; по-третє, визначити трансформаційний механізм перетворень в сфері логістики.

**Виклад основних результатів дослідження та їх обґрунтування.** Сучасна економіка базується на інноваціях, інформаційних технологіях, мобільності робочої сили, капіталу та інформаційних факторів. У сучасній економіці процес реалізації продукту стає не менш, а часто більш важливим, ніж його виробництво. Економіка, наділена зазначеними особливостями, в даний час іменується по-різному в залежності від того, які складові характеристики та чинники впливу можливо виділити та зробити на них акцент: інформаційна економіка (information economy), мережева економіка (network economy), Інтернет-економіка (Internet economy), економіка знань (когнітивна економіка), нова економіка (new economy). Звісно ж, що узагальнюючим і в загальному випадку включає всі перераховані аспекти нової форми організації і функціонування економічної системи є термін «нова економіка» або «неоекономіка», що підкреслює, що розглядається новий постіндустріальний етап розвитку економіки. При подальшому викладі буде використовуватися саме це поняття [1, 5, 13–15].

На відміну від логіки традиційного способу ведення бізнесу основними вимогами в сучасних умовах господарювання стають гнучкість і адаптивність суб'єктів ринку до постійно еволюціонуючих потреб споживачів. Неоекономіка передбачає розвиток горизонтальних зв'язків суб'єктів економічних відносин для обміну інформацією, узгодження прийнятих рішень, надаючи таким суб'єктам більше рівноправності, ніж вертикальні ієрархічні структури, що узгоджується з принципами креативності.

Провідним ресурсом сучасної економіки стає інформаційний ресурс, здатний не тільки забезпечувати двосторонні зв'язки між учасниками ділових відносин, але і формувати ціннісну ланцюжок. Саме інформаційні мережі, інформаційна інфраструктура стають основою формування сучасної індустріальної мережі. Організація виробництва по мережевому принципу надає компаніям можливість зосередження на своїх ключових компетенціях, що забезпечує їм конкурентну перевагу [3, 4, 15].

В сучасній економічній та науковій літературі приділяється велика увага розвитку логістичної діяльності та становленню логістики, як науки. Багатьма дослідниками відзначається, що на етапі формування нової економіки серйозний вплив на перспективи розвитку логістики та логістичні пріоритети будуть надавати процеси глобалізації та інформатизації суспільства, а також посилення впливу споживачів на логістичну діяльність. З точки зору Джона Кента і Деніела Флінта, перші десятиліття XXI ст. стануть часом, коли логістика поставить акцент на проникненні в логістичні структури споживачів і на прикордонних видах діяльності. При цьому деякі вчені економісти збігаються в такому її тлумаченні, що логістика є інструментом реагування більшості на сервісне обслуговування та є посилювачем створення змішаних послуг, які не суперечать основним логістичним принципам [6, с. 15]. Джеймс С. Джонсон, Дональд Ф. Вуд, Деніел Л. Вордлоу вважають, що розвиток логістики має здійснюватися з урахуванням наступних факторів:

- посилюється важливість міжнародної торгівлі;
- збільшення частки сфери послуг у валовому національному продукті;
- використання електронного обміну даними замість машинописних текстів і віддрукованих на принтері паперових документів;
- зростаюче значення Інтернету для логістики;
- розвиток систем штучного інтелекту в обробці товарно-матеріальних запасів і в обслуговуванні споживачів;
- збільшення переробки як зворотних товарів, так і упаковки [5–9].

На наш погляд, чинники, що визначають тенденції і напрямки розвитку логістики в умовах неоекономіки, дещо змінилися з точки зору пріоритетності і сили впливу кожного з них. Безумовно, незаперечно вплив процесів укрупнення масштабів ведення бізнесу, викликаних процесами глобалізації може як спонукати розвиток логістичної діяльності, так і стати бар'єром на її розвитку. Очевидна також трансформація логістичної діяльності під впливом інформатизації суспільства і домінування ринку споживача. Однак, розглядаючи розвиток логістики як методології управління потоковими процесами в складних господарських системах, важливо здійснити конкретизацію факторів, що визначають вплив на концептуальні положення сучасної логістики і виділити фактори, що впливають на використовуваний логістичний інструментарій.

На концептуальні положення логістики в умовах неоекономіки впливають такі чинники:

- 1) глобалізація суспільного життя;
- 2) спеціалізація виробництва;
- 3) віртуалізація економіки [5, 8, 15].

Процес дослідження факторів, які впливають на формування логістичного інструментарію, враховуючи, що весь розвиток сучасної логістики пов'язаний із систематичним удосконаленням матеріальних та інформаційних потоків для покращення логістики та зниження логістичних витрат є сьогодні ключовим питанням. Серед факторів, що визначають напрямок розвитку логістики, є кілька різних факторів, основними з них є:

- 1) інформатизація суспільства;
- 2) глобалізація економіки;
- 3) індивідуалізація пропозиції;
- 4) підвищення вимог до екологічної складової діяльності ринкових суб'єктів;
- 5) інноваційність економіки [6, 10, 12, 15, 16].

Трансформація логістики в сучасних умовах відбувається під впливом факторів глобалізації та інтеграції, що призводить до певного переосмислення деяких підходів до формування логістичного процесу та здійснення логістичної діяльності. Загальна тенденція

розвитку логістики пов'язана з підвищенням її функціональності через те, що до логістичної діяльності все більше включаються питання, які раніше вирішувалися окремими організаціями і підприємствами. Отже, такий розвиток визначає створення логістичними функціями доданої вартості на основі системного аутсорсингу, системність якого полягає в об'єднанні окремих функціональних блоків діяльності підприємства в загальну схему з урахуванням цільових і синергетичних принципів. Системний аутсорсинг дає основу для розвитку концепції логістики доданої вартості.

Крім того, сучасна логістична концепція вимагає встановлення нових партнерських відносин зі споживачами (клієнтами) і постачальниками, виключення всього «зайвого» (з точки зору профільної діяльності) і прискорення всього «необхідного», постійної готовності до впровадження технічних і організаційних інновацій, а також переходу на користь комплексних рішень логістичних проблем.

Застосування інтернет-технологій в сучасному логістичному процесі є сьогодні одним з ключових факторів підвищення конкурентоспроможності підприємницької діяльності та дозволяє здійснювати електронну комерцію та сконцентруватися на тимчасовому параметрі її виконання. В табл. 1 наведемо динаміку кількості користувачів Інтернет в розрахунку на 100 осіб, 2009–2018 рр.

Таблиця 1

**Динаміка кількості користувачів Інтернет в розрахунку на 100 осіб, 2009–2018 рр.**

Період	Україна	Країни з низьким і середнім доходом	Країни Європи та Центральної Азії	США
2009	3,14	4,64	28,29	61,95
2010	3,48	5,85	32,36	65,04
2011	3,74	7,04	35,16	68,27
2012	4,49	8,67	38,03	69,20
2013	6,52	11,28	43,59	75,26
2014	10,94	14,08	47,25	74,22
2015	17,77	16,97	50,13	71,21
2016	23,09	20,91	56,50	74,25
2017	28,70	23,48	60,30	77,90
2018	33,70	26,56	63,20	81,00

Джерело: складено за даними [2].

З точки зору доктора економічних наук Є.Ф. Авдокушина, специфікою електронної комерції є «вимушена колективність» за допомогою виходу в Інтернет і координації дій безлічі організацій, користувачів послуг Інтернету, а також тісний стикування проблем, що характеризують внутрішню і зовнішню середовище організації, в тому числі пов'язаних з формуванням сприятливого ринкового оточення організації. Що стосується логістики, визначені особливості відповідають основній концепції управління ланцюгами поставок, яка чітко визначається як логістична інтеграція та управління всіма компаніями та операціями в ланцюзі поставок, орієнтуючись на двостороннє співробітництво, ефективні бізнес-процеси та високий рівень обміну інформацією. з метою надання учасникам конкурентних переваг [8].

Зміна екологічного клімату і поширення логістичної концепції спільної відповідальності привели до підвищення чутливості організацій до проблем навколишнього середовища. На введення нових правових норм і формування вимог споживачів виробники і постачальники відповідають зрослої відповідальністю за товар після його продажу і наданням після продажної сервісної підтримки. Таким чином, екологічна складова змінює

традиційні підходи до управління логістикою, орієнтуючи підприємства на використання більш безпечних для навколишнього середовища логістичних технологій, поступаючись так званою «зеленою логістикою».

Роль продуктових і технологічних інновацій як джерела економічного зростання не тільки переміщує їх в сферу відповідальності корпоративного керівництва підприємств, а й зближує їх зі стратегіями бізнесу, в тому числі і логістичними. Стосовно до логістики, під логістичною інновацією (відповідно до існуючої класифікації інновацій) розуміється технологічна інновація, яка співвідноситься з використанням інноваційного підходу до реалізації системних і управлінських функцій логістики в рамках розроблюваних бізнес-схем. Внаслідок того, що в умовах неоекономіки логістична діяльність в ще більшому ступені повинна орієнтуватися на якісні критерії здійснення логістичних операцій і процесів, очевидна переорієнтація оцінки з фінансової складової бізнесу, домінуючою в даний час, на ефективність, яка проявляється в оцінці швидкості реакції компанії на вимоги ринкових суб'єктів, своєчасності здійснення поставок, забезпеченні гнучкості поставок тощо [8, 16].

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Таким чином, розвиток логістики як підсистеми економічної системи суспільства безпосередньо пов'язане з загальними еволюційними тенденціями. В першу чергу, на наш погляд, це стосується організаційних форм логістики, які забезпечують формування та підтримання параметрів логістичної діяльності на необхідному рівні в залежності від умов навколишнього середовища і внутрішніх факторів розвитку компанії, а також визначають перспективи інтеграції між логістичними партнерами. Облік зазначених особливостей виразно вказує на неминучість трансформації ієрархічних утворень в плоскі організаційні структури. Така управлінська організація спрямована на підвищення швидкості прийняття управлінських рішень, їх прозорість, адаптивність а також коригуванням логістичного інструментарію і механізмів реалізації логістичної діяльності.

#### References

#### Література

1. Encyclopedia of the New Economy, WIRED may, 2017 <http://www.hotwiped.com/specialjenel>.
2. Explore. Create. Share: Development Data. Retrieved from: <http://databank.worldbank.org/ddp/home.do?Step=3&id=4>.
3. Nardiello, G.G., K. Naumik-Gladka, O. Ptashchenko, A. Maliukina (2017). Economic development based on international entrepreneurship and business tourism. *Economic Annals-XXI*. – No. 165 (5–6). – P. 104–109.
4. Baumgartner, Kh. (2004). Zadachi planirovaniia i upravleniia tserpiami postavok [Supply Chain Planning and Management Tasks]. *Loginfo*, No. 11 [in Russian].
5. Bozhkova, V.V., Ptashchenko, O.V., Saher, L.Yu., Syhyda, L.O. (2018). Transformatsii instrumentariiu marketynhovykh komunikatsii v umovakh hlobalizatsii [Transformations of marketing communications tools in the context of globalization]. *Marketynh i menedzhment innovatsii* [Marketing and innovation
1. Encyclopedia of the New Economy, WIRED may, 2017 <http://www.hotwiped.com/specialjenel>.
2. Explore. Create. Share: Development Data. Retrieved from: <http://databank.worldbank.org/ddp/home.do?Step=3&id=4>.
3. Nardiello G. G. Economic development based on international entrepreneurship and business tourism / G. G. Nardiello, K. Naumik-Gladka, O. Ptashchenko, A. Maliukina // *Economic Annals-XXI*. – 2017. – No. 165 (5–6). – P. 104–109.
4. Баумгартер Х. Задачи планирования и управления цепями поставок / Х. Баумгартер // *Логинфо*. – 2004. – № 11.
5. Божкова В. В. Трансформації інструментарію маркетингових комунікацій в умовах глобалізації / В. В. Божкова, О. В. Птащенко, Л. Ю. Сагер, Л. О. Сигида // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. – 2018. – № 1. –

- management], No. 1, P. 73–82 [in Ukrainian].
6. Gokhberg, L. (2004). Novaia innovatcionnaia sistema dlia «novoi ekonomiki» [A New Innovative System for a “New Economy”]. In: Modernizatsiia ekonomiki Rossii [Modernization of the Russian Economy: A Social Context: In 4 Books. Book 2]. Ed. E.G. Iasin. Moscow: Izd. dom GU-VShE [in Russian].
7. Kent, T., Omar, O. (2007). Roznichnaia torgovlia [Distributive Trades]. Moscow: IuNITI-DANA. 719 p. [in Russian].
8. Novaia ekonomika [New economy]. Ed. prof. E.F. Avdokushin, prof. V.S. Sukhov. Moscow: Magistr. 543 p. [in Russian].
9. Ptashchenko, O.V. (2013). Pidvyshchenni efektyvnosti zbutovoi politykypidpriemstva cherez vykorystannia Internet-marketynhu [Increasing the effectiveness of marketing policiesenterprise through the use of Internet marketing]. Krymskyi ekonomichnyi visnyk, naukovyi zhurnal [Crimean Economic Bulletin: scientific journal], No. 2 (03) April, Part II, P. 113–117 [in Ukrainian].
10. Ptashchenko, O.V. (2012). Formuvannia marketynhovoї pidtrymky tovarnoi innovatsiinoї polityky [Formation of marketing support for product innovation policy]. Biznes-inform [Business Inform], No. 7, P. 221–223 [in Ukrainian].
11. D. Dzhonson, D. Vud, D. A. Vordlou, P. R. Merori (2012). Sovremennaia logistika [Modern logistics]. Moscow: Viliams. 624 p. [in Russian].
12. Ptashchenko, O.V., Miroshnykova, Ye.D. (2016). Pobudova CRM-systemy yak osnovy formuvannia komunikatsiinoї polityky mizh orhanizatsiieiu ta kintsevym spozhyvachem [Creation of the CRM-system as the basis of communication policy formation between the organization and the end consumer]. Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu im. V. Dalia [Bulletin of the East Ukrainian National University V. Dalia], Vol. 6 (230), P. 108–116 [in Ukrainian].
13. Reznikova, N.V., Rubtsova, M.Yu., Rylach, N.M. (2018). Instytutsiini vazheli mizhnarodnoi konkurentospromozhnosti natsionalnoi innovatsiinoї systemy: problema vyboru instrumentiv stymuliuвання innovatsiinykh pidpriemstv [Institutional levers of the international competitiveness of the national innovation system: the problem of choosing tools to stimulate innovative enterprises]. Efektyvna ekonomika [Effective Economy], No. 1, P. 73–82.
6. Гохберг Л. Новая инновационная система для «новой экономики» / Л. Гохберг // Модернизация экономики России: Социальный контекст: в 4-х кн. – Кн. 2. / отв. ред. Е. Г. Ясин. – М.: Изд. дом ГУ-ВШЭ, 2004.
7. Кент Т. Розничная торговля / Т. Кент, О. Омар. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 719 с.
8. Новая экономика / под ред. проф. Е. Ф. Авдокушина, проф. В. С. Сухова. – М.: Магистр, 2009. – 543 с.
9. Птащенко О. В. Підвищенні ефективності збутової політики підприємства через використання Інтернет-маркетингу / О. В. Птащенко // Кримський економічний вісник: науковий журнал. – 2013. – № 2 (03) квітень. – Ч. II. – С. 113–117.
10. Птащенко О. В. Формування маркетингової підтримки товарної інноваційної політики / О. В. Птащенко // Бізнес-інформ. – 2012. – № 7. – С. 221–223.
11. Современная логистика / Д. Джонсон, Д. Вуд, Д. А. Вордлоу, П. Р. Мерори. – М.: Вильямс, 2012. – 624 с.
12. Птащенко О. В. Побудова CRM-системи як основи формування комунікаційної політики між організацією та кінцевим споживачем / О. В. Птащенко, Є. Д. Мірошникова // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. – 2016. – Вип. 6 (230). – С. 108–116.
13. Резнікова Н. В. Інституційні важелі міжнародної конкурентоспроможності національної інноваційної системи: проблема вибору інструментів стимулювання інноваційних підприємств [Електронний ресурс] / Н. В. Резнікова, М. Ю. Рубцова, Н. М. Рилач // Ефективна економіка. –

- [Effective economy], No. 11. Retrieved from: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2018/16.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2018/16.pdf) [in Ukrainian].
14. Reznikova, N.V., Ivashchenko, O.A. (2017). Problema reinstytutsionalizatsii svitovoi ekonomiky v umovakh nezalezhnosti: novi vyklyky hlobalnomu rehuliuvaniu [The Problem of Reinstitutionalization of the World Economy in Independence: New Challenges to Global Regulation]. Investytsii: praktyka ta dosvid [Investments: Practice and Experience], No. 10, P. 5–10 [in Ukrainian].
15. Rieznikova, N. Innovatsiina model rozvytku natsionalnoi ekonomiky: otsinka startovykh mozhlyvostei ta zasobiv realizatsii [Innovative model of national economy development: assessment of starting opportunities and means of realization]. Retrieved from: [www.academia.org.ua](http://www.academia.org.ua) [in Ukrainian].
16. Chernova, D.V. (2005). Strategicheskaiia logistika setevoi ekonomiki [Strategic Logistics Network Economy]. Moscow: MELAP. 144 p. [in Russian].
2018. – № 11. – Режим доступу: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2018/16.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2018/16.pdf).
14. Резнікова Н. В. Проблема реінституціоналізації світової економіки в умовах незалежності: нові виклики глобальному регулюванню / Н. В. Резнікова, О. А. Іващенко // Інвестиції: практика та досвід. – 2017. – № 10. – С. 5–10.
15. Резнікова Н. Інноваційна модель розвитку національної економіки: оцінка стартових можливостей та засобів реалізації [Електронний ресурс] / Н. Резнікова. – Режим доступу: [www.academia.org.ua](http://www.academia.org.ua).
16. Чернова Д. В. Стратегическая логистика сетевой экономики / Д. В. Чернова. – М.: МЕЛАП, 2005. – 144 с.

УДК 331.5.024.5

DOI: 10.30857/2413-0117.2019.6.15

**Лариса В. Шаульська, Ольга А. Дороніна, Наталія С. Якімова**  
*Донецький національний університет імені Василя Стуса, м. Вінниця, Україна*  
**ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНИХ ВИДІВ ЗАЙНЯТОСТІ  
З УРАХУВАННЯМ ПОВЕДІНКОВИХ МОДЕЛЕЙ СУБ'ЄКТІВ РИНКУ ПРАЦІ**

*Статтю присвячено дослідженню трансформації поведінкових моделей суб'єктів ринку праці, що спостерігається в сучасних умовах, яка має комплекс проявів економічного, інституційного, соціального та психологічного характеру. Підкреслюється, що однією з характерних ознак зазначеної трансформації є вплив нових умов та викликів на формування й реалізацію професійно-освітніх траєкторій населення. Встановлено, що розвиток інноваційних видів зайнятості є критичною умовою покращення рівня та якості життя населення, а також має позитивний вплив на соціально-економічний розвиток держави. Представлено напрями забезпечення розвитку інноваційних видів зайнятості в Україні, реалізація яких базується на врахуванні нових інструментів регулювання та є основою відповідного механізму. Метою дослідження є формування механізму забезпечення розвитку інноваційних видів зайнятості з урахуванням поведінкових моделей суб'єктів ринку праці; актуальним завданням у цьому контексті є аналіз альтернативних професійно-освітніх траєкторій та пошук чинників забезпечення їх продуктивності. У процесі дослідження використано методи аналізу, синтезу, порівняння, системного аналізу, абстрагування та логічного узагальнення – для розробки механізму забезпечення розвитку інноваційних видів зайнятості. Обґрунтовано, що суттєве підвищення рівня зайнятості в секторі послуг потребує впровадження активної політики на ринку праці щодо швидкого реагування на зміни в попиті та ефективного формування інноваційного професійно-освітнього потенціалу населення, а саме – висококваліфікованих кадрів, що здатні забезпечити ефективне використання отриманих знань, умінь та навичок. Розроблено механізм забезпечення розвитку інноваційних видів зайнятості в Україні, що включає в себе такі структурні елементи: мету, принципи, завдання, функції, методи, критерії інноваційної зайнятості, суб'єкти, об'єкти, пріоритетні напрями, фактори та інструменти забезпечення розвитку інноваційних видів зайнятості в Україні. Встановлено, що важливою умовою успішної реалізації запропонованого механізму є узгодження інтересів держави, роботодавців, розробка й впровадження спільних програм соціального супроводження економічних перетворень. Реалізація запропонованого механізму сприятиме забезпеченню високої якості формування ресурсів праці, а саме: підвищенню рівня їх кваліфікації та професійних компетентностей, досвіду роботи, забезпеченню високого рівня інноваційності, мобільності, адаптованості працівників, що в комплексі має формувати систему регулювання поведінкових траєкторій населення та орієнтацію їх у бік продуктивності.*

**Ключові слова:** поведінкові моделі; суб'єкти ринку праці; професійно-освітні траєкторії; інноваційні види зайнятості; державна політика зайнятості; інноваційний професійно-освітній потенціал; механізм.

**Лариса В. Шаульская, Ольга А. Доронина, Наталья С. Якімова**  
*Донецкий национальный университет имени Василия Стуса, г. Винница, Украина*  
**ОБЕСПЕЧЕНИЕ РАЗВИТИЯ ИННОВАЦИОННЫХ ВИДОВ ЗАНЯТОСТИ  
С УЧЁТОМ ПОВЕДЕНЧЕСКИХ МОДЕЛЕЙ СУБЪЕКТОВ РЫНКА ТРУДА**

*Статья посвящена исследованию трансформации поведенческих моделей субъектов рынка труда, которая наблюдается в современных условиях, характеризующейся комплексом проявлений экономического, институционального, социального и психологического характера. Подчёркивается, что одним из характерных признаков указанной трансформации является*

влияние новых условий и вызовов на формирование и реализацию профессионально-образовательных траекторий населения. Установлено, что развитие инновационных видов занятости является критическим условием улучшения уровня и качества жизни населения, а также оказывает положительное влияние на социально-экономическое развитие государства. Представлены направления обеспечения развития инновационных видов занятости в Украине, реализация которых базируется на учёте новых инструментов регулирования и является основой соответствующего механизма. Целью исследования является формирование механизма обеспечения развития инновационных видов занятости с учётом поведенческих моделей субъектов рынка труда; актуальной задачей в этом контексте является анализ альтернативных профессионально-образовательных траекторий и поиск факторов обеспечения их продуктивности. В процессе исследования использованы методы анализа, синтеза, сравнения, системного анализа, абстрагирования и логического обобщения – для разработки механизма обеспечения развития инновационных видов занятости. Обосновано, что существенное повышение уровня занятости в секторе услуг требует внедрения активной политики на рынке труда, которая будет быстро реагировать на изменения в спросе и способствовать эффективному формированию инновационного профессионально-образовательного потенциала населения, а именно – высококвалифицированных кадров, способных обеспечить эффективное использование полученных знаний, умений и навыков. Разработан механизм обеспечения развития инновационных видов занятости в Украине, который включает в себя следующие структурные элементы: цель, принципы, задачи, функции, методы, критерии инновационной занятости, субъекты, объекты, приоритетные направления, факторы и инструменты обеспечения развития инновационных видов занятости в Украине. Установлено, что важным условием успешной реализации предложенного механизма является согласование интересов государства, работодателей, разработка и внедрение совместных программ социального сопровождения экономических преобразований. Реализация предложенного механизма будет способствовать обеспечению высокого качества формирования ресурсов труда, а именно: повышению уровня их квалификации и профессиональных компетентностей, опыта работы, обеспечению высокого уровня инновационности, мобильности, адаптированности работников, что в комплексе должно формировать систему регулирования поведенческих траекторий населения и ориентацию их в сторону продуктивности.

**Ключевые слова:** поведенческие модели; субъекты рынка труда; профессионально-образовательные траектории; инновационные виды занятости; государственная политика занятости; инновационный профессионально-образовательный потенциал; механизм.

Larysa V. Shaulska, Olha A. Doronina, Nataliia S. Yakymova  
Vasyl Stus Donetsk National University, Vinnytsia, Ukraine

#### SUPPORTING THE DEVELOPMENT OF INNOVATIVE TYPES OF EMPLOYMENT SUBJECT TO BEHAVIORAL MODELS OF LABOR MARKET ACTORS

*The article seeks to explore the transformation of behavioral models of labor market actors in modern realia which is characterized by a range of diverse manifestations of economic, institutional, social and psychological nature. It is observed that a key distinctive feature of this transformation is the effects from new challenges and risks on the formation and implementation of professional and educational trajectories in the contemporary society. It is argued that encouraging and supporting innovative types of employment is critical to improving the living standards and quality of life for the population and has a positive impact on the nation's socioeconomic development. The study presents the pathways to ensure innovative types of employment in Ukraine by using new regulatory tools which lay the basis for the respective management mechanism. The*

*purpose of this research is to design a framework to ensure the development of innovative types of employment with regard to various behavioral models of labor market actors. In this context, the key objective is to explore alternative professional and educational trajectories as well as to search for factors to ensure their effectiveness. To attain the research goals, the methods of analysis, synthesis, comparison, system analysis, abstraction and logical generalization were employed to work out a mechanism to development innovative types of employment. It has been verified that a significant increase in the services sector employment challenges implementation of a proactive labor market policy to respond promptly to changes in demand for labour and will contribute to building innovative professional and educational capacity of the population, in particular, train highly skilled personnel able to effectively use their knowledge, skills and competences acquired. The study offers a mechanism to ensure the development of innovative types of employment in Ukraine which includes the following structural elements: the purpose, principles, objectives, functions, methods, criteria of innovative employment, its actors and objects, priority areas, factors and tools to promote innovative employment in Ukraine. It has been reasoned that a key to successful implementation of the proposed mechanism is the harmonization of interests of all stakeholders involved, in particular, the government and employers, along with the development and implementation of joint programs of social support for economic transformation. The implementation of the proposed mechanism will contribute to ensuring high quality workforce by improving their skills and professional competences, work experience, boosting innovation, mobility and adaptability of employees which ultimately will translate into an effective management framework to enhance behavioral trajectories of individuals and foster their better productivity.*

**Keywords:** *behavioral models; labor market actors; professional and educational trajectories; innovative types of employment; government employment policy; innovative professional and educational potential; mechanism.*

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах розвитку економіки все більш характерними є тенденції скорочення рівня зайнятості населення у виробничому секторі економіки і, натомість, суттєвого підвищення рівня зайнятості в секторі послуг. За таких умов саме нові технології, зміни в структурі виробництва на підприємствах є основними факторами, які стимулюють зміни в сфері трудових відносин та формування інноваційних форм зайнятості. В Україні, як і в більшості країн світу, поширюється процес трансформації інституту зайнятості, що призводить до виникнення інноваційних форм та видів зайнятості, змін поведінкових моделей суб'єктів ринку праці. Саме тому державна політика має бути націлена на вирішення складного комплексу завдань, які не обмежуються сприянням переходу від нестандартних умов до постійної зайнятості за наймом на умовах повного робочого дня. Задачею новітнього змісту є пошук систем та інструментів, спроможних забезпечити вплив на мотиви вибору індивідами та домогосподарствами векторів формування професійно-освітніх траєкторій молоді та створити умови для зростання продуктивності кожного етапу вибору на основі оцінки альтернативних поведінкових моделей суб'єктів ринку праці.

**Аналіз останніх публікацій по проблемі та невирішені частини дослідження.** У сучасних умовах дослідженню нових форм та видів зайнятості приділяють увагу такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як: О. Амоша, С. Бандур, В. Геєць [1], І. Гнибіденко, О. Грیشнова [2], Т. Заяць, Л. Ільч, А. Колот [3], М. Кримова [4], Е. Лібанова [5], Л. Лісогор [6], О. Новікова [7], В. Онікієнко, І. Петрова [8], М. Семикіна та інші. Незважаючи на збільшення дослідницького інтересу до зазначеної проблематики, інноваційні види зайнятості та перспективи їх поширення як продуктивного вектору орієнтації поведінки в сфері зайнятості поки що недостатньо досліджені вітчизняною економічною наукою.

Відповідно, комплексний аналіз поведінкових моделей суб'єктів ринку праці в контексті їх потенційної спрямованості на розвиток інноваційних видів зайнятості сьогодні є затребуваним завданням, що обумовлює актуальну дослідницьку задачу, пов'язану з розробкою відповідного механізму.

**Метою дослідження** є формування механізму забезпечення розвитку інноваційних видів зайнятості з урахуванням поведінкових моделей суб'єктів ринку праці та аналіз альтернативних професійно-освітніх траєкторій в контексті пошуку чинників забезпечення їх продуктивності.

**Виклад основних результатів дослідження.** У сучасних умовах спостерігається трансформація поведінкових моделей суб'єктів ринку праці, що є реакцією індивідів на збільшення нерівності в умовах праці та якості трудового життя зайнятих у різних сферах економіки, на різних підприємствах, асиметрії в умовах реалізації та використання трудового потенціалу. Традиційні кроки побудови професійно-освітньої траєкторії, які за класичними дослідженнями мають забезпечити гідний рівень продуктивності зайнятості не спрацьовують лінійно; широкий перелік додаткових умов, іноді непередбачуваних чинників формує реальні параметри зайнятості. Слід очікувати поширення масштабу подібних проявів за умов невизначеності, характерної для нової економіки. Тобто обґрунтований вибір вдалої поведінкової траєкторії є непросту задачею, до вирішення якої можна наблизитись, наприклад, за умов концентрації потенціалу людини навколо перспективної конкурентоспроможності, яка узагальнено базується на готовності опанувати інноваційні види зайнятості.

Сформована в ході соціальних та економічних реформ модель ринку праці призвела до зменшення частки зайнятого населення, збільшення безробіття. Ринок праці докорінно поміняв для працівників як економічну, так і соціальну пріоритетність сучасних секторів економіки, галузей, підприємств, професій, що в сукупності має значний вплив на формування професійно-освітніх траєкторій, на рішення про вибір професії та навчального закладу, професійну підготовку, на реальне працевлаштування. Відповідальністю держави в сформованих на сьогоднішній день соціально-економічних умовах є регулювання якісної сторони даного питання через дослідження та приведення у відповідність прогностичних параметрів попиту і пропозиції на ринку праці, створення умов для формування і коректного коригування професійної траєкторії молоді та фахівців, відповідно забезпечення передумов для зміни структури і характеру зайнятості, рівня її ефективності.

Важливим чинником, що має суттєвий вплив на процес трансформації поведінкових моделей суб'єктів ринку праці, є те, що сучасний ринок праці ставить задачі, які характеризуються певною мірою абстрактності (в контексті перспективних параметрів попиту), високим рівнем мінливості та поширенням вимог до комбінованих компетентностей, вимагає творчих висококваліфікованих працівників, які підготовлені до вирішення слабкоструктурованих задач, максимально ефективного застосування своїх здібностей, досвіду, творчого потенціалу. Саме таким ознакам відповідає зміст інноваційних видів зайнятості, тому вважаємо, що узагальненим орієнтиром для розвитку потенціалу молоді може бути набуття знань, умінь, навичок, компетентності для продуктивної інноваційної зайнятості. Інституційна державна підтримка має сприяти формуванню свідомого професійного вибору, а також професійному становленню індивіда з урахуванням його потреб і можливостей та кон'юнктури ринку праці, зрушення якої в напрямі поширення масштабів інноваційних видів зайнятості є об'єктивним.

Для аналізу альтернативних варіантів пошуку сфери прикладання праці на основі набуття специфічного набору компетентностей пропонуємо використання категорії «професійно-освітні траєкторії» як методологічного базису дослідження поведінкових моделей суб'єктів ринку праці; науковими завданнями в цьому контексті є ідентифікація

моделей, що є типовими або непоширеними, диференціюються за рівнем продуктивності, привабливості, кількістю переходів, їх інтенсивністю та масштабом. Професійно-освітня траєкторія може бути визначена як впорядкований рух від одного статусу особистості до іншого у зв'язку з одержанням нею формальних кваліфікацій, інституційно підтверджених компетенцій, що супроводжується накопиченням знань, умінь та навичок, отриманням професійного досвіду, а також включає послідовний їх перехід у відповідні позиції на ринку праці та є результатом складної взаємодії різних факторів, що визначають специфіку особистості та зовнішніх впливів на неї. При такому підході вона представлена як рух насамперед від «рівня» до «рівня» освіти, від диплома до диплома, від кваліфікації до кваліфікації, а також як прирощення і примноження знань і навичок з формальною або неформальною фіксацією. У той же час професійна траєкторія визначається в контексті переходу суб'єкта від одного стану на ринку праці до іншого, що розрізняються рівнем оплати праці, престижністю професії, соціальним статусом професії і оцінюванням в ракурсі кар'єри успішності або неуспішності [9].

Вивчення поширених в сучасній Україні професійно-освітніх траєкторій свідчить про те, що їх модифікації є результатом сучасних асиметрій у соціально-трудовій сфері. Поширені сьогодні варіанти професійно-освітніх траєкторій формуються під впливом, з одного боку, цільових установок особистості щодо майбутньої трудової діяльності і, з іншого, параметрів попиту на сучасному ринку праці. Причому характерним є значне протиріччя між цими двома факторами прямого впливу.

У сучасному суспільстві важливу роль у формуванні професійно-освітніх траєкторій відіграють суб'єктивні чинники, більш значущими стали ціннісні орієнтації, уподобання, мотивації, часто вирішальною мірою визначають особисті зусилля, які робить молода людина для досягнення бажаних результатів. Вибудовування професійної і - ширше - життєвої кар'єри залежить від того, наскільки інтенсивно і цілеспрямовано молода людина накопичує знання, навички, вміння та кваліфікації, що в сукупності визначає її людський капітал. На модифікацію траєкторії можна гранично впливати, коли індивід приймає рішення про подальші кроки (вибір навчального закладу, працевлаштування, армія, міграція, безробіття).

Таким чином, на сучасному етапі одним з основних завдань сприяння розвитку інноваційних видів зайнятості є правильне формування та коригування професійно-освітніх траєкторій, що забезпечить підготовку індивідів до трудової діяльності, допоможе сформувати мотивації до праці, свідомого професійного вибору та планування майбутньої діяльності з урахуванням інтересів особистості, стану її здоров'я та вимог роботодавців до сучасних професій [9].

За таких умов державна політика зайнятості має бути більш орієнтована на сприяння розвитку зайнятості в інноваційному напрямку в умовах прийняття нетипових рішень суб'єктами ринку праці. Саме тому доцільно виокреми наступні пріоритети політики зайнятості в Україні:

- сприяння ефективній зайнятості населення в галузях нової економіки;
- збільшення попиту на ресурси праці в конкурентних галузях, створення сучасних наукоємних робочих місць, покращення умов праці;
- забезпечення гнучкості трудового законодавства і посилення контролю за його виконанням;
- сприяння професійно-освітній підготовці висококваліфікованих кадрів, що відповідають існуючим потребам економіки та ринку праці;
- сприяння працевлаштуванню висококваліфікованих кадрів з метою запобігання втрати інтелектуального потенціалу;

- створення сприятливих умов для формування та розвитку творчого потенціалу роботодавців, найманих працівників та посередників на ринку праці;
- розвиток соціального партнерства, удосконалення галузевих та регіональних угод щодо регулювання соціально-трудових відносин;
- забезпечення якості та доступності вищої та професійно-технічної освіти, створення відповідних умов для підготовки, перепідготовки та перекваліфікації населення;
- збалансоване використання засобів та інструментів корегування системи зайнятості.

Також одним з важливих напрямів забезпечення розвитку інноваційних видів зайнятості в Україні є оновлення існуючого законодавства в сфері зайнятості з урахуванням поширення інноваційних форм та видів зайнятості, а саме: ратифікація Конвенцій МОП, що стосуються нестандартних форм зайнятості; внесення змін і доповнень до існуючих законів та прийняття нових нормативно-правових актів, що повинні регулювати особливості трудових відносин між усіма його учасниками в умовах самозайнятості, роботи неповний день, роботи за строковими трудовими договорами; прийняття законодавства, яке вимагає еквівалентного захисту працівників, зайнятих на стандартних і нестандартних умовах; удосконалення колективно-договірного регулювання [10].

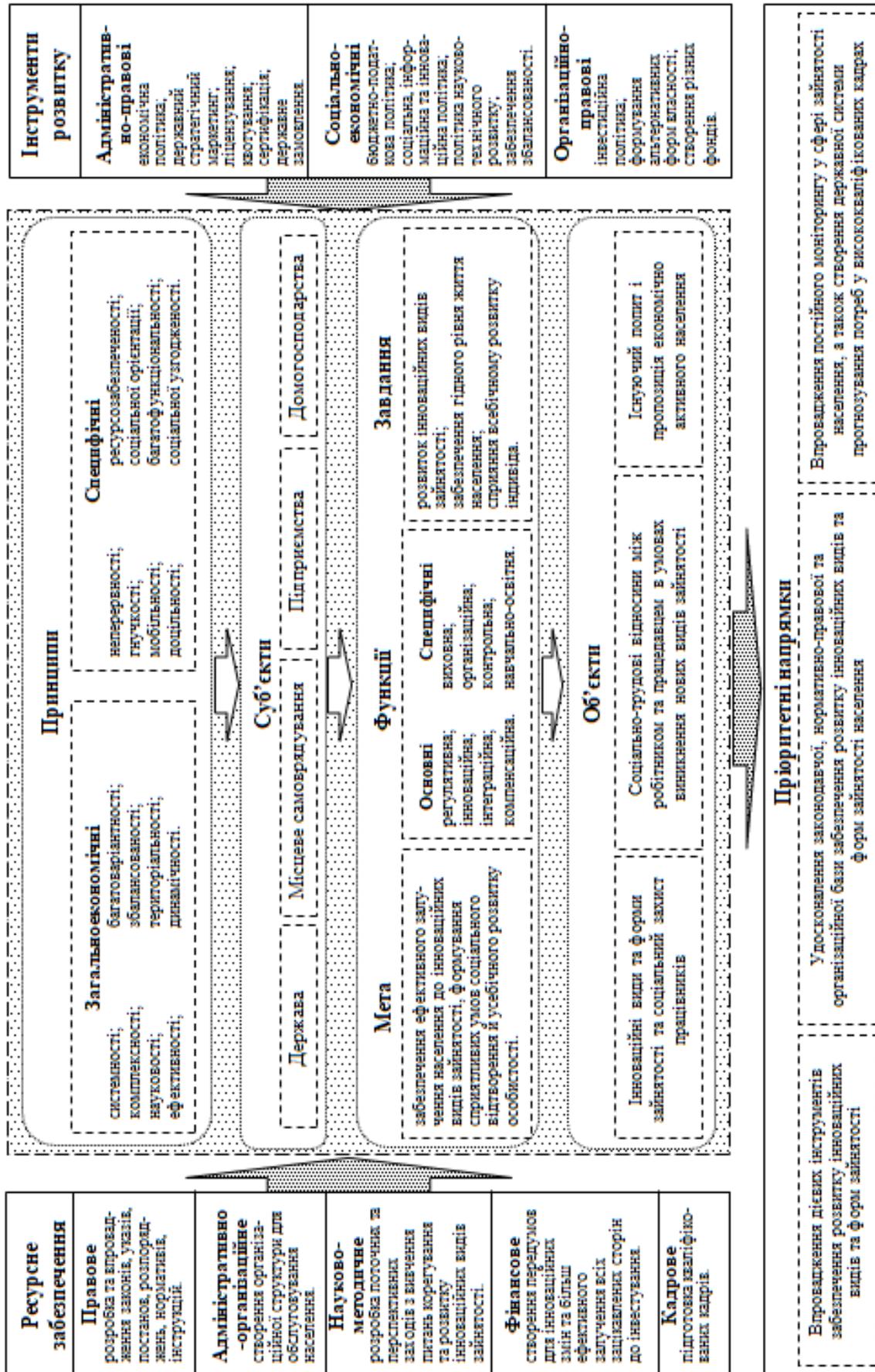
Сучасне значне підвищення рівня зайнятості населення в секторі послуг потребує розробки дієвої державної політики на ринку праці щодо відстеження змін у попиті та формування інноваційного професійно-освітнього потенціалу населення, що забезпечить використання отриманих знань, умінь та навичок [11]. Тому необхідним є забезпечення збалансованості професійно-кваліфікаційної структури підготовки кадрів і потребам ринку праці.

Реалізація запропонованих підходів сприятиме формуванню механізму забезпечення розвитку інноваційних видів зайнятості в Україні, який складається з таких елементів, як: мета, принципи, функції, завдання, методи, суб'єкти, об'єкти, критерії інноваційної зайнятості, пріоритетні напрямки та інструменти забезпечення розвитку інноваційних видів зайнятості в Україні (рис. 1). Важливою умовою успішної реалізації запропонованого механізму є урахування інтересів всіх суб'єктів механізму, розробка і реалізація спільних програм щодо забезпечення розвитку інноваційних видів зайнятості.

Сутність механізму забезпечення розвитку інноваційних видів зайнятості в Україні більш повно розкриває мета його функціонування, що полягає у забезпеченні ефективного залучення населення до інноваційних видів зайнятості, формування сприятливих умов соціального відтворення й усебічного розвитку особистості.

Головна мета функціонування механізму забезпечення розвитку інноваційних видів зайнятості визначає його основні завдання, реалізація яких сприяє створенню важливих елементів соціальної та економічної сфери держави. До основних завдань механізму забезпечення розвитку інноваційних видів зайнятості належать: розвиток інноваційних видів зайнятості, забезпечення гідного рівня життя населення, а також сприяння всебічному розвитку населення [5]. Ефективне функціонування механізму забезпечення розвитку інноваційних видів зайнятості відбувається на основі відповідних принципів.

З метою більш ефективного функціонування механізму забезпечення розвитку інноваційних видів зайнятості в Україні доцільно запропонувати наступні принципи: загальноекономічні (науковості, збалансованості, комплексності, системності, багатоваріантності, динамічності, ефективності, територіальності) та специфічні (доцільності, гнучкості, ресурсозабезпеченості, багатofункціональності, мобільності, неперервності, соціальної орієнтації, соціальної узгодженості).



Джерело: складено авторами.  
 Рис. 1. Механізм забезпечення розвитку інноваційних видів зайнятості в Україні

Функції механізму забезпечення розвитку інноваційних видів зайнятості визначені з урахуванням цілей соціального та економічного розвитку суспільства, а саме: забезпечення ефективного залучення населення до інноваційних видів зайнятості та формування сприятливих умов відтворення населення. Функції у розробленому механізмі поділено на основні (інноваційна, інтеграційна, регулятивна, компенсаційна) та специфічні (організаційна, контрольна, виховна, навчально-освітня). До основних функцій механізму забезпечення розвитку інноваційних видів зайнятості можна віднести: побудова високотехнологічного комплексу країни в умовах збільшення частки високотехнологічних виробництв; забезпечення соціально-економічного зростання; підвищення рівня і якості життя населення.

Доцільно запропонувати наступні пріоритетні напрямки забезпечення розвитку інноваційних видів зайнятості: впровадження дієвих інструментів забезпечення розвитку інноваційних видів та форм зайнятості населення; удосконалення нормативно-правової, законодавчої та організаційної бази забезпечення розвитку інноваційних видів та форм зайнятості населення; впровадження постійного моніторингу у сфері зайнятості населення, а також створення державної системи прогнозування потреб у висококваліфікованих кадрах.

Дієвими інструментами розвитку інноваційних видів зайнятості є: оптимізація інвестиційної діяльності, формування сприятливого інноваційного клімату; удосконалення нормативно-правової бази розвитку інноваційних видів зайнятості; розробка концептуальних підходів до формування стратегії розвитку інноваційних видів зайнятості; раціоналізація державного регулювання соціального та економічного розвитку. Інструменти розвитку інноваційних видів зайнятості можна поділити на соціально-економічні, адміністративно-правові та організаційно-правові.

Функціонування механізму забезпечення розвитку інноваційних видів зайнятості передбачає адміністративно-організаційне, правове, фінансове, науково-методичне та кадрове забезпечення.

Адміністративно-організаційне забезпечення запропонованого механізму потребує створення організаційної структури, що сприятиме розвитку інноваційних видів та форм зайнятості. Правове забезпечення механізму передбачає розробку та впровадження законів, указів, постанов, розпоряджень, нормативів, інструкцій щодо розвитку інноваційних видів зайнятості.

Фінансове забезпечення можливе за умов ефективного залучення всіх суб'єктів механізму до інвестування сфери соціальних послуг, високотехнологічних виробництв, телекомунікаційних, фінансових та бізнес-послуг, що стимулюватиме розвиток інноваційних видів та форм зайнятості. Фінансування механізму забезпечення розвитку інноваційних видів зайнятості може здійснюватися за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів, громадських, державних та приватних фондів, коштів підприємств та власних коштів населення.

Науково-методичне забезпечення запропонованого механізму передбачає розробку заходів з вивчення питань коригування та розвитку інноваційних видів зайнятості, реалізації завдань розвитку зайнятості щодо забезпечення фінансових можливостей, необхідних для розширеного відтворення ресурсів праці.

Реалізація запропонованого механізму забезпечення розвитку інноваційних видів зайнятості створить передумови для забезпечення високої якості формування ресурсів праці, підвищення рівня їх кваліфікації, професійних навичок, забезпечення високого рівня мобільності, інноваційності та адаптованості працівників [12].

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Таким чином, розвиток інноваційних видів зайнятості є стимулом та орієнтиром для молоді й інших категорій

економічно активного населення на етапі вибору варіанта підвищення продуктивності зайнятості та, водночас, важливим фактором, що має вплив на покращення рівня та якості життя населення, стимулює соціальний та економічний розвиток держави. Сьогодні одним з основних завдань сприяння розвитку інноваційних видів зайнятості є створення умов для формування і забезпечення коректного коригування професійних траєкторій молоді та фахівців, зміна структури і характеру зайнятості, рівня її ефективності.

Побудова дієвого механізму забезпечення розвитку інноваційних видів зайнятості в Україні потребує скоординованих дій зацікавлених сторін: урядовців, держслужбовців, науковців. Реалізація запропонованого механізму потребує більш ґрунтовного дослідження та удосконалення нормативно-правової бази щодо регулювання та розвитку інноваційних видів зайнятості, розробки та впровадження методології визначення інноваційних видів та форм зайнятості населення України, визначення критеріїв оцінки та інструментів розвитку інноваційних видів та форм зайнятості.

### References

### Література

1. Heiets, V.M. (2015). Bariery na shliakhu rozvytku promyslovosti na innovatsiinii osnovi ta mozhlyvosti yikh podolannya [Barriers to the development of industry on an innovative basis and opportunities to overcome them]. *Ekonomika Ukrainy [Economy of Ukraine]*, No. 1, P. 4–25 [in Ukrainian].
1. Геєць В. М. Бар'єри на шляху розвитку промисловості на інноваційній основі та можливості їх подолання / В. М. Геєць // *Економіка України*. – 2015. – № 1. – С. 4–25.
2. Grishnova, O., Brintseva, O., Cherkasov, A. (2019). Transition to a new economy: transformation trends in the field of income and salary functions. *Problems and Perspectives in Management*, Vol. 17 (2), P. 18–31 [in English].
2. Grishnova O. Transition to a new economy: transformation trends in the field of income and salary functions / O. Grishnova, O. Brintseva, A. Cherkasov // *Problems and Perspectives in Management*. – 2019. – № 17 (2). – P. 18–31.
3. Kolot, A.M., Herasymenko, O.O. (2018). Instytuty zainiatosti i dokhodiv v novii ekonomitsi: hlobalni trendy [Institutions of employment and income in the new economy: global trends]. *Problemy ekonomiky ta politychnoi ekonomii [Problems of economy and political economy]*, No. 1, P. 195–235 [in Ukrainian].
3. Колот А. М. Інститути зайнятості і доходів в новій економіці: глобальні тренди / А. М. Колот, О. О. Герасименко // *Проблеми економіки та політичної економії*. – 2018. – № 1. – С. 195–235.
4. Krymova, M.O. (2017). Suspilni sotsialno-ekonomichni interesy perekhodu Ukrainy do ekonomiky znan [Public socio-economic interests of Ukraine's transition to a knowledge economy]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia [Economics and management organization]*, No. 4, P. 81–90 [in Ukrainian].
4. Кримова М. О. Суспільні соціально-економічні інтереси переходу України до економіки знань / М. О. Кримова // *Економіка і організація управління*. – 2017. – Вип. 4. – С. 81–90.
5. Libanova, E.M. (eds.). (2016). Lyudskyy rozvytok v Ukrayini. Innovatsiyni vydy zaunyatosti ta perspektyvy yikh rozvytku [Human development in Ukraine. Innovative types of employment and prospects for their development]. Kyiv: In-t demohrafiyi ta sotsial'nykh doslidzhen im. M. V. Ptukhy NAN Ukrayiny. 328 p. [in Ukrainian].
5. Людський розвиток в Україні. Інноваційні види зайнятості та перспективи їх розвитку: кол. моногр. / за ред. Е. М. Лібанової; Ін-т демографії та соціальних досліджень ім. М. В. Птухи НАН України. – К., 2016. – 328 с.
6. Lisohor, L.S. (2016). Yevropeyskyi dosvid prohnouzuvannia potreby u robochii syli v konteksti formuvannia innovatsiinykh perspektyv transformatsii
6. Лісогор Л. С. Європейський досвід прогнозування потреби у робочій силі в контексті формування інноваційних

- zainiatosti v Ukraini [European experience of forecasting labor demand in the context of forming innovative prospects for employment transformation in Ukraine]. Rynok pratsi ta zainiatist naseleння [Labor market and employment], No. 1, P. 17–20 [in Ukrainian].
7. Novikova, O.F., Shastun, A.D. (2017). Upravlinnia liudskoiu svidomistiu v sferi pratsi na zasadah sotsialnoi vidpovidalnosti [Management of human consciousness in the sphere of work on the basis of social responsibility]. Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka [Social-labor relations: theory and practice], No. 2, P. 100–106 [in Ukrainian].
8. Petrova, I. (2013). Rynok innovatsiinoi pratsi: tendentsii formuvannia v Ukraini [The market for innovative labor: trends in formation in Ukraine]. Ukraina: aspekty pratsi [Ukraine: aspects of labor], No. 5, P. 3–7 [in Ukrainian].
9. Yakymova, N.S. (2016). Modeliuvannia profesiino-osvitnikh traiektorii molodi v aspekti zabezpechennia yii konkurentospromozhnosti [Modeling of vocational and educational trajectories of young people in terms of ensuring its competitiveness]. Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka: zb. nauk. pr. [Social-labor relations: theory and practice], No. 1 (11), P. 183–192 [in Ukrainian].
10. Natsionalnaya politika v sfere zanyatosti: Rukovodstvo dlya predstavitelnykh organizatsiy rabotnikov [National Employment Policy: A Guide for Representative Workers' Organizations] (2015). Gruppya tekhnicheskoy podderzhki po voprosam dostoyngo truda i Byuro MOT dlya stran Vostochnoy Evropy i Tsentralnoy Azii. M.: MBT. 218 p. [in Russian].
11. Shaulska, L.V. (2015). Novi rysy sfery zainiatosti ta perspektyvy yii rehuliuвання [New features of employment sphere and prospects for its regulation]. Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti [Theoretical and practical aspects of economy and intellectual property], No. 2 (1), P. 120–128 [in Ukrainian].
12. World employment and social outlook 2015: The changing nature of jobs (2015). Retrieved from: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_368626.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_368626.pdf) [in English].
- перспектив трансформації зайнятості в Україні / Л. С. Лісогор // Ринок праці та зайнятість населення. – 2016. – № 1. – С. 17–20.
7. Новікова О. Ф. Управління людською свідомістю в сфері праці на засадах соціальної відповідальності / О. Ф. Новікова, А. Д. Шастун // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. – 2017. – № 2. – С. 100–106.
8. Петрова І. Ринок інноваційної праці: тенденції формування в Україні / І. Петрова // Україна: аспекти праці. – 2013. – № 5. – С. 3–7.
9. Якимова Н. С. Моделювання професійно-освітніх траєкторій молоді в аспекті забезпечення її конкурентоспроможності / Н. С. Якимова // Соціально-трудові відносини: теорія та практика: зб. наук. пр. – 2016. – № 1 (11). – С. 183–192.
10. Национальная политика в сфере занятости: Руководство для представительных организаций работников / Группа технической поддержки по вопросам достойного труда и Бюро МОТ для стран Восточной Европы и Центральной Азии. – М.: МБТ, 2015. – 218 с.
11. Шаульська Л. В. Нові риси сфери зайнятості та перспективи її регулювання / Л. В. Шаульська // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2015. – Вип. 2 (1). – С. 120–128.
12. World employment and social outlook 2015: The changing nature of jobs [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_368626.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_368626.pdf).

## ЗАПРОШУЄМО ДО СПІВРОБІТНИЦТВА

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**ПРАВИЛА ПОДАННЯ РУКОПИСІВ СТАТЕЙ**

Для публікації автори подають в редакцію журналу:

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

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

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

Алгоритм оформлення авторських даних такий:

**Алгоритм оформлення авторських даних:**

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

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

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

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

7. **Заява** на друк.

## Вимоги до структури та оформлення матеріалів:

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

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

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

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

– всі статистичні дані мають бути підкріплені посиланнями на джерела;

– всі цитати мають закінчуватися посиланнями на джерела;

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

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

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

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

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

– у формулах – лише найрозповсюдженіші символи із стандартного набору;

– таблиці мають бути пронумеровані, кожна повинна мати назву;

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

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

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

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

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

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

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

**Далі слід вказати мету дослідження.**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Код ЄДРПОУ отримувача: 02070890

Банк отримувача: ДКСУ у м. Києві

Код банку отримувача: 820172

Розрахунковий рахунок: **UA038201720313251003202003551**

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

## ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ



### **Ареф'єв Сергій Олегович**

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

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

*E-mail: arefievso@ukr.net*



### **Ареф'єва Олена Володимирівна**

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки повітряного транспорту Національного авіаційного університету, м. Київ, Україна

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

Scopus Author ID: 36068889000

Researcher ID: U-4226-2018

*E-mail: lena-2009-19@ukr.net*



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

доктор економічних наук, професор, проректор з наукової та інноваційної діяльності Київського національного університету технологій та дизайну, Україна

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

Scopus Author ID: 35758920800

Researcher ID: Q-2309-2016

*E-mail: glm5@ukr.net*



### **Гнатенко Ірина Анатоліївна**

кандидат економічних наук, доцент, докторант Київського національного університету технологій та дизайну, Україна

<https://orcid.org/0000-0002-0254-2466>

Researcher ID: Q-2069-2018

*E-mail: q17208@ukr.net*



### **Дмитрієва Оксана Іллівна**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління та адміністрування Харківського національного автомобільно-дорожного університету, Україна

<https://orcid.org/0000-0001-9314-350X>

*E-mail: oksanahnadu@gmail.com*



### **Дороніна Ольга Анатоліївна**

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та поведінкової економіки, Донецький національний університет імені Василя Стуса, м. Вінниця, Україна

*E-mail: o.doronina@donnu.edu.ua*



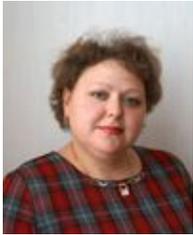
**Дудко Павло Миколайович**

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

<https://orcid.org/0000-0003-1470-022X>

ResearcherID: Q-6910-2017

*E-mail: vonpaulus83@gmail.com*



**Заріцька Надія Миколаївна**

асистент кафедри менеджменту Київського національного університету технологій та дизайну, Україна

<https://orcid.org/0000-0002-7139-4727>

*E-mail: nadlen.1@bigmir.net*



**Крахмальова Ніна Анатоліївна**

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

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

ResearcherID: Q-3085-2016

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



**Кулак Наталія Валеріївна**

кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри приватного та публічного права Київського національного університету технологій та дизайну, Україна

<http://orcid.org/0000-0001-8619-8975>

Researcher ID: Q-4516-2016

*E-mail: kulak.nv@knutd.edu.ua*



**Міщук Євгенія Володимирівна**

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

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

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



**Мушнікова Світлана Анатоліївна**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів Національної металургійної академії України, м. Дніпро, Україна

<https://orcid.org/0000-0002-3860-522X>

*E-mail: svetamush@gmail.com*



**Ніфатова Олена Михайлівна**

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

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

Scopus Author ID: 57194712734

ResearcherID: Q-1893-2016

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



**Пархоменко Ольга Петрівна**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри аудиту Київського національного економічного університету ім. В. Гетьмана, Україна

<https://orcid.org/0000-0003-3159-9653>

Researcher ID: L-1776-2018

*E-mail: olpa@meta.ua*



**Петренко Людмила Анатоліївна**

кандидат економічних наук, доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва Київського національного економічного університету ім. В. Гетьмана, Україна

<https://orcid.org/0000-0001-7851-9644>

ResearcherID: G-7416-2017

*E-mail: liudmyla.petrenko.3@kneu.ua*



**Прохорова Вікторія Володимирівна**

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та організації діяльності суб'єктів господарювання Української інженерно-педагогічної академії, м. Харків, Україна

<http://orcid.org/0000-0003-2552-2131>

*E-mail: vkprohkorova@gmail.com*



**Проценко Валентина Миколаївна**

кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри туризму, документних та міжкультурних комунікацій Відкритого міжнародного університету розвитку людини «Україна», м. Київ, Україна

<https://orcid.org/0000-0003-4299-1298>

*E-mail: vkprohkorova@gmail.com*



**Птащенко Олена Валеріївна**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародного бізнесу та економічного аналізу Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця, Україна

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

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



**Рубежанська Вікторія Олегівна**

кандидат економічних наук, старший викладач кафедри фінансів, обліку та банківської справи Луганського національного університету імені Т. Шевченка, м. Старобільськ, Україна

<https://orcid.org/0000-0001-8047-4000>

Researcher ID: Q-2053-2018

*E-mail: rubezhiik@gmail.com*



**Савчук Настя Павлівна**

аспірант Київського національного університету технологій та дизайну, Україна

<http://orcid.org/0000-0002-9319-8778>

*E-mail: anastasia\_savchuk@ukr.net*



**Солоненчук Іван Вікторович**

аспірант Національного університету біоресурсів і природокористування України, м. Київ, Україна

<https://orcid.org/0000-0001-7945-351X>

*E-mail: i.solonenchuk@gmail.com*



**Ткачук Вадим Анатолійович**

доктор економічних наук, доцент, проректор з науково-педагогічної роботи, міжнародної діяльності та розвитку Національного університету біоресурсів і природокористування України, м. Київ, Україна

<http://orcid.org/0000-0002-9684-8625>

*E-mail: vadtkachuk@hotmail.com*



**Хмелевська Любов Петрівна**

кандидат економічних наук, професор, директор фахового коледжу мистецтв та дизайну Київського національного університету технологій та дизайну, Україна

<https://orcid.org/0000-0002-5015-5460>

*E-mail: koledgknutd@ukr.net*



**Шаульська Лариса Володимирівна**

доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та поведінкової економіки, Донецький національний університет імені Василя Стуса, м. Вінниця, Україна

*E-mail: l.shaulska@donnu.edu.ua*



**Шевчук Юлія Андріївна**

директор офісу адміністрації Київського інституту Технологічного університету Цілу у Київському національному університеті технологій та дизайну, Україна

*E-mail: shevchuk.ya@kntud.edu.ua*



**Якимова Наталія Сергіївна**

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та поведінкової економіки, Донецький національний університет імені Василя Стуса, м. Вінниця, Україна

*E-mail: n.yakimova@donnu.edu.ua*

# ВІСНИК КИЇВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Комп'ютерний набір та макетування

Кривонос О. О.

Технічний редактор

Ганущак-Єфіменко Л. М.

Відповідальний за друкарські роботи

Підвольний В. М.

Підп. до друку 19.12.2019. Формат 60×84 1/8.  
Ум. друк. арк. 10,22. Облік. вид. арк. 8,00. Наклад 100 пр. Зам. 1375.

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

Pidvolnyi V. M.

Printing proof 19.12.2019. Format 60×84 1/8.  
Conditional sheet 10.22. Calculated sheet 8.00. Circulation 100 copies. Order N 1375.

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

Certificate ДК № 993, 24.07.2002.



СЕРТИФІКАЦІЙНИЙ ЦЕНТР  
«СТАНДАРТ»

# СЕРТИФІКАТ

## відповідності системи управління якістю

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

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

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

згідно з чинними нормативними документами,  
відповідає вимогам стандарту

# ДСТУ ISO 9001:2015

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

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

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

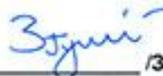


80045  
ISO/IEC 17021

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



Директор ТОВ «СЦ «СТАНДАРТ»

  
/З.Д. Гуліна/

# ІСТОРІЯ УСПІХУ ТА СВІТОВОГО ВИЗНАННЯ КИЇВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

## CEOWORLD MAGAZINE

РЕЙТИНГ ШКІЛ МОДИ ТА ДИЗАЙНУ, 2020

Цим засвідчує те, що  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

вул. Немировича-Данченко, 2, Київ 01011, Україна

посів 62-ге місце серед найкращих світових шкіл  
моди та дизайну за результатами дослідження CEOWORLD Magazine у 2020 році

Щорічний рейтинг "Топ-100 найкращих шкіл моди та дизайну у світі"  
не тільки засвідчує високий статус університету, а також визнає його  
вагомий внесок у освітню співдружність

  
CEO AND PRESIDENT  
Dr. Anarenda Bhushan Chiraj

CHAIRMAN OF THE MANAGEMENT BOARD  
Enterprise Research, Development, and Promotion

Date: February 21, 2020

CEOWORLD Magazine  
276 Fifth Avenue, Suite 704, New York, NY, 10001, United States  
Tel: +1 347.983.5101 (USA) | Tel: +44 20 8123 4833 (UK) | Email: info@ceoworld.biz

2020

62 місце

2019

66 місце

2018

75 місце

2017

77 місце

2016

88 місце