

ISSN 2413-0117

ВІСНИК

КИЇВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО
УНІВЕРСИТЕТУ ТЕХНОЛОГІЙ
ТА ДИЗАЙНУ

BULLETIN

OF THE KYIV NATIONAL
UNIVERSITY OF
TECHNOLOGIES AND DESIGN

№1 (143), 2020



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

№ 1 (143), 2020

DOI: 10.30857/2413-0117.2020.1

Наукове фахове видання

Періодичність виходу: 6 разів на рік

Дата заснування: грудень 1999 р.

Київ 2020

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

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

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

№ 1 (143), 2020

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

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

Рекомендовано до друку Вченою радою Київського національного університету технологій та дизайну, протокол № 5 від 26.02.2020 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, 2020

MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE

BULLETIN

of the KYIV NATIONAL UNIVERSITY
of TECHNOLOGIES and DESIGN

Series: Economic sciences

№ 1 (143), 2020

DOI: 10.30857/2413-0117.2020.1

Scientific Specialized Edition

Issued: 6 times a year

Founded: December, 1999

Kyiv 2020

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

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

№ 1 (143), 2020 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; <http://econ-vistnyk.knutd.edu.ua>

Recommendations from Science Council of Kyiv National University of Technologies and Design, Protocol № 5 of 26.02.2020

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, 2020

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

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

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

Члени редакційної колегії

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Dietmar Vahs – PhD, Professor, Germany.

Giorgi Gavtadze – 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; <http://econ-vistnyk.knutd.edu.ua>

ЗМІСТ

ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ

- 1 **Дмитрієва О. І.**
Інтегральне оцінювання просторової нерівності транспортної інфраструктури регіонів України 12
- 2 **Мягих І. М.**
Конкурентно-інтеграційний бенчмаркінг у забезпеченні конкурентоспроможності малого та середнього бізнесу 22
- 3 **Проценко В. М.**
Оцінювання економічної поведінки промислових підприємств залізничного транспорту: науково-методичні аспекти 31
- 4 **Шевчук Ю. А.**
Сучасний стан та перспективи розвитку готельного бізнесу України: чинники та проблеми 41
- 5 **Денисенко М. П.**
Особливості застосування інструментарію бенчмаркінгу на підприємствах малого та середнього бізнесу 52

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ

- 6 **Прохорова В. В., Мушнікова С. А.**
Альтернативні стратегічні сценарії управління безпекою розвитку металургійних підприємств на основі побудови когнітивної моделі 59
- 7 **Пузирьова П. В.**
Бенчмаркінг як елемент управління ефективним розвитком бізнесу 69
- 8 **Савчук Н. П.**
Обґрунтування доцільності використання інструментарію бенчмаркінгу для підвищення ефективності малого та середнього бізнесу 79
- 9 **Титикало В. С.**
Сутність та характеристики процесно-орієнтованого управління економічним потенціалом підприємств 93
- 10 **Чобіток В. І.**
Об'єктивні передумови еволюційної трансформації системи управління як підґрунтя холістичного розвитку підприємств 108

TABLE OF CONTENTS

PROBLEMS OF DEVELOPMENT OF ECONOMY

- 1 **Dmytriieva O. I.**
Integral assessment of spatial inequality in transport infrastructure across regions in Ukraine 12
- 2 **Miahkykh I. M.**
Competitive integrative benchmarking in ensuring the competitiveness of small and medium-sized businesses 22
- 3 **Protsenko V. M.**
Evaluating economic behavior of railway transport industry enterprises: research and methodological implications 31
- 4 **Shevchuk Yu. A.**
Current state and prospects of hotel development in Ukraine: critical factors and challenges 41
- 5 **Denysenko M. P.**
Insights into the specifics of benchmarking tools application by small and medium-sized businesses 52

MODERN TENDENCIES AND MANAGEMENT PROBLEMS

- 6 **Prokhorova V. V., Mushnykova S. A.**
Alternative strategic scenarios for managing metallurgical enterprises security development based on cognitive modelling 59
- 7 **Puzyrova P. V.**
Using benchmarking to facilitate effective business development management 69
- 8 **Savchuk N. P.**
Rationale for using benchmarking tools to increase the efficiency of small and medium businesses 79
- 9 **Tytykalo V. S.**
The nature and essential characteristics of process-based management of enterprise economic potential 93
- 10 **Chobitok V. I.**
Objective background of evolutionary transformation of business management system in the frameworks of holistic approach to enterprise development 108

*До 90-річного ювілею Київського національного
університету технологій та дизайну*



**ЗБЕРІГАЮЧИ ТРАДИЦІЇ, ТВОРИМО ІННОВАЦІЇ!
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕСУ**

*In hoc signo vinces!
Під цим прапором переможеш!*

Факультет економіки та бізнесу – ровесник Київського національного університету технологій та дизайну. Започаткований наказом Вищої ради народного господарства у 1930 році Київський політехнічний інститут шкіряної промисловості, з якого формально розпочався славетний шлях Київського національного університету технологій та дизайну, мав тоді у своєму складі три факультети – хіміко-технологічний, механіко-технологічний та інженерно-економічний.

Історія інженерно-економічного факультету, як й Університету, нелінійна і непроста – факультет реформувався та перетворювався, постійно вдосконалюючи наукові та освітні напрями діяльності разом з кафедрами, які входили до його складу. Першим деканом інженерно-економічного факультету в 1930 році було призначено Ісаак'яна Саака Галустовича.

Після II світової війни викладачі кафедр факультету почали підготовку та випуск інженерів-економістів для всіх галузей і виробництв легкої промисловості. Очолював факультет у цей період І.Л. Славський.

У період з 1965 по 2016 роки факультет очолювали: доценти І.І. Скакунов, Л.Л. Алексеева, О.Й. Сімонов, В.Д. Рожок, професори В.С. Чмельов, Л.К. Яцишина, І.А. Ігнатська, О.В. Хоменко.

У 2011 році інженерно-економічний факультет відповідно до вимог та реалій часу було перейменовано на факультет економіки та бізнесу. З липня 2016 року його очолює докторка економічних наук, професорка Ольшанська Олександра Володимирівна.

Стратегічна мета діяльності факультету економіки та бізнесу полягає у формуванні національної бізнес-еліти, яка має креативний ресурс для створення та підтримання власного іміджу й розбудови сприятливого бізнес-середовища як в Україні, так і поза її межами. Для досягнення поставленої мети колектив факультету спрямовує свою діяльність у таких напрямках:

- інноваційний розвиток освітньої діяльності та забезпечення її якості на засадах студентоцентрованого навчання та компетентнісного підходу для підготовки фахівців, здатних швидко адаптуватися до стрімких змін у розвитку суспільства в умовах глобальних викликів;
- розвиток науково-дослідницької та інноваційної діяльності кафедр факультету та комерціалізація її результатів;
- поглиблення міжнародного співробітництва та формування міжнародної репутації факультету на основі висвітлення результатів освітньої та науково-дослідної діяльності у світовому просторі.

Професорсько-викладацький корпус факультету економіки та бізнесу являє собою колектив однодумців та фахівців, спроможних вирішити найважливіші завдання наукової, навчально-методичної, організаційної та виховної роботи, має достатній потенціал для розвитку креативного ресурсу, підтримання власного іміджу та утвердження міжнародної наукової репутації. Сьогодні у складі науково-педагогічного персоналу факультету

працюють: академік НАН України (за сумісництвом); академік НАПН України (за сумісництвом); 16 докторів економічних наук, професорів; 2 кандидати наук, професори; 37 кандидатів наук, доцентів, 2 старших викладача, 6 асистентів. Кафедри факультету є активними осередками науково-дослідницької діяльності, постійно розвивають свій кадровий потенціал, виступають ініціаторами створення платформ для наукових дискусій та розроблення інноваційних проектів.

Сьогодні факультет об'єднує такі кафедри:

- бізнес-економіки та туризму – завідувачка кафедри д.е.н., проф. Мельник Альона Олексіївна;

- менеджменту і публічного адміністрування – завідувачка кафедри д.е.н., проф. Касич Алла Олександрівна;

- фінансів та фінансово-економічної безпеки – завідувачка кафедри д.е.н., проф. Тарасенко Ірина Олексіївна;

- економічної кібернетики та маркетингу – завідувачка кафедри д.е.н., проф. Чубукова Ольга Юріївна;

- обліку та аудиту – завідувачка кафедри д.е.н., проф. Скрипник Маргарита Іванівна.

Освітня діяльність кафедр факультету здійснюється за актуальними та затребуваними на сучасному ринку праці спеціальностями, зокрема такими, як «Економіка», «Менеджмент», «Маркетинг», «Фінанси, банківська справа та страхування», «Облік і оподаткування», «Туризм», «Публічне управління та адміністрування». Факультет здійснює підготовку студентів за англійськими освітніми програмами, зокрема зі спеціальності «Менеджмент». Кафедрами факультету за період існування забезпечено підготовку десятків тисяч здобувачів вищої освіти з різних спеціальностей не тільки з України, а й багатьох зарубіжних країн – Угорщини, Болгарії, Чехії, Словаччини, Німеччини, Азербайджану, Грузії, Узбекистану, Монголії, Куби, КНР, В'єтнаму, Ефіопії, Конго, Руанди, Сирії, Афганістану, Нікарагуа, Перу, Лаосу, Анголи тощо. До освітнього процесу було залучено, окрім вітчизняних учених, також і закордонних, зокрема в різні роки тут працювали Моше Бонай (США), Грегори Гарднер (США), Гельмут Колерт (Німеччина), Димас Фаас (Німеччина) та інші.

Студенти факультету сьогодні не тільки навчаються за сучасними освітніми програмами та здобувають фах, вони широко залучені до дослідницької та інноваційної роботи кафедр завдяки участі в наукових гуртках. Зокрема, на факультеті успішно працюють студентські наукові гуртки: «Маркетинговий клуб «М-TEAM», (створено під егідою Всеукраїнської громадської організації «Українська Асоціація Маркетингу»), учасники якого здобули найбільшу загальну кількість нагород на всеукраїнських та міжнародних конкурсах для молодих рекламистів та маркетологів, «Фінансовий аналітик», «Креативний менеджер», «Молодіжний конгломерат бізнес-ідей», «Професійна студія з обліку і оподаткування». Колектив факультету економіки та бізнесу Київського національного університету технологій та дизайну по праву може пишатися науковими здобутками своїх студентів, адже тільки у 2019 році вони принесли рідному університету 19 найвищих наукових нагород, посівши почесні призові місця у 17-и Всеукраїнських конкурсах наукових студентських і дипломних робіт та здобувши перемоги на 2-х Всеукраїнських олімпіадах з навчальних дисциплін економічного спрямування. Найбільшу кількість нагород вибороли студенти кафедри менеджменту, які отримали 16 найвищих наукових нагород.

Розвиток системи партнерської взаємодії кафедр факультету з підприємницьким сектором та державними установами відбувається на постійній основі через створений на факультеті з цією метою інформаційно-консультаційний центр економічних інновацій, який має на меті здійснення співпраці з провідними стейкхолдерами щодо залучення їх як до освітнього процесу, так і до обговорення змісту та якості освітніх програм і навчальних

дисциплін, а також реалізацію механізму комерціалізації та трансферу інноваційних бізнес-проектів та стартапів студентів і викладачів факультету.

Новітні фундаментальні знання необхідні ще на початковій стадії формування світогляду фахівців, тобто на стадії пізнавальної діяльності в навчальному процесі. Вони виробляють у студентів творче мислення на засадах наукової методології. Її формують наукові дослідження професорсько-викладацького корпусу кафедр та їх упровадження в освітню діяльність. У такий спосіб забезпечується безпосередня участь науки в навчальному процесі та інноваційна діяльність факультету в цілому, що сприяє зміцненню його конкурентних позицій на ринку науково-освітніх послуг, підвищенню міжнародного іміджу та престижу, а також диверсифікації джерел фінансування, насамперед завдяки розвитку різноманітних форм співробітництва з підприємницьким сектором економіки, участі в міжнародних програмах та грантових проектах.

Головною метою наукової діяльності професорсько-викладацького корпусу факультету економіки та бізнесу є посилення дослідницької діяльності, утвердження та просування наукового бренду факультету та створення бізнес-школи з економіки та управління як пріоритетний напрям розвитку кафедр.

Науково-педагогічний колектив факультету має значні здобутки в науково-дослідницькій діяльності. Зокрема, за період 2016–2019 років на факультеті виконувалося 5 науково-дослідних тем за кошти Державного бюджету України та 4 теми – на госпдоговірній основі, загальним обсягом 2 млн 186 тис. грн. Тільки у 2019 році кафедрами факультету було подано 7 запитів на виконання держбюджетних тем, у тому числі у проектах за участю молодих учених. Сьогодні кафедри факультету беруть участь у виконанні 6-ти грантових проектів, у тому числі 4-х міжнародних, та щорічно подають більше 15 запитів для участі в міжнародних проектах як науково-дослідницького характеру, так і з академічної мобільності викладачів та студентів. За період 2016–2019 років кафедрами факультету отримано 21 авторське свідоцтво на твори наукового характеру, опубліковано 68 наукових монографій, у тому числі 37 з них – за кордоном, більше 950 статей у наукових фахових виданнях та 88 статей у виданнях, що входять до міжнародних наукометричних баз даних SCOPUS та Web of Science, опубліковано більше 750 тез доповідей на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях. Усього за цей період професорсько-викладацьким корпусом факультету було опубліковано понад 2800 наукових праць, що в середньому становить близько 45 праць на одного викладача. До виконання науково-дослідних тем кафедрами факультету у 2016–2019 роках було залучено понад 550 студентів, а до участі у всеукраїнських конкурсах наукових студентських робіт та всеукраїнських олімпіадах – понад 130 студентів факультету.

До основних напрямів **міжнародної діяльності** професорсько-викладацького корпусу факультету економіки та бізнесу належать:

- участь у міжнародних дослідницьких грантових проектах викладачів та студентів факультету;
- міжнародна академічна мобільність викладачів та студентів, у тому числі за програмами Erasmus +International Credit Mobility (ICM);
- співпраця із зарубіжними партнерами щодо спільного проведення міжнародних науково-практичних конференцій та щорічних круглих столів.

Сьогодні на факультеті здійснюється академічна мобільність викладачів та студентів завдяки участі у проекті Creative Spark від Британської Ради в Україні, програмі Erasmus + KA1, EU Study Days.

Професорсько-викладацький корпус факультету щорічно є ініціатором та організатором проведення Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми

інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації», Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Імперативи економічного зростання в контексті реалізації Глобальних цілей сталого розвитку», Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених «Домінанти соціально-економічного розвитку в умовах інноваційного типу прогресу». Щорічно участь у цих конференціях бере понад 300 учених, викладачів, практиків, докторантів, аспірантів та студентів як з України, так і зарубіжних країн, зокрема Німеччини, Польщі, Чехії, США, Ізраїлю, Болгарії, Литви, Словаччини, Білорусі, Грузії, Азербайджану, Туркменістану, Узбекистану, КНР тощо.

Перспективний розвиток факультету економіки та бізнесу планується реалізувати через виконання таких стратегічних завдань:

- забезпечення високої якості надання освітніх послуг на засадах студентоцентризму, генерування та комерціалізації нових знань та інновацій з метою створення позитивного іміджу, утвердження та просування освітньо-наукового та підприємницького бренду факультету;
- розвиток партнерських відносин з провідними стейкхолдерами на ринку праці з метою залучення їх до вдосконалення змісту освітніх програм та навчальних дисциплін, забезпечення студентів базами виробничої практики та подальшого працевлаштування, розвитку матеріально-технічної бази факультету;
- постійний розвиток та вдосконалення кадрового потенціалу факультету;
- збільшення кількості наукових публікацій науково-педагогічних працівників кафедр факультету, у тому числі публікацій у виданнях, що індексуються у міжнародних наукометричних базах даних SCOPUS та WOS, та монографій, виданих у зарубіжних країнах;
- збільшення обсягу надходжень у загальний та спеціальний фонди (держбюджетні та госпдогвірні теми, наукові та освітні гранти), що надасть можливість зміцнити фінансову стійкість кафедр факультету, сформувати міжнародну наукову репутацію та розвинути їх матеріально-технічну базу;
- посилення співпраці із зарубіжними партнерами щодо реалізації спільних науково-дослідницьких проектів, посилення міжнародної академічної мобільності викладачів та студентів.

Реалізація поставлених завдань дозволить науково-педагогічному колективу досягнути гармонізації освітніх, наукових, інноваційних, економічних та соціальних процесів функціонування факультету у цілях повного розкриття його ресурсного потенціалу та досягнення максимальної ефективності діяльності.

Ольшанська О.В., д.е.н., проф., деканка факультету економіки та бізнесу КНУТД



УДК 656.1/.7(477)

DOI: 10.30857/2413-0117.2020.1.1

Оксана І. Дмитрієва

Харківський національний автомобільно-дорожній університет, Україна

ИНТЕГРАЛЬНОЕ ОЦЕНОВАНИЕ ПРОСТОРОВОЙ НЕРІВНОСТИ ТРАНСПОРТНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ РЕГИОНОВ УКРАИНЫ

Статтю присвячено питанню інтегрального оцінювання просторової нерівності транспортної інфраструктури регіонів України. Досліджено роль транспортної інфраструктури в регіональному розвитку. З метою оцінювання просторової нерівності та галузево-регіональної асиметрії було визначено дві групи показників. До першої групи віднесено показники, які відображають просторову нерівність, до другої групи – показники, які характеризують рівень соціально-економічного розвитку території. Проведено типологізацію транспортної просторової нерівності та галузево-регіональної симетрії за алгоритмом оціночної класифікації ArcView GIS, де інтегральним показником виступає показник транспортного навантаження на територію. За результатами кластерного аналізу, за рівнем забезпеченості регіонів України транспортною інфраструктурою виділено 4 кластери. Побудовано карту забезпеченості регіонів України транспортною інфраструктурою. Зроблено висновок про те, що розвиток транспортної інфраструктури України проявляється нерівномірно. Особливо вплив спостерігається у східній частині країни, оскільки цей регіон характеризується найбільшою густиною автомобільних доріг та інтенсивністю руху. Значущими також є й інші фактори, зокрема, якість дорожньої мережі, її технічна оснащеність, завантаженість комунікацій, структура транспортного потоку, швидкість транспортних засобів, освоєність і озеленення придорожньої смуги. Запропоноване моделювання ступеня просторової нерівності та галузево-регіональної асиметрії транспортної інфраструктури регіонів України може бути використано при вирішенні проблем розвитку транспортної інфраструктури, а також у контексті територіального планування.

Ключові слова: транспортна інфраструктура; просторова нерівність; галузева нерівність.

Оксана И. Дмитриева

Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет, Украина

ИНТЕГРАЛЬНОЕ ОЦЕНИВАНИЕ ПРОСТРАНСТВЕННОГО НЕРАВЕНСТВА ТРАНСПОРТНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ РЕГИОНОВ УКРАИНЫ

Статья посвящена вопросу интегрального оценивания пространственного неравенства транспортной инфраструктуры регионов Украины. Исследована роль транспортной инфраструктуры в региональном развитии. С целью оценивания пространственного неравенства и отраслевой региональной асимметрии были определены две группы показателей. К первой группе отнесены показатели, отражающие пространственное неравенство, ко второй группе – показатели, характеризующие уровень социально-экономического развития территории. Проведено типологизацию транспортного пространственного неравенства и отраслевой региональной асимметрии по алгоритму оценочной классификации ArcView GIS, где в качестве интегрального показателя выступает показатель транспортной нагрузки на территорию. По результатам кластерного анализа, по уровню обеспеченности регионов Украины транспортной инфраструктурой выделено 4 кластера. Построено карту обеспеченности регионов Украины транспортной инфраструктурой. Сделан вывод о том, что развитие транспортной инфраструктуры Украины проявляется неравномерно. Особенно влияние отмечается в восточной части страны, так как этот регион характеризуется самой

большой плотностью автомобильных дорог и интенсивностью движения. Значимыми являются и другие факторы, в частности, качество дорожной сети, её техническая оснащённость, загруженность коммуникаций, структура транспортного потока, скорость транспортных средств, освоенность и озеленение придорожной полосы. Предложенное моделирование степени пространственной неравномерности и отраслевой региональной асимметрии транспортной инфраструктуры регионов Украины может быть использовано при решении проблем развития транспортной инфраструктуры, а также в контексте территориального планирования.

Ключевые слова: транспортная инфраструктура; пространственная неравномерность; отраслевая неравномерность.

Oksana I. Dmytriieva

Kharkiv National Automobile and Highway University, Ukraine

INTEGRAL ASSESSMENT OF SPATIAL INEQUALITY IN TRANSPORT INFRASTRUCTURE ACROSS REGIONS IN UKRAINE

The article addresses the issues of integral assessment of spatial inequality in transport infrastructure across regions in Ukraine and explores the role of transport infrastructure in regional development. To measure spatial regional inequalities and sectoral asymmetries, two sets of indicators were identified. The first set of indicators includes indicators reflecting spatial inequality, the other group characterizes the level of socioeconomic development of the territory. The study constructs a typology for transport spatial inequality and regional sectoral asymmetry using the ArcView GIS classification algorithm, where the integral index is the indicator for traffic load of the territory. According to the cluster analysis results, subject to the regional transport infrastructure level, the four clusters have been identified in Ukraine. Within the scope of the research, a map of Ukrainian regional transport infrastructure has been designed. A conclusion is made about the evidences of inequality manifestations in transport infrastructure development in Ukraine. The greatest effect is observed in the Eastern part of the country, since this region is characterized by the highest road density and traffic intensity. The findings point out other significant impact factors, in particular, the road network quality and its technical equipment, communication load, traffic flow patterns, vehicle speed, roadside development and greenery, etc. The proposed modelling algorithm to assess spatial inequality and regional and sectoral asymmetry of the Ukrainian transport infrastructure can be used to tackle the issues of transport infrastructure development as well as have important implications in the context of territorial planning.

Keywords: transport infrastructure; spatial inequality; sectoral inequality.

Постановка проблеми. Роль транспортної інфраструктури в регіональному розвитку важко переоцінити, а за її станом можна судити про особливості соціально-економічного становища, як окремого регіону, так і країни в цілому. Активна динаміка переміщення вантажів і трудових ресурсів є одним з основних чинників соціального і економічного розвитку територій. Крім того, використання різних об'єктів транспортної інфраструктури забезпечують протікання глобалізаційних процесів та міжнародної інтеграції: незважаючи на розвиток інформаційних технологій, бездротових форм зв'язку, електронної комерції, людям як і раніше необхідно перевозити сировину і продукцію, подорожувати, мігрувати, брати участь у соціальних процесах [1].

Однією з основних цілей державної економічної політики є боротьба з негативними явищами, зумовленими економічної неоднорідністю ринкового простору і асиметрією просторового розміщення відтворювальних сил в регіонах [2]. Галузева та регіональна асиметрія соціально-економічного розвитку – явище поширене, при цьому причини її виникнення є об'єктивними, тому повністю усунути їх неможливо. Природна галузева та

регіональна асиметрія соціально-економічного розвитку вносить динамізм в економічно і соціально виправдане розміщення продуктивних сил, його пропорційність, різну норму прибутку. Однак негативні наслідки галузевої та регіональної асиметрії у багато разів перевищують позитивні моменти: різна забезпеченість регіонів та галузей соціально-економічними, природно-кліматичними й іншими ресурсами здатна сформувати довгострокові джерела економічної відсталості і стати загрозою цілісності країни, тому регулювання галузевої та регіональної симетрії соціально-економічного розвитку виступає одним з ключових аспектів інноваційного розвитку транспортної інфраструктури, що зумовлює актуальність інтегрального оцінювання транспортної просторової нерівності.

Аналіз останніх джерел, досліджень та публікацій. Основні напрямки впливу транспортної інфраструктури на розвиток регіону досліджено в роботах [3–8]. Складність визначення взаємного впливу транспортної інфраструктури та соціально-економічного стану регіону обумовлена багатоаспектністю даних понять, а також наявністю різноманітних факторів, які необхідно враховувати при аналізі [9–10]. Д.В. Клиновий та Т.В. Пепа зазначають, що оптимальна структура економіки країни має базуватися на балансі інтересів територій з приводу забезпечення їх сталого розвитку за умов максимального використання наявного природно-ресурсного потенціалу [11]. Саме розвиток транспортної інфраструктури створює умови, з одного боку, для концентрації, кооперування і комбінування різного роду виробництв, поглиблення регіонально-галузевого поділу праці, планомірного розвитку всього суспільного виробництва, з другого – розгалуження міжрайонних, внутрішньорайонних транспортно-економічних зв'язків, територіального розміщення виробництва і споживання продукції, сталого розвитку всього регіону [12–13].

Мета дослідження. Метою статті є інтегральне оцінювання транспортної просторової нерівності регіонів України.

Результати дослідження. Дослідження проблем наявності просторової нерівності та галузевої асиметрії визначають важливість визначення основних напрямів інноваційного розвитку транспортної інфраструктури у комплексному розвитку господарства її регіонів. Сучасна розвинена транспортна інфраструктура здатна не тільки збільшити ВРП регіону, а й підвищити якість життя населення, залучити інвесторів, створити нові робочі місця, збільшити податкові надходження до бюджетів різних рівнів державного управління, сприяти створенню привабливого іміджу регіонів в очах туристів, іноземних студентів і місцевого населення. Однак для формування заходів щодо зменшення просторової нерівності та галузевої асиметрії потрібно відправна точка, якою є аналіз поточного стану забезпеченості регіонально-галузевої господарської системи транспортною інфраструктурою. До виробничо-територіальної структури господарського комплексу країни входять спеціалізовані територіально-виробничі комплекси, які вирізняються спеціалізацією, масштабом, функціональним призначенням. Притаманний кожній території природно-ресурсний потенціал, виробнича діяльність вимагають відповідної транспортної інфраструктури. На просторову нерівність та галузеву асиметрію, окрім рівня розвитку економіки регіону взагалі, має великий вплив рівень розвитку територіальної транспортної інфраструктури.

Результати регіонального відтворення знаходяться в тісній залежності не тільки від ресурсної забезпеченості економіки регіону та ефективності функціонування регіональної ринкової системи, але і від швидкості протікання економічних процесів. В сучасних регіональних дослідженнях поняття «територія» все більше заміщується категоріями простору і часу. При цьому час все частіше розглядається як найважливіший ресурс економічного розвитку і чинника територіальної організації суспільства. Величиною, що зв'язує простір і час, є швидкість переміщення, яка безпосередньо визначає характер розвитку соціально-економічних систем і їх територіальних форм. Однією з найважливіших

галузей трансакційного сектору, що детермінує параметри швидкості подолання простору і протікання відтворювальних процесів, є транспорт. Жодна з фаз процесу суспільного відтворення в регіонах не може бути реалізована без участі транспортної інфраструктури.

В процесі функціонування економіки певної території транспорт забезпечує доставку сировини і матеріалів, підвищує мобільність ресурсів в цілому. Розвиток транспортної інфраструктури підвищує ступінь раціональності в аллокації ресурсів і сприяє формуванню ефективної спеціалізації регіону.

Модернізація основних фондів транспортної інфраструктури здатна привести до зниження транспортних витрат на одиницю продукції, що збільшить частку суспільного продукту, який присвоюється іншими учасниками виробництва в процесі реалізації фази розподілу.

Підвищення ефективності роботи транспорту здатне, з одного боку, знизити витрати обігу товарів і підвищити рівень кінцевого споживання населення, а з іншого – скоротити час реалізації вироблених в економіці території товарів і зменшити втрати при транспортуванні. На процес споживання також має вплив рівень розвитку транспортної інфраструктури, оскільки саме від його роботи багато в чому залежить ціна, якість і асортимент споживаної продукції.

Роль транспортної інфраструктури в процесі реалізації регіонального відтворення в загальному зводиться до підвищення ефективності просторової організації економіки і зниження витрат економічного часу. У зв'язку з цим розвиток транспортної інфраструктури має імперативне значення для активізації розвитку проблемних регіонів.

Порушення транспортної пов'язаності економічного простору здатне привести до дробової локалізації відтворювальних процесів, що практично виключає окремі ареали зі сформованої в регіоні системи поділу праці, консервує економічну відсталість і низький рівень життя населення внаслідок утрудненою географічної та цінової доступності багатьох товарів і послуг. Недостатність потужності та низька ефективність роботи транспортної інфраструктури на даних територіях набуває життєво важливого значення, оскільки визначає можливість включення в загально регіональні відтворювальні процеси, що необхідно для подолання проблемного стану і активізації економічного розвитку.

Сучасна розвинена транспортна інфраструктура здатна не тільки збільшити ВРП регіону, а й підвищити якість життя населення, залучити інвесторів, створити нові робочі місця, збільшити податкові надходження до бюджетів різних рівнів державного управління, сприяти створенню привабливого іміджу регіонів в очах туристів, іноземних студентів і місцевого населення. Однак для формування заходів щодо зменшення просторової нерівності та галузевої асиметрії потрібно відправна точка, якою є аналіз поточного стану забезпеченості регіонально-галузевої господарської системи транспортною інфраструктурою.

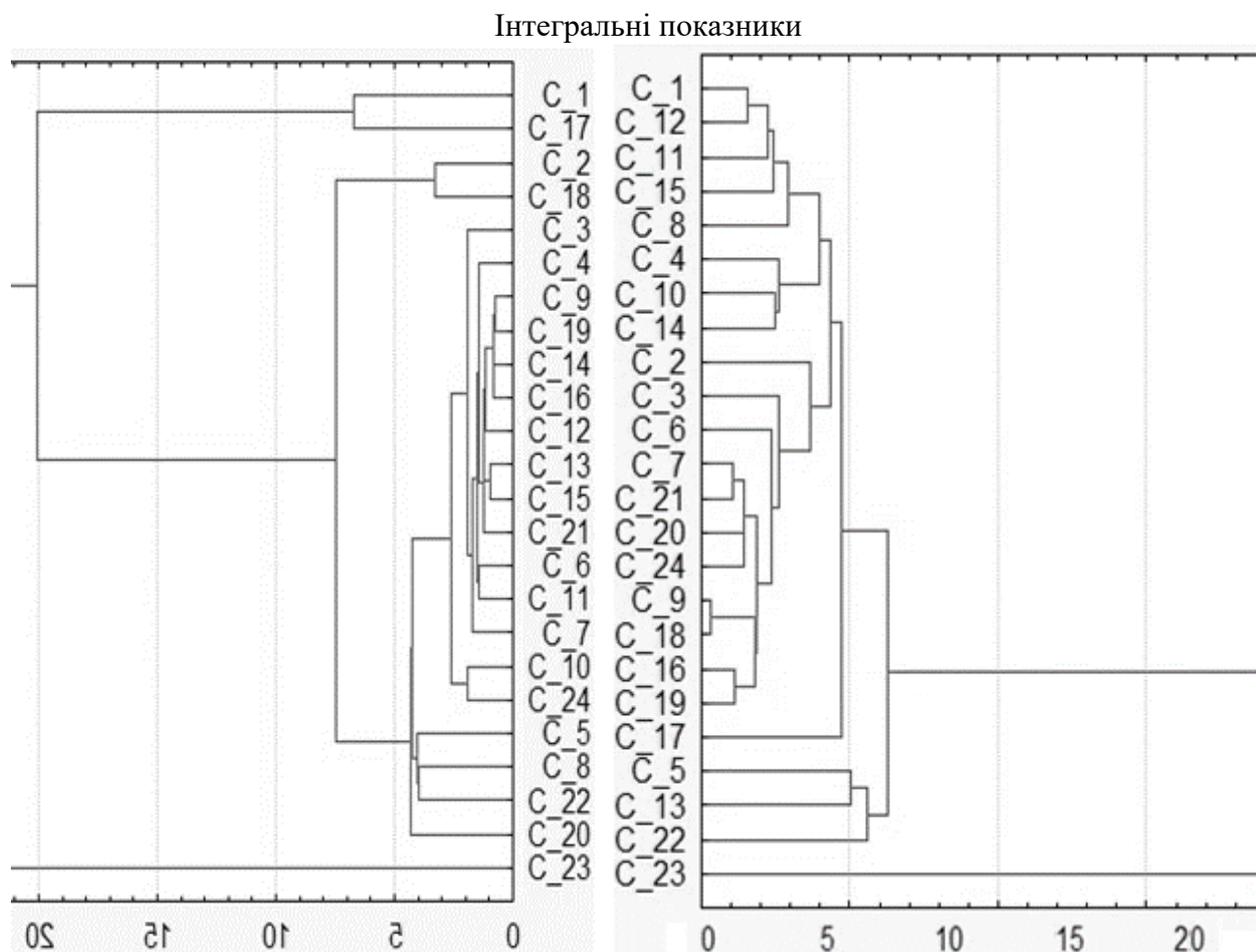
Для дослідження просторової нерівності та галузево-регіональної асиметрії було визначено дві групи показників. До першої групи показників, які характеризують просторову нерівність, відносяться: коефіцієнт Енгеля; коефіцієнт Гольця; щільність дорожньої мережі на 1000 кв. км; інтегральна транспортна доступність; мінімальна (максимальна) відстань від однієї прикордонної точки суб'єкта до іншого протилежного; мінімальний (максимальний) час для подолання мінімальної (максимальної) відстані з використанням найбільш швидкісного виду транспорту; середній час транспортної доступності); щільність (густота) шляхів сполучення.

Показники, які за ознаками впливу на рівень соціально-економічного розвитку території доцільно віднести до другої групи галузево-регіональної асиметрії, наступні: коефіцієнт співвідношення вантажних і пасажирських перевезень; показник щільності вантажної маси в регіоні; коефіцієнти Успенського і Василевського; щільність дорожньої мережі на 10 тисяч осіб; час, необхідний на подолання всієї наземної транспортної мережі;

коефіцієнт доступності; щільність (густота) мережі, що характеризує транспортну забезпеченість населення території; транспортна рухливість (мобільність) населення.

Для комплексної оцінки просторової нерівності та галузево-регіональної асиметрії пропонується скористатися методом таксономії. Розрахунок інтегральних характеристик виконано на основі вектора розмірності $D(n)$. Вектор відмінностей $D(n)$ показує ступінь віддаленості (близькості) всіх реальних територіальних одиниць від умовної або галузево-регіональної симетрії, що має найкращі або найгірші оціночні умови, в нашому випадку показує ступінь віддаленості від умовного «найгіршого» району.

Для проведення типології транспортної просторової нерівності та галузево-регіональної симетрії використовуємо алгоритм оціночної класифікації ArcView GIS [14], де в якості інтегрального показника виступає показник транспортного навантаження на територію. Графічно інтегральну оцінку просторової нерівності та галузево-регіональної асиметрії у вигляді дендограми представлено на рис. 1.



Джерело: побудовано автором

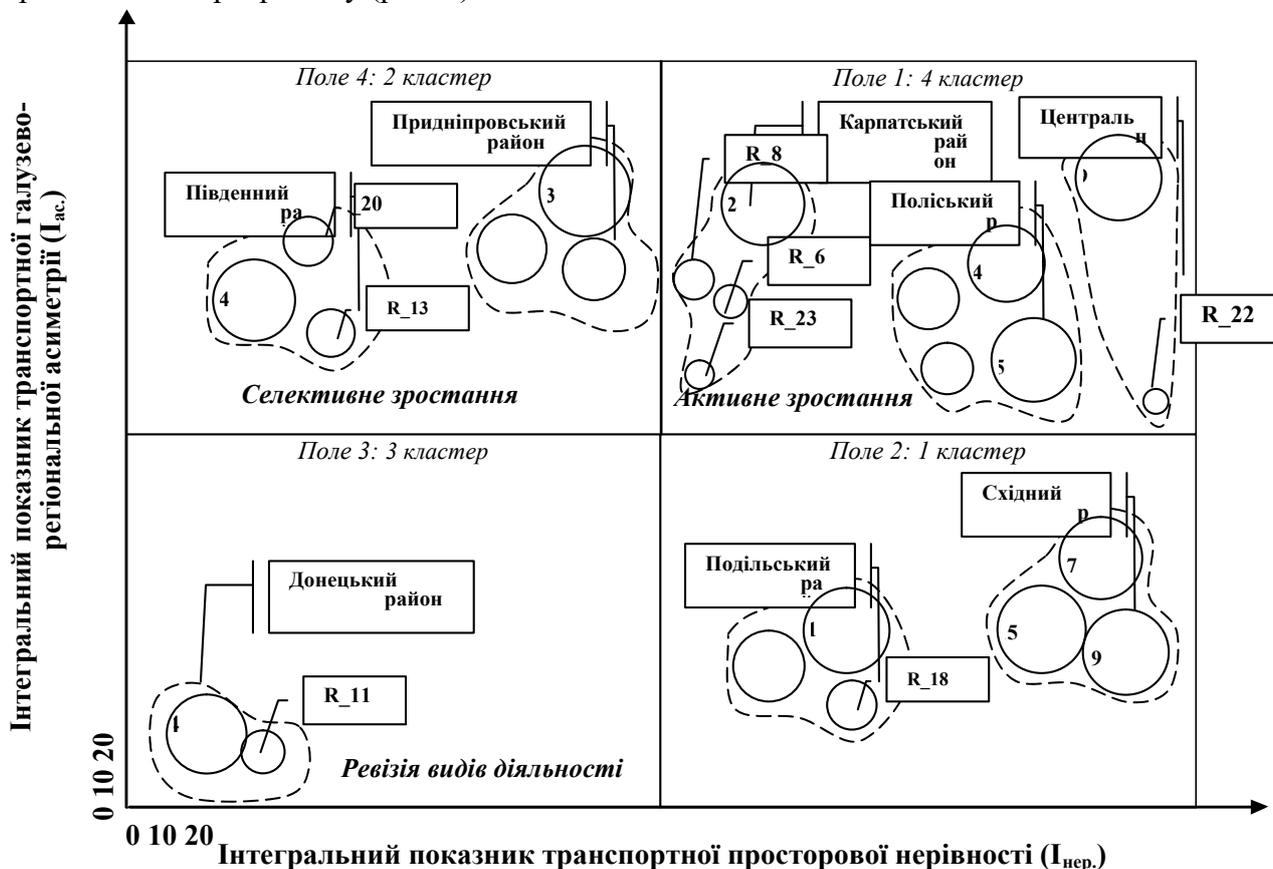
Рис. 1. Суміщене ранжування регіонів України за ступенем транспортної просторової нерівності та галузево-регіональної асиметрії:

- зліва позначені оцінки галузево-регіональної асиметрії;
- праворуч – характеристики просторової нерівності транспортної мережі.

Таке графічне представлення двох взаємопов'язаних ранжировок може аналізуватися як спільно, так і окремо, що дозволяє простежити досить різку відмінність регіонів України за комплексом показників просторової нерівності та галузево-регіональної асиметрії.

Усі часткові показники забезпеченості регіонів України транспортною інфраструктурою були розраховані на основі даних Статистичного збірника «Транспорт і зв'язок України – 2018» [15]. За результати кластерного аналізу, за рівнем забезпеченості регіонів України транспортною інфраструктурою виділено 4 кластери. До першого кластеру регіони Подільського району (Вінницької, Тернопільської та Хмельницької областей); Східного району (Полтавської, Сумської та Харківської областей). Регіони, які потрапили у кластер, мають другий за рівномірністю та симетричністю ступінь розвитку транспортної інфраструктури. До другого кластеру потрапили регіони Південного району (Миколаївської, Одеської та Херсонської областей); Придніпровського району (Дніпропетровської, Запорізької та Кіровоградської областей). Регіони, які потрапили у кластер мають третій за рівномірністю та симетричністю ступінь розвитку транспортної інфраструктури. До третього кластеру потрапили регіони Донецького району: Донецької та Луганської областей. Ці регіони мають самий низький та асиметричний рівень розвитку транспортної інфраструктури. До четвертого кластеру потрапили регіони Карпатського району (Закарпатської, Івано-Франківської, Львівської та Чернівецької областей); Поліського району (Волинської, Житомирської, Рівненської та Чернігівської областей); Центрального району: Київської (включаючи м. Київ) та Черкаської областей. Регіони, які потрапили у кластер номер чотири, мають найбільший рівень розвитку транспортної інфраструктури.

Виходячи з отриманих даних, побудовано карту забезпеченості регіонів України транспортною інфраструктурою. По осі абсцис представлений інтегральний показник транспортної просторової нерівності, по осі ординат – інтегральний показник галузево-регіональної асиметрії. При цьому розмір кожного регіону на схемі відображає рівень протяжності доріг регіону (рис. 2).



Джерело: побудовано автором.

Рис. 2. Ступінь просторової нерівності та галузево-регіональної асиметрії транспортної інфраструктури регіонів України

Перше поле – це четвертий кластер (регіони Карпатського району: Закарпатська, Івано-Франківська, Львівська та Чернівецька області; Поліського району: Волинська, Житомирська, Рівненська та Чернігівська області; Центрального району: Київської (у т.ч. м. Київ) та Черкаської областей). Четвертий кластер являє собою таксон з великою величиною транспортної галузево-регіональної асиметрії та транспортної просторової нерівності. До цього таксону потрапили регіони з містами-мільйонниками, де просторова нерівність та галузево-регіональна асиметрія максимальна. Такий стан пояснюється інтенсивною урбанізацією та автомобілізацією даної групи.

Для даного таксона рекомендується стратегія активного зростання. Вона полягає у підвищенні рівня забезпечення транспортної доступності, якості послуг громадського транспорту для населення. Це можливо здійснити завдяки оптимізації роботи міського та приміського пасажирського транспорту; постійного оновлення пасажирського рухомого складу транспортними засобами, що відповідають техніко-економічним вимогам і не поступаються світовим аналогам; розширення системи тарифного регулювання на видах громадського транспорту; підвищення якості приміських пасажирських залізничних перевезень, з комплексним розвитком високошвидкісних ділянок залізниць і швидкісних систем, що сприяють забезпеченню зручних, комфортних для жителів умов поїздки, зниження витраченого часу учасника транспортних перевезень на пересування; продовження роботи з адаптації пішохідних шляхів, світлофорів, паркувальних місць, зупинок громадського транспорту до потреб інвалідів; організації перевезень пасажирів за соціально значимими маршрутами і цінової доступності транспортних послуг.

Друге поле – це перший кластер: регіони Подільського району (Вінницької, Тернопільської та Хмельницької областей); Східного району (Полтавської, Сумської та Харківської областей). Цей таксон має велику величину транспортної просторової нерівності та відносно невелику галузево-регіональну асиметрію. До цього таксону також потрапили регіони з містами-мільйонниками. Велика просторова нерівність вимагає впровадження стратегії утримання досягнутих позицій, що пов'язано з практичною відсутністю комплексного розвитку регіонального транспорту. Підвищення рівня галузево-регіональної симетрії вимагає стійкого розвитку промислового сектора та забезпечення логістики їх товарів. В даний час держава стикається з проблемою конкуренції всередині єдиної транспортної системи різних видів транспорту, а цього не повинно бути. Тому одним із першочергових завдань держави є побудова транспортної системи таким чином, щоб загальнодоступні види транспорту не конкурували між собою, а взаємно доповнювали один одного. Окрім того, для регіонів цього таксону характерна недостатня впорядкованість роботи автомобільного транспорту загального користування: наявність на автобусних маршрутах нелегальних перевізників, які здійснюють перевезення населення з порушеннями швидкісного режиму і правил дорожнього руху. Це призводить до перевантаженості міських доріг, виникнення «заторів», особливо в години «пік», в результаті збільшуються витрати часу на пересування до необхідного об'єкту.

Третє поле – це третій кластер: регіони Донецького району (Донецька та Луганська області). Цей таксон має самий низький та асиметричний рівень розвитку транспортної інфраструктури. Експерти відзначають, що основною проблемою розвитку транспортної інфраструктури в даній підгрупі, крім зростання допустимих навантажень, є інтенсивний знос через відсутність ремонту і скорочення витрат на будівництво нових доріг. Наявність в регіоні значних за площею територій, неохоплених сучасною транспортною інфраструктурою; низька якість дорожнього покриття автомобільних доріг; відсутність регулярних перевезень місцевого значення (головним чином у зв'язку з військовим конфліктом на сході України). У більшості районів регіону населення через поганий стан

автомобільних доріг або їх відсутність, або отримує соціальні послуги в недостатньому обсязі, або не отримує їх зовсім. Зношеність парку транспортних засобів загального користування. Відсутність необхідної для задоволення потреб осіб з обмеженими можливостями кількості спеціально обладнаних транспортних засобів. Через відсутність регулярного транспортного сполучення між населеними пунктами багато жителів сільських районів краю не мають змоги працевлаштуватися на робочі місця з гідною оплатою праці.

Четверте поле – це другий кластер: регіони Південного району (Миколаївської, Одеської та Херсонської областей); Придніпровського району (Дніпропетровської, Запорізької та Кіровоградської областей). Цей таксон має високий рівень транспортної галузево-регіональної асиметрії та невелику величину просторової нерівності транспортної інфраструктури. Така ситуація вимагає впровадження стратегії селективного зростання, що втілюється у розвиток лише тих суб'єктів транспортної інфраструктури, які на даний момент мають більший високий транспортний потенціал, достатній для транспортування поточного обсягу вироблених товарів, забезпечення транспортної мобільності населення. Населення, яке проживає у великих містах цього таксону, щодня витрачає багато часу, добираючись на роботу і назад, через автомобільні «затори», що виникають внаслідок низької пропускної здатності міських автодоріг і їх поганий стан, особливо в зимовий період часу.

Висновки та пропозиції. Таким чином, проведене дослідження показало, що розвиток транспортної інфраструктури України проявляється нерівномірно. Особливо вплив посилено у східній частині країни, так як тут найбільша густота автомобільних доріг, інтенсивність руху. Залежить це і від ряду факторів, таких як якість дорожньої мережі, її технічна оснащеність, завантаженість комунікацій, структура транспортного потоку, швидкість транспортних засобів, освоєність і озеленення придорожньої смуги. Запропоноване моделювання ступеню просторової нерівності та галузево-регіональної асиметрії транспортної інфраструктури регіонів України може бути використано при вирішенні проблем розвитку транспортної інфраструктури і при територіальному плануванні. Об'єкти транспортної інфраструктури та організації, які надають транспортні послуги, є невід'ємною частиною соціально-економічної інфраструктури регіону – комплексу організацій і об'єктів, що забезпечують сприятливі умови діяльності всіх суб'єктів економіки, а також комфортне проживання людей на його території. Тому для забезпечення всебічного розвитку регіонів, забезпечення скорочення диференціації українських регіонів за рівнем і якістю життя населення, дуже важливо проводити комплексні роботи по створенню та подальшому розвитку інфраструктурних об'єктів, що відповідають вимогам сьогодення.

References

Література

- | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>1. Bobrova, V.V., Bereznaia, L.Iu. (2018). Issledovanie problem razvitiia transportnoi infrastruktury (na primere regionov Privolzhskogo federalnogo okruga) [Study of the problems of development of transport infrastructure (on the example of the regions of the Volga Federal District)]. Regionalnaia ekonomika: teoriia i praktika [Regional economy: theory and practice], Vol. 16, Issue 12 (459), P. 2292–2302 [in Russian].</p> <p>2. Chavhan, S., Venkataram, P. (2018). Commuters' traffic pattern and prediction analysis in a metropolitan area. Journal on Vehicle Routing Algorithms, Vol. 1, Issue 1, P. 33–46.</p> | <p>1. Боброва В. В. Исследование проблем развития транспортной инфраструктуры (на примере регионов Приволжского федерального округа) / В. В. Боброва, Л. Ю. Бережная // Региональная экономика: теория и практика. – 2018. – Т. 16, № 12 (459). – С. 2292–2302.</p> <p>2. Chavhan S. Commuters' traffic pattern and prediction analysis in a metropolitan area / S. Chavhan & P. Venkataram // Journal on Vehicle Routing Algorithms. – 2018. – Vol. 1, Issue 1. – P. 33–46.</p> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

3. Graham, D.J. (2007). Agglomeration, productivity and transport investment. *Journal of Transport Economics and Policy*, Vol. 41, Issue 3, P. 317–343.
4. Melo, P.C., Graham, D.J., Levinson, D., Aarabi, S. (2016). Agglomeration, accessibility and productivity: evidence for large metropolitan areas in the US. Retrieved from: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0042098015624850>.
5. Jiang, X., Zhang, L., Xiong, C., Wang, R. (2016). Transportation and regional economic development: analysis of spatial spillovers in China provincial regions. *Networks and Spatial Economics*, Issue 16(3), P. 769–790.
6. Hong, J. (2007). Transport and the location of foreign logistics firms: the Chinese experience. *Transportation Research. Part A: Policy and Practice*, Vol 41(6), P. 597–609.
7. Banister, D. (2012). Transport and economic development: reviewing the evidence. *Transport Reviews*, Vol. 32, Issue (1), P. 1–2.
8. Baier, S., Bergstrand, J. (2001). The growth of world trade: tariffs, transport costs and income similarity. *Journal of International Economics*, Vol. 53, Issue 1, P. 1–27.
9. Deng, T., Shao, S., Yang, L., Zhang, X. (2014). Has the transport-led economic growth effect reached a peak in China? A panel threshold regression approach/ Retrieved from: <https://ideas.repec.org/a/kap/transp/v41y2014i3p567-587.html>.
10. Paulley, N., Balcombe, R., Mackett, R., Titheridge, H., Preston, J., Wardman, M., Shires, J., White, P. (2006). The demand for public transport: the effects of fares, quality of service, income and car ownership. *Transport Policy*, Issue 13(4), P. 295–306.
11. Klynovyi, D.V., Peпа, T.V. (2006). Rozmishchennia produktyvnykh syl ta rehionalna
3. Graham D. J. Agglomeration, productivity and transport investment / D. J. Graham // *Journal of Transport Economics and Policy*. – 2007. – Vol. 41, Issue 3. – P. 317–343.
4. Melo P. C. Agglomeration, accessibility and productivity: evidence for large metropolitan areas in the US / P. C. Melo, D. J. Graham, D. Levinson & S. Aarabi. – 2016. – Retrieved from: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0042098015624850>.
5. Jiang X. Transportation and regional economic development: analysis of spatial spillovers in China provincial regions / X. Jiang, L. Zhang, C. Xiong & R. Wang // *Networks and Spatial Economics*. – 2016. – Issue 16(3). – P. 769–790.
6. Hong J. Transport and the location of foreign logistics firms: the Chinese experience / J. Hong // *Transportation Research*. – 2007. – Part A: Policy and Practice. – Vol. 41 (6). – P. 597–609.
7. Banister D. Transport and economic development: reviewing the evidence / D. Banister // *Transport Reviews*. – 2012. – Vol. 32, Issue (1). – P. 1–2.
8. Baier S. The growth of world trade: tariffs, transport costs and income similarity / S. Baier & J. Bergstrand // *Journal of International Economics*. – 2001. – Vol. 53, Issue 1. – P. 1–27.
9. Deng T. Has the transport-led economic growth effect reached a peak in China? A panel threshold regression approach / T. Deng, S. Shao, L. Yang & X. Zhang (2014). – Retrieved from: <https://ideas.repec.org/a/kap/transp/v41y2014i3p567-587.html>.
10. Paulley N. The demand for public transport: the effects of fares, quality of service, income and car ownership / N. Paulley, R. Balcombe, R. Mackett, H. Titheridge, J. Preston, M. Wardman, J. Shires & P. White // *Transport Policy*. – 2006. – Issue 13 (4). – P. 295–306.
11. Клиновий Д. В. Розміщення продуктивних сил та регіональна

- ekonomika Ukrainy [Location of productive forces and regional economy of Ukraine]. Eds. L.H. Cherniuk. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury. 728 p. [in Ukrainian].
12. Yedin, O., Tsvietov, Yu., Sokolov, L. (2000). Transportna polityka v Ukraini [Transport policy in Ukraine]. Ekonomika Ukrainy [Economy of Ukraine], No. 1, P. 24–34 [in Ukrainian].
13. Pashchenko, Yu.Ye., Davydenko, A.M., Cherniuk, L.H. (2008). Perspektyvy rozvytku transportnoho kompleksu [Prospects for the development of the transport complex]. Kyiv: Lybid. 269 p. [in Ukrainian].
14. Sovremennyye geoinformatcionnyye tekhnologii [Modern geographic information technologies]. ArcREVIEW, 2003, No. 1, 96 p. [in Russian].
15. Transport i zviazok Ukrainy – 2018: Statystychnyi zbirnyk [Transport and Communications of Ukraine – 2018: Statistical Collection]. Kyiv: State Statistics Service of Ukraine, 2019, 152 p. [in Ukrainian].
- економіка України / Д. В. Клиновий, Т. В. Пепа; за ред. Л. Г. Чернюк. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. 728 с.
12. Єдін О. Транспортна політика в Україні / О. Єдін, Ю. Цвєтов, Л. Соколов // Економіка України. – 2000. – № 1. – С. 24–34.
13. Пащенко Ю. Є. Перспективи розвитку транспортного комплексу / Ю. Є. Пащенко, А. М. Давиденко, Л. Г. Чернюк. – К.: Либідь, 2008. – 269 с.
14. Современные геоинформационные технологии // ArcREVIEW. – 2003. – № 1. – 96 с.
15. Транспорт і зв'язок України – 2018: Статистичний збірник. – К.: Державна служба статистики України, 2019. – 152 с.

УДК 334.012.63/.64:339.138=111

DOI: 10.30857/2413-0117.2020.1.2

Iryna M. Miahkykh

Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine

**COMPETITIVE INTEGRATIVE BENCHMARKING IN ENSURING THE
COMPETITIVENESS OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES**

The research is grounded on a market-based institutional paradigm of building and developing a competitive integrative benchmarking for small and medium-sized enterprises which incorporates a range of iteration phases, marketing technology, tools and software, such as enterprise audit; comparative and critical SWOT analysis and reference comparison interface; functional decomposition techniques; and quality function deployment. The application of the methodological principles of the effective strategic management theory as well as competitive advantages and marketing management concepts has underpinned the author's research perspective which argues that individual benchmarking, developed within its in-depth internal domain, in modern realia does not contribute to shaping sustainable markets since it assumes largely intensified competition whereas competitive integrative benchmarking ensures gaining mutual benefits from benchmarking partner interactions, helps to enhance the competitiveness of market participants along with boosting a potential marketing impact on the target audience, thus providing a synergistic effect. The implementation of this competitive integrative benchmarking model, adapted for use in the marketing practice of Ukrainian small and medium-sized enterprises, is an effective framework to rank alternative strategic decisions on selecting patterns, forms and methods of partnership and collaboration, and take timely tactical approaches to harmonize and coordinate actions aimed at ensuring the enterprise competitiveness. The proposed conceptual model greatly complements the theoretical description of the current marketing toolkit and being implemented in the local settings as a methodological background for building a system of market actors interaction will translate into enhanced performance and competitiveness of individual companies and their products.

Keywords: *competitive integrative benchmarking; small and medium-sized enterprises; reference; small and medium-sized businesses.*

Ірина М. Мягких

Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

**КОНКУРЕНТНО-ІНТЕГРАЦІЙНИЙ БЕНЧМАРКІНГ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ**

Проведені дослідження базуються на ринково-інституціональній парадигмі формування і розвитку конкурентно-інтеграційного бенчмаркінгу малих та середніх підприємств, що включає такі етапи-ітерації, маркетингові технології, інструменти та програми, як аудит діяльності підприємства; інтерфейс порівняльно-критичного SWOT-аналізу й еталонного порівняння; прийоми функціональної декомпозиції; структурування функції якості. Застосування методологічних принципів теорії ефективного стратегічного управління, конкурентних переваг, маркетинг-менеджменту дозволило запропонувати авторську наукову позицію, згідно з якою індивідуальний бенчмаркінг, що розвивається в межах глибинної сутності бенчмаркінгу, в сучасних умовах не сприяє формуванню стійких ринків, оскільки передбачає насамперед посилення суперництва, в той час як конкурентно-інтеграційний бенчмаркінг дозволяє «витягувати» взаємні вигоди від взаємодії партнерів по бенчмаркінгу, сприяти підвищенню конкурентоспроможності учасників ринку, багаторазово посилювати потенціал маркетингового впливу на цільові аудиторії, забезпечуючи синергетичний ефект. Реалізація такої концептуальної моделі конкурентно-

інтеграційного бенчмаркінгу, адаптованого до застосування в маркетинговій практиці українських малих та середніх підприємств, дозволяє ранжувати альтернативні стратегічні рішення щодо способів, форм і методів партнерства та взаємодії, своєчасно виробляти тактичні підходи до узгодження і координації дій, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Запропонована концептуальна модель істотно доповнює теоретичний опис існуючого маркетингового інструментарію і, будучи реалізованою на практиці як методологічна основа створення системи взаємодії суб'єктів ринку, підвищує результативність діяльності й конкурентоспроможність окремих підприємств та їх продуктів.

Ключові слова: конкурентно-інтеграційний бенчмаркінг; малі та середні підприємства; еталон; малий та середній бізнес.

Ирина Н. Мягких

Киевский национальный университет технологий и дизайна, Украина
КОНКУРЕНТНО-ИНТЕГРАЦИОННЫЙ БЕНЧМАРКИНГ В ОБЕСПЕЧЕНИИ
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

Проведённые исследования базируются на рыночно-институциональной парадигме формирования и развития конкурентно-интеграционного бенчмаркинга малых и средних предприятий, включая такие этапы-итерации, маркетинговые технологии, инструменты и программы, как аудит деятельности предприятия; интерфейс сравнительно-критического SWOT-анализа и эталонного сравнения; приёмы функциональной декомпозиции; структурирование функции качества. Применение методологических принципов теории эффективного стратегического управления, конкурентных преимуществ, маркетинг-менеджмента позволило предложить авторскую научную позицию, согласно которой индивидуальный бенчмаркинг, развивающийся за счёт глубинной сущности бенчмаркинга, в современных условиях не способствует формированию устойчивых рынков, поскольку предусматривает в основном усиление соперничества, в то время как конкурентно-интеграционный бенчмаркинг позволяет извлекать взаимные выгоды от взаимодействия партнёров по бенчмаркингу, способствовать повышению конкурентоспособности участников рынка, многократно усиливать потенциал маркетингового воздействия на целевые аудитории, обеспечивая синергетический эффект. Реализация данной концептуальной модели конкурентно-интеграционного бенчмаркинга, адаптированного к применению в маркетинговой практике украинских малых и средних предприятий, позволяет ранжировать альтернативные стратегические решения относительно способов, форм и методов партнерства и взаимодействия, своевременно производить тактические подходы к согласованию и координации действий, направленных на обеспечение конкурентоспособности предприятий. Предложенная концептуальная модель существенно дополняет теоретическое описание существующего маркетингового инструментария и, будучи реализованной на практике в качестве методологической основы создания системы взаимодействия субъектов рынка, повышает результативность деятельности и конкурентоспособность отдельных предприятий и их продуктов.

Ключевые слова: конкурентно-интеграционный бенчмаркинг; малые и средние предприятия; эталон; малый и средний бизнес.

Formulation of the problem. The practice of world business shows that in order to achieve a competitive advantage it is necessary to study, know and use the experience of your competitors who have already achieved success in various areas of activity. In this situation it is necessary not only to use the methodology of comparative analysis or benchmarking, but more and more relevant

is the use of competitive and integration benchmarking (CIB), which eliminates competition in favor of cooperation, which may later become a driving force in changing the philosophy of modern business.

Due to the increased role of small and medium-sized businesses (SMEs) in the Ukrainian economy in market conditions, the state of which serves as a reliable indicator of the effectiveness of the economy as a whole, the problem of using a management paradigm based on competitive relations becomes relevant. Today, competition for small and medium-sized enterprises is global in nature and, not by chance, the main goal of most of them is to achieve world quality standards. Under such conditions, competitive and integration benchmarking can serve as one of the best methods to ensure that business objectives are in line with the requirements of the global market. This modern management technology, based on the experience of the best companies, can be applied by small and medium-sized enterprises in order to ensure their competitiveness and increase the sustainability of development in this area as a whole.

In addition, the relevance of the study is predetermined by the lack of a clear understanding of the socio-economic content of competitive and integration benchmarking and its weak use in management. In this regard, the study of theoretical and methodological approaches to the effective organization of competitive and integration benchmarking and the creation of applied developments that facilitate its implementation in the activities of domestic small and medium-sized enterprises, seems timely and relevant. Thus, the study of the theory, methodology and tools of competitive integration benchmarking is aimed at improving the competitiveness of small and medium-sized enterprises, as well as focused on improving the understanding of the mechanisms for selecting reference strategies in the field of SMEs, which is a priority scientific and practical problem of importance to the economy.

Analysis of recent research and unresolved part of the problem. In foreign and domestic economic literature, there are few special works on the question of finding standards of market activity, learning from other people's experience, which is called benchmarking. There is also a lack of materials on benchmarking as a separate marketing strategy and a separate business process, as well as on competitive and integration benchmarking. The formation of a system of views on modern enterprise management is based on a large number of works by scientists and specialists in various fields of management and marketing, primarily such as M. Albert, I. Anosoff, G. Armstrong, P. Drucker, M. Meskon, F. Taylor, A. Thompson, F. Hedouri. In publicly available form, the theoretical foundations of benchmarking as an integral system were laid in the works of leading quality management specialists E. Deming, F. Crosby, K. Ishikawa. The scientific features of benchmarking methodology are acquired in the late 1980s in the works of the founders of this direction R. Camp, G. Watson, M. Zairi, H.J. Harrington, Jr. Schotmiller.

Among modern Ukrainian benchmarking research, the following stand out the work of Z. Varnaliy [1], P. Hajducky [3], L. Hanuschak-Efimenko [6], O. Deacon [2], O. Nifatova [8], I. Shevchuk [13], W. Shcherbak [8]. All the authors listed were mostly limited to sketchy, and often conflicting, definitions of these problems. None of them set a specific objective of comprehensive analysis of competitive integration benchmarking, including in SMEs, but considered this issue in relation to their research topic. However, the problems of systematization and dissemination of advanced principles of business excellence in SMEs are so diverse and complex that further research in this area is needed, including systematic analysis and theoretical generalization of the management approach based on competitive and integration benchmarking.

The aim of the study is to provide a theoretical basis for the use of competitive and integration benchmarking in ensuring the competitiveness of SMEs and its adaptation to the market-institutional realities of the domestic economy, in the development of marketing technologies and tools to achieve strong market positions.

Research results. The market, with a tendency of continuous strengthening of its competitive field, dictates the necessity of analysis and monitoring of activity of competitors and the companies occupying leading positions in the market. In order to optimize their own activities and form a competitive advantage, it is necessary to study the experience of others, select in the process of research techniques from the practice of competitors, firms-partners, that is, to compare your company with the leaders and learn methods to improve the level of competitive potential based on the experience gained. The essence of this approach in global business practice is reflected in benchmarking.

In conditions of globalization of the Ukrainian economy benchmarking is a philosophy and the marketing tool of maintenance of the competitive advantages, aimed at harmonization of relations with external environment and increase of competitiveness at the expense of external sources, by search, studying and adaptation to own conditions of the best methods of realization of business processes irrespective of sphere of their application by means of what the exalted requirements of the market are satisfied. Thus, the basic content of benchmarking consists in revealing the reference enterprises which have reached considerable successes in any functional areas, careful studying of their business processes and adaptation of the received data to conditions of own enterprise. At the same time, benchmarking implies active interaction of partners exchanging information about business processes. Successful benchmarking projects promote social ties between specialists of different enterprises and create the basis for commercial projects, product promotion and development of new products.

Differentiation of forms and types of benchmarking as a marketing tool to ensure competitive advantages in the market and increase competitiveness through the harmonization of relations with the external environment involves the following classification criteria: the direction of the study, the duration of the research cycle, potential partners, objects of research, sectoral affiliation of partners, independence in the study. Successful benchmarking projects promote social ties between specialists of different enterprises and create the basis for commercial projects, product promotion and development of new products. The concept of competitive and integration benchmarking as a marketing and management tool to ensure the competitiveness of the enterprise, synthesizing the mechanisms of competitive analysis and marketing interaction in order to adapt best practices to the conditions of their own business by identifying reference organizations on the basis of partnership and cooperation. The objective essence of these processes and their mutual realization within the framework of one marketing instrument provides market participants with the opposition to negative manifestations of globalization processes due to inversion of the mechanism of interaction of competitors into stable mutually beneficial partnership relations.

Institutionalization of the concept of competitive and integration benchmarking as a direction of development of traditional benchmarking is carried out by means of its allocation in a new business strategy of the enterprise, based on cooperation and interaction with other subjects of the market for the purpose of mutually advantageous partner information exchange for improvement of separate business processes and increase of competitiveness of business as a whole.

In order for the Ukrainian business environment to form a competitive and integration benchmarking in a civilized way to determine its market position in the industry market, it is necessary to reveal its essence. For this purpose, a model of the process of competitive and integration benchmarking based on the "benchmarking wheel" model is presented, which includes a sequence of stages of audit, planning, observation, analysis, adaptation and coordination, as illustrated in Figure 1.

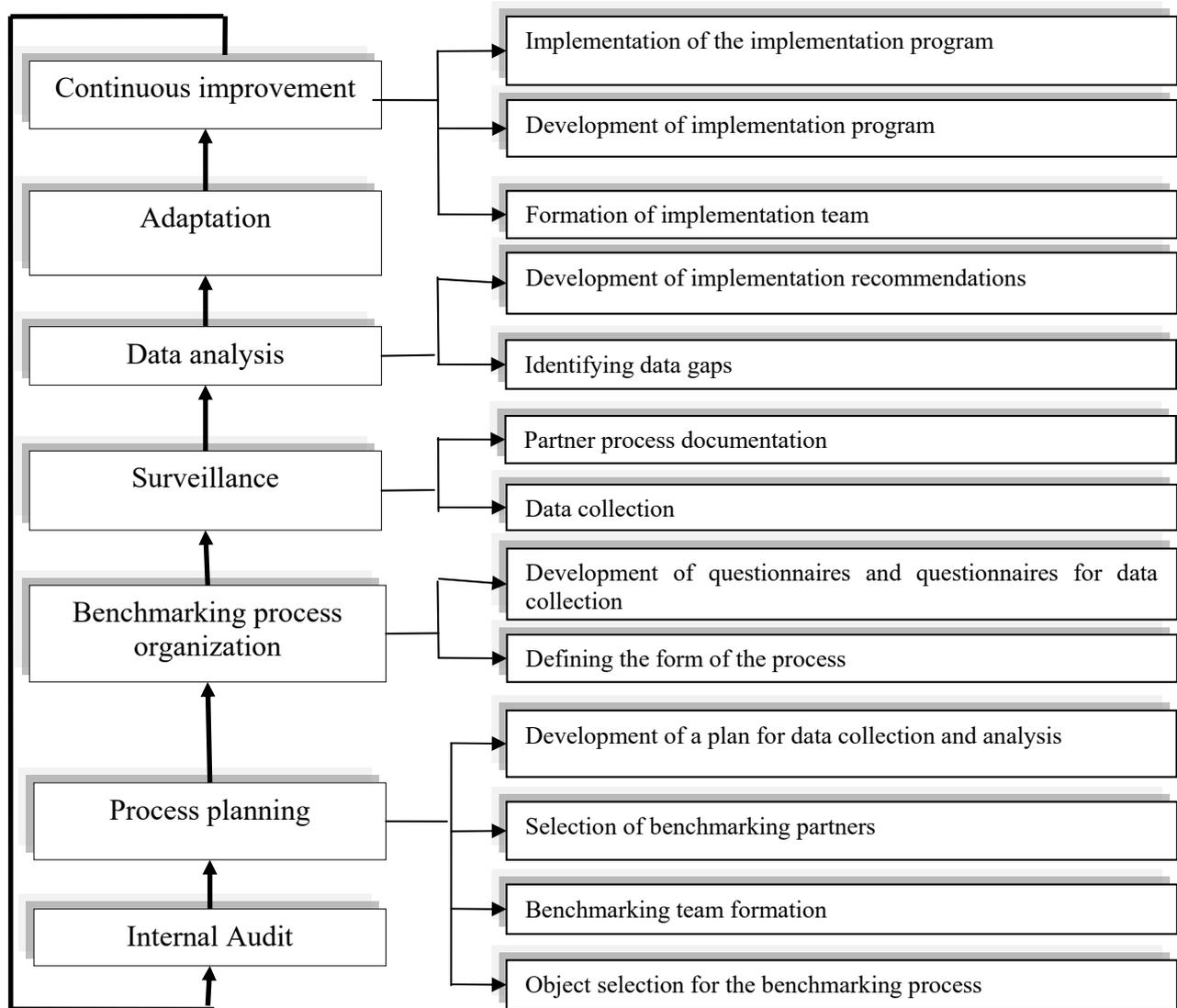


Figure 1. Competitive integration benchmarking process model

By competitive and integration benchmarking should be understood the analysis of competitors' activities based on interaction and cooperation, in order to unite and form qualitatively new business processes based on the experience of advanced international organizations of this industry to improve the competitive advantages of the enterprise at the national and international levels. Thus, the notion of competitive and integration benchmarking includes a new constituent element - interaction, which allows to increase the effectiveness of the enterprise, relying on the already achieved results of competitors and determines the essence of competitive and integration benchmarking.

Partnership relations reflect the natural course of development of intercompany relations and represent social relations that involve joint actions and efforts of the parties united by common interests. It is advisable to start the process of competitive and integration benchmarking with the internal audit of the company's activity, because without mastering the basics of auditing one's own activity one cannot learn to analyze the elements of superiority of others. At the same time, internal audit involves diagnosis of the enterprise, assessment of its industrial and economic potential and identification of key performance indicators. The information obtained in the course of the

evaluation provides a basis for comparison with competitors or a benchmark and helps to identify strengths and weaknesses of the organization.

Institutionalization of the concept of competitive and integration benchmarking as a direction of development of traditional benchmarking is carried out by means of its allocation in a new business strategy of the enterprise, based on cooperation and interaction with other subjects of the market for the purpose of mutually advantageous partner information exchange for improvement of separate business processes and increase of competitiveness of business as a whole. The process of competitive and integration benchmarking involves stages of planning, search, analysis, adaptation and coordination, ensuring the formalization of relationships with partners in benchmarking, procedures for collecting and analyzing information, as well as the formation of new strategies for competitive behavior based on the data obtained.

The organizational and economic form of competitive and integration benchmarking is a mechanism for cooperation and exchange of information on reference processes through comparison with partner enterprises. Competitive integrative benchmarking is carried out by means of a cooperation agreement using formal mechanisms of interaction in the process of benchmarking (partnership agreements, alliances, alliances), or using informal approaches to its implementation (voluntary exchange).

The cyclical nature of competitive and integration benchmarking as a process leading to changes in the content of the company's activities is manifested in the fact that, starting with the audit of the enterprise and ending with the control and correction of the results of benchmarking, the mechanism of continuous construction of the process of benchmarking is launched, which ends with a transition to a new cycle of improvement ("wheel of competitive and integration benchmarking") in order to continuously ensure the competitiveness of the enterprise.

The toolkit of competitive and integration benchmarking is based on a combination of competitive analysis of partner companies, as well as tools for their marketing interaction. The combination of tools of partner interaction and the competitive analysis allows to spend a dynamic estimation not only a current condition of the enterprise, but also to predict qualitative changes taking into account an active position of the enterprise in relation to the strategic competitiveness.

The research of competition practice at Ukrainian small and medium enterprises allowed to reveal the high potential of implementation of the concept of competitive-integrated benchmarking: a significant part of enterprises is already unknowingly engaged in benchmarking. In addition, in certain cases, enterprises have resorted to cooperation during the search and collection of information, carry out informal partnerships and realize the need for cooperation in the process of collecting information and obtaining new knowledge. However, such interaction has no formalized methodological basis, which significantly reduces its effectiveness and serves as an argument in favor of developing methodological recommendations in the field of competitive and integration benchmarking that are in demand in the market.

The current financial and economic crisis has created specific conditions for the development of Ukrainian small and medium-sized businesses: reducing production and retail turnover, smoothing imbalances between food and non-food segments, strengthening government policy in the regulation of SMEs and ensuring fair competition. At the same time, the positive growth of the market turnover in monetary terms is preserved. The complex of these conditions forms the specific content of competitive and integration benchmarking in the field of SMEs.

The most important tool of competitive advantage analysis within the framework of competitive and integration benchmarking is the comparative critical SWOT-analysis by means of revealing the degree of efficiency of using the key factors of enterprise success in the competitive struggle. In the process of the comparative critical SWOT-analysis not only the weaknesses and strengths of the enterprise are determined, but also the comparison of key success factors of the

enterprise with similar parameters of competitors is made. Comparative critical SWOT-analysis is aimed at improving the internal environment of the enterprise and disclosure of its competitive potential.

It is reasonable to present the conceptual model of the process of competitive and integrative benchmarking in the sphere of SME in the form of FD-model of functional decomposition of the process of competitive and integrative benchmarking. At the same time, the functional decomposition diagram is a tree type diagram showing the division of functions and high-level control processes into constituent parts, which allows to identify elements of the benchmarking process and increase its efficiency in the area under consideration.

The implementation of the benchmarking project involves evaluating the competitive advantages of a small enterprise based on a methodological approach based on the axiomatics of the hierarchy analysis method. The research conducted as part of the implementation of the main blocks of the conceptual model of the process of competitive and integration benchmarking through expert assessments and analysis, allows to identify areas of weak competitive positions and form strategic measures for their improvement.

It is proposed to evaluate the efficiency of implementation and use of competitive and integration benchmarking using the method of structuring the quality function, which allows to identify consumer preferences and improve the activities of the enterprise in order to ensure maximum customer orientation. For the enterprises of small and average business the effective tool within the limits of application of the given approach is the method of construction of "quality houses".

Conclusions and suggestions. In the article the conceptual-methodological substantiation and practical verification of formation of competitive-integrated benchmarking model adapted to market-institutional conditions of functioning of domestic small and medium enterprises are offered. Technologies, tools, theoretical approach and programs have been developed, the implementation of which will help to increase the marketing potential of small and medium-sized enterprises, achieve sustainable market positioning and increase their competitiveness. The main marketing methodological tools for competitive and integration benchmarking are established: comparatively-critical SWOT-analysis, competitive analysis, construction of "houses of quality", analysis of hierarchies, structuring of quality function, expert assessment, in the aggregate allowing to estimate branch positions of the investigated enterprise and to adapt the reference approaches to competitiveness provision on the basis of branch partnership taking into account the active position of the enterprise in relation to the change of its strategic position.

References

Література

- | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Varnalii, Z.S. (2005). Male pidpriemnytstvo: osnovy teorii i praktyky: monohrafiia [Small business: basics of theory and practice: a monograph]. Kyiv: NISD. 498 p. [in Ukrainian]. | 1. Варналій З. С. Мале підприємництво: основи теорії і практики: монографія / З. С. Варналій. – К.: НІСД, 2005. – 498 с. |
| 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]. | 2. Дикань О. В. Розвиток малого бізнесу в Україні: проблеми та шляхи забезпечення / О. В. Дикань // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2017. – № 57. – С. 58–66. |
| 3. Haidutskyi, P. (2003). Rozvytok pidpriemnytstva v Ukraini [Entrepreneurship development in Ukraine]. Kyiv: Znannia–Pres. 248 p. [in Ukrainian]. | 3. Гайдуцький П. Розвиток підприємництва в Україні / П. Гайдуцький. – К.: Знання–Прес, 2003. – 248 с. |

4. Karpova, E.I., Chubareva, L.I. Analiz zarubezhnogo opyta podderzhki malogo biznesa [Analysis of foreign experience in supporting small businesses]. Retrieved from: <http://www.nbu.gov.ua/> [in Russian].
4. Карпова Е. И. Анализ зарубежного опыта поддержки малого бизнеса [Электронный ресурс] / Е. И. Карпова, Л. И. Чубарева. – Режим доступа: <http://www.nbu.gov.ua/>.
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].
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. Hanushchak-Iefimenko, L.M. (2015). Pobudova klasternoi 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].
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. Dudko, P.M., Nifatova, O.M. (2017). Formuvannia intehratsiinoi syly brenda na zasadakh komponentnoi strukturyzatsii [Formation of brand integration force on the basis of component structuring]. Visnyk Kyivskoho natsionalnogo universytetu tekhnologii ta dizainu. Seriya Ekonomichni nauky [Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design. Economic Sciences Series], No. 5 (115), P. 48–55 [in Ukrainian].
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., 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.
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>.
9. Global Entrepreneurship Monitor (GEM). – Retrieved from: <http://www.smefinanceforum.org/post/global-entrepreneurship-monitor>.
10. Ofitsiynyi sait derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy [Official site of the State Statistics Service of Ukraine]. Retrieved from: <http://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].
10. Офіційний сайт державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
11. DOING BUSINESS–2018. Ukraina v reitynhu Svitovoho banku lehkosti vedennia biznesu Ukrainy [Ukraine is ranked by the World Bank as an ease of doing business in Ukraine]. Retrieved from: <http://edclub.com.ua/analityka/doing-business-2018>
11. DOING BUSINESS–2018. Україна в рейтингу Світового банку легкості ведення бізнесу України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://edclub.com.ua/analityka/doing-business-2018>

ukrayina–v–reytyngu–svitovogo–banku–legkosti–vedennya–biznesu [in Ukrainian].

12. Kuznietsova, M.S. (eds.) (2016). Diiialnist sub'ektiv velykoho, serednoho, maloho ta mikro pidpriemnytstva: statystychnyi zbirnyk [Activities of large, medium, small and micro enterprises: a statistical collection]. Vidpovidalna za vypusk 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 GENESIS OF GENIUS: Scientific and educational periodical journal, Geneve, Switzerland, December 2015, # 5, Vol. 2, P. 78–82 [in Ukrainian].

business–2018–ukrayina–v–reytyngu–svitovogo–banku–legkosti–vedennya–biznesu.

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

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

УДК 658.014.1

DOI: 10.30857/2413-0117.2020.1.3

Валентина М. Проценко

**Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна», м. Київ, Україна
ОЦІНЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОВЕДІНКИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ
ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ: НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ**

У статті досліджено сучасні умови господарювання вітчизняних промислових підприємств залізничного транспорту, які вимагають формування та впровадження механізмів інтенсифікації управління економічною поведінкою в умовах неоіндустріальної модернізації, що надасть можливість виходу на нові ринки, допоможе завоювати споживачів, а також підвищити рівень своєї конкурентоспроможності. Визначено, що забезпечення інтенсифікації управління економічною поведінкою промислових підприємств залізничного транспорту в умовах неоіндустріальної модернізації є багатовекторною проблемою, оскільки підсумковий результат залежить від якості управлінських рішень і полягає в застосуванні інноваційних підходів та врахуванні інших факторів, що визначають ефективність їх діяльності. Інтенсифікація управління економічною поведінкою промислових підприємств залізничного транспорту має забезпечувати систему управління інформацією, що буде основою для формування ефективних управлінських рішень з обов'язковим прогнозуванням їх економічних результатів, контролем діяльності тощо. Наголошується, що інтенсифікація управління економічною поведінкою промислових підприємств залізничного транспорту є основним вектором у формуванні стратегії розвитку підприємства, з урахуванням впливу складових та їх показників, з визначенням їх переваг і недоліків. У статті запропоновано науково-методичний підхід до оцінювання економічної поведінки промислових підприємств залізничного транспорту, який складається з трьох етапів: попереднього, фундаментального та підсумкового. Доведена ефективність такого підходу для прийняття та впровадження рішень щодо інтенсифікації управління економічною поведінкою промислових підприємств залізничного транспорту в умовах неоіндустріальної модернізації.

Ключові слова: економічна поведінка підприємств; промислові підприємства залізничного транспорту; інтенсифікація управління; показники; складники.

Валентина М. Проценко

**Открытый международный университет развития человека «Украина», г. Киев,
Украина**

**ОЦЕНИВАНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПОВЕДЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ
ПРЕДПРИЯТИЙ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА: НАУЧНО-
МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ**

В статье исследованы современные условия хозяйствования промышленных предприятий железнодорожного транспорта, требующие формирования и внедрения механизмов интенсификации управления экономическим поведением в условиях неоиндустриальной модернизации, что позволит выйти им на новые рынки, поможет завоевать потребителей, а также повысит уровень своей конкурентоспособности. Определено, что обеспечение интенсификации управления экономическим поведением промышленных предприятий железнодорожного транспорта в условиях неоиндустриальной модернизации является многовекторной проблемой, поскольку итоговый результат зависит от качества управленческих решений и заключается в применении инновационных подходов, с учётом других факторов, определяющих эффективность их деятельности. Интенсификация управления экономическим поведением промышленных предприятий

железнодорожного транспорта должна обеспечивать систему управления информацией, что станет основой для формирования эффективных управленческих решений с обязательным прогнозированием их экономических результатов, контролем деятельности и тому подобное. Подчеркивается, что интенсификация управления экономическим поведением промышленных предприятий железнодорожного транспорта является основным вектором в формировании стратегии развития предприятия с учётом влияния составляющих и их показателей, с определением их преимуществ и недостатков. В статье предложен научно-методический подход к оцениванию экономического поведения промышленных предприятий железнодорожного транспорта, который состоит из трёх этапов: предварительного, фундаментального и итогового. Доказана эффективность такого подхода для принятия и внедрения решений по интенсификации управления экономическим поведением промышленных предприятий железнодорожного транспорта в условиях неоиндустриальной модернизации.

Ключевые слова: экономическое поведение предприятий; промышленные предприятия железнодорожного транспорта; интенсификация управления; показатели; составляющие.

Valentyna M. Protsenko

Open International University of Human Development "Ukraine", Kyiv, Ukraine
**EVALUATING ECONOMIC BEHAVIOR OF RAILWAY TRANSPORT INDUSTRY
ENTERPRISES: RESEARCH AND METHODOLOGICAL IMPLICATIONS**

The article seeks to explore modern business environment for Ukrainian industrial enterprises of railway transport that challenges the development and implementation of mechanisms to intensify economic behaviour management practices in the context of neo-industrial modernization that will facilitate better access to entering new markets, help to attract new consumers and enhance the enterprise competitiveness. It is emphasized that ensuring intensification of economic behavior management for railway transport industry enterprises in the frameworks of neo-industrial modernization is a multidimensional process since the ultimate performance depends on the quality of management decisions and involves the implementation of innovative approaches as well as relies on other factors that determine the effectiveness of business activities. The proposed concept for the intensification of economic behavior management in the railway transport industry has to provide relevant information management support that will guide effective managerial decision making together with offering a mandatory forecast of their economic outcomes, ensuring operational control, etc. It is argued that the intensification of economic behavior management is a driving factor in building a development strategy of railway transport enterprises with due regard to its structural elements and their indicators effects, and accounting for their advantages and disadvantages. The study suggests a conceptual methodological approach to evaluate the economic behavior of industrial enterprises in the sector of railway transport which covers the three phases: preliminary, basic and final. The findings provide a reasoned argument as to the effectiveness of this approach in management decision making and their further implementation in enhancing economic behavior management of the railway transport industry enterprises in the neo-industrial modernization business settings.

Keywords: economic behavior of enterprises; industrial enterprises of railway transport; management intensification; indicators; structural elements.

Постановка проблеми. Актуальність теми визначається тим, що сучасні умови господарювання вимагають від вітчизняних промислових підприємств залізничного транспорту формування та впровадження інтенсифікації управління економічною

поведінкою в умовах неоіндустріальної модернізації, що надасть можливість вийти їх на нові ринки, завоювати споживачів та підвищити рівень своєї конкурентоспроможності.

Забезпечення інтенсифікації управління економічною поведінкою промислових підприємств залізничного транспорту в умовах неоіндустріальної модернізації є багатовекторною проблемою, тому що підсумковий результат залежить від якості управлінських рішень, а саме, у застосуванні інноваційних підходів та інших факторів, що визначають ефективність їх діяльності.

В умовах жорсткої конкуренції ефективним елементом господарського механізму виступає інтенсифікація управління економічною поведінкою промислових підприємств залізничного транспорту, як взаємодія, що забезпечує координацію діяльності підприємства через врахування попиту, цін, витрат, ресурсів та іншого.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема формування методичних аспектів оцінки економічної поведінки промислових підприємств залізничного транспорту займались зарубіжні та вітчизняні вчені-економісти, зокрема, О. Ареф'єва та Н. Васюткіна [1], О. Дейнека та М. Маковський [2], В. Дикань [3, 4], І. Зайцева [5], О. Зіць [6], О. Зоріна [7], Ю. Кулаєв [8], В. Прохорова та В. Чобіток [9] та інші.

Проте, вирішення актуальних проблем формування методичних аспектів оцінки економічної поведінки промислових підприємств залізничного транспорту є досить актуальним і вимагають подальшого науково-практичного дослідження.

Мета і завдання статті полягають у формуванні науково-методичних аспектів оцінки економічної поведінки промислових підприємств залізничного транспорту в сучасних умовах господарювання.

Основні результати дослідження. У працях вітчизняних і зарубіжних науковців питання формування методичних аспектів оцінки економічної поведінки промислових підприємств залізничного транспорту недостатньо розкриті та потребують постійного вдосконалення, що є підґрунтям для інтенсифікації управління в умовах неоіндустріальної модернізації. На сьогодні відсутній єдиний механізм процесу оцінки економічної поведінки промислових підприємств залізничного транспорту.

Досвід підприємств розвинених країн світу не завжди може бути застосований на вітчизняних промислових підприємствах залізничного транспорту, тому що він в більшій мірі орієнтований на інші впливи внутрішнього та зовнішнього середовища, а саме: політичний стан, економічний стан, вимоги податкового законодавства, корупційні схеми та інше. Тому, формування методичних аспектів оцінки економічної поведінки промислових підприємств залізничного транспорту в сучасних умовах господарювання є актуальним вектором розвитку.

Відповідно, виникає необхідність в науково-методичному підході до інтенсифікації управління економічною поведінкою промислових підприємств залізничного транспорту в умовах неоіндустріальної модернізації, а саме, можливостей наукових та практичних рекомендацій з вдосконалення інтенсифікації управління в напрямках розвитку процесів удосконалення діяльності підприємства та його стратегічного розвитку. Інтенсифікація управління економічною поведінкою промислових підприємств залізничного транспорту направлена на надання допомоги управлінцям для вибору ефективних векторів розвитку підприємств та прийняття ефективних управлінських рішень.

Особливість інтенсифікації управління економічною поведінкою промислових підприємств залізничного транспорту полягає в детальному розгляді складових та їх показників, що розкривають сутність економічної поведінки підприємств. Інтенсифікація управління економічною поведінкою промислових підприємств залізничного транспорту розглядає всі сфери діяльності та є підґрунтям до оперативного та стратегічного планування,

прогнозування, з обов'язковим контролем діяльності. Інтенсифікація управління економічною поведінкою промислових підприємств залізничного транспорту повинна забезпечувати систему управління інформацією, що буде основою для формування ефективних управлінських рішень з обов'язковим прогнозуванням їх економічних результатів, контролем діяльності тощо.

Отже, інтенсифікація управління економічною поведінкою промислових підприємств залізничного транспорту є основним вектором у формуванні стратегії розвитку підприємства, з урахуванням впливу складових та їх показників, з визначенням їх переваг й недоліків. Ефективність інтенсифікація управління економічною поведінкою промислових підприємств залізничного транспорту повинна визначатися на основі ґрунтового аналізу діяльності підприємства за різними векторами діяльності.

В рамках наукового дослідження запропоновано науково-методичний підхід до оцінки економічної поведінки промислових підприємств залізничного транспорту, який представлений на рис. 1.

Розроблений науково-методичний підхід до оцінки економічної поведінки промислових підприємств залізничного транспорту складається з трьох етапів: попередній; фундаментальний; підсумковий.

На першому попередньому етапі формуються складові та показники для проведення комплексної діагностики економічної поведінки промислових підприємств залізничного транспорту, визначається їх необхідна кількість для отримання ефективного результату аналізу, підтверджується доцільність сукупності складових та показників (табл. 1).

На другому етапі проходить вибір промислових підприємств залізничного транспорту для проведення аналізу рівня економічної поведінки (табл. 2).

Проводиться аналіз рівня економічної поведінки промислових підприємств залізничного транспорту, визначаються інтегральні показники та оцінюється за шкалою для визначення рівня економічної поведінки, що є підґрунтям до інтенсифікації управління цих підприємств (табл. 3).

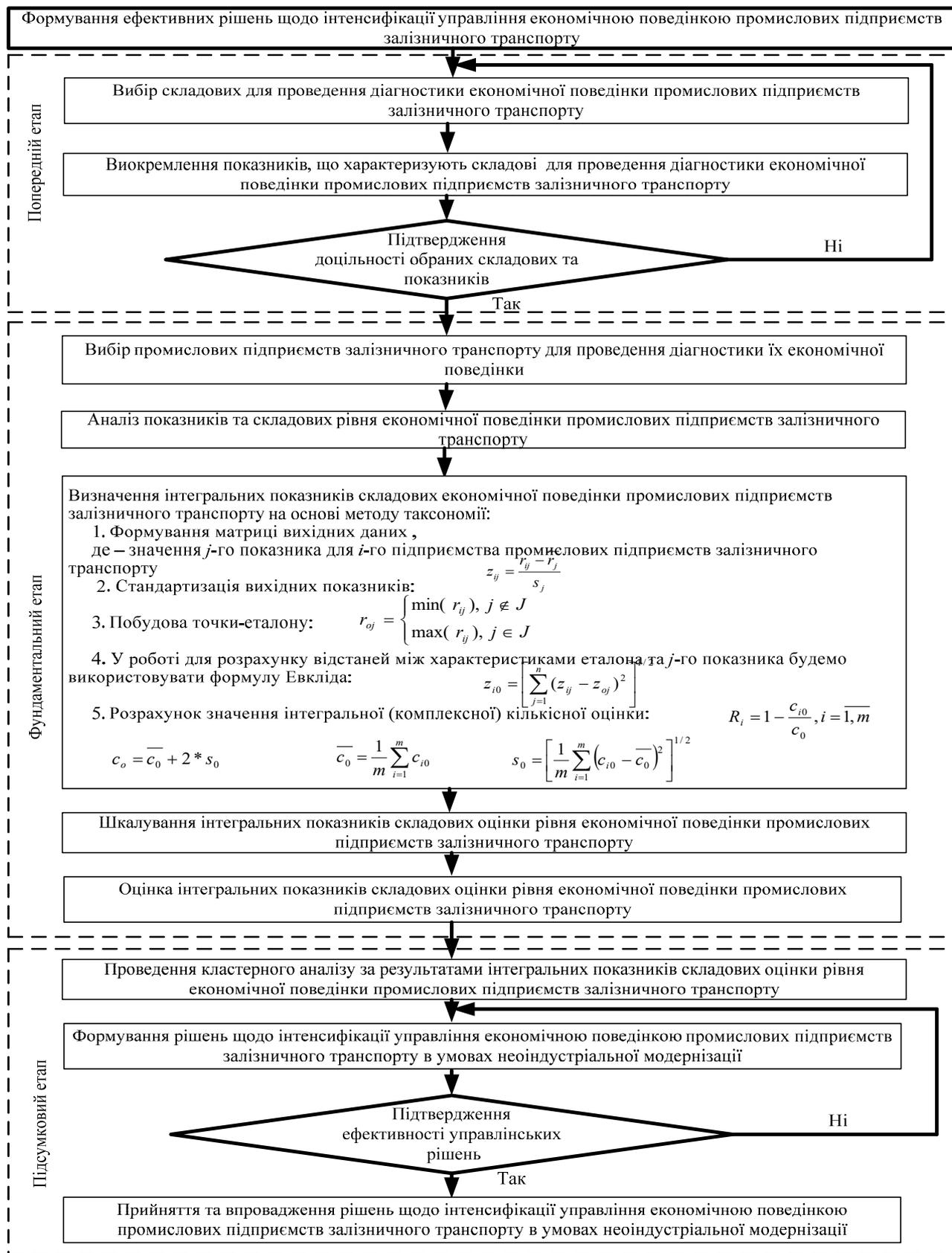
Результати розрахунку інтегрального показника, свідчать про те, що більшість промислових підприємств залізничного транспорту знаходяться на низькому та середньому рівнях, тому необхідно формувати механізми інтенсифікації управління для виходу з кризи та подальшого розвитку – це розглядається на підсумковому етапі науково-методичного підходу.

Результати розрахунку загальних інтегральних показників рівня економічної поведінки промислових підприємств залізничного транспорту за 2014–2018 рр. необхідно проаналізувати їх за шкалою Харрінгтона, яка характеризує ступінь виразності критеріальної властивості, є універсальною і має п'ять рівнів оцінки в інтервалі від 0 до 1 (табл. 4).

Оцінка стану рівня загального інтегрального показника рівня економічної поведінки промислових підприємств залізничного транспорту за шкалою Харрінгтона за 2014–2018 рр. (табл. 5).

Результати аналізу загальних інтегральних показників рівня економічної поведінки промислових підприємств залізничного транспорту за 2014 – 2018 рр. свідчать про те, що більша частина філій АТ «Укрзалізниця», які розглядались мають задовільний рівень. Це підтверджує, що підприємства знаходяться в скрутному стані та порубують корегування економічної поведінки для підвищення рівня їх розвитку шляхом формування та впровадження інтенсифікації управління в умовах неоіндустріальної модернізації.

На підсумковому етапі проводиться кластерний аналіз та формуються і впроваджуються рішення щодо інтенсифікації управління економічною поведінкою промислових підприємств залізничного транспорту в умовах неоіндустріальної модернізації.



Джерело: авторська розробка.

Рис. 1. Науково-методичний підхід до оцінки економічної поведінки промислових підприємств залізничного транспорту

Таблиця 1

Складові оцінки рівня економічної поведінки промислових підприємств залізничного транспорту та показники, що їх характеризують

Складова	Показники	Умовне позначення
Виробничо-технологічна складова	Коефіцієнт оновлення основних засобів	KVT1
	Коефіцієнт рентабельності продукції	KVT2
	Коефіцієнт оборотності готової продукції	KVT3
	Коефіцієнт витрат на 1 грн. реалізованої продукції	KVT4
	Коефіцієнт фондвіддачі	KVT5
Організаційно-управлінська складова	Коефіцієнт витрат на утримання апарата управління	KOU1
	Коефіцієнт ефективності управління	KOU2
	Коефіцієнт витрат на підвищення іміджу підприємства	KOU3
	Коефіцієнт витрат на систему управління	KOU4
	Коефіцієнт витрат на контрольованість процесу	KOU5
Структурно-професійна складова	Коефіцієнт плинності персоналу	KSP1
	Коефіцієнт рівня мотивування персоналу	KSP2
	Коефіцієнт витрат на підвищення кваліфікації персоналу	KSP3
	Коефіцієнт сталості персоналу	KSP4
	Коефіцієнт рентабельність витрат на персонал	KSP5
Фінансово-економічна складова	Коефіцієнт доходу від реалізації продукції	KFE1
	Коефіцієнт тривалості фінансового циклу	KFE2
	Коефіцієнт ліквідності	KFE3
	Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	KFE4
	Коефіцієнт фінансового ризику	KFE5
Науково-дослідна складова	Коефіцієнт витрат на дослідження ринку конкурентів	KND1
	Коефіцієнт витрат на розробку нової продукції	KND2
	Коефіцієнт витрат на придбання програмного забезпечення	KND3
	Коефіцієнт впроваджених нових технологічних процесів	KND4
	Коефіцієнт загальних інноваційних витрат	KND5

Джерело: авторська розробка.

Таблиця 2

Сукупність промислових підприємств залізничного транспорту для проведення аналізу рівня економічної поведінки

№	Назва	Код ЄДРПОУ	Місто
1	Філія «Вінницятрансприлад» АТ «Укрзалізниця»	40081242	Вінниця, пл. Привокзальна, 1
2	Філія «Дарницький вагоноремонтний завод» АТ «Укрзалізниця»	40081263	Київ, вул. Алматинська, 74
3	Філія «Панютинський вагоноремонтний завод» АТ «Укрзалізниця»	40081305	Харківська область, Лозова, Панютине, вул.Заводська, 5
4	Філія «Центр з ремонту та експлуатації колійних машин» АТ «Укрзалізниця»	40123454	03680, Київ, вул. Качалова, 7
5	Філія «Стрийський вагоноремонтний завод» АТ «Укрзалізниця»	40123439	Львівська область, Стрий, вул. Зубенка, 2

Закінчення табл. 2

№	Назва	Код ЄДРПОУ	Місто
6	Філія «Енергоремтранс» АТ «Укрзалізниця»	41264153	м. Вінниця, вул. Станція Вінниця, 10
7	Філія «Центр діагностики залізничної інфраструктури» АТ «Укрзалізниця»	41303988	Київ, вул. Святошинська, буд. 13
8	Філія «Старокостянтинівський завод залізобетонних шпал» АТ «Укрзалізниця»	40081331	Хмельницька область, Старокостянтинів, вул. Гончара, 22
9	Філія «Центр забезпечення виробництва» АТ «Укрзалізниця»	40081347	Київ, Повітрофлотський пр., 11/15

Джерело: сформовано на основі джерела [10, 11].

Таблиця 3

Загальний інтегральний показник рівня економічної поведінки промислових підприємств залізничного транспорту за 2014–2018 рр. (коефіцієнтний вимір)

№	Підприємства	Роки				
		2014	2015	2016	2017	2018
1	Філія «Вінницятрансприлад» АТ «Укрзалізниця»	0,370	0,405	0,406	0,351	0,471
2	Філія «Дарницький вагоноремонтний завод» АТ «Укрзалізниця»	0,726	0,797	0,704	0,756	0,625
3	Філія «Панютинський вагоноремонтний завод» АТ «Укрзалізниця»	0,719	0,650	0,629	0,705	0,591
4	Філія «Центр з ремонту та експлуатації колійних машин» АТ «Укрзалізниця»	0,394	0,251	0,378	0,297	0,276
5	Філія «Стрийський вагоноремонтний завод» АТ «Укрзалізниця»	0,772	0,769	0,785	0,549	0,598
6	Філія «Енергоремтранс» АТ «Укрзалізниця»	0,319	0,458	0,446	0,351	0,329
7	Філія «Центр діагностики залізничної інфраструктури» АТ «Укрзалізниця»	0,232	0,293	0,239	0,385	0,246
8	Філія «Старокостянтинівський завод залізобетонних шпал» АТ «Укрзалізниця»	0,616	0,683	0,787	0,611	0,533
9	Філія «Центр забезпечення виробництва» АТ «Укрзалізниця»	0,351	0,328	0,405	0,386	0,331

Джерело: авторська розробка.

Таблиця 4

Інтервали якісної оцінки загального інтегрального показника рівня економічної поведінки промислових підприємств залізничного транспорту за шкалою Харрінгтона

Інтервали за шкалою Харрінгтона	Оцінка за шкалою Харрінгтона
0–0,2	Незадовільно (Н)
0,2–0,37	Погано (П)
0,37–0,63	Задовільно (З)
0,63–0,8	Добре (Д)
0,8–1	Відмінно (В)

Джерело: сформовано на основі джерела [9, 10, 11].

Таблиця 5

Загальний інтегральний показник рівня економічної поведінки промислових підприємств залізничного транспорту за 2014–2018 рр. (за шкалою Харінгтона)

№	Підприємства	Роки				
		2014	2015	2016	2017	2018
1	Філія «Вінницятрансприлад» АТ «Укрзалізниця»	3	3	3	П	3
2	Філія «Дарницький вагоноремонтний завод» АТ «Укрзалізниця»	Д	Д	Д	Д	3
3	Філія «Панютинський вагоноремонтний завод» АТ «Укрзалізниця»	Д	Д	3	Д	3
4	Філія «Центр з ремонту та експлуатації колійних машин» АТ «Укрзалізниця»	3	П	3	П	П
5	Філія «Стрийський вагоноремонтний завод» АТ «Укрзалізниця»	Д	Д	Д	3	3
6	Філія «Енергоремтранс» АТ «Укрзалізниця»	П	3	3	3	3
7	Філія «Центр діагностики залізничної інфраструктури» АТ «Укрзалізниця»	П	П	П	3	П
8	Філія «Старокостянтинівський завод залізобетонних шпал» АТ «Укрзалізниця»	Д	Д	Д	3	3
9	Філія «Центр забезпечення виробництва» АТ «Укрзалізниця»	П	П	3	3	П

Джерело: авторська розробка.

Висновок. За результатними проведеного дослідження можна зробити висновок про те, що сучасні умови господарювання вимагають від вітчизняних промислових підприємств залізничного транспорту формування та впровадження інтенсифікації управління економічною поведінкою в умовах неоіндустріальної модернізації, що надасть можливість вийти їх на нові ринки, завоювати споживачів та підвищити рівень своєї конкурентоспроможності.

Забезпечення інтенсифікації управління економічною поведінкою промислових підприємств залізничного транспорту в умовах неоіндустріальної модернізації є багатовекторною проблемою, тому що підсумковий результат залежить від якості управлінських рішень, а саме, у застосуванні інноваційних підходів та інших факторів, що визначають ефективність їх діяльності.

Запропоновано науково-методичний підхід до оцінки економічної поведінки промислових підприємств залізничного транспорту складається з трьох етапів: попередній; фундаментальний; підсумковий. Цей підхід є основою для прийняття та впровадження рішень щодо інтенсифікації управління економічною поведінкою промислових підприємств залізничного транспорту в умовах неоіндустріальної модернізації.

References

Література

1. Arefieva, O.V., Vasiutkina, N.V. (2013). Korporativne upravlinnia: evoliutsiia, stanovlennia, rozvytok: monohrafiia [Corporate governance: evolution, formation, development: a monograph]. 1. Ареф'єва О. В. Корпоративне управління: еволюція, становлення, розвиток: монографія / О. В. Ареф'єва, Н. В. Васюткіна. – К.: Ліра-К, 2013. –

- Kyiv: Lira-K. 180 p. [in Ukrainian].
2. Deineka, O.H., Makovskyi, M.S. (2015). Problemy reformuvannia zaliznychnoho transportu Ukrainy [Problems of reforming the railway transport of Ukraine]. Zbirnyk naukovykh prats Ukrainського derzhavnoho universytetu zaliznychnoho transport [Proceedings of the Ukrainian State University of Railway Transport], Vol. 158 (1), P. 57–62 [in Ukrainian].
3. Dykan, V.L., Zaiets, H.P. (2018). Upravlinskyi menedzhment u kontseptsii staloho rozvytku orhanizatsii [Management in the concept of sustainable development of the organization]. Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti [Bulletin of Transport Economics and Industry], No. 62 [in Ukrainian].
4. Dykan, V.L. (2015). Kompleksnyi pidkhid do upravlinnia stiikym rozvytkom pidpriemstv mashynobuduvannia [An integrated approach to the management of sustainable development of mechanical engineering enterprises]. Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti [Bulletin of Transport Economics and Industry], No. 49, P. 11–18 [in Ukrainian].
5. Zaitseva, I.Yu. (2012). Stratehiia rozvytku zaliznychnoho transportu Ukrainy [Strategy of development of railway transport of Ukraine]. Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti [Bulletin of Transport Economics and Industry], No. 38, P. 302–304 [in Ukrainian].
6. Zits, O.Ye. (2016). Osoblyvosti rozvytku biznes-protseviv PAT "Ukrzaliznytsia" [Peculiarities of business process development of PJSC "Ukrzaliznytsia"]. Visnyk Chernihivskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu: Serii Ekonomichni nauky [Bulletin of Chernihiv State Technological University: Series Economic Sciences], No. 3 (7), P. 123–124 [in Ukrainian].
7. Zorina, O.I. (2012). Mekhanizm zabezpechennia stiikoho sotsialno-ekonomichnoho rozvytku zaliznychnoho transportu Ukrainy [The mechanism of ensuring sustainable socio-economic development of railway transport of Ukraine]. Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti [Bulletin of Transport Economics and Industry], Vol. 39, P. 152–158 [in Ukrainian].
8. Kulaiev, Yu.F. (2012). Ekonomika zaliznychnoho transportu: navchalnyi posibnyk [Economics of railway transport: a textbook]. 2nd ed., rev. and supplem. Kyiv: Feniks. 328 p. [in Ukrainian].
- 180 с.
2. Дейнека О. Г. Проблеми реформування залізничного транспорту України / О. Г. Дейнека, М. С. Маковський // Збірник наукових праць Українського державного університету залізничного транспорту. – 2015. – Вип. 158 (1). – С. 57–62.
3. Дикань В. Л. Управлінський менеджмент у концепції сталого розвитку організації / В. Л. Дикань, Г. П. Заєць // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2018. – № 62.
4. Дикань В. Л. Комплексний підхід до управління стійким розвитком підприємств машинобудування / В. Л. Дикань // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2015. – № 49. – С. 11–18.
5. Зайцева І. Ю. Стратегія розвитку залізничного транспорту України / І. Ю. Зайцева // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2012. – № 38. – С. 302–304.
6. Зіць О. Є. Особливості розвитку бізнес-процесів ПАТ "Укрзалізниця" / О. Є. Зіць // Вісник Чернігівського державного технологічного університету: Серія Економічні науки. – 2016. – № 3 (7). – С. 123–124.
7. Зоріна О. І. Механізм забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку залізничного транспорту України / О. І. Зоріна // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2012. – Вип. 39. – С. 152–158.
8. Кулаєв Ю. Ф. Економіка залізничного транспорту: навчальний посібник / Ю. Ф. Кулаєв. – 2-е вид., переробл. і доповн. – К.: Фенікс, 2012. – 328 с.

9. Prokhorova, V.V., Protsenko, V.M., Chobitok, V.I. (2015). Formuvannia konkurentnoi stratehii pidpriemstv na zasadakh innovatsiino-spriamovanoho investuvannia: monohrafiia [Formation of competitive strategy of enterprises on the basis of innovation-oriented investment: a monograph]. Kharkiv: Ukrainska inzhenerno-pedahohichna akademiia. 291 p. [in Ukrainian].
9. Прохорова В. В. Формування конкурентної стратегії підприємств на засадах інноваційно-спрямованого інвестування: монографія / В. В. Прохорова, В. М. Проценко, В. І. Чобіток. – Харків: Українська інженерно-педагогічна академія, 2015. – 291 с.
10. Ukrainian Railways Joint Stock Company. Retrieved from: <https://www.uz.gov.ua> [in Ukrainian].
10. Акціонерне товариство "Українська залізниця" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.uz.gov.ua>.
11. Wikipedia: Free Encyclopedia. Retrieved from: <https://uk.wikipedia.org> [in Ukrainian].
11. Вікіпедія: вільна енциклопедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org>.

УДК 640.4:339.15(447)

DOI: 10.30857/2413-0117.2020.1.4

Юлія А. Шевчук

Київський національний університет технологій та дизайну, Україна
**СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ
УКРАЇНИ: ЧИННИКИ ТА ПРОБЛЕМИ**

Статтю присвячено аналізу сучасного стану готельного бізнесу в Україні та обґрунтуванню подальших перспектив його розвитку. Розкрито ключові проблеми, які постали перед готельним бізнесом в Україні останніми роками. З початку 2014 року на ринку готельних послуг в Україні спостерігався різкий спад, на що вплинули нестабільна соціально-економічна ситуація, зовнішня збрійна агресія на Сході країни, анексія Кримського півострова, а також комплекс інших системних проблем. Визначено перспективні вектори розвитку готельної індустрії. Проаналізовано динаміку та здійснено прогноз кількості готелів та аналогічних засобів розміщення в Україні. Окреслено основні тенденції в динаміці вітчизняних туристичних потоків, які мають вирішальний вплив на розвиток готельного бізнесу. Зазначається, що наразі готельна галузь переживає кризові явища. Визначено основні проблеми розвитку готельного бізнесу в Україні. Розкрито сутність чинників впливу на розвиток українського готельного бізнесу, серед яких зазначено чинники державного управління, соціальний, економічний, фінансовий, екологічний, чинник безпеки та ін. Представлено пріоритетні заходи щодо підвищення активності готельного господарства, що передбачають, зокрема, створення потужного інвестиційного мікроклімату; забезпечення туристам комфортних та безпечних умов для приїзду в Україну; проведення ефективної політики розвитку масового туризму, розроблення та реалізація відповідної концепції на урядовому рівні; переосмислення готельного збору; заходи поліпшення стану пам'яток та створення нових об'єктів масового туризму; підвищення конкурентоздатності готельного бізнесу шляхом впровадження нових моделей управління та досягнень науково-технічного прогресу на рівні окремих готелів; забезпечення прозорості діяльності, що направлена на споживача тощо. Наголошено на необхідності вченим прискорити науковий пошук стосовно нових механізмів реформування галузі, розробляти нові концепції та методи управління, адже в умовах постійної мінливості як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, український готельний бізнес кожного разу зіштовхується з новими проблемами і викликами.

Ключові слова: готельний бізнес; туристичні потоки; чинник розвитку; сфера послуг.

Юлія А. Шевчук

Київський національний університет технологій та дизайну, Україна
**СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ГОСТИНИЧНОГО
БИЗНЕСА УКРАИНЫ: ФАКТОРЫ И ПРОБЛЕМЫ**

Статья посвящена анализу современного состояния гостиничного бизнеса в Украине и обоснованию дальнейших перспектив его развития. Раскрыты основные проблемы, с которыми столкнулся гостиничный бизнес в Украине в последние годы. С начала 2014 года на рынке гостиничных услуг в Украине наблюдался резкий спад, на что повлияли нестабильная социально-экономическая ситуация, внешняя вооружённая агрессия на Востоке страны, аннексия Крымского полуострова, а также комплекс других системных проблем. Определены перспективные векторы развития гостиничной индустрии. Проанализирована динамика и осуществлён прогноз количества гостиниц и аналогичных средств размещения в Украине. Обнаружены основные тенденции в динамике

отечественных туристических потоков, оказывающие решающее влияние на развитие гостиничного бизнеса. Отмечается, что в настоящее время гостиничная отрасль переживает кризисные явления. Выявлены основные проблемы развития гостиничного бизнеса в Украине. Раскрыта сущность факторов влияния на развитие украинского гостиничного бизнеса, среди которых выделены факторы государственного управления, социальный, экономический, финансовый, экологический, фактор безопасности и др. Представлены приоритетные меры для повышения активности гостиничного хозяйства, которые предполагают, в частности, создание мощного инвестиционного микроклимата; обеспечение туристам комфортных и безопасных условий для приезда в Украину; проведение эффективной политики развития массового туризма, разработка и реализация соответствующей концепции на правительственном уровне; переосмысление гостиничного сбора; меры по улучшению состояния памятников и создание новых объектов массового туризма; повышение конкурентоспособности гостиничного бизнеса путём внедрения новых моделей управления и достижений научно-технического прогресса на уровне отдельных гостиниц; обеспечение прозрачности деятельности, направленной на потребителя и др. Подчёркнута необходимость учёным ускорить научный поиск новых механизмов реформирования отрасли, разрабатывать новые концепции и методы управления, поскольку в условиях постоянной изменчивости как внутренней, так и внешней среды украинский гостиничный бизнес каждый раз сталкивается с новыми проблемами и вызовами.

Ключевые слова: гостиничный бизнес; туристические потоки; фактор развития; сфера услуг.

Yuliia A. Shevchuk

Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine

CURRENT STATE AND PROSPECTS OF HOTEL DEVELOPMENT IN UKRAINE: CRITICAL FACTORS AND CHALLENGES

The article discusses the current state of hotel business in Ukraine and provides grounds and prospects for its further development along with revealing the main challenges faced by the hotel sector in Ukraine in recent years. Since the beginning of 2014, the Ukrainian hotel services market has experienced sharp decline affected by volatile socioeconomic situation, external armed aggression in the East part of the country, the annexation of the Crimean Peninsula, as well as a range of other critical systemic problems. The study suggests promising vectors in the national hotel industry development, provides its dynamics statistics and presents a forecast as to the number of hotels and similar accommodation in Ukraine. The findings have identified major trends in the dynamics of the domestic tourist flows that greatly affect the hotel business development. It is emphasized that currently the hotel industry is facing a serious crisis. The study also reveals the key barriers to successful development of hotel business in Ukraine together with identifying the critical factors driving the Ukrainian hospitality sector, such as public governance, social, economic, financial, environmental, safety factors, etc. Practical implications of the research cover a set of priority measures to enhance the Ukrainian hotel industry performance which involve in particular the creation of a strong investment climate; ensuring comfortable and safe tourist environment to visit the Ukraine; building effective policies to promote mass tourism development and its implementation at the governmental level; re-thinking of the tourist tax mechanisms; designing projects to improve the condition of historic monuments and to construct new mass tourism facilities; gaining a competitive edge in the hospitality sector by implementing new management models, modern research and technology advances in hotels; ensuring hotel industry transparency with a focus towards customers, etc. A special emphasis is put to the critical need of further research to boost the search for new mechanisms to reform the hospitality sector, to develop new

concepts and management methods, since the permanent turbulence of both internal and external environment trigger new problems and challenges to the Ukrainian hotel business realia.

Keywords: *hotel business; tourist flows; development factor; service sector.*

Постановка проблеми. В умовах євроінтеграційних устремлінь розвиток готельного бізнесу в нашій державі є надзвичайно важливим завданням, вирішення якого здатне забезпечити стабільне зростання ВВП, збільшення кількості робочих місць, поліпшення фінансового становища в державі, зміцнення привабливості країни на міжнародній арені тощо. Внутрішня соціально-економічна та політична нестабільність, зовнішня агресія по відношенню до нашої держави, а від неї і проблеми, що пов'язані з поширенням пандемії Covid-19 негативно вплинули на цей процес, загостривши вже існуючі питання та поставивши нові виклики.

Відповідно актуалізується наукова проблематика пошуку нових перспектив розвитку готельного бізнесу, в глобальних умовах, що швидко змінюються, підвищення його конкурентоспроможності на внутрішньому і світовому ринках, розробки ефективних економічних та організаційних методів управління тощо. Це обумовлює необхідність дослідження сучасного стану розвитку готельного бізнесу в Україні, визначення основних чинників і проблем цього процесу та перспектив подальшого зростання.

Аналіз останніх публікацій по проблемі. Дослідженню сучасного стану та перспектив розвитку готельного бізнесу в Україні присвячує свої праці значна кількість науковців. Так, О.А. Давидова [1] здійснила аналіз основних тенденцій розвитку готельного господарства в Україні та окреслила основні напрями розвитку підприємств готельної індустрії. О.М. Орлова [2] розкрила сутність діяльності підприємств готельного господарства в контексті розвитку туристичного бізнесу в Україні. Т.А. Алексеева, А.О. Обозна, Н.М. Шабельник [3] обґрунтували вдосконалення інноваційних напрямів розвитку на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу та проаналізували сучасні інновації в його функціонуванні. Н.Ю. Балацька, В.М. Репринцева [4] охарактеризували сучасний стан готельної індустрії та стратегічні напрями її розвитку в майбутньому. О.Я. Домінська, Н.О. Батьковець [5] дослідили інноваційні процеси розвитку готельно-ресторанного бізнесу України.

Окрім вищезазначених фахівців, проблеми, пов'язані із функціонуванням готелів та готельного бізнесу, розкрили у своїх роботах такі вчені, як О.Ю. Давидова [6], Л.Д. Завідна [7], В.М. Зайцева [8], М.П. Мальська [9], О.О. Лупич [10], Н.І. Данько [11], Н.В. Білокінь [12] та ін.

Невирішені частини дослідження. У зазначених наукових працях вчені досліджують підґрунтя розвитку індустрії гостинності, вивчають історичні аспекти еволюції та розвитку сегментів готельного господарства, а також аналізують причини, які впливають на розвиток готельного бізнесу в Україні та світі. Проте попри значні наукові здобутки, проблеми підняті у вищезазначених дослідженнях, потребують уточнення та доопрацювання, насамперед крізь призму сучасних глобальних викликів і загроз.

Мета дослідження. Метою даної роботи є визначення останніх тенденцій розвитку готельного бізнесу в Україні, розкриття основних чинників та проблем його функціонування, а також перспектив подальшого розвитку.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Готельний бізнес є однією із провідних складових сфери послуг, насамперед туристичної індустрії. Попри те, що частку української економіки дедалі більше займає сфера послуг, розвиток і стійке зростання готельного бізнесу ускладнюється цілим спектром проблем.

З початком 2014 року, на ринку готельних послуг в Україні спостерігався різкий спад на що вплинули нестабільна соціально-економічна ситуація, зовнішня збройна агресія на Сході держави, анексія Кримського півострова, а також комплекс системних проблем: недосконала та не модернізована туристична інфраструктура як у найбільших містах так і загалом в країні, недостатня якість надання послуг, високі ціни тощо. Сукупність зазначених факторів призвела як до зменшення кількості іноземців, які приїждять до України, так і внутрішніх міграцій з метою туризму, рекреації чи роботи, що негативно вплинуло на розвиток готельного бізнесу.

Іншим негативним фактором для розвитку готельного підприємництва є суттєве зростання кількості послуг з тимчасового розміщення з боку приватних осіб. Як правило, в такому випадку надається повний спектр всіх необхідних послуг, включаючи розміщення, харчування і транспортування. Проте, даний вид «бізнесу» ніяк не регулюється державою, не сплачує податки до державного бюджету, що дозволяє встановлювати досить помірні ставки на проживання, а також гнучко оперувати цінами залежно від сезону та попиту.

Окрім цього, суттєвого удару по українській готельній індустрії завдала пандемія Covid-19. Закриті кордони держав, скасування авіасполучення, обмеження пересування як в межах держав так і до інших країн, а також суцільна ізоляція спровокували комплекс проблем у готельному секторі. Так, за даними прогнозу Всесвітньої туристичної організації ООН (UNWTO) у 2020 році число туристів скоротиться на третину, у порівнянні з показниками 2019 року. Під загрозою скорочення близько 50 мільйонів робочих місць, пов'язаних з туристичною, зокрема готельною, індустрією. Звичайно, що такий стан справ не може не вплинути на розвиток даної галузі в Україні [13].

Фахівці відзначають, що сфера громадського харчування (ресторани, бари тощо), мали бодай невеликий відрізок часу, щоб підготуватися до майбутніх наслідків впливу коронавірусу. А готельний бізнес зіштовхнувся з проблемою дуже швидко, внаслідок специфіки ведення господарювання. Так, після введення карантину близько 35–40% готелів в Україні закрилися, інші працюють у дуже обмеженому режимі. Відповідно, головна проблема полягає у скороченні або повній відсутності прибутку. Ті готелі які продовжують функціонувати, втратили від 60 до 90% доходу.

Також до головних наслідків впливу пандемії коронавірусу для готельного бізнесу в Україні, крім відсутності гостей, закриття та падіння доходів фахівці включають касовий розрив, адже доходи, почали стрімко знижуватись до нуля. Це викликало необхідність багатьом компаніям відпустити майже всіх співробітників у відпустку за власний рахунок до закінчення карантину, а також упинити рекламні кампанії та інші витрати. При цьому, якщо карантин триватиме й після середини травня, то літнього туристичного сезону вже точно не буде. А багатьом готелям знадобляться місяці й роки, щоб відновитися [13].

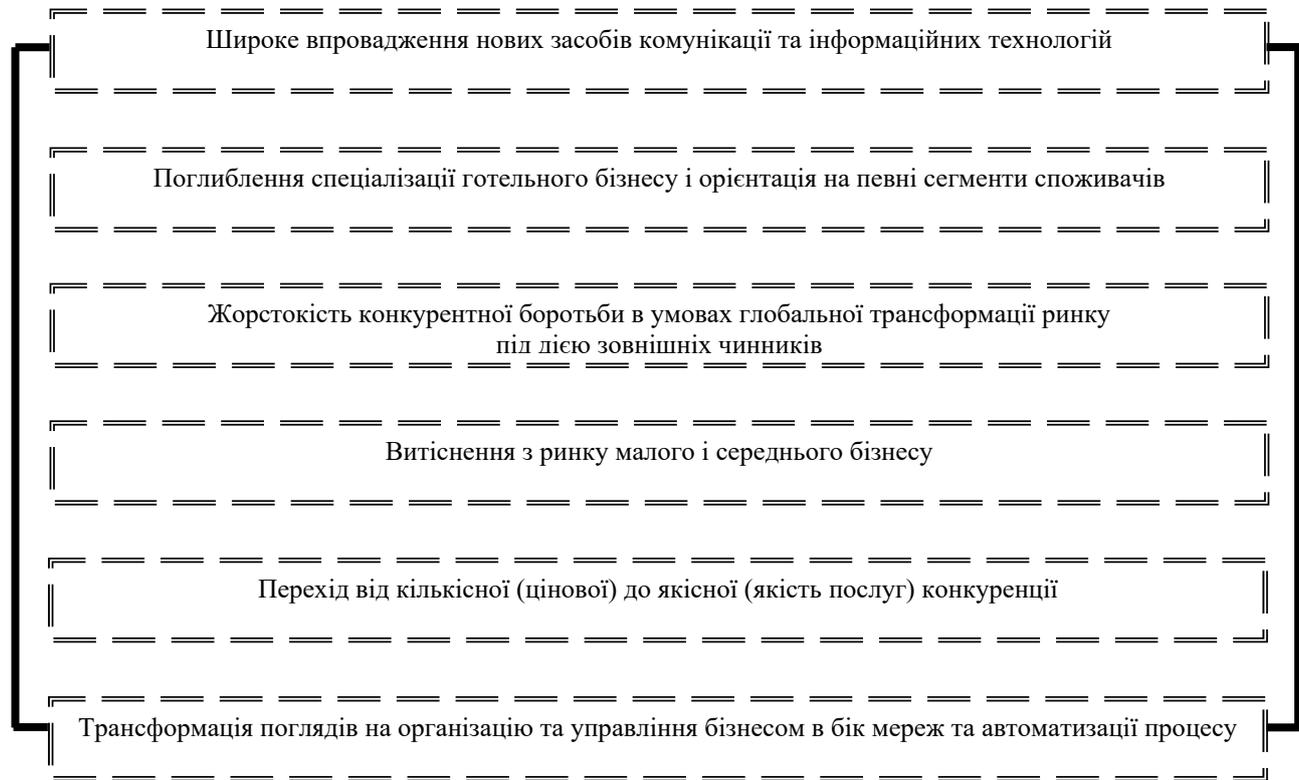
На сьогодні основні тенденції розвитку готельної індустрії можна систематизувати наступним чином (рис. 1).

Таким чином, сучасні тенденції розвитку готельного бізнесу спрямовані в на рішення комплексу завдань:

- пошук власних, унікальних переваг на ринку;
- створення стабільного кола клієнтів;
- розробка нових та удосконалення існуючих шляхів розвитку.

При цьому ці завдання характерні не лише для окремих підприємств, а й для цілих галузей готельного господарства держав загалом.

Слід зазначити, що й до глобальних викликів сьогодення в Україні спостерігались різкі коливання в динаміці туристичних потоків, що свідчить про нестабільність та вразливість українського ринку готельних послуг.



Джерело: розроблено автором.

Рис. 1. Основні тенденції у сфері розвитку готельного бізнесу

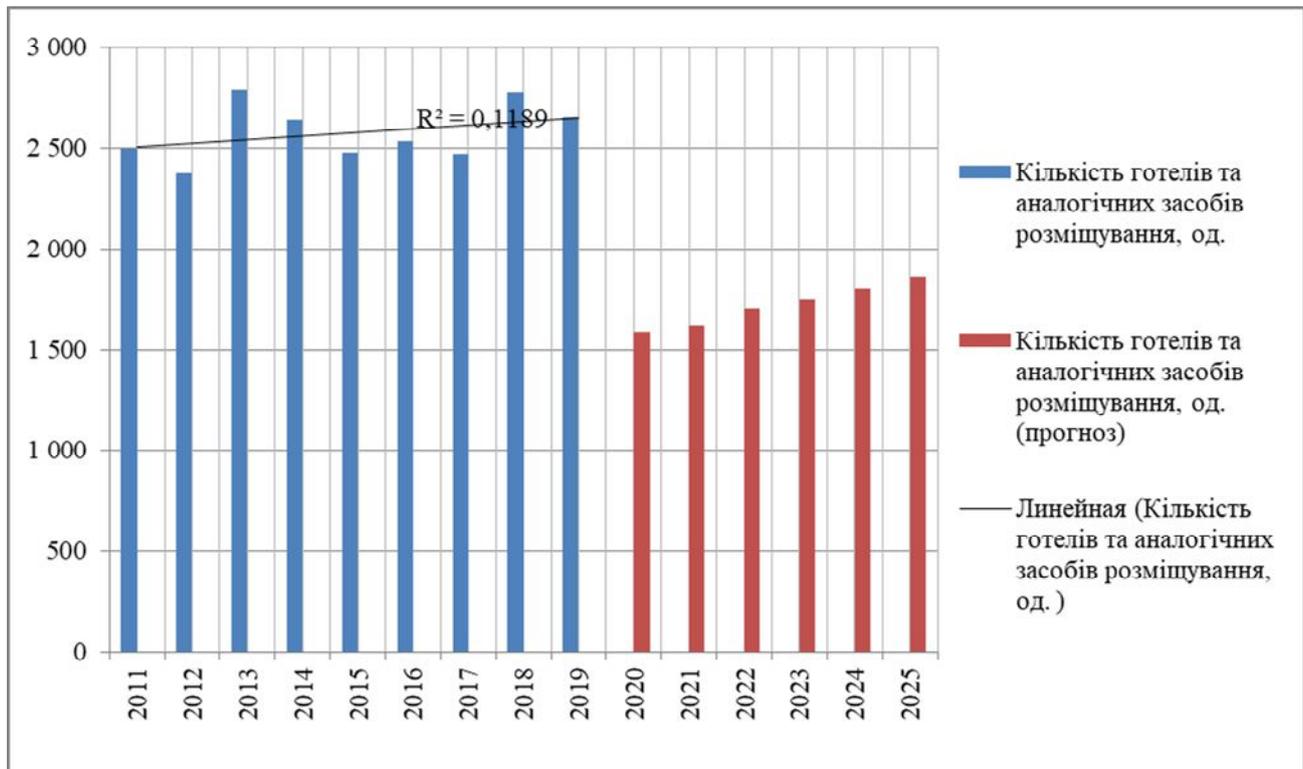
Враховуючи динамічні вхідні дані, можна простежити тренд тенденції зміни показників діяльності готельного бізнесу в Україні, а також показників які мають прямий вплив на його розвиток, насамперед діяльності туристичної галузі.

Як видно за даних на рис. 2 вибудувати точну математичну тенденцію щодо прогнозованої кількості готелів надзвичайно складно. Це пояснюється стабільністю самого ринку, який дуже залежний від впливу низки зовнішніх факторів (про які зазначалося вище).

Так, до 2012 р. відбувалося певне скорочення у кількості готелів, проте згідно даних Держстату України у 2013 р. відбулося різке збільшення зареєстрованих готелів, а з 2014 р. – зменшення. У 2016 р. – знову зростання, а в 2017 р. – падіння. Схожа нестабільна тенденція фіксувалась і в наступні роки. Це не дозволяє математично спрогнозувати майбутні показники, адже коефіцієнт достовірності залишається на вкрай низькому рівні ($R = 0,1189$ при достовірності 100% в 1).

Проте експертні дані дозволяють спрогнозувати показники враховуючи сучасні карантинні обмеження та в цілому перспективи переформатування ринку. Так за розробленим прогнозом у 2020 р. кількість готелів та аналогічних засобів розміщення в Україні знизиться до 1591 од., і при відсутності нових потрясінь соціально-економічного характеру їх кількість до 2025 р. може збільшитись до 1862 од.

Негативно на розвиток готельного господарства впливає і скорочення кількості іноземних туристів, які відвідують Україну, адже вони є одними із найважливіших клієнтів готельної індустрії та одним з каналів надходження валюти в країну, джерелом капітальних інвестицій. Саме на них в основному орієнтовано розвиток туристичної інфраструктури (тобто й готелів), процес формування конкурентоспроможного туристичного продукту.



Джерело: розроблено автором за даними [14].

Рис. 2. Динаміка та прогноз кількості готелів та аналогічних засобів розміщення в Україні, од.

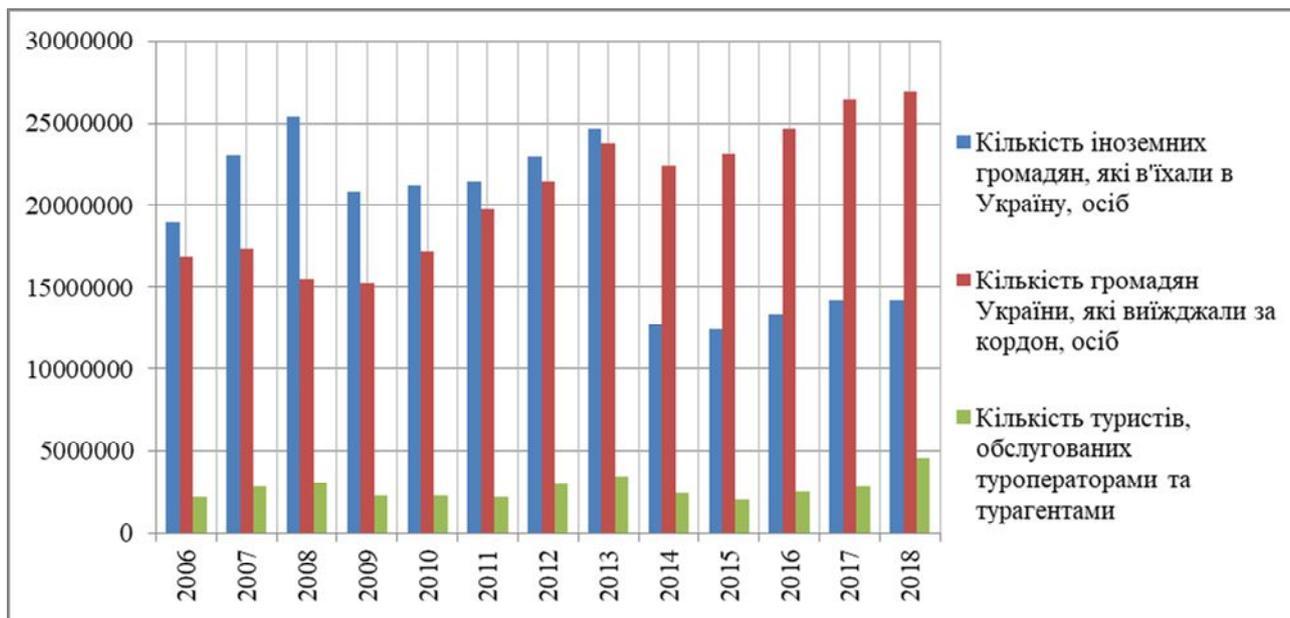
До 2013 р. в Україні спостерігалась стабільна тенденція до зростання кількості виїжджаючих іноземців і в зазначений рік склала майже 25 млн осіб. В 2014 р. відбулось різке скорочення цього показника до 12,7 млн осіб (рис. 3). Це пов'язано кількома факторами:

1. окупацією Донбасу та анексією Криму. Більшість підприємств готельної і туристичної індустрії окупованої частини Донецької та Луганської областей перестали функціонувати, а статистика з Криму перестала враховуватись та й загальною визначенням є зниження туристичного потоку після анексії півострова;

2. загальними соціально-економічними та військовими негараздами, політичною нестабільністю та можливими потрясіннями різного характеру. Це відштовхує іноземних громадян до відвідування країни.

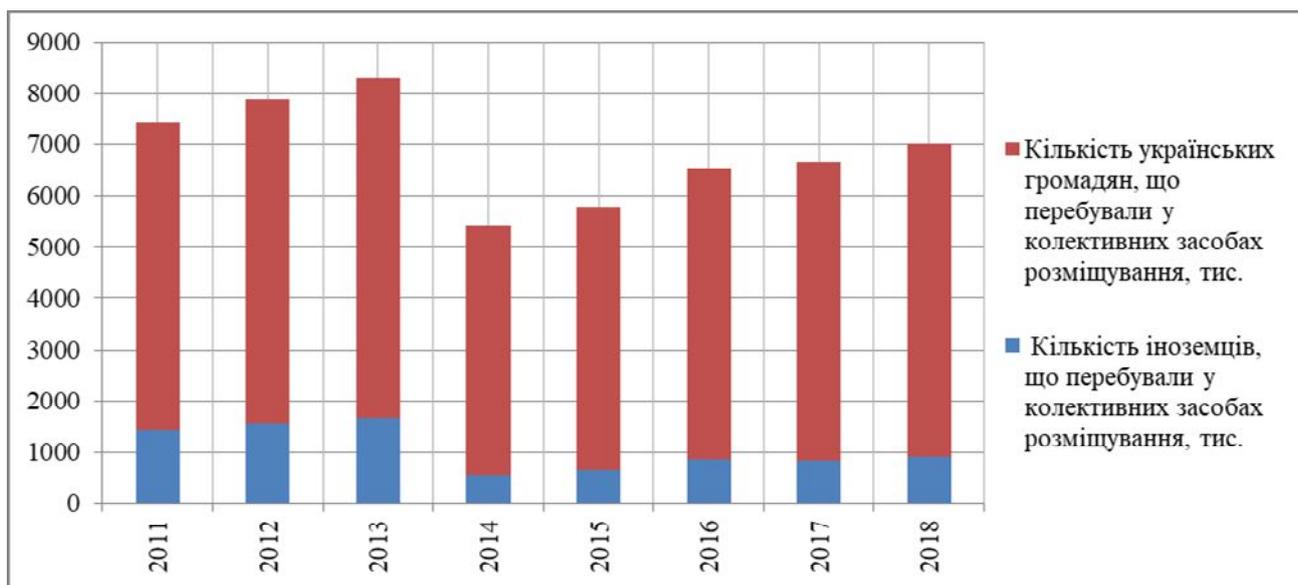
Наразі важко спрогнозувати, наскільки критично сучасні глобальні негаразди вплинуть на розвиток туризму, а отже і готельного бізнесу в нашій державі. Проте зазначити можна точно, що кризи минути вже не вдалося. За підрахунками міністерства культури та інформаційної політики втрати імпорту та експорту послуг, пов'язаних з подорожами складають 1,5 млрд дол. США [15].

Проблеми в туристичному бізнесі відображає і показник кількості осіб, що перебували у колективних засобах розміщення (рис. 4). Після різкого падіння у 2014 р. ситуація поступово покращувалась, проте наразі можна чітко сказати, що у 2020 р. зменшення кількості постояльців уникнути буде не можливо.



Джерело: розроблено автором за даними [14].

Рис. 3. Динаміка туристичних потоків в Україні, осіб



Джерело: розроблено автором за даними [14].

Рис. 4. Динаміка кількості українських громадян та іноземців що перебували у колективних засобах розміщування, тис. осіб

У зв'язку з політичними і економічними змінами в нашій державі в останні роки, збільшилися ділові та культурні зв'язки між Україною та рештою світу, насамперед європейськими країнами. Це у свою чергу сприяло зростанню контактів між бізнесом і зростанню числа іноземних туристів, що прибувають до нашої країни як з діловими і особистими цілями. В результаті з'явилися проекти по будівництву нових і реконструкції старих готелів, зміни структури управління готельними підприємствами, у багатьох випадках із залученням провідних готельних фірм світу на базі франчайзингу. Проте вразливість нашої економіки перед глобальними викликами поставила готельний бізнес у скрутне становище.

В контексті цього, основними проблемами готельної індустрії в Україні є:

- високий ступінь зносу основних фондів і застосування застарілих технологій;
- низька якість пропонованих послуг, що відбивається на матеріально-технічному стані готельних будівель;
- застарілі методи управління і обслуговування клієнтів, а також не конкурентоздатна цінова політика;
- неефективна організаційна структура готельного господарства;
- низька ефективність маркетингової діяльності.

Враховуючи вищезазначене, слід зауважити, що розвиток готельного бізнесу залежить від низки чинників впливу. Першим є чинник державного управління. Це пояснюється тим, що підприємства готельного бізнесу формують і надають послуги, що задовольняють фізичні і духовно-моральні потреби населення і мають значний споживчий попит незалежно від соціального положення громадян. При цьому, низка послуг підприємств готельного бізнесу несе в собі підвищену соціальну відповідальність перед громадянами. Ці питання не можуть бути залишені без особливої уваги і контролю з боку держави.

Іншим важливим чинником зростання є соціальний чинник. Він полягає у збільшенні вільного часу у населення (насамперед за рахунок скорочення робочого часу, збільшення тривалості щорічних відпусток), що у поєднанні із зростанням рівня життя означає приток нових потенційних клієнтів.

Вплив економічних і фінансових факторів на сферу готельного бізнесу (таких, як зміна економічної і фінансової ситуації, рівня доходів населення) обумовлений тим, що між тенденціями розвитку готельного бізнесу і економіки регіону спостерігається тісний взаємозв'язок. Як правило, від економічного положення регіону залежить рівень розвитку матеріально-технічної бази і інфраструктури сфери готельно-ресторанних послуг.

Потужним чинником зростання є екологічний. Він впливає на розвиток готельного бізнесу, крізь призму задоволення споживача обслуговуванням, відпочинком, виконанням бажань, через відчуття комфортності, атмосфери готельних послуг, безпеки і рекреаційної оздоровляючої дії.

На розвиток підприємств індустрії готельного бізнесу істотний вплив здійснюють і технологічні чинники, пов'язані з науково-технічним прогресом. Вплив цього чинника передбачає можливості для вдосконалення існуючих і створення нових видів послуг,насамперед на базі використання інформаційних технологій.

Окрім цього можна визначити такі чинники як популярності, культурної спрямованості, видовищності тощо.

Проте вважаємо, що одним із провідних чинників на сьогодні є чинник безпеки. Адже загальновідомим є той факт, що туризм, і готельний бізнес зростають там де безпечно для людини та суспільства.

Таким чином, для підвищення активності готельного господарства повною мірою Україні необхідно:

- створення потужного інвестиційного мікроклімату;
- забезпечити туристам комфортні та безпечні умови для приїзду в Україну;
- проводити ефективну політику розвитку масового туризму, розробити та реалізувати відповідну концепцію на урядовому рівні;
- спростити і прискорити оформлення віз для іноземців, або максимально його скасувати з найбільш вигідними країнами;
- переосмислити готельний збір;
- вжити заходів до поліпшення стану пам'яток та створення нових об'єктів масового туризму;

- створити можливості для розвитку малого підприємництва в готельній сфері, які забезпечать зростання кількості робочих місць для населення і можуть стати джерелом валютних надходжень.

Мікроекономічними аспектами розвитку готельного бізнесу в нашій державі мають стати:

- підвищення конкурентоздатності готельного бізнесу шляхом впровадження нових моделей управління та досягнень науково-технічного прогресу на рівні окремих готелів;
- прозорість у своїй діяльності, направлена на споживача;
- пошук шляхів залучення капіталу у розвиток бізнесу;
- розробка інвестиційних проектів, зокрема у співпраці з державними органами влади.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Враховуючи сучасні події у світі та тенденції в економіці України наукові дослідження в галузі розвитку готельного бізнесу будуть актуалізовуватись. Вченим необхідно прискорити науковий пошук стосовно нових механізмів реформування галузі, розробляти нові концепції та методи управління, адже в умовах постійної мінливості як внутрішнього так і зовнішнього середовища український готельний бізнес кожного разу стикається з новими проблемами і викликами. Ефективність впровадження наукових розробок забезпечуватиме українському бізнесу достойне місце на світовому ринку готельних послуг, підвищуватиме значимість для зростання національної економіки та міжнародної інтеграції, зокрема у європейському напрямі.

References

Література

1. Davydova, O.A. (2017). Suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku hotelnoho hospodarstva Ukrainy [The current state and prospects of development of the Ukrainian hotel industr]. Bulletin of Khmelnytsky National University, 2(2), 257–260 [in Ukrainian].
1. Давидова О. А. Сучасний стан та перспективи розвитку готельного господарства України / О. А. Давидова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2017. – № 2, Т. 2. – С. 257–260.
2. Orlova, O.M. (2017). Aktualni problemy turystychnoho biznesu v Ukraini [Actual problems of the tourist business in Ukraine]. Business Inform, 1, 153–160 [in Ukrainian].
2. Орлова О. М. Актуальні проблеми туристичного бізнесу в Україні / О. М. Орлова // Бізнесінформ. – 2017. – № 1. – С. 153–160.
3. Aleksieieva, T.A., Obozna, A.O., Shabelnyk, N.M. (2017). Suchasni tendentsii rozvytku hotelno-restorannoho biznesu v Ukraini [Modern tendencies of development of hotel and restaurant business in Ukraine]. Bulletin of NTU "Kharkiv Polytechnic Institute", 2, 89–92 [in Ukrainian].
3. Алексеева Т. А. Сучасні тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні / Т. А. Алексеева, А. О. Обозна, Н. М. Шабельник // Вісник НТУ «Харківський політехнічний інститут». – 2017. – № 2. – С. 89–92.
4. Balatska, N.Yu., Repryntseva, V.M. (2016). Osoblyvosti ta perspektyvy rozvytku hotelnoho biznesu v Ukraini [Features and prospects of the development of hotel business in Ukraine]. Young scientist, 1(28), 12–15 [in Ukrainian].
4. Балацька Н. Ю. Особливості та перспективи розвитку готельного бізнесу в Україні / Н. Ю. Балацька, В. М. Репринцева // Молодий вчений. – 2016. – № 1 (28). – С. 12–15.
5. Dominska, O.Ya., Batkovets, N.O. (2017). Suchasnyi stan ta innovatsiini protsesy rozvytku hotelno-restorannoho biznesu v Ukraini [Current state and innovative processes of hotel and restaurant business development in Ukraine].
5. Домінська О. Я. Сучасний стан та інноваційні процеси розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні / О. Я. Домінська, Н. О. Батьковець // Вісник Львівського торговельно-економічного

- Visnyk of Lviv State University of Trade and Economics. Economic sciences, 52, 39–41 [in Ukrainian].
6. Davydova, O.Yu. (2018). Innovatsiine upravlinnia rozvytkom pidpriemstv hotelno-restorannoho hospodarstva: metodolohiia, teoriia i praktyka: monohrafiia [Innovative management of hotel and restaurant business development: methodology, theory and practice: monography]. Kharkiv: Ivanchenko I.S. Publisher. 448 p. [in Ukrainian].
7. Zavidna, L.D. (2017). Hotelnyi biznes: stratehii rozvytku: monohrafiia [Hotel business: development strategies: monography]. Kyiv: KNEU. 600 p. [in Ukrainian].
8. Zaitseva, V.M. (eds.). (2018). Stratehichne upravlinnia hotelnymy pidpriemstvamy v umovakh hlobalizatsii: monohrafiia [Strategic management of hotel enterprises in the conditions of globalization: monograph], Zaporizhia: ZNTU. 120 p. [in Ukrainian].
9. Malska, M.P., Pandiak, I.H. (2010). Hotelnyi biznes: teoriia ta praktyka [Hotel business: theory and practice]. Kyiv: Center of Educational Literature. 472 p. [in Ukrainian].
10. Lupykh, O.O. (2017). Formuvannia konkurentospromozhnoho hotelnoho hospodarstva rehionu [Formation of a competitive hotel industry of the region: Phd thesis]. Uzhhorod: Uzhhorod National University. 285 p. [in Ukrainian].
11. Danko, H.I., Novikov, V.P. (2017). Otsinka ekonomichnoi efektyvnosti investytsii u hotelnyi biznes [Estimation of economic efficiency of investments in hotel business]. International Relations. Economics. Regional Studies. Tourism, 6. 153–160 [in Ukrainian].
12. Bilokin, N.V. (2018). Vplyv hotelnykh lantsiuhiv na rozvytok suchasnoi industrii hostynnosti [Influence of hotel chains on development of modern hospitality industry]. Travel and hotel and restaurant business: world experience and development prospects for Ukraine: Materials of round table and student scientific-practical conference, P. 87–89 [in Ukrainian].
- університету. Економічні науки. – 2017. – Вип. 52. – С. 39–41.
6. Давидова О. Ю. Інноваційне управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства: методологія, теорія і практика: монографія / О. Ю. Давидова. – Харків: Вид-во Іванченка І.С., 2018. – 448 с.
7. Завідна Л. Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку: монографія / Л. Д. Завідна. – Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. – 600 с.
8. Стратегічне управління готельними підприємствами в умовах глобалізації: монографія / колектив авторів; за заг. ред. проф. В. М. Зайцевої. – Запоріжжя: ЗНТУ, 2018. – 120 с.
9. Мальська М. П. Готельний бізнес: теорія та практика: підручник / М. П. Мальська, І. Г. Пандяк. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 472 с.
10. Лупич О. О. Формування конкурентоспроможного готельного господарства регіону: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.05 / О. О. Лупич. – Ужгород, 2017. – 285 с.
11. Данько Н. І. Оцінка економічної ефективності інвестицій у готельний бізнес / Н. І. Данько, В. П. Новіков // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. – 2017. – Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм; Вип. 6. – С. 153–160.
12. Білокінь Н. В. Вплив готельних ланцюгів на розвиток сучасної індустрії гостинності / Н. В. Білокінь // Туристичний та готельно-ресторанний бізнес: світовий досвід та перспективи розвитку для України: матеріали круглого столу та студентської науково-практичної конференції. – Одеса: ОНЕУ, 2018. – С. 87–89.

13. Bereshchak, V. (2020). Yak COVID-19 zminyt hotelnyi biznes v Ukraini. Retrieved from: <https://thepage.ua/ua/exclusive/sho-stanetsya-z-gotelyami-cherez-koronavirus> [in Ukrainian].
14. State Statistics Service of Ukraine (2020). Ekonomichna statystyka / Ekonomichna diialnist / Turyzm. Retrieved from: <http://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].
15. Dumska, O. (2020). "Bude turystychnyi Maidan". Yak koronavirus vplynuv na turyzm v Ukraini ta sviti. Retrieved from <https://www.radiosvoboda.org/a/tourism-after-coronavirus/30586049.html> [in Ukrainian].
13. Берещак В. Як COVID-19 змінить готельний бізнес в Україні [Електронний ресурс] / В. Берещак // The Page. – 2020. – Режим доступу: <https://thepage.ua/ua/exclusive/sho-stanetsya-z-gotelyami-cherez-koronavirus>.
14. Економічна статистика / Економічна діяльність / Туризм [Електронний ресурс] // Державна служба статистики України. – 2020. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
15. Думська О. "Буде туристичний Майдан". Як коронавірус вплинув на туризм в Україні та світі [Електронний ресурс] / О. Думська // Радіо Свобода. – 2020. – Режим доступу: <https://www.radiosvoboda.org/a/tourism-after-coronavirus/30586049.html>.

УДК 334.012.63/.64:339.138=111

DOI: 10.30857/2413-0117.2020.1.5

Mykola P. Denysenko
Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine
**INSIGHTS INTO THE SPECIFICS OF BENCHMARKING TOOLS APPLICATION
BY SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES**

This article seeks to explore the specifics of benchmarking tools application to enhance the performance of small and medium-sized enterprises. The study offers insights into the nature of benchmarking in the context of its application specifics for small and medium businesses. Based on consolidation of theoretical approaches and specific application patterns, an author's original interpretation of benchmarking for small and medium-sized enterprises has been suggested. The key barriers to effective implementation of benchmarking in the SME sector have been identified. The findings have revealed that the major barrier for small and medium-sized companies within the benchmarking process is limited resources and a threat of information hiding. It is argued that the use of benchmarking methodology contributes to boosting competitiveness and economic efficiency of business entities as well as becomes a powerful driver of cross-sectoral cooperation and partnership and promotes further advanced business interaction practices. It is concluded that the current dynamism in the marketplace and the external environment challenges businesses, especially SMEs, to continuous monitoring and prompt adaptation to changes in the business settings. Implementation of best practices in the area of business processes and their key performance indicators will significantly reduce the adaptation period as well as enables small and medium businesses be on a par with large enterprises that have extensive financial resources to develop, test and implement new technologies of doing business.

Keywords: benchmarking; small and medium business; efficiency.

Микола П. Денисенко
Київський національний університет технологій та дизайну, Україна
**ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ БЕНЧМАРКІНГУ
НА ПІДПРИЄМСТВАХ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ**

Статтю присвячено обґрунтуванню особливостей застосування інструментарію бенчмаркінгу для підвищення ефективності діяльності підприємств малого та середнього бізнесу. Досліджено сутність бенчмаркінгу в розрізі специфіки його застосування підприємствами малого та середнього бізнесу. На основі узагальнення теоретичних підходів та особливостей застосування надано власне визначення бенчмаркінгу для малих та середніх підприємств. Проаналізовано основні перешкоди для успішного застосування інструментарію бенчмаркінгу малими та середніми підприємствами. Виявлено, що основним бар'єром для малих та середніх компаній при проведенні бенчмаркінгу є обмеженість ресурсів та схильність до приховування інформації. Встановлено, що застосування бенчмаркінгової методики сприяє не лише підвищенню конкурентоспроможності та ефективності діяльності суб'єктів господарювання, але й стає потужним драйвером міжгалузевої співпраці та партнерства, що виносить економічні відносини на більш високий, з погляду бізнес-взаємодії, рівень. Зроблено висновок про те, що динамічність ринкових відносин та зовнішнього оточення потребують від підприємств, особливо малих та середніх, постійного моніторингу та швидкої адаптації до змін у бізнес-середовищі. Імплементация кращого досвіду за ключовими показниками та бізнес-процесами дає змогу підприємствам малого та середнього бізнесу значно скоротити адаптаційний час та діяти на рівні з великими підприємствами, які володіють більшими

фінансовими можливостями для розробки, апробації та застосування нових технологій ведення бізнесу.

Ключові слова: бенчмаркінг; малий та середній бізнес; ефективність.

Николай П. Денисенко

Киевский национальный университет технологий и дизайна, Украина

ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ ИНСТРУМЕНТАРИЯ БЕНЧМАРКИНГА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

Статья посвящена обоснованию особенностей применения инструментария бенчмаркинга для повышения эффективности деятельности предприятий малого и среднего бизнеса. Исследована сущность бенчмаркинга в разрезе специфики его применения предприятиями малого и среднего бизнеса. На основе обобщения теоретических подходов и особенностей применения предоставлено собственное определение бенчмаркинга для малых и средних предприятий. Проанализированы основные препятствия для успешного применения инструментария бенчмаркинга малыми и средними предприятиями. Выявлено, что основным барьером для малых и средних компаний при проведении бенчмаркинга является ограниченность ресурсов и склонность к сокрытию информации. Установлено, что применение бенчмаркинг-методики способствует не только повышению конкурентоспособности и эффективности деятельности субъектов хозяйствования, но и становится мощным драйвером межотраслевого сотрудничества и партнерства, поднимает экономические отношения на более высокий, с точки зрения бизнес-взаимодействия, уровень. Сделан вывод о том, что динамичность рыночных отношений и внешнего окружения требуют от предприятий, особенно малых и средних, постоянного мониторинга и быстрой адаптации к изменениям в бизнес-среде. Имплементация лучшего опыта по ключевым показателям бизнес-процессов помогает предприятиям малого и среднего бизнеса значительно сократить адаптационный период и действовать наравне с крупными предприятиями, которые обладают большими финансовыми возможностями для разработки, апробации и применения новых технологий ведения бизнеса.

Ключевые слова: бенчмаркінг; малий і середній бізнес; ефективність.

Formulation of the problem. Recently, benchmarking has become a common method of improving business and effective management technology. In Ukraine, the use of benchmarking is mostly perceived primarily as a benchmark, competitor analysis or basic marketing research, which largely negates the existing potential of this technology, as the main purpose of benchmarking is to implement the best leadership style and management methods.

The application of benchmarking techniques not only helps to increase the competitiveness and efficiency of economic entities, but also becomes a powerful driver of intersectoral cooperation and partnership, which brings economic relations to a higher level in terms of business interaction. In addition, the dynamism of market relations and the external environment require enterprises, especially small and medium-sized ones, to constantly monitor and quickly adapt to changes in the business environment. Implementing best practices in key indicators and business processes provides an opportunity for small and medium-sized businesses to significantly reduce adaptation time and operate on a par with large enterprises that have greater financial capacity to develop, test and apply new business technologies.

Literature review. The theoretical and methodological basis of the concept of benchmarking as a tool to improve management efficiency is quite developed. The works of R. Kemp [1] and R. Ryder [2] represent both theoretical and practical aspects of this issue.

Among domestic scientists who paid attention to the use of benchmarking tools to improve the efficiency of enterprises should be noted the work of P. Pererva [3] and V. Scherbak [4], who consider the basic principles of benchmarking as a potential opportunity to form a strategic marketing policy of the enterprise and offer new conceptual approaches such as competitive synergetic benchmarking and competitive integration benchmarking, respectively, focusing on the possibility of obtaining synergistic and integration effects from benchmarking. Works by A. Goncharuk [5] and A. Krysovaty [7] are devoted to the application of benchmarking tools in regional development, which once again emphasizes the existence of great potential for the application of this technology. However, despite the large amount of scientific substantiation, the use of benchmarking tools in small and medium-sized businesses remains not fully considered.

The aim of the study. The purpose of the article is to substantiate the peculiarities of the application of benchmarking tools to increase the efficiency of small and medium enterprises.

Results of the research. According to the definition of the economic dictionary, benchmark is a continuous process of finding new ideas and their further use in practice in order to compare key performance indicators of an organization with indicators of competitors, partners and study and apply their successful experience at different levels of management [8]. Benchmarking, as a management tool, is primarily the prerogative of big business, because it is large enterprises that have the financial capacity to focus efforts on developing new management methods in search of competitive advantage. Any marketing research and innovative management technologies require financial investment and some time for implementation and testing, which is not always possible for small and medium business players.

It is fair to assume that the approaches used in large enterprises are not always acceptable for small and medium-sized businesses. Indeed, improving the quality of business through the introduction of modern management methods – general management based on quality, a balanced scorecard, a system of deployment of company plans – is accompanied for small businesses by the applicability of solutions that effectively use large enterprises.

Obviously, the analysis of benchmarking opportunities for small and medium-sized businesses should be conducted through the prism of the characteristics of enterprises – representatives of this market sector.

Given the specifics of small and medium enterprises, benchmarking can be considered as a process of comparing the product (service) and business processes of small and medium enterprises with products (services) and business processes of the reference enterprise, in order to gain better experience in various fields and its adaptation to gain a competitive advantage in the market.

The existence of a large number of types of benchmarking complicates the procedure of its application in the activities of small and medium enterprises. It should be noted that the most widespread in its application among small and medium-sized businesses is a strategic and process type of benchmarking.

Strategic benchmarking can be carried out during strategic planning in order to learn best practices in the context of formulating the mission, goals, objectives for the future. Experience of better achievement of the set goals and alternative options for detailed analysis of the necessary information on short-term solutions will provide tactical benchmarking. Partners for strategic and tactical benchmarking for small and medium-sized businesses can be potential and actual partners, as well as any organizations that are recognized as leaders in certain areas of business that are of strategic interest to management.

Process benchmarking is a study of the processes of those organizations that have achieved the best results in the organization of the structure of the processes and in the means of their optimization. The peculiarity of this type is that the basis of comparison can be companies from other fields.

The implementation of functional benchmarking is to compare certain functions of small and medium enterprises with similar parameters of large enterprises operating in the same conditions. In the role of unit parameters of the function comparison can be distinguished, for example, profitability, cost level, degree of risk. The group parameters of functional comparison include product quality management [10].

In our opinion, the use of easily measurable indicators by small and medium-sized enterprises in the reference comparison is dictated by the dynamics of the competitive environment in which small and medium-sized enterprises are located. Therefore, the object for reference comparison more often than others are indicators that correlate with the key factors of success in competition.

Consider the main obstacles that exist in the application of benchmarking tools by small and medium enterprises:

1. Small and medium enterprises, due to limited resources, do not seek to attract outside experts and use the services of consulting firms.
2. Specialists from large companies with knowledge and experience in applying modern management methods move to work in small firms with a low level of probability.
3. Membership in so-called benchmarking associations is quite expensive for small and medium-sized companies.
4. SME managers are, by definition, much closer to their customers, employees and competitors than their corporate counterparts. Most often, their attention is distracted between strategic and operational information. As an advantage here we can mention the possibility of constant monitoring of daily performance. However, this state of managers of small companies does not always allow to have an objective idea of the organization's activities in strategic terms.
5. To achieve the desired effect of the benchmark, the measured indicators must be flexible enough to reflect the various features of small business.

However, the most important problem of benchmarking for small and medium enterprises is the choice of a set of numerical indicators for its evaluation.

Among the approaches used to quantify, the following are distinguished: statistical method of evaluation; method of expert assessments; use of analogies; combined method; rating method.

The statistical method of estimating the internal benchmarking system is based on the analysis of fluctuations of the studied indicator for a certain period of time. It should be noted that the reliability of this method is limited by the reliability of the information. The method of expert assessments, in contrast to statistical, can be used in conditions of scarcity and even complete lack of information. This is its significant advantage over other methods. The analogy method is used when other risk assessment methods are unacceptable. When using analogues, databases and knowledge about the risk of similar objects (projects) or agreements are used. The data thus obtained are used to identify dependencies. Combined method – a combination of several separate methods or other separate elements of the internal benchmarking system [9].

One of the most accessible modern methods of evaluating the benchmarking system for small and medium enterprises is the method of economic evaluation. The financial condition of the company is a complex concept, which is characterized by a system of absolute and relative indicators that reflect the availability, location and use of financial resources. The analysis of economic indicators makes it possible to assess the financial stability of the analyzed business unit, which in turn is a criterion for assessing its profitability. Today, in the analysis of business entities, it is customary to apply the normative valuation method based on the use of different valuation factors.

This method of relative evaluation of the benchmarking system is quite convenient due to the simplicity of calculations and is successfully used in many areas, in particular. In addition, this

methodological approach is used both to analyze the activities of specific units of the enterprise and to assess the system as a whole. The normative method of analysis assumes the existence of a system of standards for assessing the values of the obtained indicators. The positive feature of this method is that the system of standards can be selected according to the objectives of the analysis.

The method of rating assessment assumes the presence of the following elements: the system of evaluation coefficients, as well as, if necessary, the scale of the specific weight of these coefficients; scales for evaluating the values of the obtained indicators; methods of calculating the final rating.

Rating for benchmarking of small and medium enterprises is used to determine the position of the enterprise among other related in scope or scale of activity. The sequence of stages of the rating process involves:

Stage 1. Selection of enterprises for ranking.

Stage 2. Substantiation of the system of indicators of evaluation of the benchmarking system, according to which the ranking will be carried out. The indicator is included (or not included) by the expert in the variant of rating indicators.

Stage 3. Expert assessment of the significance of each of the indicators, which consists in determining the importance (specific weight) of each of the selected indicators of the enterprise under analysis.

Stage 4. Calculation of weighted ratings taking into account the significance of indicators.

Stage 5. Formation of the reference enterprise.

Stage 6. Standardization of input indicators of the matrix relative to the corresponding indicator of the reference enterprise.

Step 7. Selection of the rating method for benchmarking and calculation of the integrated rating.

Stage 8. Ranking of enterprises.

Thus, the peculiarity of benchmarking of small and medium-sized businesses is the comparison of methods of expert and rating assessments, as well as obtaining as a result of a reference comparison of the most accurate information on the effectiveness of structural units of enterprises.

Conclusions and suggestions. Thus, the study showed that the potential of benchmarking in small and medium-sized businesses can be effectively realized by taking advantage of small companies: closeness to the consumer, a stronger role of leader and flexibility of the organization. The main barrier for small and medium-sized companies in benchmarking is the limited resources and the tendency to hide information. In this regard, comparative benchmarking of financial indicators or simple competitive analysis is more popular among small business managers. The choice of financial indicators as an object of comparison is dictated by the intensity and dynamism of the competitive environment in small and medium-sized businesses. Another feature of small and medium-sized businesses – a closer, unlike large business, the relationship with the consumer, which determines the choice as objects of benchmarking indicators that reflect the key factors of success of the organization: customer satisfaction and price. The potential of the reference comparison can be realized through the comparison of methods of expert and rating assessments, as well as obtaining as a result of the reference comparison the most accurate information on the effectiveness of structural units of small and medium enterprises.

References

Література

1. Camp, R.C. (1989). Benchmarking. In: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance. Wisconsin: ASQC Industry Press, Milwaukee.
1. Camp R. C. Benchmarking / R. C. Camp // The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance. – Wisconsin: ASQC Industry Press,

2. Reider, R. (2006). Benchmarking kak instrument opredeleniia strategii i povysheniia pribyli [Benchmarking as a tool for determining strategy and increasing profit]. Moscow: RIA "Standarty i kachestvo". 98 p. [in Russian].
3. Pererva, P.H., Tkachova, N.P. (2012). Modeliuvannia stratezhichnoi polityky marketynhu konkurentospromozhnosti na zasadakh benchmarkingu [Modeling of strategic policy of competitiveness marketing on the basis of benchmarking]. Ekonomichni nauky. Seriya: Ekonomika ta menedzhment: zbirnyk naukovykh prats [Economic sciences. Series: Economics and Management: a collection of scientific papers]. Lutsk National Technical University, Vol. 9 (34), Part 2, P. 10–23 [in Ukrainian].
4. 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, Vol. 3, Issue 3 (87), P. 38–46. doi: 10.15587/1729-4061.2017.103194.
5. Honcharuk, A.H. (2007). Benchmarking yak metod upravlinnia efektyvnistiu pidpriemstva [Benchmarking as a method of enterprise efficiency management]. Trudy Odeskoho politekhnichnoho universytetu [Proceedings of Odessa Polytechnic University], No. 1, P. 253–257 [in Ukrainian].
6. Honcharuk, A.H. (2015). Novyi pidkhid v upravlinni efektyvnistiu u promyslovosti Ukrainy [A new approach to efficiency management in the industry of Ukraine]. Ekonomika Ukrainy [Economy of Ukraine], No. 11, P. 36–46 [in Ukrainian].
7. Valihura, V.A., Zvarych, I.Ya., Zvarych, R.Ye. et al. (2018). Benchmarking rehionalnoho rozvytku krain Skhidnoi Yevropy: Bolhariia, Polshcha, Slovachchyna, Ukraina: monohrafiia [Benchmarking of regional development of Eastern European countries: Bulgaria, Poland, Slovakia, Ukraine: monograph]. Eds. A.I. Krysovaty i Ye.V. Saveliev. – Ternopil: TNEU. 672 p. [in Ukrainian].
8. Pankrukhin, A.P. (eds.) (2010). Marketing. Bolshoi tolkovyi slovar [Marketing. The Big Explanatory Dictionary]. 2nd ed. Moscow: Omega-L. 256 p. [in Russian].
- Milwaukee, 1989.
2. Рейдер Р. Бенчмаркинг как инструмент определения стратегии и повышения прибыли / Р. Рейдер. – М.: РИА "Стандарты и качество", 2006. – 98 с.
3. Перерва П. Г. Моделирование стратегической политики маркетингу конкурентоспособности на засадах бенчмаркингу / П. Г. Перерва, Н. П. Ткачова // Экономические науки. Серия: Экономика та менеджмент: збірник наукових праць / Луцький національний технічний університет. – 2012. – Вип. 9 (34), Ч. 2. – С. 10–23.
4. 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. – Vol. 3, Issue 3 (87). – P. 38–46. doi: 10.15587/1729-4061.2017.103194.
5. Гончарук А. Г. Бенчмаркинг як метод управління ефективністю підприємства / А. Г. Гончарук // Труды Одесского политехнического университета. – 2007. – № 1. – С. 253–257.
6. Гончарук А. Г. Новый подход в управлении эффективностью у промышленности Украины / А. Г. Гончарук // Экономика Украины. – 2015. – № 11. – С. 36–46.
7. Бенчмаркинг регіонального розвитку країн Східної Європи: Болгарія, Польща, Словаччина, Україна: монографія / В. А. Валігура, І. Я. Зварич, Р. Є. Зварич та ін.; за наук. ред. А. І. Крисоватого і Є. В. Савельєва. – Тернопіль: ТНЕУ, 2018. – 672 с.
8. Маркетинг. Большой толковый словарь / под ред. А. П. Панкрухина. – 2-е изд. – М.: Омега-Л, 2010. – 256 с.

- | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 9. Nifatova, O.M. (2017). Benchmarking integrated business structures [Benchmarking of integrated business structures]. Problemy ekonomiky [Problems of economy], Kharkiv, No. 2, P. 217–222 [in Ukrainian]. | 9. Ніфатова О. М. Бенчмаркінг інтегрованих структур бізнесу / О. М. Ніфатова // Проблеми економіки. – Харків, 2017. – № 2. – С. 217–222. |
| 10. Dubodielova, A.V., Yurynets, O.V., Kataiev, A.V. (2010). Klasyfikatsiia vydiv i sfery zastosuvannia benchmarkingu v systemi menedzhmentu pidpriemstva [Classification of types and scope of benchmarking in the enterprise management system]. Marketynh i menedzhment innovatsii [Marketing and innovation management], No. 1, P. 102–106 [in Ukrainian]. | 10. Дубодєлова А. В. Класифікація видів і сфери застосування бенчмаркінгу в системі менеджменту підприємства / А. В. Дубодєлова, О. В. Юринець, А. В. Катаєв // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2010. – № 1. – С. 102–106. |

УДК 338.242

DOI: 10.30857/2413-0117.2020.1.6

Вікторія В. Прохорова

Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків, Україна

Світлана А. Мушнікова

Національна металургійна академія України, м. Дніпро, Україна

**АЛЬТЕРНАТИВНІ СТРАТЕГІЧНІ СЦЕНАРІЇ УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОЮ
РОЗВИТКУ МЕТАЛУРГІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ПОБУДОВИ
КОГНІТИВНОЇ МОДЕЛІ**

У роботі визначено місце металургійної галузі в промисловому комплексі України. Зазначено, що окреме металургійне підприємство являє собою складну, штучно створену, поліструктурну соціально-економічну систему, яка має особливості діяльності і специфіку управління та характеризується відповідними властивостями. Зауважено, що однією з найбільш важливих проблем для системи управління металургійним підприємством є розуміння складних причинно-наслідкових зв'язків, які визначають вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на умови діяльності підприємства, на стан його безпеки розвитку, на цілі й властивості нової стратегії управління. Метою дослідження є вивчення науково-практичних аспектів побудови когнітивної моделі альтернативних стратегічних сценаріїв управління безпекою розвитку металургійного підприємства. Для вирішення поставлених завдань застосовано методи системного підходу, аналізу й синтезу – з метою визначення причинно-наслідкових зв'язків в управлінні безпекою розвитку металургійного підприємства з подальшою побудовою когнітивної моделі, а також абстрактно-логічні методи – для формулювання висновків за результатами дослідження. У рамках дослідження пропонується використання когнітивного підходу щодо побудови альтернативних стратегічних сценаріїв управління безпекою розвитку металургійних підприємств. Когнітивний підхід поєднує абстрактно-логічні та ігрові методи аналізу з економіко-статистичними та математичними методами, дає змогу визначити взаємозв'язок впливу зовнішніх та внутрішніх факторів дії на рівень безпеки розвитку підприємства. Своєю чергою, когнітивне моделювання дозволяє дослідити проблеми з нечіткими чинниками і взаємозв'язками; враховувати зміни зовнішнього і внутрішнього середовища; використовувати об'єктивно сформовані тенденції розвитку ситуації у власних інтересах і рекомендувати найбільш оптимальні управлінські рішення; скорочувати час для ухвалення управлінського рішення.

Ключові слова: *альтернативні сценарії розвитку подій; когнітивна модель; безпека розвитку; металургійні підприємства.*

Викторія В. Прохорова

Украинская инженерно-педагогическая академия, г. Харьков, Украина

Светлана А. Мушнікова

Национальная металлургическая академия Украины, г. Днепр, Украина

**АЛЬТЕРНАТИВНІ СТРАТЕГІЧЕСКІ СЦЕНАРІЇ УПРАВЛІННЯ
БЕЗОПАСНОСТЮ РАЗВИТИЯ МЕТАЛУРГІЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ
НА ОСНОВЕ ПОСТРОЕНИЯ КОГНИТИВНОЙ МОДЕЛИ**

В работе определено место металлургической отрасли в промышленном комплексе Украины. Отмечено, что отдельное металлургическое предприятие представляет собой сложную, искусственно созданную, полиструктурную социально-экономическую систему, которая имеет особенности деятельности и специфику управления и характеризуется соответствующими свойствами. Замечено, что одной из наиболее важных проблем для

системы управления металлургическим предприятием является понимание сложных причинно-следственных связей, которые определяют влияние внешних и внутренних факторов на условия деятельности предприятия, состояние его безопасности развития, на цели и свойства новой стратегии управления. Целью исследования является изучение научно-практических аспектов построения когнитивной модели альтернативных стратегических сценариев управления безопасностью развития металлургического предприятия. Для выполнения поставленных задач применены методы системного подхода, анализа и синтеза – с целью определения причинно-следственных связей в управлении безопасностью развития металлургического предприятия с последующим построением когнитивной модели, а также абстрактно-логические методы – для формулирования выводов по результатам исследования. В рамках исследования предлагается использование когнитивного подхода к построению альтернативных стратегических сценариев управления безопасностью развития металлургических предприятий. Когнитивный подход сочетает абстрактно-логические и игровые методы анализа с экономико-статистическими и математическими методами, позволяет определить взаимосвязь влияния внешних и внутренних факторов воздействия на уровень безопасности развития предприятия. В свою очередь, когнитивное моделирование доказало свою эффективность при исследовании проблемы с нечёткими факторами и взаимосвязями; даёт возможность учитывать изменения внешней и внутренней среды; использовать объективно сложившиеся тенденции развития ситуации в своих интересах и рекомендовать наиболее оптимальные управленческие решения; сокращать время для принятия управленческого решения.

Ключевые слова: альтернативные сценарии развития событий; когнитивная модель; безопасность развития; металлургические предприятия.

Victoria V. Prokhorova

Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy, Kharkiv, Ukraine

Svitlana A. Mushnykova

National Metallurgical Academy of Ukraine, Dnipro, Ukraine

ALTERNATIVE STRATEGIC SCENARIOS FOR MANAGING METALLURGICAL ENTERPRISES SECURITY DEVELOPMENT BASED ON COGNITIVE MODELLING

This study focuses on the important role of metallurgy industry in the Ukrainian economy. Within the scope of the research, a metallurgical enterprise is viewed as a complex, artificially created, polystructural socioeconomic system with its inherent distinctive features which is characterized by a range of specific activities and management practices. The authors argue that a major challenge to effective management of metallurgical enterprise is the understanding of a bunch of critical causal relationships that trigger multiple effects from external and internal factors on the enterprise business environment, the state of its development security, as well as affects goals and objectives of the new management strategy. The purpose of the research is to provide insights into theoretical and applied issues in building a cognitive model of alternative strategic scenarios for managing the development security of metallurgical enterprises. To perform the research agenda, the following methods have been applied: a system approach together with analysis and synthesis methods – to identify cause-and-effect relationships in security development management of metallurgical enterprises followed by the construction of a cognitive model, along with deploying abstract logical methods to shape conclusions on the results of the study. In the framework of this study, the use of a cognitive approach is suggested to work out alternative strategic scenarios for managing the development security of metallurgical enterprises. The cognitive approach concept combines abstract logic and gaming analysis techniques with economic statistical and mathematical methods applied to determine the relationships of the external and

internal factors effect on the level of enterprise development security. It is emphasized that cognitive modelling has proven its effectiveness in exploring fuzzy-based factors and interactions; helps to take into account changes in the external and internal environment; contributes to effective use of modern development trends and searching for the most optimal management decisions as well as to reduce time to speed the decision making process.

Keywords: *alternative scenarios of future events; cognitive model; development security; metallurgical enterprises.*

Постановка проблеми. Металургійна галузь національної економіки є на сьогодні найбільш розвинутою, але й найбільш застарілою в промисловому комплексі України. Понад 40 підприємств функціонуючих на території України та за її межами приносять близько 24–25% національного доходу та 4–5% доходу від експортних операцій [2].

Враховуючи складність фізико-хімічних процесів та технології виготовлення металопродукції, металургійні підприємства слід вважати складними, поліструктурними, штучно створеними системами. В складних умовах невизначеності, в час, коли збільшується частка ринку східної металопродукції, відповідно, знижується частка продукції вітчизняних підприємств, потрібні інноваційні заходи, перш за все, управлінського характеру. Але, саме застарілість техніки та, багато в чому, технологій, є першою й головною причиною ситуації що склалася. Це призвело до часткової втрати керованості металургійними підприємствами. Тому, для виявлення шляхів подолання кризових явищ, передусім, на рівні підприємств, необхідно проведення аналітичних заходів оснований на когнітивному підході, використання якого й враховує причино-наслідкові зв'язки в слабоструктурованих системах.

Аналіз останніх публікацій. Останнім часом багато робіт дослідників та, насамперед, практиків присвячено проблемам функціонування металургійної галузі взагалі та окремим підприємствам [1, 6, 7]. З іншої сторони, значна кількість науковців пропонує до використання когнітивне моделювання із визначенням сильних та слабких сторін того чи іншого процесу, можливих загроз й ризиків з ним пов'язаними; формуванню когнітивних карт для об'єктивного визначення причино-наслідкових зв'язків в слабоструктурованих системах, пріоритетність цих зв'язків, особливості використання, переваги та недоліки, а саме: Р.А. Караев [3], М.В. Макарова [5], В.В. Прохорова [8], К. McCormack, N. Rauseo [9], Lanlan Cao, Jyoti Navare, Zhongqi Jin [10].

Невирішені частини дослідження. Але, питання когнітивного моделювання недостатньо висвітлено та використано на сьогодні для визначення причино-наслідкових зв'язків в діяльності металургійних підприємств, які є слабоструктурованими системами та потребують безпечного розвитку.

Метою дослідження є науково-практичні аспекти побудови когнітивної моделі альтернативних стратегічних сценаріїв управління безпекою розвитку металургійного підприємства.

Виклад основних результатів. Металургійна галузь залишається однією з центральних ланок промислового комплексу національної економіки. Але, й досі відбувається консервація застарілих технологій і технічної бази, зберігається підвищений рівень матеріало- й енергоємності продукції, а також значне екологічне навантаження на території, тобто підвищується необхідність проведення глибокої реструктуризації і технічної модернізації металургії. Сьогодні, в процесі створення неоіндустріальної економіки, виникає необхідність відродження металургійної галузі в Україні що може призвести до пожвавлення пов'язаних із нею галузей – видобувної промисловості, коксохімічного виробництва, машинобудування; й інфраструктурних сфер – енергетики, транспорту.

Окреме металургійне підприємство слід вважати складною, штучно створеною, поліструктурною, соціально-економічною системою, яка має особливості діяльності й структури управління, та характеризується такими властивостями, як: складність, багатокомпонентність, різномірність, стохастичність, самоорганізація, безліч взаємодіючих зв'язків між елементами системи.

Однією з найбільш важливих проблем для системи управління металургійним підприємством є розуміння складних причинно-наслідкових зв'язків, які визначають вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на умови діяльності підприємства, на стан його безпеки розвитку, на цілі й властивості нової стратегії управління. Сьогодні ця проблема посилюється зростаючою складністю і нестабільністю економічного середовища, що приводить до значної невизначеності і ризиків.

Одним із всеохоплюючих принципів, який можна віднести як до загальнонаукових, так й до специфічних, є принцип граничних узагальнень, відповідно якому, в будь-якій ситуації аналізу і синтезу природним шляхом на основі самоорганізації або за допомогою інтелектуальних дій формується гранично узагальнена модель ситуації, образу, явища дійсності, тобто є ядром когнітивних і метакогнітивних технологій [8].

Використання когнітивного підходу в управлінні економічними процесами останнім часом є все більш затребуваним. Підхід, який поєднує абстрактно-логічні, ігрові методи аналізу з економіко-статистичними та математичними методами, дає змогу визначити взаємозв'язок впливу зовнішніх та внутрішніх факторів дії на рівень безпеки розвитку підприємства. В сучасних умовах, для більш ефективного результату від когнітивного підходу до управління безпекою розвитку металургійного підприємства, використовується цифрові платформи такі, як: BlockChain, Digital Marketing, CRM&BPM, Digital-страхування, – за допомогою яких можливо збільшити кількість сценаріїв для формування узагальненої моделі ситуації та обрання оптимального управлінського рішення в системі управління підприємством [3].

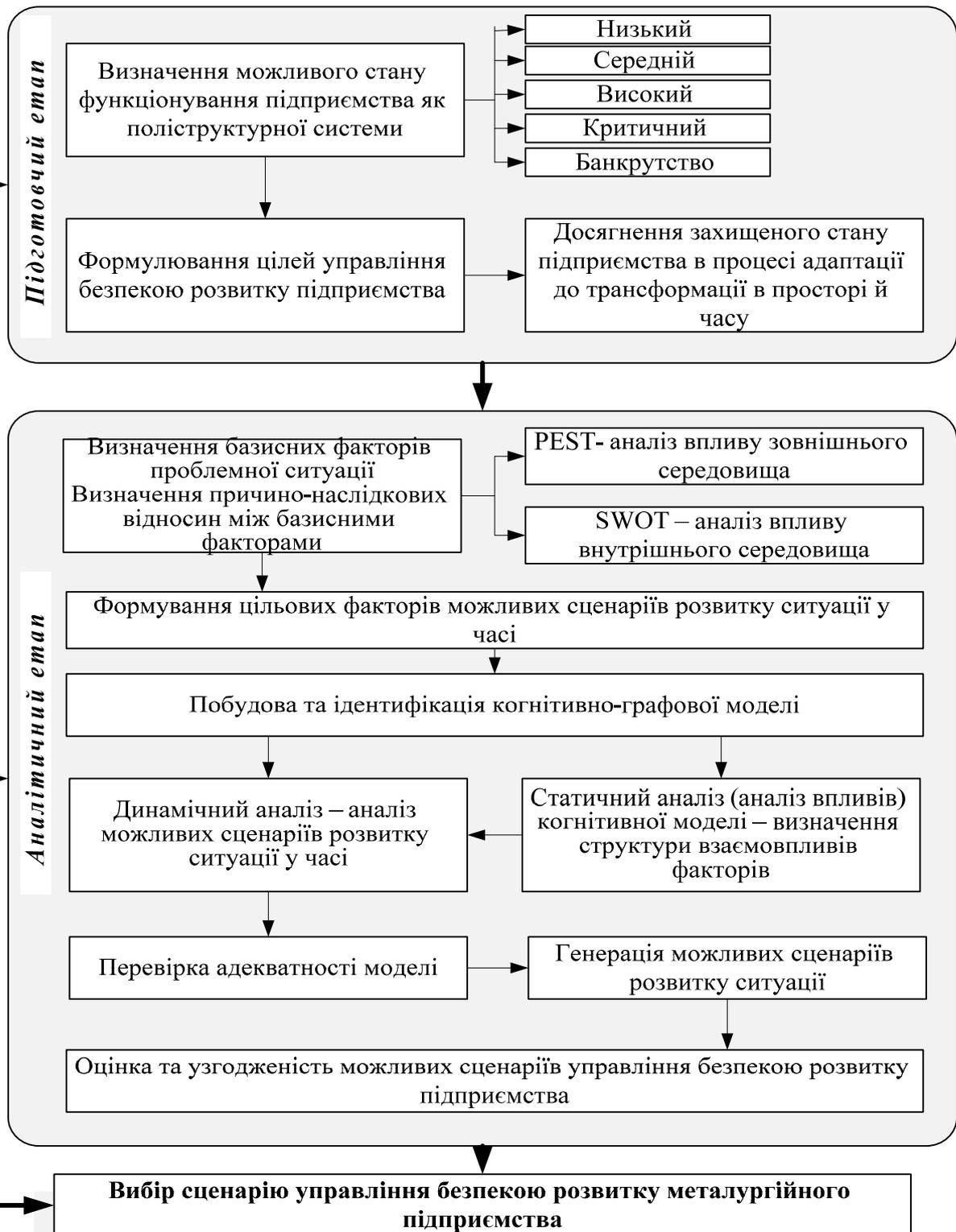
Когнітивний підхід в поєднанні з цифровізацією управління безпекою розвитку підприємства орієнтований на активізацію інтелектуальних процесів в поданні проблемної ситуації у вигляді формалізованої моделі. Це можливо при застосуванні когнітивної карти. Етапи побудови когнітивної моделі альтернативних стратегічних сценаріїв управління безпекою розвитку металургійного підприємства представлені на рис. 1.

В узагальненому вигляді можна виділити два основних етапи при побудові когнітивної моделі альтернативних стратегічних сценаріїв управління безпекою розвитку металургійного підприємства, а саме:

- підготовчий, протягом якого визначається рівень безпеки розвитку підприємства в певний період часу, а, відповідно, й можливий стан функціонування підприємства залежно від якого обираються цільові фактори для подальшої побудови моделі альтернативних стратегічних сценаріїв управління безпекою розвитку підприємства;
- аналітичний – складний етап безпосереднього формування моделі альтернативних стратегічних сценаріїв розвитку подій на підставі когнітивного підходу.

Когнітивна модель може бути представлена математично, з визначенням керуючих впливів на базисні фактори причинно-наслідкових зв'язків, та/або представлена наочно у вигляді когнітивно-графової моделі. Вона представляє собою набір взаємопов'язаних базових факторів та об'єктів розвитку ситуації у вигляді орієнтованого знакового графа, в якому його вершини це ознаки ситуації, а дуги між ними представляють собою причинно-наслідкові зв'язки, вплив яких може бути різноспрямованим, тобто позитивним або негативним. При позитивному зв'язку збільшення значення фактора-причини призводить до збільшення фактора-слідства, при негативному – до його зменшення [3–5].

Етапи побудови когнітивної моделі альтернативних стратегічних сценаріїв управління безпекою розвитку металургійного підприємства



Джерело: авторська розробка.

Рис. 1. Етапи побудови когнітивної моделі альтернативних стратегічних сценаріїв управління безпекою розвитку металургійного підприємства

При цьому, вибір базисних факторів і об'єктів відбувається з використанням алгоритму чотирьохелементного стратегічного аналізу зовнішнього середовища – PEST-аналізу (Policy – політика, Economy – економіка, Society – суспільство, Technology – технологія і наука). Ситуаційний аналіз проблемної області проводиться за допомогою SWOT-аналізу, що дозволяє визначити актуальні проблеми, «вузькі» місця, шанси і загрози для об'єкта з урахуванням факторів зовнішнього середовища.

Когнітивний граф – це спрощена суб'єктивна модель функціональної організації досліджуваної системи і матеріал для подальшого аналізу і перетворень. Мета побудови когнітивної моделі полягає в генерації і перевірці гіпотез про функціональній структурі спостерігається ситуації до отримання функціональної структури, здатної пояснити розвиток цієї ситуації за допомогою прогнозування та інтерпретації якісних прогнозів розвитку ситуації (рішення прямої задачі «що буде, якщо ...»), отримання порад і рекомендацій з управління ситуацією (рішення оберненої задачі «що потрібно, щоб ...»). Після чого на підставі багатокритеріального вибору визначається сукупність сприятливих сценаріїв, які упорядковуються по рангах [3, 4].

Побудова когнітивної моделі альтернативних стратегічних сценаріїв управління безпекою розвитку металургійного підприємства базувалася на результатах проведеного аналізу рівня безпеки розвитку 23 металургійних підприємств [6]. Опитування 30-ти фахівців за всіма видами діяльності підприємств стало базою до проведення PEST та SWOT аналізів та визначення пріоритетного та бального (від 0 до 1) значення кожного з базисних факторів та факторів зв'язків для побудови когнітивно-графової моделі по кожному з підприємств. На прикладі ПАТ «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь», який посідає третє місце серед сьома підприємств цієї групи, і є підприємством-репрезентантом в групі металургійних підприємств з повним металургійним циклом, визначимо основні складові SWOT аналізу. Результати представлені в табл. 1.

Таблиця 1

**SWOT аналіз рівня безпеки розвитку з позиції якості управління
 ПАТ «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь»**

Сильні сторони – внутрішнє середовище Strengths	Бали	Можливості – зовнішнє середовище Opportunities	Бали
- Популярність серед заводів-виробників як одного з найбільших	0,2	- Розширення міжнародного співробітництва	0,3
- Наявність висококваліфікованих фахівців на керівних посадах	0,1	- Відкриття нових родовищ	0,1
- Довгострокове співробітництво з постачальниками і споживачами	0,2	- Скорочення витрат внаслідок впровадження інноваційних технологій	0,3
- Високий рівень адаптації до міжнародних стандартів	0,1	- Можливість залучення висококваліфікованих й конкурентоспроможних фахівців	0,2
- Багата мінерально-сировинна база	0,1	- Впровадження крос-культурного менеджменту на рівні толерантно-комунікаційної взаємодії у відносинах учасників ринку	0,1
- Власна система маркетингу та збуту	0,1		
- Висока корпоративна культура	0,1		
- Власна логістична мережа	0		
- Вільний доступ до інформації споживачів	0,1		

Закінчення табл. 1

Слабкі сторони – внутрішнє середовище Weaknesses	Бали	Загрози – зовнішнє середовище Threats	Бали
- Дефіцит оборотних коштів для закупівлі сировини і матеріалів	0,2	- Циклічність галузі, багато в чому залежить від життєвого циклу	0
- Застарілий асортимент продукції в відношенні як внутрішнього, так і зовнішнього ринків	0,1	- Зниження попиту на вітчизняну металопродукцію внаслідок криз, воєнних дій	0,2
- Фізичний знос близько 70% основного і допоміжного обладнання	0,3	- Виснаження родовища	0,1
- Нестача кваліфікованого виробничого і обслуговуючого персоналу в основних цехах	0,1	- Скорочення або відсутність фінансування	0,1
- Низька екологічність виробництва	0,1	- Можливість появи нових конкурентів	0
- Нестійкий фінансовий стан	0,1	- Відсутність державної підтримки	0,1
- Відсутність активно адаптивної стратегії на основі флексійної складової	0,1	- Підвищення цін на сировину, підвищення собівартості	0,3
		- Зниження якості спеціальної та професійної освіти	0,2

Джерело: авторська розробка.

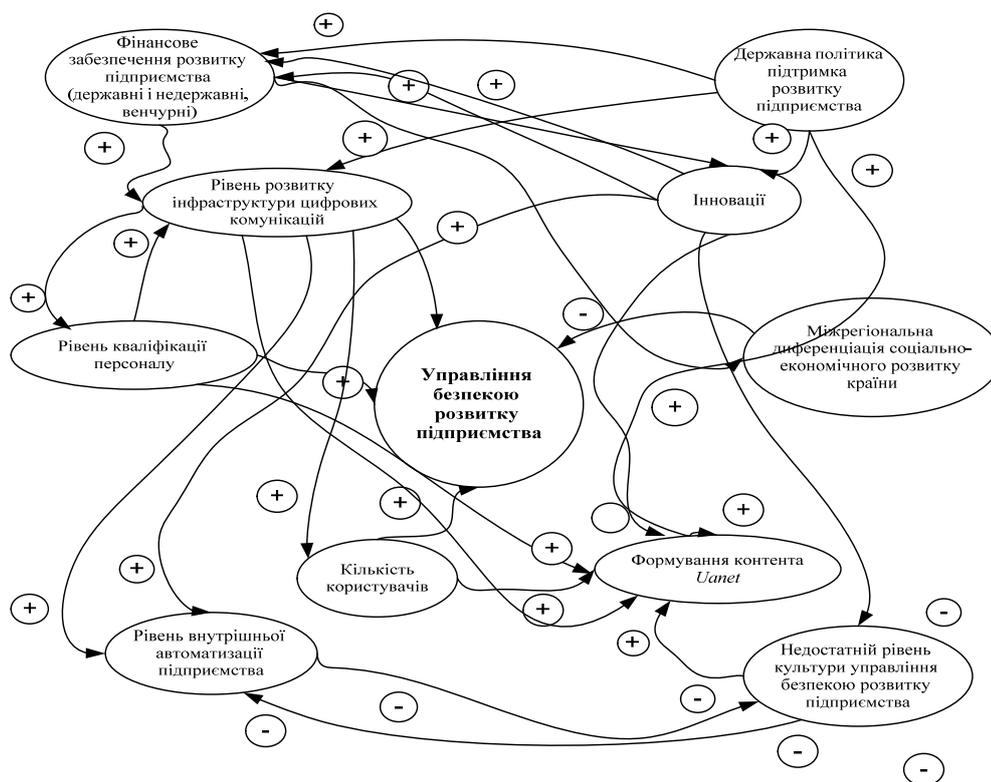
Розглядаючи зведену карту SWOT аналізу підприємства можна констатувати, що на сьогодні, на жаль, в умовах що склалися в економіці, превалюють слабкі внутрішні фактори впливу та загрози як зовнішні фактори впливу на діяльність підприємства. Можна зазначити, що більшість підприємств що досліджуються мають однакові проблеми функціонування, тобто це загальногалузева проблема.

Вибір базових факторів та об'єктів, їх причино-наслідкові взаємозв'язки (позитивні чи негативні) щодо управління безпекою розвитку металургійного підприємства знайшло своє відображення й в побудові початкового когнітивного графу (рис. 2).

Для опису когнітивних моделей ефективно застосовується апарат знакових і зважених орієнтованих графів. Ваги дуг когнітивної моделі визначаються або шляхом статистичної обробки інформації, або експертним шляхом. Зміни в значеннях факторів вводяться покроково для визначення реакції системи, після чого шляхом багатокритеріального вибору визначається безліч сприятливих сценаріїв, які підлягають ранжуванню. Когнітивний аналіз і моделювання дозволяють досліджувати проблему, враховувати зміни зовнішнього середовища, визначають реакцію системи. Для когнітивних моделей існує вимога до їх стабільності щодо разового імпульсного впливу [3].

При моделюванні такі властивості процесів та явищ забезпечуються наявністю позитивних, стимулюючих зростань, і негативних, зворотних зв'язків, а також налагодженням параметрів цих зв'язків, які гарантують виконання зазначених умов [3, 5].

В даний час загальноприйнятим є уявлення когнітивної карти в вигляді орієнтованого графа (X, W) , где $X = \{x_i\}$ – множина базисних факторів проблемної ситуації; $W = \{w_{ij}\}$, $w_{ij} [-1; +1]$ – множина причинно-наслідкових відносин, які задають знак і силу впливу факторів-причин на фактори-слідства. Для фактора x_i визначено впорядкована множина лінгвістичних значень Z_i та шкала як відображення цих значень в точки числової осі, $\varphi: Z_i X_i$.



Джерело: авторська розробка.

Рис. 2. Початковий когнітивний граф управління безпекою розвитку металургійного підприємства

Серед факторів можуть бути фактори зовнішнього середовища, цільові фактори проблемної ситуації, некеровані й керовані фактори самої ситуації. Впливаючи на керовані чинники, можна здійснювати переклад ситуації з деякого початкового стану в цільовий стан.

Розрахунок проміжних результатів когнітивної моделі по кожній ітерації здійснювався автором в табличному процесорі MS Excel (за допомогою макросів) за формулою [3]:

$$x_i(t_0 + 1) = x_i(t_0) + \sum_{j \in I_i} \text{sgn}(x_j, x_i) w_j \Delta x_j(t), \quad (1)$$

де $x_i(t_0)$ – значення i -го фактору в момент часу t_0 до керуючого впливу;

$x_i(t_0+1)$ – значення i -го фактору після керуючого впливу в момент часу (t_0+1) ;

$$\sum_{j \in I_i} \text{sgn}(x_j, x_i) = \begin{cases} +w(x_j, x_i), \text{ якщо дуга } (x_j, x_i) \text{ позитивна} \\ -w(x_j, x_i), \text{ якщо дуга } (x_j, x_i) \text{ негативна} \\ 0, \text{ якщо дуга } (x_j, x_i) \text{ відсутня} \end{cases}, \quad (2)$$

де $x_j(t_0)$ – імпульсне приращення j -го керуючого фактору в момент часу t_0 ;

w_{ij} – вага (сила) впливу фактору x_j на фактор x_i ;

I_i – кількість факторів, які безпосередньо впливають на фактор x_i .

Таким чином, значення фактора-слідства в кожний момент оцінюється як сума значень фактора в попередній момент та всіх впливів, які надійшли від сусідніх (асоційованих) факторів. При оцінці результуючого значення фактора враховуються як власне значення впливаючих чинників, так і ступінь їх впливу.

Вважаючи на ситуацію що склалася можна прогнозувати, що продуктова структура виробництва й експорту вітчизняної металопродукції зміниться незначно. У середньостроковому періоді збережеться конкурентна перевага українського сектора металургії у використанні більш дешевих сировини і ресурсів. Проведене в секторі часткове технічне і технологічне оновлення мало впливає на ріст продуктивності устаткування. За оцінками експертів, в результаті очікуване наприкінці середньострокового періоду деяке зниження обсягів виробництва, викликане погіршенням кон'юнктури на світовому ринку, не призведе до небезпечних масштабів скорочення чисельності зайнятих. Тим більше, що в даний час однією з гострих проблем на металургійних підприємствах є старіння кадрів. Розміри вивільнення робітників лише дещо перевищать рівень природного руху кадрів.

Висновки. В ході дослідження визначено місця металургійної галузі в промисловому комплексі України. Зазначено, що окреме металургійне підприємство слід вважати складною, штучно створеною, поліструктурною, соціально-економічною системою, яка має особливості діяльності й структури управління, та характеризується відповідними властивостями. Зауважено, що однією з найбільш важливих проблем для системи управління металургійним підприємством є розуміння складних причинно-наслідкових зв'язків, які визначають вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на умови діяльності підприємства, на стан його безпеки розвитку, на цілі й властивості нової стратегії управління. Тому, в рамках дослідження, пропонується використання когнітивного підходу до побудови альтернативних стратегічних сценаріїв управління безпекою розвитку металургійних підприємств. Когнітивний підхід поєднує абстрактно-логічні, ігрові методи аналізу з економіко-статистичними та математичними методами, дає змогу визначити взаємозв'язок впливу зовнішніх та внутрішніх факторів дії на рівень безпеки розвитку підприємства.

В свою чергу, когнітивне моделювання дозволяє: дослідити проблеми з нечіткими чинниками і взаємозв'язками; враховувати зміни зовнішнього і внутрішнього середовища; використовувати об'єктивно сформовані тенденції розвитку ситуації в своїх інтересах і рекомендувати найбільш оптимальні управлінські рішення; скорочувати час для ухвалення управлінського рішення.

References

Література

- | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>1. Volkov, V.P., Horoshkova, L.A. (2010). Perspektivy rozvytku chornoj metalurhii Ukrainy v konteksti zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky haluzi [Prospects for the development of ferrous metallurgy in Ukraine in the context of ensuring the economic security of the industry]. Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli [Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade], No. 5 (44), P. 81–88 [in Ukrainian].</p> <p>2. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. Retrieved from: http://www.ukrstat.gov.ua/ [in Ukrainian].</p> <p>3. Karaev, R.A., Mikailova, R.N., Safarli, I.I., Sadykhova, N.Iu., Imamverdieva, Kh.F. (2018). Kognitivnye instrumenty dlia dinamicheskogo analiza biznes-strategii predpriiatia [Cognitive tools for dynamic analysis of business strategies of an enterprise]. Biznes-Informatika [Business Informatics], No. 1 (43), P. 7–16 [in Russian].</p> | <p>1. Волков В. П. Перспективи розвитку чорної металургії України в контексті забезпечення економічної безпеки галузі / В. П. Волков, Л. А. Горошкова // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2010. – № 5 (44). – С. 81–88.</p> <p>2. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/.</p> <p>3. Караев Р. А. Когнитивные инструменты для динамического анализа бизнес-стратегий предприятия / Р. А. Караев, Р. Н. Микаилова, И. И. Сафарли, Н. Ю. Садыхова, Х. Ф. Имамвердиева // Бизнес-Информатика. – 2018. – № 1 (43). – С. 7–16.</p> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

4. Kognitivnye tekhnologii [Cognitive technology]. Retrieved from: http://universal_ru_en.academic.ru/25.06.2015 [in Russian].
5. Makarova, M.V. (2016). Intellectuálne modelirovanie E-gotovnosti informacii [Intelligent modeling of E-readiness of information economy]. *Upravliaiushchie sistemy i mashiny* [Control systems and machines], No. 4, P. 52–61. DOI: <https://doi.org/10.15407/usim.2016.04.052> [in Russian].
6. Mushnykova, S.A. (2020). Kompleksna otsinka rivnia bezpeky rozvytku metalurhiinykh pidpriemstv: metodychni aspekty [Complex assessment of the level of safety of development of metallurgical enterprises: methodological aspects]. *Biznes-inform* [Business-Inform], No. 3, P. 214–222 [in Ukrainian].
7. Khyzhniak, O.S. (2017). Suchasnyi stan metalurhiinykh pidpriemstv ukraïny: problemy i perspektyvy rozvytku [The current state of metallurgical enterprises of Ukraine: problems and prospects for development]. *Molodyi vchenyi* [Young Scientist], No. 5 (45), P. 762–768 [in Ukrainian].
8. Prokhorova, V., Korzh, R., Mushnykova, S., Bozhanova, O. (2019). Digitalization of Enterprise Development Security Management Based on Cognitive Approach. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, Vol. 8, Iss. 3C, P. 237–243.
9. Kevin McCormack, Nancy Rauseo (2005). Building an enterprise process view using cognitive mapping. *Business Process Management Journal*, Vol. 11, No. 1, P. 63–74. DOI: 10.1108/14637150510578737. Retrieved from: <https://www.emerald.com/insight/publication/issn/1463-7154>.
10. Lanlan Cao, Jyoti Navare, Zhongqi Jin (2018). Business model innovation: How the international retailers rebuild their core business logic in a new host country. *International Business Review*, Vol. 27, P. 543–562.
4. Когнитивные технологии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://universal_ru_en.academic.ru/25.06.2015.
5. Макарова М. В. Интеллектуальное моделирование E-готовности информационной экономики / М. В. Макарова // Управляющие системы и машины. – 2016. – № 4. – С. 52–61. DOI: <https://doi.org/10.15407/usim.2016.04.052>.
6. Мушнікова С. А. Комплексна оцінка рівня безпеки розвитку металургійних підприємств: методичні аспекти / С. А. Мушнікова // Бізнес-Інформ. – 2020. – № 3. – С. 214–222.
7. Хижняк О. С. Сучасний стан металургійних підприємств України: проблеми і перспективи розвитку / О. С. Хижняк // Молодий вчений. – 2017. – № 5 (45). – С. 762–768.
8. Prokhorova V. Digitalization of Enterprise Development Security Management Based on Cognitive Approach / V. Prokhorova, R. Korzh, S. Mushnykova, O. Bozhanova // *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*. – November 2019. – Vol. 8. – Iss. 3C. – P. 237–243.
9. McCormack, K., Rauseo, N. (2005). Building an enterprise process view using cognitive mapping / Kevin McCormack, Nancy Rauseo // *Business Process Management Journal*. – 2005. Vol. 11, No. 1. – 63–74. DOI: 10.1108/14637150510578737. Retrieved from: <https://www.emerald.com/insight/publication/issn/1463-7154>.
10. Lanlan Cao. Business model innovation: How the international retailers rebuild their core business logic in a new host country / Lanlan Cao, Jyoti Navare, Zhongqi Jin // *International Business Review*. – 2018. – Vol. 27. – P. 543–562.

УДК 339.138=111

DOI: 10.30857/2413-0117.2020.1.7

Polina V. Puzyrova

Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine
**USING BENCHMARKING TO FACILITATE EFFECTIVE
BUSINESS DEVELOPMENT MANAGEMENT**

The article seeks to explore the need for benchmarking as a management tool to facilitate effective doing business and its further development in the context of increased dynamism of the market environment in Ukraine while ensuring sustainable competitive market positions and entry of domestic products and companies into world markets, which in turn, fosters continuous product improvement, promotes business development and assumes a range of strategic actions to enhance competitiveness in the future. It is argued that to achieve long-term business success, stakeholders should obtain reliable information on their major competitors to gain business development efficiency and select an optimal management framework. From this perspective, benchmarking is viewed as a good method to gain a competitive edge. Within the scope of the study, benchmarking is a process of multifaceted comparison and evaluation of a particular company against others, the ones that have achieved better success, or have become leaders in the same industry or in other sectors. Today, benchmarking has evolved into an integral element in a management paradigm of effective business development and part of its strategic management practice to enhance the activity outcomes of any enterprise wishing to outperform their competitors and to be resistant to changes in external and internal environment. In modern realia of small and medium-sized business development, it is rather challenging to maintain their competitive positions in the market which makes businesses consistently search for new effective methods to increase their profitability, competitiveness, as well as work out better management policies and more efficient development scenarios. Undoubtedly, top managers, businessmen, business owners and other stakeholders are keen to have information on the methodology and tools of running and managing their businesses and forecast the performance outcomes. Nowadays, it is critical that benchmarking analysis is congruent with the overall business strategy aimed at effective company development and management, which ultimately will help to pin down and use the key success factors. Benchmarking technology is a promising tool to boost business opportunities as well as to track the latest trends and innovations in the production of goods and services raising the product quality subject to international standards requirements. Thus, driving the focus towards better business management and its effective development, the study suggests the following action plan to be implemented: to evaluate the internal potential; to forecast future development in the selected business areas; to provide a comparative assessment against the reference benchmarks; to substantiate target values of the desired business performance parameters taking into account the available potential and the key competitors' achievements; to structure business goals according to the functional elements in business operational areas; to elaborate a range of measures to ensure gaining a leading position including the design of new innovative approaches and the current business process improvement plan.

Keywords: benchmarking; management; effective development; strategy; stakeholders; business; competition; business processes; market environment.

Поліна В. Пузирьова

Київський національний університет технологій та дизайну, Україна
**БЕНЧМАРКІНГ ЯК ЕЛЕМЕНТ УПРАВЛІННЯ
ЕФЕКТИВНИМ РОЗВИТКОМ БІЗНЕСУ**

У статті досліджено необхідність застосування бенчмаркінгу як елемента управління ефективним подальшим розвитком діяльності та існування бізнесу, що обумовлено стрімким динамізмом сучасного ринкового середовища в Україні, забезпеченням сталих конкурентних позицій на ринку та виходом вітчизняних товарів (підприємств) на світові ринки, що своєю чергою, передбачає постійне вдосконалення продукції, розвитку бізнесу та набору стратегічних дій для зміцнення конкурентоспроможності в майбутньому. Підкреслюється, що для здійснення успішної бізнес-діяльності, стейкхолдери мають володіти необхідною інформацією щодо основних своїх конкурентів задля досягнення ефективного розвитку та оптимального управління бізнесом. Одним із методів встановлення конкурентних переваг є бенчмаркінг. У рамках дослідження бенчмаркінг розглядається як процес різнопланового порівняння та оцінювання певної компанії з іншими, які досягли більш значних успіхів, або посіли лідерські позиції в тій самій галузі, або за її межами. В умовах сьогодення бенчмаркінг став невід'ємним елементом управління ефективним розвитком бізнесу та частиною його стратегії управління щодо вдосконалення діяльності будь-яких підприємств, які бажать випередити конкурентів, бути стійкими до зовнішніх та внутрішніх змін середовища. У сучасних реаліях розвитку малого та середнього бізнесу досить важко втримати свої конкурентні позиції на ринку, тому бізнес постійно перебуває в пошуку нових, ефективних методів підвищення своєї прибутковості та конкурентоспроможності, моделюванні ефективних сценаріїв управління та розвитку. Поза сумнівом, топ-менеджери і бізнесмени, власники бізнесу та інші стейкхолдери бажать володіти інформацією щодо прийомів та методів управління й розвитку власного бізнесу, а також прогнозувати результати їх використання. Сьогодні бенчмаркінговий аналіз має бути пов'язаний із стратегічними цілями бізнесу щодо ефективного його розвитку та управління, що в подальшому надасть можливість освоєння ключових факторів успіху. Нині бенчмаркінгова технологія є одним із перспективних інструментів розвитку бізнесу, який дозволяє відстежувати новітні тенденції та інновації у виробництві товарів і наданні послуг, постійно підвищувати рівень якості продукції, орієнтуючись на міжнародні стандарти. Тому для вирішення завдання щодо орієнтації бізнесу на управління та ефективний його розвиток вимагає здійснення таких заходів, як: оцінювання внутрішнього потенціалу; прогноз його розвитку в обраних сферах бізнесу; порівняльне співставлення відносно базових об'єктів бенчмаркінгу; обґрунтування цільових значень параметрів ефективності діяльності бізнесу з урахуванням наявного потенціалу та досягнень провідних конкурентів; структуризація цілей за основними елементами виробничої структури сфер бізнесу; формування комплексу заходів, необхідних для забезпечення лідируючої позиції, в тому числі розробка нових інноваційних підходів та вдосконалення існуючих бізнес-процесів.

Ключові слова: бенчмаркінг; управління; ефективний розвиток; стратегія; стейкхолдери; бізнес; конкуренція; бізнес-процеси; ринкове середовище.

Полина В. Пузырёва

Киевский национальный университет технологий и дизайна, Украина

БЕНЧМАРКИНГ КАК ЭЛЕМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНЫМ РАЗВИТИЕМ БИЗНЕСА

В статье исследована необходимость применения бенчмаркинга как элемента управления эффективным дальнейшим развитием деятельности и существования бизнеса, что обусловлено стремительным динамизмом современной рыночной среды в Украине, обеспечением устойчивых конкурентных позиций на рынке и выходом отечественных товаров (предприятий) на мировые рынки, что в свою очередь, предусматривает

постоянное совершенствование продукции, развитие бизнеса и набора стратегических действий для укрепления конкурентоспособности в будущем. Подчёркивается, что для осуществления успешной бизнес-деятельности, стейкхолдеры должны обладать необходимой информацией об основных своих конкурентах для достижения эффективного развития и оптимального управления бизнесом. Одним из методов выработки конкурентных преимуществ является бенчмаркинг. В рамках исследования бенчмаркинг рассматривается как процесс разнопланового сравнения и оценивания одной компании с другими, которые достигли более значительных успехов, или заняли лидирующую позицию в той же отрасли или за её пределами. Сегодня бенчмаркинг стал неотъемлемым элементом управления эффективным развитием бизнеса и частью его стратегического управления по совершенствованию деятельности любых предприятий, желающих опередить конкурентов, быть устойчивыми к внешним и внутренним изменениям среды. В современных реалиях развития малого и среднего бизнеса достаточно трудно удержать свои конкурентные позиции на рынке, поэтому современный бизнес постоянно находится в поиске новых, эффективных методов повышения своей прибыльности и конкурентоспособности, моделировании эффективных сценариев управления и развития. Вне сомнения, топ-менеджеры и бизнесмены, владельцы бизнеса и другие стейкхолдеры хотят, владеть информацией о приёмах и методах управления и развития собственного бизнеса, а также прогнозировать результаты их использования. Сегодня, бенчмаркинг-анализ должен быть связан со стратегическими целями бизнеса по эффективному его развитию и управлению, которое в дальнейшем позволит освоить ключевые факторы успеха. Современная бенчмаркинг-технология является одним из перспективных инструментов развития бизнеса, позволяющая отслеживать новейшие тенденции и инновации в производстве товаров и оказании услуг, постоянно повышать уровень качества продукции ориентируясь на международные стандарты. Поэтому для решения задачи по ориентации бизнеса на управление и эффективное его развитие необходимо осуществить ряд таких мероприятий, как: оценивание внутреннего потенциала; прогноз его развития в избранных сферах бизнеса; сравнительное сопоставление относительно базовых объектов бенчмаркинга; обоснование целевых значений параметров эффективности деятельности бизнеса с учётом имеющегося потенциала и достижений ведущих конкурентов; структуризация целей по элементам производственной структуры сфер бизнеса; формирование комплекса мероприятий, необходимых для обеспечения лидирующих позиций, в том числе разработка новых инновационных подходов и совершенствование существующих бизнес-процессов.

Ключевые слова: бенчмаркинг; управление; эффективное развитие; стратегия; стейкхолдеры; бизнес; конкуренция; бизнес-процессы; рыночная среда.

Formulation of the problem. The need to use benchmarking as an element of managing the effective further development of business activity and existence is due to the rapid dynamic development of the market environment in Ukraine, ensuring stable competitive positions in the market and the entry of domestic goods (enterprises) into world markets, which, in turn, implies continuous improvement of products, business development and a set of strategic actions to strengthen competitiveness in the future [18, 19]. In modern conditions, for successful business activities, stakeholders should have the necessary information about their main competitors in order to achieve effective development and optimal management of their business. One of the methods to establish competitive advantage is benchmarking. Benchmarking is a process of diverse comparison and evaluation of one company with others, which have achieved more significant successes, or have taken leading positions in the same industry or outside its borders. As a result of such a

process, measures are taken to bridge the gap between the reformer and the leader [2, 7, 9]. Today benchmarking has become an integral element of managing effective business development and part of its strategic management to improve the activities of any enterprises that want to get ahead of competitors and be resistant to external and internal changes in the environment [12, 17]. Benchmarking is a tool that allows a company to "find, analyze, accept and implement" the best modern practices (Garwin, 1993). In other words, this is a method of training with market leaders by comparing their processes, products or services [3].

Analysis of recent research and publications. The main provisions, main questions, and problematic aspects of benchmarking were reflected in the writings of such famous scientists and economists: B. Andrushkiv, V. Beloshapka, S. Bresin, J. Boxwell, M. Bublik, A. Vinogradov, N. Voevodina, I. Galasyuk, I. Grozny, A. Goncharuk, M. Danilyuk, Yu. Dvirko, A. Dubovik, O. Zhilinskaya, N. Karpenko, R. Camp, N. Kirich, S. Kovalchuk, N. Kozak, A. Kotsyuba, A. Krivoruchko, A. Kuzmin, Yu. Maksimenko, I. Masyuk, P. Miroshnichenko, T. Merenyuk, E. Mikhailova, V. Prischepa, L. Prus, A. Prus, M. Spendolini, V. Stadnik, V. Starikov, M. Teplaya, A. Shandrovsky, A. Stein and others. Among foreign scientists, benchmarking was devoted to the works of such scientists: K. Anderson, I. Arenkov, G. Bagiyev, J. Beitman, E. Belokorovin, D.G. Watson, M. Zaire, A. Kazantsev, B. Karlof, M. Kelly, R. Kemp, R. McAdam, C. McNair, G. Reiter, R. Reider, H.J. Harrington, J.S. Harrington and others.

For the first time, the term "benchmarking" was put into circulation in 1972 at the Cambridge Institute for Strategic Planning (Strategic Planning Institute – SPI, USA). They developed a well-known program for improving the market strategy (Profit Impact of Market Strategy Program – PIMS), which allowed us to effectively solve a wide range of company problems in the face of fierce competition. The methods and methods of this program provided for the need to identify knowledge and use the experience of the best enterprises that have achieved success in certain types of activities [14, 17]. Representative of the American center for productivity and quality R. Raider calls benchmarking a process of continuous analysis of best practices due to the high characteristics of competitiveness, and defines it as "a process of analyzing a company's activities in order to identify areas that require positive changes as part of a continuous improvement program" [13, 17].

Leading specialist in the field of benchmarking K. Schmitt considers it from a slightly different point of view, believing that "this is a set of effective methods and procedures that contribute to a significant strengthening of the company's position in the competitive market, rising to the constant comparison of its own products, services and, most importantly, – technologies with products, services and technologies that are used by several companies; moreover, they do not necessarily belong to one particular industry or service sector" [16, 17]. E. Mikhailova identified benchmarking as "a product of the evolutionary development of the concept of competitiveness, which provides for the development of improvement programs that first appeared in Japan" [10, 17]. The basis of this definition is a comparison of a competitor's product with the product of the enterprise under study in order to increase the competitiveness of the last one.

The purpose of the article is to benchmarking research as the main element of effective business development management in modern dynamic market environment conditions.

Statement of the main material. In the current conditions of development of small and medium-sized businesses, it is quite difficult to maintain their competitive position in the market, therefore, modern business is constantly in search of new, effective methods to increase its profitability, competitiveness, and search for effective ways of management and development. Studying the world and domestic experience of competitors who have achieved success in a certain field of activity and implementing the best results in their own activities is one of the modern, effective marketing technologies for improving the work of business activities [1, 6]. Benchmarking

is the latest technology to achieve the best competitive position of business activity, which has been successfully used in the practical activities of most foreign companies, and is now being introduced into the activities of Ukrainian enterprises and organizations. For domestic enterprises, benchmarking is an innovative technology to improve practical activities and strengthen competitive positions in the market. Benchmarking is actively and successfully used by foreign enterprises as an effective method that allows turning inefficient production and non-production processes into efficient and profitable [1, 5, 6, 8]. The dynamic state of modern market conditions enhances the importance of inevitable competition, the integration and globalization directions of the global economy determine the intensive development of both foreign and domestic markets, which forces Ukrainian business units to compete not only with domestic, but also with international leaders in target markets. Under such conditions, benchmarking should be used as one of the analytical elements of the benchmark comparison and the formation of effective market strategies [5, 8]. Over the past few years, benchmarking has been one of the three most common methods for managing a business and studying competitors in large international companies [20]. Today, benchmarking is one of the three most common methods of business management in large international corporations. This is explained by the fact that it helps to improve business processes relatively quickly, with little cost, allows you to understand how the world's leading companies work and achieve high results. The main advantage of benchmarking is that the company, carefully studying the achievements and mistakes of other enterprises and industries, can develop its own development model that will be most effective [5, 8].

Today in Ukraine, an important problem arises of increasing the efficiency of enterprises, when rising prices for raw materials and supplies, increasing prices for energy carriers and fuels and lubricants, inflation, an unstable exchange rate, military operations, and an insolvent population significantly affect the management and effective development of small and medium business. There are various methods that contribute to improving the efficiency of the enterprise, including economic ones, including benchmarking. At the same time, the problem of the introduction and effectiveness of benchmarking at enterprises has not been fully reflected in the scientific literature and requires further in-depth research [11, 15]. In the classical definition, benchmarking is interpreted as a way of evaluating the organization's strategies and goals in comparison with first-class entrepreneurial organizations to determine their place in a particular market. Benchmarking is a systematic way of determining, understanding and developing the best quality products, services, design, equipment, processes and practices in order to improve the real effectiveness of the organization [11]. Benchmarking helps to identify the strengths and weaknesses of the enterprise depending on changes in the market situation, makes it possible to better satisfy consumer needs in terms of quality, price, goods and services by setting new standards and goals. Thanks to benchmarking, product quality is improved, productivity and efficiency of business processes are increased, innovative ideas are formed that contribute to increasing the level of enterprise competitiveness. The purpose of using benchmarking is to increase the efficiency of our own activities and gain advantages in the competition. The subject of benchmarking, as a rule, is technology, production processes, methods of organizing production and marketing of products, as well as ensuring safety [11, 15]. The advantages of using benchmarking as an element of managing the effective further development of the activity and existence of business in Ukraine are (Figure 1) [20].

The effective use of benchmarking, as well as the availability of experienced specialists, leads to such positive aspects: improvement of work results; reduction of costs for own developments (strategies and processes) by applying and improving others; in benchmarking partners – establishing trusting relationships between companies; continuous improvement of the functioning of the organization by regularly comparing the elements of activity with the same

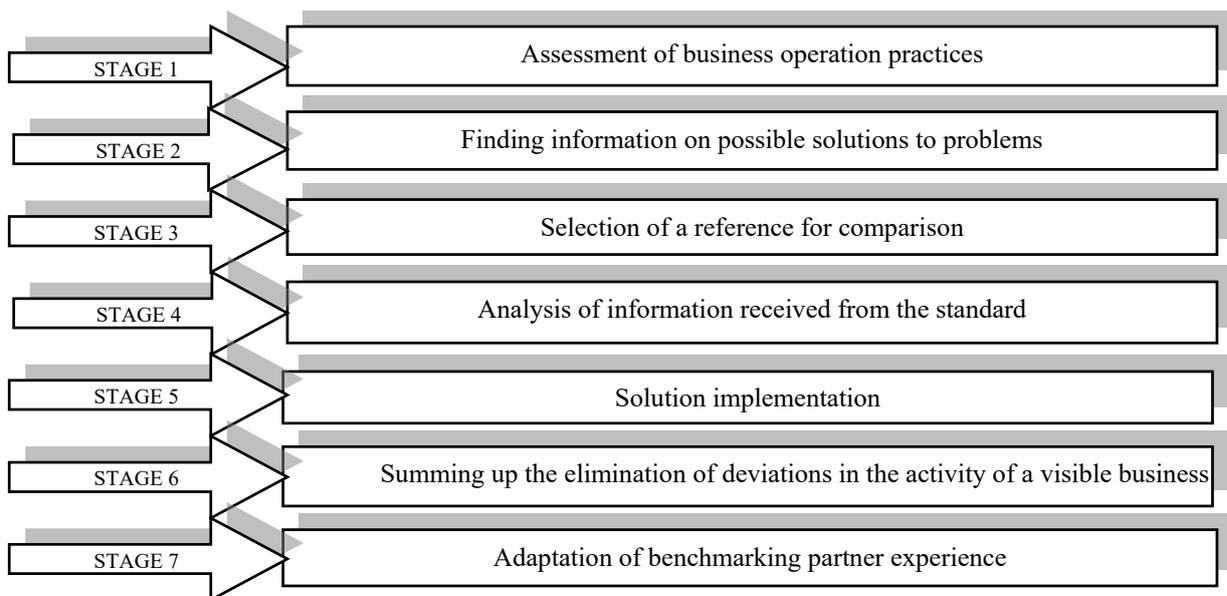
approaches of significantly successful activities at the micro and macro levels. The main drawback inherent in benchmarking compared to other methods is that this method is relatively new. Today, there are not many specialists who have sufficient knowledge to implement a benchmarking project. There are certain warnings about the availability of information, without which benchmarking cannot exist. At the same time, the advantages of benchmarking and the effectiveness of its implementation is a compensation for possible shortcomings and problems [2, 7, 9].

1. Assessment of global business development trends	4. Systematic identification and elimination of deficiencies that impede business development	6. Adaptation of business functioning parameters to market requirements
2. Study of best practices for organizing business activities in the market	Business Benchmarking Benefits	7. Borrowing best practices for further business development
3. Creation of competitive advantages	5. Adaptation of technological, technical and managerial innovations	8. Training own management reserve

Source: *Supplemented by the author based on [20].*

Figure 1. Benefits of using benchmarking for small and medium-sized businesses in Ukraine

So, benchmarking is not only the advanced technology of competitive analysis, it is a concept that provides for the development of a desire for continuous improvement in business, and the process of improvement itself, as well as a continuous search for new ideas, their adaptation and use in practice [20]. Business in Ukraine, its development and further effective management is also possible if certain rules and stages of benchmarking are followed, namely (Figure 2) [17].



Source: *supplemented by the author based on [17].*

Figure 2. Benchmarking implementation scheme in the system of effective business management

Conclusions and offers. So, top managers and businessmen, business owners and other stakeholders want to probably have information about the methods and methods of managing and developing their own business that work better, they also want to know what the results of their use will be. Today, benchmarking analysis should be connected with the strategic goals of the business for its effective development and management, which in the future will help to master the key success factors [4]. Now, benchmarking technology is one of the promising tools for business development, which allows you to monitor the latest trends and innovations in the production of goods and the provision of services, constantly improve the level of product quality based on international standards [5, 8]. Therefore, to solve the problem of orienting the business towards management and its effective development, it is necessary to: assess the internal potential; forecast of its development in selected business areas; a comparative assessment of the basic benchmarking objects; substantiation of target values of business performance parameters taking into account the existing potential and achievements of leading competitors; structuring goals according to the elements of the production structure of business areas; formation of a list of measures necessary to ensure a leading position, including the development of new innovative approaches and improvement of existing business processes. Benchmarking in the management of effective business activities is reduced to two major tasks: identification of the best achievements in the field of business specialization for each period of time; business orientation on achieving these high results in the near future [11, 15].

Thus, benchmarking in Ukraine has great prospects, since at the present stage of development of the world economy it is one of the most effective elements of management and development of small and medium-sized businesses, which helps to imitate and outperform competitors by comparing and analyzing their activities with those of the most successful competitors. Attracting the experience of other enterprises allows you to intensify the organization of business processes, minimize costs, increase profits, optimize the management structure and, as a result, increase the efficiency of the entire business [11, 15].

References

Література

1. Bykhova, O.M. (2014). *Klasyfikatsiia vydiv benchmarkinhu v systemi upravlinnia bankamy* [Classification of types of benchmarking in the management system of banks]. *Ekonomika rozvytku* [Development Economics], No. 3 (71), P. 15–18 [in Ukrainian].
1. Бихова О. М. Класифікація видів бенчмаркінгу в системі управління банками / О. М. Бихова // *Економіка розвитку*. – 2014. – № 3 (71). – С. 15–18.
2. Artemenko, O.T., Demchenko, P.O. (2016). *Problemy zastosuvannia benchmarkinhu v Ukraini* [Problems of benchmarking application in Ukraine]. *Suchasni pidkhody do upravlinnia pidpriemstvom* [Modern approaches to enterprise management]. Retrieved from: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/95221> [in Ukrainian].
2. Артеменко О. Т. Проблеми застосування бенчмаркінгу в Україні [Електронний ресурс] / О. Т. Артеменко, П. О. Демченко // *Сучасні підходи до управління підприємством*. – 2016. – Режим доступу: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/95221>.
3. Nikanorova, O. (2019). *Produkt abo posluha: konkurentsii i benchmarkinh* [Product or service: competition and benchmarking]. Retrieved from: <https://tqm.com.ua/ua/likbez/ua-articles/benchmarking-ua>.
3. Ніканорова О. Продукт або послуга: конкуренція і бенчмаркінг [Електронний ресурс] / О. Ніканорова. – 2019. – Режим доступу: <https://tqm.com.ua/ua/likbez/ua-articles/benchmarking-ua>.
4. Shandrivska, O.Ye., Martyniuk, A.O. (2011). *soblyvosti zastosuvannia benchmarkinhu v Ukraini* [features of the application of benchmarking in
4. Шандрівська О. Є. особливості застосування бенчмаркінгу в Україні [Електронний ресурс] /

- Ukraine]. Suchasni problemy ekonomiky i menedzhmentu: tezy dopovidei mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii, 10–12 lystopada? 2011 [Modern problems of economics and management: abstracts of reports of the international scientific-practical conference, November 10–12, 2011]. Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniky. P. 140–141. Retrieved from: http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/16227/1/74_Shandr%D1%96vska_140_141_Modern_Problems.pdf [in Ukrainian].
5. Romanyshyn, Yu.L. (2017). Benchmarking – suchasna, efektyvna marketynhova tekhnolohiia v diialnosti orhanizatsii [Benchmarking – a modern, effective marketing technology in the organization]. Retrieved from: http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/5_romanishin.htm [in Ukrainian].
6. 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*, Vol. 3, Issue 3 (87), P. 38–46. doi: 10.15587/1729-4061.2017.103194.
7. Golubeva, T.G., Eliseev, O.N. (2002). Benchmarking, kak effektivnyi instrument upravleniia organizatsiei [Benchmarking as an effective organization management tool]. *Kachestvo. Innovatsii. Obrazovanie* [Quality. Innovation Education], No. 1, P. 60–62 [in Russian].
8. Gornostaeva, Zh.V. et al. (2009). Benchmarking v sfere uslug: monografiia [Service Benchmarking: Monograph]. *Shakhty: GOU VPO «Iuzhno-Ros. gos. un-t ekonomiki i servisa»*. 97 p. [in Russian].
9. Kravchenko, O.V. (2008). Mozhlivosti zastosuvannia benchmarkingu yak instrumenta aktyvizatsii upravlinnia pidpriemstvom [Possibilities of using benchmarking as a tool to intensify enterprise management]. *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukraini* [Socio-economic problems of the modern period of Ukraine], Vol. 6 (74), P. 102–110 [in Ukrainian].
10. Mikhailova, E.A. (2002). Benchmarking [Benchmarking]. Moscow: Blagovest-V. 176 p. [in Russian].
- О. Є. Шандрівська, А. О. Мартинюк // Сучасні проблеми економіки і менеджменту: тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції, 10–12 листопада 2011 р. – С. 140–141. – Львів: Видавництво Львівської політехніки. – Режим доступу: http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/16227/1/74_Shandr%D1%96vska_140_141_Modern_Problems.pdf.
5. Романишин Ю. Л. Бенчмаркінг – сучасна, ефективна маркетингова технологія в діяльності організації [Електронний ресурс] / Ю. Л. Романишин. – Режим доступу: http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/5_romanishin.htm.
6. 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. – Vol. 3, Issue 3 (87). – P. 38–46. doi: 10.15587/1729-4061.2017.103194.
7. Голубева Т. Г. Бенчмаркінг, як ефективний інструмент управління організацією / Т. Г. Голубева, О. Н. Елисеєв // *Качество. Инновации. Образование*. – 2002. – № 1. – С. 60–62.
8. Горностаева Ж. В. Бенчмаркінг в сфері послуг: монографія / Ж. В. Горностаєва і др.; ГОУ ВПО «Южно-Рос. гос. ун-т економіки і сервіса». – Шахты: ЮРГУЭС, 2009. – 97 с.
9. Кравченко О. В. Можливості застосування бенчмаркінгу як інструмента активізації управління підприємством / О. В. Кравченко // *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. – 2008. – Вип. 6 (74). – С. 102–110.
10. Михайлова Е. А. Бенчмаркінг / Е. А. Михайлова. – М.: Благовест-В, 2002. – 176 с.

11. Navolska, N.V. (2016). Benchmarking як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємств [Benchmarking as a tool to increase the efficiency of enterprises]. *Прычорноморські економічні студії [Black Sea Economic Studies]*, Vol. 6, P. 79–82 [in Ukrainian].
12. Nifatova, O.M. (2017). Benchmarking інтегрованих структур бізнесу [Benchmarking of integrated business structures]. *Problemy ekonomiky, Kharkiv [Problems of economy, Kharkiv]*, No. 2, P. 217–222 [in Ukrainian].
13. Reider, R. (2007). Benchmarking як інструмент визначення стратегії та підвищення прибутку [Benchmarking as a tool for determining strategy and increasing profit]. Moscow: Standarty i kachestvo. 247 p. [in Russian].
14. Robert, J., Boxwell, J. (1994). *Benchmarking for Competitive Advantage*. London: McGraw-Hill Professional Publishing. 224 p.
15. Rostovtceva, I.F. (2005). Problemy ispolzovaniia benchmarkinga v upravlenii predpriiatiem [The problems of using benchmarking in enterprise management]. *Predprinimatelstvo: perspektivy razvitiia [Entrepreneurship: development prospects]*, No. 4 (27), P. 60–64 [in Russian].
16. Shtein, O.I. (2011). Benchmarking як конкурентна стратегія: зарубіжний досвід [Benchmarking as a competitive strategy: foreign experience]. *Visnyk SevNTU: zb. nauk. pr. Seriya: Ekonomika i finansy [Bulletin of SevNTU: a collection of scientific papers. Series: Economics and Finance]*, Vol. 116, P. 240–247 [in Russian].
17. Shveda, N.M. (2015). Formuvannia systemy upravlinnia mashynobudivnymy pidpriemstvamy na zasadakh benchmarkingu: dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.04 [Formation of a control system of machine-building enterprises on the basis of benchmarking: the dissertation of the candidate of economic sciences: 08.00.04]. Ternopil. 245 p. Retrieved from: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/5473/12/dysertacija_SHveda.pdf [in Ukrainian].
18. Tkachenko, V., Kwilinski, A., Kaminska, B., Tkachenko, I., Puzyrova, P. (2019). Development and effectiveness of financial potential management of enterprises in modern conditions. Financial and credit activity: problems of theory and practice. <http://fkd.org.ua/article/view/179513/180295>.
11. Навольська Н. В. Бенчмаркінг як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємств / Н. В. Навольська // Причорноморські економічні студії. – 2016. – Вип. 6. – С. 79–82.
12. Ніфатова О. М. Бенчмаркінг інтегрованих структур бізнесу / О. М. Ніфатова // Проблеми економіки, Харків. – 2017. – № 2. – С. 217–222.
13. Рейдер Р. Бенчмаркінг як інструмент визначення стратегії та підвищення прибутку / Р. Рейдер. – М.: Стандарти и качество, 2007. – 247 с.
14. Robert J. Benchmarking for Competitive Advantage / J. Robert, J. Boxwell. – London: McGraw-Hill Professional Publishing, 1994. – 224 p.
15. Ростовцева И. Ф. Проблемы использования бенчмаркинга в управлении предприятием / И. Ф. Ростовцева // Предпринимательство: перспективы развития. – 2005. – № 4 (27). – С. 60–64.
16. Штейн О. И. Бенчмаркінг як конкурентна стратегія: зарубіжний досвід / О. И. Штейн // Вісник СевНТУ: зб. наук. пр. Серія: Економіка і фінанси. – 2011. – Вип. 116. – С. 240–247.
17. Шведа Н. М. Формування системи управління машинобудівними підприємствами на засадах бенчмаркінгу: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 [Електронний ресурс] / Н. М. Шведа – Тернопіль, 2015. – 245 с. – Режим доступу: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/5473/12/dysertacija_SHveda.pdf
18. Tkachenko V. Development and effectiveness of financial potential management of enterprises in modern conditions / V. Tkachenko, A. Kwilinski, B. Kaminska, I. Tkachenko & P. Puzyrova // Financial and credit activity: problems of

19. Tkachenko, V., Kwilinski, A., Tkachenko, I., Puzyrova, P. (2019). Theoretical and Methodical Approaches to the Definition of Marketing Risks Management Concept at Industrial Enterprises. *Marketing and Management of Innovations*, No. 2, P. 228–238. <http://doi.org/10.21272/mmi.2019.2-20>.
20. Yaremenko, L.M., Ponomarenko, Ya.A. (2018). Benchmarking як ефективна технологія створення конкурентних переваг підприємств України [Benchmarking as an effective technology for creating competitive advantages of Ukrainian enterprises]. *Molodyi vchenyi [Young scientist]*, No. 11 (2), P. 1246–1249 [in Ukrainian].
- theory and practice. – 2019. – Retrieved from: <http://fkd.org.ua/article/view/179513/180295>.
19. Tkachenko V. Theoretical and Methodical Approaches to the Definition of Marketing Risks Management Concept at Industrial Enterprises / V. Tkachenko, A. Kwilinski, I. Tkachenko & P. Puzyrova // *Marketing and Management of Innovations*. – 2019. – No. 2. – P. 228–238. <http://doi.org/10.21272/mmi.2019.2-20>.
20. Яременко Л. М. Бенчмаркінг як ефективна технологія створення конкурентних переваг підприємств України / Л. М. Яременко, Я. А. Пономаренко // *Молодий вчений*. – 2018. – № 11 (2). – С. 1246–1249.

УДК 334.012.63/.64:339.138

DOI: 10.30857/2413-0117.2020.1.8

Настя П. Савчук

Київський національний університет технологій та дизайну, Україна
**ОБҐРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ
БЕНЧМАРКІНГУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ
МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ**

Статтю присвячено обґрунтуванню доцільності використання інструментарію бенчмаркінгу для підвищення ефективності малого та середнього бізнесу. Досліджено основні види та зміст бенчмаркінгу. З метою оцінювання можливості використання інструментарію бенчмаркінгу бізнес-процесів підприємств запропоновано формування системи показників управління ефективністю діяльності підприємств малого та середнього бізнесу. Проведено порівняльне оцінювання конкурентоспроможності моделей галузевої організації виробництва легкої промисловості Туреччини, Китаю та ЄС. Критеріями порівняння альтернатив було обрано чинники, які мають найбільший вплив на конкурентоспроможність підприємств цієї галузі: 1) ціна готової продукції; 2) якість продукції; 3) зручність розрахунків за продукцію; 4) виконання будь-яких запитів замовників; 5) впізнаваність бренда; 6) лояльність до виробника. Ранжування за значущістю чинників, що перешкоджають сталому розвитку підприємств малого та середнього бізнесу дозволило виявити найбільш значущі: конкуренція з боку тіньового сектора, низька інвестиційна активність, труднощі зі збутом готової продукції, гостра нестача кваліфікованих кадрів, недостатня увага до інновацій, слабка ефективність маркетингу, відсутність вітчизняного обладнання і сировини. Для усунення негативного впливу виявлених чинників запропоновано ієрархічну модель узгодженості стратегій розвитку на різних рівнях системи: національному, регіональному та на рівні підприємств, зокрема, шляхом ідентифікації за допомогою інструментарію бенчмаркінгу еталонів (зразків) для окремих складників програм розвитку легкої промисловості або комплексу окремих проєктів. Використання такого підходу сприятиме вдосконаленню інвестиційного процесу, активізації інноваційної діяльності, підвищенню ефективності використання всіх видів ресурсів підприємствами малого та середнього бізнесу.

Ключові слова: бенчмаркінг; малий та середній бізнес; ефективність.

Настя П. Савчук

Киевский национальный университет технологий и дизайна, Украина
**ОБОСНОВАНИЕ ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИНСТРУМЕНТАРИЯ
БЕНЧМАРКИНГА ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ
МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА**

Статья посвящена обоснованию целесообразности использования инструментария бенчмаркинга для повышения эффективности предприятий малого и среднего бизнеса. Исследованы основные виды и содержание бенчмаркинга. С целью оценивания возможности использования инструментария бенчмаркинга бизнес-процессов предприятий предложено формирование системы показателей управления эффективностью деятельности предприятий малого и среднего бизнеса. Проведено сравнительное оценивание конкурентоспособности моделей отраслевой организации производства легкой промышленности Турции, Китая и ЕС. Критериями сравнения альтернатив были выбраны факторы, оказывающие наибольшее влияние на конкурентоспособность предприятий данной отрасли: 1) цена готовой продукции; 2) качество продукции; 3) удобство расчётов за продукцию; 4) выполнение любых запросов заказчиков; 5) узнаваемость бренда; 6) лояльность к производителю. Ранжирование факторов, препятствующих устойчивому

розвитку підприємств малого і середнього бізнесу за значимості, дозволило виявити найбільш значимі: конкуренція со сторони теневого сектора, низька інвестиційна активність, проблеми со сбытом готової продукції, остра нехватка кваліфікованих кадрів, недостаточне внимание к інноваціям, слаба ефективність маркетинга, отсутствие отечественного оборудования и сырья. Для устранения негативного влияния выявленных факторов предложена иерархическая модель согласованности стратегий развития на разных уровнях системы: национальном, региональном и на уровне предприятий путём идентификации с помощью инструментария бенчмаркинга эталонов (образцов) для отдельных составляющих программ развития легкой промышленности или комплекса отдельных проектов. Использование данного подхода будет способствовать совершенствованию инвестиционного процесса, активизации инновационной деятельности, повышению эффективности использования всех видов ресурсов предприятиями малого и среднего бизнеса.

Ключевые слова: бенчмаркинг; малый и средний бизнес; эффективность.

Nastia P. Savchuk

Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine

RATIONALE FOR USING BENCHMARKING TOOLS TO INCREASE THE EFFICIENCY OF SMALL AND MEDIUM BUSINESSES

The article seeks to provide a rationale for using a benchmarking toolkit to enhance the small and medium business efficiency along with exploring the primary types and the content of benchmarking. To assess the possibility of applying benchmarking instruments as to the enterprise business processes, the study offers a framework of indicators to manage the performance efficiency of small and medium-sized enterprises. A comparative assessment of the competitiveness of consumer goods manufacturing sectoral structure patterns in Turkey, China and the EU has been carried out. The following criteria to compare the alternatives were selected out of the most significant factors affecting business competitiveness in the given industry: 1) price of finished goods; 2) product quality; 3) payment convenience; 4) meeting customer demands; 5) brand awareness; 6) customer loyalty to a manufacturer. Ranking the factors hindering sustainable development of small and medium businesses allowed to identify the most significant ones, such as: competition resulted from shadow economy, low investment activity, barriers to finished goods sales, acute shortage of qualified personnel, insufficient focus to innovation, lack of effective marketing, lack of domestic equipment and raw materials. To eliminate the negative effects of the impact factors, a hierarchical model of coherent development strategies at different levels (national, regional and the enterprise level) has been suggested through the identification by means of benchmarking the reference samples (standards) for individual components of a consumer goods industry development plan or a set of individual projects. The implementation of this approach contributes to enhancing the investment process, boosting innovation and increasing the efficiency of resources utilization by small and medium businesses.

Keywords: benchmarking; small and medium business; efficiency.

Постановка проблеми. Глобалізаційні зміни світової економіки та розвиток конкуренції у глобальному світовому масштабі сприяють постійному удосконаленню інструментів стратегічного управління, серед яких особливе місце належить бенчмаркінгу. Імплементція успішного досвіду конкурентів та інших суб'єктів ринку у підвищенні ефективності діяльності підприємств малого та середнього бізнесу виходить за галузеві рамки та розширює межі застосування ефективних практик управління саме завдяки інструментарію бенчмаркінгу.

Необхідність пошуку принципово нових методів підвищення ефективності діяльності підприємств малого та середнього бізнесу стає поштовхом для визначення нових напрямків модернізації, реінжинірингу та розвитку всіх складових діяльності підприємства. Крім того, у більшості випадків саме ефективне використання можливостей синергетичного поєднання бенчмаркінгу з сучасними засобами і технологіями, надають можливості розвитку та підвищення рівня конкурентних переваг, інтерактивної системи управління змінами в сфері діяльності підприємств малого та середнього бізнесу, збільшення ступеня відкритості, прозорості, динамічності розвитку суб'єктів малого та середнього підприємництва.

Аналіз останніх джерел, досліджень та публікацій. У зарубіжній і вітчизняній економічній літературі на сьогоднішній день існує достатня кількість робіт, присвячених питанню пошуку еталонів ринкової діяльності, заснованих на чужому досвіді. Бенчмаркінг – це нова у практиці вітчизняних підприємств технологія управління. Використання теорії менеджменту в соціально-економічних системах, загальній теорії управління, а також теорії та методології бенчмаркінгу дозволяє зробити висновок про те, що він не є інструментом управління змінами в організації, а являє собою, поряд зі стратегічним і оперативним управлінням, складову частину управління змінами [1–4]. Бенчмаркінг може відбуватися у двох можливих сценаріях: або шляхом порівняння структури процесів (структурний бенчмаркінг), або порівняння показників ефективності процесів (результативний бенчмаркінг). При чому, за вторим сценарієм еталонні показники визначають ефективність за трьома можливими варіантами: найкращої, покращеної та поширеної (звичайної) практики організації процесів [5].

Мета дослідження. Метою статті є обґрунтування доцільності використання інструментарію бенчмаркінгу для підвищення ефективності діяльності підприємств малого та середнього бізнесу.

Результати дослідження. Прикладом використання бенчмаркінгу є практика минулого століття запозичення досвіду роботи передових підприємств. Її сутність – виявлення підприємства-лідера, з'ясування технологій та методів функціонування, спроба використати ці методи на власному підприємстві. Бенчмаркінг як сучасна наукова концепція управління в Україні почали використовувати останні 15 років. Причому, зараз ситуація з використанням у практичній діяльності підприємств приблизно така сама, яка була в розвинутих країнах декілька десятиліть тому. За даними окремих досліджень та на думку окремих науковців та практиків бенчмаркінг знаходиться на стадії виведення на ринок [6, 8–11]. Його застосовують в основному великі підприємства, хоча частка малих і середніх підприємств постійно зростає.

Проведене дослідження видів бенчмаркінгу виявив ті його види, які надають можливість управляти змінами в організації (табл. 1).

Оцінка можливості використання інструментарію бенчмаркінгу бізнес-процесів підприємств здійснюється за допомогою методу «5x5», методу «перелік з чотирьох питань», матриці Дж.Х. Вільсона, SWOT-аналізу та STEP-аналізу. Процес формування системи показників управління ефективністю діяльності підприємств малого та середнього бізнесу на основі аналізу потреб і можливостей зацікавлених сторін за допомогою інструментарію SWOT-аналізу представлено на рис. 1.

Здійснено оцінку ефективності галузевої моделі організації виробництва легкої промисловості в країнах-членах СОТ на основі методу аналізу ієрархій (МАІ) за допомогою інструментарію STEP-аналізу. Для цього проведемо порівняльну оцінку конкурентоспроможності моделей галузевої організації виробництва легкої промисловості Туреччини, Китаю і ЄС (на прикладі Італії. Італійська модель підтримки легкої промисловості орієнтована на випуск категорій товарів від «мас-маркети» до «люкс») без урахування нелегального

імпорту та експорту. Легка промисловість Туреччини, Китаю та Італії вже значний часовий проміжок працює в рамках СОТ, при цьому будучи прибутковою галуззю (табл. 2).

Таблиця 1

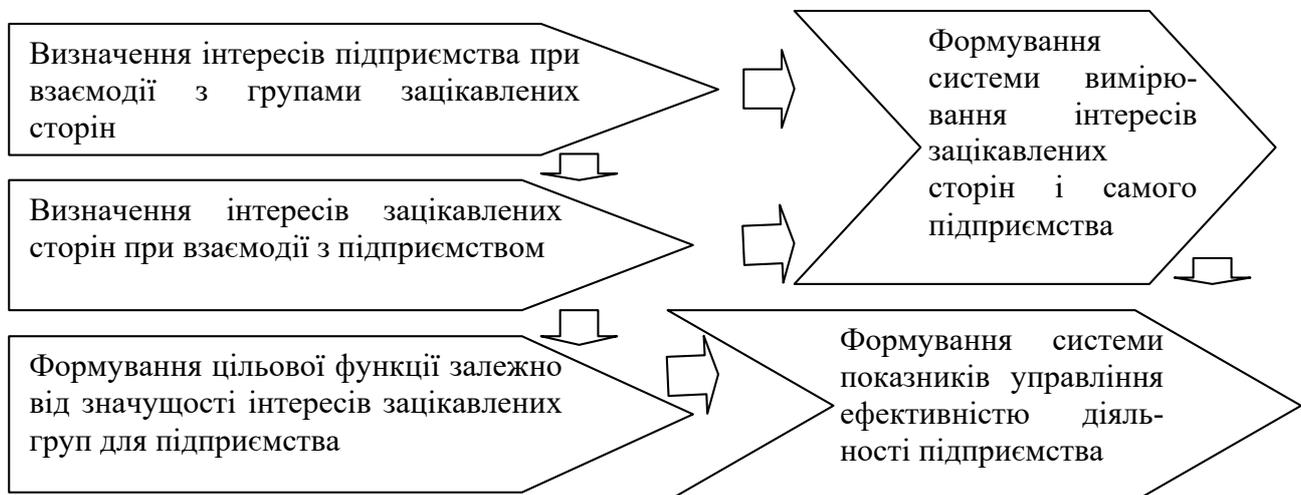
Основні види і зміст бенчмаркінгу

Вид бенчмаркінгу	Зміст	Мета бенчмаркінгу
Вид бенчмаркінгу	Визначення основних напрямків підвищення загальної результативності діяльності підприємств на основі довгострокових стратегій і загальних підходів для досягнення ключових показників ефективності, які включають в себе ключові компетенції, розроблення нових продуктів і послуг. Управління змінами в результаті застосування даного виду бенчмаркінгу є довгостроковим і вимагає великої кількості часу і ресурсів	Використання для послідовного і періодичного узгодження бізнес-стратегій підприємств
Конкурентний бенчмаркінг	Компанії вважають, що їх позиції по відношенню до характеристик основних видів продукції і послуг є вразливими. Для цього виду бенчмаркінгу партнерами і конкурентами є виробники товарів і послуг з того ж сектору економіки	Оцінка рівня результативності та ефективності в ключових областях діяльності в порівнянні з іншими організаціями для пошуку шляхів ліквідації розривів в оцінці
Бенчмаркінг бізнес-процесів	Спрямований на поліпшення конкретних критичних процесів і операцій на основі пошуку кращого досвіду тих підприємств, які здійснюють подібні і зіставні бізнес-процеси і операції. Процес бенчмаркінгу включає в себе розробку нових стандартів здійснення діяльності і використання кращої практики, однак призводить до короткострокових переваг	Досягнення поліпшень в ключових бізнес-процесах і операціях для отримання швидкого ефекту
Функціональний бенчмаркінг	Визначає необхідність порівняння результатів і ефективності діяльності з партнерами з інших секторів економіки для розробки основних напрямів поліпшення аналогічних функцій або бізнес-процесів. Цей вид тестування може призвести до інновацій і значних поліпшень діяльності	Поліпшення діяльності або послуг, що надаються, для яких не існує галузевих стандартів
Внутрішній бенчмаркінг	Включає в себе бенчмаркінг підприємств або операцій в межах однієї організації (наприклад, дочірніх підприємств або мережових компаній). Основні переваги внутрішнього бенчмаркінгу полягають у вільному доступі до конфіденційних даних і інформації, що економить час і використовувані ресурси. Існує менше перешкод для використання кращого досвіду передових бізнес-одиниць. Проте реальні інновації можуть бути відсутніми, а підвищення результативності та ефективності діяльності зажадають звернення до зовнішнього бенчмаркінгу	Використання кращої практики передових підрозділів і бізнес-одиниць компанії точно, своєчасно і оперативно

Закінчення табл. 1

Вид бенчмаркінгу	Зміст	Мета бенчмаркінгу
Зовнішній бенчмаркінг	Включає в себе аналіз зовнішніх організацій незв'язаних секторів економіки, які є кращими, незалежно від виду діяльності. Цей вид тестування може зайняти значний час і вимагати додаткових ресурсів для забезпечення порівнянності даних і інформації, достовірності висновків і розробки обґрунтованих рекомендацій	Виявлення та використання кращого досвіду в інших організаціях, бізнес-процесах і бізнес-одиницях
Міжнародний бенчмаркінг	Аналіз і використання кращої практики інших організацій у світовій економіці через відсутність кращих організацій і партнерів в національній економіці для отримання достовірних результатів. Глобалізація і досягнення в області інформаційних технологій розширюють можливості для розробки міжнародних проєктів. Це може зайняти більше часу і ресурсів для створення і впровадження інновацій, а також отримання результатів аналізу національних відмінностей	Досягнення світового статусу на зовнішніх ринках або вищого рейтингу в національній економіці

Джерело: узагальнено на основі [7, 9, 10].



Джерело: доповнено автором на основі [12–14].

Рис. 1. Формування системи показників управління ефективністю діяльності підприємства малого та середнього бізнесу

Задача визначення доцільності використання інструментарію бенчмаркінгу для управління ефективністю діяльності підприємств легкої промисловості є багатокритеріальною, при цьому багато критерії і чинники не піддаються формалізації, її загальне аналітичне рішення представляється практично неможливим. Тому найбільш оптимальним бачиться застосування одного з експертних методів оцінки – методу аналізу ієрархії.

Таблиця 2

Особливості легкої промисловості Китаю, Італії, Туреччини

Країна	Особливості галузі	Ринок, на який орієнтована галузь	Специфіка стратегії
1	2	3	4
Китай	Характеризується зміщенням виробництва в напрямку масового виробництва, розширення асортименту за рахунок гнучких цін і за рахунок зниження якості готової продукції.	В основному орієнтована на експорт готової продукції – активний розвиток приватних фірм.	– бізнес-стратегія орієнтована на конкуренцію витрат; – формування сектору виробництва хімічних волокон за рахунок іноземних інвестицій; – активне запозичення технологій;
Італія	Характеризується розширенням асортименту продукції, що виробляється за рахунок застосування гнучких і ефективних виробничих технологій. Це викликано реакцією на зміни потреб покупців, що віддають перевагу якісним товарам за прийнятними цінами, що вимагають широкого асортименту товару і швидкого відгуку на виникаючі запити. Легка промисловість орієнтована на випуск товарів всіх категорій: (luxury (люкс), premium (високий), middle-up (вище середнього), middle (середній) і mass-market (нижче середнього).	В рівній мірі орієнтована як на експорт готової продукції, так і на внутрішній ринок.	– більша частина учасників ринку – невеликі сімейні фірми; – широко представлені фінансові інститути кредитування і підтримки малого бізнесу; – інтернаціоналізація виробничих процесів; – застосування практики аутсорсингу
Туреччина	Турецькі фабрики виробляють одяг для відомих європейських торгових марок і розвивають власні марки. Турецькі бренди в основному орієнтовані на middle (середній) і mass-market (нижче середнього). Якість готової продукції більш висока, при незначній різниці в ціні, ніж у конкурентів (наприклад, Китаю). Виробничий процес характеризується високою якістю продукції, високою швидкістю і узгодженістю виробництва, основу якого складає сучасне технологічне обладнання та розвинений менеджмент.	В рівній мірі орієнтована як на експорт готової продукції, так і на внутрішній ринок.	– розробка власного дизайну і бренду; – співпраця зі світовими лідерами ринку товарів легкої промисловості та передача досвіду управління; – більшість національних компаній належить національним власникам; – іноземні інвестиції невеликі

Джерело: складено автором.

Критеріями порівняння альтернатив були обрані чинники, які надають найбільший вплив на конкурентоспроможність підприємств даної галузі: 1) ціна готової продукції; 2) якість продукції; 3) зручність розрахунків за продукцію; 4) виконання будь-яких запитів замовників; 5) впізнаваність бренду; 6) лояльність до виробника.

Завдання – визначити країну з найбільш конкурентоспроможною моделлю галузевої організації виробництва товарів легкої промисловості з урахуванням цільових груп споживачів. Дані групи виділяються за критерієм «клас продукції, що випускається»: luxury (люкс), premium (високий), middle-up (вище середнього), middle (середній) і mass-market (нижче середнього). Це дозволить визначити, яка модель галузевої організації виробничого процесу якої країни може бути бажана і адаптована для застосування у вітчизняній промисловості.

Проведений аналіз ваг виділених критеріїв, дозволив визначити, що обрані критерії мають приблизно однакову важливість для даної групи експертів. Найбільшу вагу мають критерії «Якість продукції, що виробляється» і «Виконання будь-яких запитів замовників», «Ціна» і «Лояльність до виробника». При цьому критерій «Ціна» і «Лояльність покупців до виробника» мають рівний процентний вага (табл. 3).

Таблиця 3

Результат розрахунку важливості кожного з критеріїв оцінки моделей галузевої організації виробництва товарів легкої промисловості Китаю, Туреччини та Італії

Критерії	Ціна	Якість продукції	Зручність розрахунків за продукцію	Виконання будь-яких запитів замовників	Впізнаваність бренду	Лояльність до виробника	Власний вектор	Вага критерію
Ціна	1	2	7,00	0,2	0,5	0,33	1,49	0,17
Якість продукції	0,5	1	4	0,5	4	2	1,51	0,18
Зручність розрахунків за продукцію	0,14	0,25	1	0,2	0,33	0,33	1,14	0,13
Виконання будь-яких запитів замовників	5,00	2,00	5,00	1	4,00	3,00	1,65	0,19
Впізнаваність бренду	2,00	0,25	3,00	0,25	1	0,5	1,38	0,16
Лояльність до виробника	3,00	0,5	3,00	0,33	2,00	1	1,46	0,17

Джерело: складено автором.

Динаміка фінансово-економічних показників свідчить про деяке економічне зростання в окремих виробництвах, що не відповідає масштабу і можливостям галузі якісно задовольнити зростаючий попит на продукцію, призупинити критичне падіння частки вітчизняних товарів на внутрішньому ринку і запобігти виниклу загрозу втрати національної безпеки країни. Сформована економічна ситуація відображає наявність системних проблем на підприємствах легкої промисловості, яка характеризується, в першу чергу, структурними диспропорціями в галузі.

В результаті сьогодні Україна не входить в число провідних виробників, експортерів товарів легкої промисловості, а також не відноситься і до числа найбільших світових імпортерів. Мобілізаційні потреби країни в продукції галузі задовольняються далеко не повністю, а домінування імпорту суперечить інтересам щодо безпеки держави, згідно з

якими в обсязі продукції стратегічного призначення частка вітчизняної має становити не менше 50%. Продукція вітчизняних виробників до цих пір не відповідає вимогам міжнародної стандартизації, сертифікації та метрології, і тому є неконкурентоспроможною.

Аналіз системи управління підприємствами легкої промисловості виявив суттєві недоліки діючої лінійно-функціональної організаційної структури управління, яка, не в повній мірі, відповідає стратегічним пріоритетам розвитку галузі. З одного боку, більшість підприємств галузі нарощують темпи економічного зростання, виходять на нові ринки, створюють широку дилерську мережу на внутрішньому і зовнішньому ринках, а, з іншого боку, обмеження, пов'язані в цілому з інерційним сценарієм розвитку, що характеризується витратними методами управління, не дозволяють подолати інвестиційний вакуум і технологічне відставання від галузевих світових аналогів.

Виявлення та ранжування за значимістю чинників, що перешкоджають сталому розвитку підприємств легкої промисловості дозволив виявити найбільш значимі: конкуренція з боку тіншового сектора, низька інвестиційна активність, труднощі зі збутом готової продукції, гостра нестача кваліфікованих кадрів, недостатня увага до інновацій, недостатня ефективність маркетингу, відсутність вітчизняного обладнання і сировини. Ці висновки зроблені на основі аналізу результатів діяльності базових підгалузей: текстильної, швейної та шкіряно-зуттєвої. В результаті проведеного автором аналізу виробничої діяльності провідних підприємств цих галузей були визначені основні чинники, що стримують розвиток легкої промисловості з урахуванням ключових проблем розвитку галузі в цілому (табл. 4). Виділені проблеми характерні не тільки для підприємств цих підгалузей, а й для більшості вітчизняних виробників.

Таблиця 4

Чинники, що стримують розвиток легкої промисловості

Текстильна промисловість	Швейна промисловість	Шкіряно-зуттєва промисловість
1. Гостра нестача кваліфікованих кадрів. 2. Необхідність придбання іноземного обладнання в зв'язку з відсутністю вітчизняних машин. 3. Розвиток і переозброєння здійснюється за рахунок власних коштів. 4. Відсутня вітчизняну сировину, барвники. 5. У вартості текстильних виробів дуже висока енергетична складова. 6. Збут готової продукції. 7. Імпорт.	1. Гостра нестача кваліфікованих кадрів. 2. Необхідність придбання іноземного обладнання в зв'язку з відсутністю вітчизняних машин. 3. Розвиток і переозброєння здійснюється за рахунок власних коштів. 4. Імпорт сировини, частка якого у вартості готового виробу доходить до 40%. 5. Відсутність вітчизняної фурнітури. 6. Нерівні вимоги до товару вітчизняного виробника і товарів, які імпортуються (наприклад, за складом). 7. Збут готової продукції. 8. Нелегальний імпорт, частка якого в загальному обсязі товарів доходить до 60%.	1. Гостра нестача кваліфікованих кадрів. 2. Необхідність придбання іноземного обладнання в зв'язку з відсутністю вітчизняних машин. 3. Розвиток і переозброєння здійснюється за рахунок власних коштів. 4. Зниження обсягів і якості вітчизняної сировини зважаючи на зменшення поголів'я худоби. 5. Відсутність зуттєвих комплектуючих деталей – підошов, устілок, шнурків, пряжок, каблуків. 6. Проблеми збуту. 7. Нелегальний імпорт.

Джерело: складено автором.

Причини такого становища – використання «жорстких» систем управління, спрямованих на домінування подетальної, повузлової і технологічної спеціалізації промислових виробництв – рішення задач, пов'язаних з підвищенням їх міжгалузевої ефективності. В результаті, в неповній мірі здійснювалася інноваційна та інвестиційна діяльність, спрямована на ресурсозбереження, збільшення частки продукції з високою часткою доданої вартості, забезпечення мобільного перепрофілювання виробництва, тобто мав місце дисбаланс між структурою виробничих можливостей, технічним рівнем продукції і потребами довгострокового соціально-економічного розвитку легкої промисловості з урахуванням викликів майбутнього періоду. В сучасних економічних умовах специфіка діяльності підприємств легкої промисловості, пов'язана з різноманітністю і тимчасовою протяжністю бізнес-процесів, особливостями технологічних виробничих процесів і процесів управління виробництвом, різноманітністю використовуваних ресурсів, об'єктивно вимагає нової якості інвестиційного менеджменту.

При виконанні оцінки було здійснено порівняння пар об'єктів, в даному випадку чинників. Суб'єктивні порівняння переведені в кількісні показники за такою шкалою: рівноцінність – «1», помірна перевага – «3», сильна перевага – «5», дуже сильна перевага – «7», вища перевага – «8», найвища перевага – «9». Результати зведено в матрицю пріоритетів (табл.5).

Таблиця 5

**Визначення рангових коефіцієнтів чинників, що стримують розвиток
 легкої промисловості**

Номер чинника	1	2	3	4	5	6	7	8	9	w_i	Ранг
1	1	9/1	5/1	3/1	3/1	7/1	3/1	7/1	5/1	0,33	1
2	1/9	1	3/1	1/3	3/1	5/1	1/7	5/1	1/3	0,07	4
3	1/5	1/3	1	1/7	3/1	3/1	1/5	1/3	3/1	0,05	6
4	1/3	3/1	7/1	1	7/1	7/1	1/3	9/1	5/1	0,21	2
5	1/3	1/3	1/3	1/7	1	5/1	1/5	3/1	1/5	0,04	7
6	1/7	1/5	1/3	1/7	1/5	1	1/5	5/1	1/3	0,03	8
7	1/3	7/1	5/1	3/1	5/1	5/1	1	1/7	3/1	0,16	3
8	1/7	1/5	3/1	1/9	1/3	1/5	7/1	1	3/1	0,05	6
9	1/5	3/1	1/3	1/5	5/1	3/1	1/3	1/3	1	0,06	5
Σ										1,00	

Джерело: розраховано автором.

По горизонталі і вертикалі в матриці парних порівнянь розташовані досліджувані чинники, де n -число чинників (в даному випадку їх 9). Далі в оцінюється перевага j -го показника в порівнянні з i -м. Для визначення значущості чинника оцінка починається з першого чиннику по горизонталі, який порівнюється з іншими чинником по вертикалі. Результатом визначення ступеня важливості досліджуваних чинників відповідно до ступеня їх впливу на формування умов сталого розвитку легкої промисловості стало їх ранжування, наведене в табл. 6.

Таким чином, відповідно до результатів проведеної комплексної оцінки чинників, що перешкоджають розвитку легкої промисловості на території, були ранжовані за значимістю, яка є підставою для визначення послідовності та пріоритетності управлінського впливу підвищення рівня ефективності діяльності. Так, на рис. 2. представлена пропонується ієрархія

узгодженості стратегій розвитку на різних рівнях системи: національному, регіональному і рівні підприємств шляхом виявлення за допомогою інструментарію бенчмаркінгу еталонів (зразків) для окремих складових програм розвитку легкої промисловості або комплексу окремих проектів. Використання даного підходу сприятиме вдосконаленню інвестиційного процесу, активізації інноваційної діяльності, підвищенню ефективності використання всіх видів ресурсів підприємствами.

Таблиця 6

**Розподіл чинників, що стримують розвиток легкої промисловості
за показниками рангових коефіцієнтів**

Ранг	Чинник
1.	Конкуренція з боку тіньової продукції, включаючи тіньовий імпорт
2.	Низька інвестиційна активність
3.	Труднощі зі збутом готової продукції
4.	Брак кваліфікованих кадрів
5.	Недостатня увага до інновацій
6.	Відсутність вітчизняного виробництва сучасного обладнання Нерівні вимоги до товару вітчизняного виробника і товарів, які імпортуються
7.	Дефіцит вітчизняної сировини
8.	Значна частка енергетичної складової в собівартості готової продукції

Джерело: складено автором.

Причини такого становища – використання «жорстких» систем управління, спрямованих на домінування подетальної, повузлової і технологічної спеціалізації промислових виробництв – рішення задач, пов'язаних з підвищенням їх міжгалузевої ефективності.

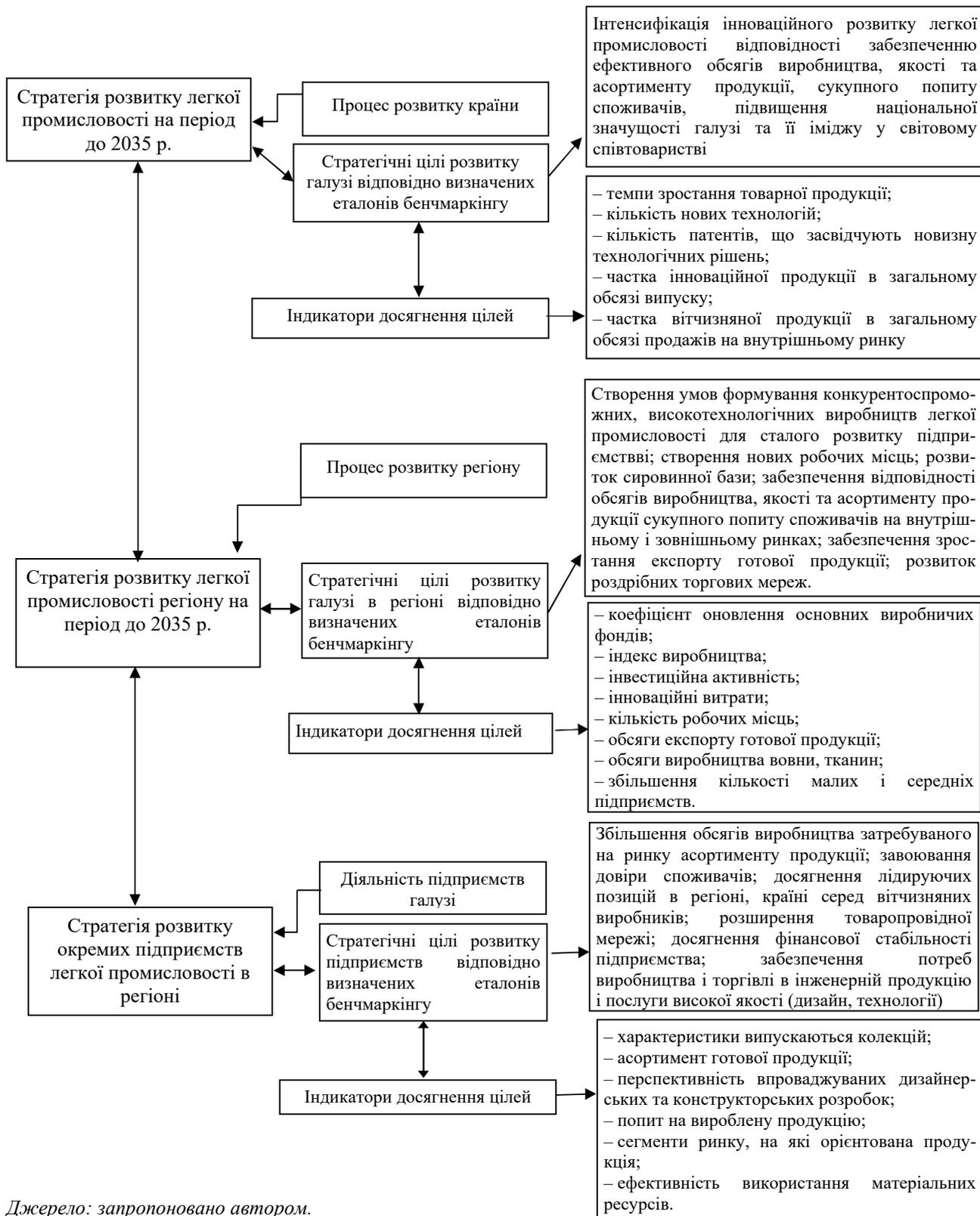
В результаті, в неповній мірі здійснювалася інноваційна діяльність, спрямована на ресурсозбереження, збільшення частки продукції з високою часткою доданої вартості, забезпечення мобільного перепрофілювання виробництва, тобто мав місце дисбаланс між структурою виробничих можливостей, технічним рівнем продукції і потребами довгострокового соціально-економічного розвитку легкої промисловості з урахуванням викликів майбутнього періоду.

В сучасних економічних умовах специфіка діяльності підприємств легкої промисловості, пов'язана з різноманітністю і тимчасової протяжністю бізнес-процесів, особливостями технологічних виробничих процесів і процесів управління виробництвом, різноманітністю використовуваних ресурсів, об'єктивно вимагає нової якості менеджменту, оснований на використанні інструментарію бенчмаркінгу на всіх рівнях діяльності.

Так, на мікрорівні необхідним є внесення змін до системи управління підприємствами: перехід від лінійно-функціональної до дивізійної системі управління з організацією підрозділів по продуктовому принципу, що дозволяє оптимізувати систему управління на основі використання процесного підходу до управління, який розглядає підприємство як мережу пов'язаних між собою бізнес-процесів, а не сукупність розрізнених функцій, орієнтуючи його на результат.

Впровадження системи управління якістю на галузевому рівні дозволить здійснити перехід від традиційного «управління станом» до «управління за результатами», так як в умовах обмеженості інвестиційних ресурсів зростає роль менеджменту ефективності, в той час як витрати, викликані неякісним менеджментом, збільшуються через витрат на виправлення помилок, недоліків і неякісної продукції. Досягнення ефективності управління при впровадженні процесного підходу може бути забезпечено на основі інтеграційного

з'єднання двох напрямків: моделювання інвестиційних бізнес-процесів і створення автоматизованої системи управління проектами розвитку.



Джерело: запропоновано автором.

Рис. 2. Ієрархія узгодженості стратегій розвитку легкої промисловості за допомогою інструментарію бенчмаркінгу

Моделювання інвестиційних бізнес-процесів має на увазі під собою формування структур, функцій і процесів, оптимальним способом реалізують цілі розвитку підприємства. Моделювання включає в себе: побудова моделі інвестиційного бізнес-процесу; розробку системи управління; регламентацію бізнес-процесу; оцінку ефективності інвестицій при реалізації проектів. Використання програмних продуктів на основі загальноприйнятих практик бенчмаркінгу скорочує час на виконання проектів, дозволяє знизити витрати і підвищити ефективність.

Головне призначення автоматизованої системи – автоматизація всіх етапів формалізації та функціонування систем і об'єктів управління, що дозволяє автоматизувати такі етапи, як: моделювання окремого проекту або всього підприємства як сукупності проектів; визначення потреби в залучених інвестиції і кредитах; опрацювання стратегії фінансування; проведення передінвестиційного аналізу результатів діяльності; розробка інноваційного проекту; опис та оцінка його ефективності.

Висновки та пропозиції. Таким чином, проведене дослідження показало, що реалізація системи менеджменту якості на підприємствах галузі зможе забезпечити ефективність прийнятих управлінських рішень тільки в тому випадку, якщо буде досягнуто порозуміння керівництвом галузі необхідності взаємодії менеджменту і концепції контролінгу на функціональному, інституційному та процесуальному рівнях. Тісна взаємодія між системою управління якістю та концепцією контролінгу доцільності використання інструментарію бенчмаркінгу на підприємствах вимагає певного узгодження з управління всіма ресурсами. Виконуючи функцію підтримки управління ефективністю діяльності, а також стимулюючу функцію та функцію узгодження, контролінг сприяє координації процесу управління, по-перше, орієнтуючи систему управління на створення доданої вартості при забезпеченні постійної спрямованості на досягнення даної мети і, по-друге, на кінцевий позитивний результат управління ефективністю діяльності підприємств малого та середнього бізнесу, шляхом забезпечення менеджменту необхідною інформацією.

References

Література

- | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>1. Skelton, M. (2003). The Continuing Value of Benchmarking. APQC, January, 65–72.</p> <p>2. Reider, R. (2008). Benchmarking kak instrument opredeleniia strategii povysheniia pribyli [Benchmarking as a tool for determining a profitability strategy]. Moscow: RIA Standarty i kachestvo. 244 p. [in Russian].</p> <p>3. Uvarov, V.V. (2005). Benchmarking kak sovremennyi metod upravleniia biznesom [Benchmarking as a modern method of business management]. Menedzhment v Rossii i za rubezhom [Management in Russia and abroad], No. 4, P. 35–42 [in Russian].</p> <p>4. Akulov, A.O. (2013). Sravnitelnyi podkhod v sisteme sovremennogo menedzhmenta [Comparative approach in the system of modern management]. Vestnik VGU [Bulletin of Voronezh State University], No. 1, P. 140–147 [in Russian].</p> <p>5. Jackson, N., Lund, H. (ed.) (2000). Benchmarking in Higher Education. Society for Research into Higher</p> | <p>1. Skelton M. The Continuing Value of Benchmarking / M. Skelton // APQC. – 2003. – January. – P, 65–72.</p> <p>2. Рейдер Р. Бенчмаркинг как инструмент определения стратегии повышения прибыли / Р. Рейдер. – М.: РИА Стандарты и качество, 2008. – 244 с.</p> <p>3. Уваров В. В. Бенчмаркинг как современный метод управления бизнесом / В. В. Уваров // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – № 4. – С. 35–42.</p> <p>4. Акулов А. О. Сравнительный подход в системе современного менеджмента / А. О. Акулов // Вестник ВГУ. – 2013. – № 1. – С. 140–147.</p> <p>5. Benchmarking in Higher Education / edited by Norman Jackson and Helen Lund. –</p> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Education & Open University Press. 258 p.

6. Biliavskiy, V.M. (2017). Benchmarking як інструмент підвищення ефективності операційної діяльності підприємств [Benchmarking as a tool to increase the effective operating activities of enterprises]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politehnika"*. Serii: Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku: zbirnyk naukovykh prats [Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic". Series: Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and problems of development: a collection of scientific papers], No. 862, P. 10–18 [in Ukrainian].

7. Tikhonov, Yu.V. (2011). Benchmarking i biznes-rozvidka yak skladovi uspishnoho rozvytku biznesu [Benchmarking and business intelligence as components of successful business development]. *Aktualni problemy ekonomiky* [Actual Problems of Economics], No. 9 (75), P. 126–132 [in Ukrainian].

8. Morshchenok, T.S. (2017). Benchmarking як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур [Benchmarking as a tool to increase the competitiveness of business structures]. *Ekonomika i suspilstvo* [Economy and Society]. Kharkiv. P. 533–540 [in Ukrainian].

9. Bykhova, O.M. (2014). Klasyfikatsiia vydiv benchmarkingu v systemi upravlinnia bankamy [Classification of types of benchmarking in the management system of banks]. *Ekonomika rozvytku* [Development Economics], No. 3 (71), P. 15–18 [in Ukrainian].

10. Nifatova, O.M. (2017). Benchmarking integrovanykh struktur biznesu [Benchmarking of integrated business structures]. *Problemy ekonomiky* [Problems of economy], No. 2, P. 217–222 [in Ukrainian].

11. Bahancov, N.A., Erohina, E.V. (2019). Benchmarking as a tool to increase competitiveness. *Scientific Development Trends And Education*. 10.18411/lj-12-2019-66.

12. Vlotman, W., Smedema, L., Rycroft, D. (2020). Performance assessment and benchmarking. In: *Modern Land Drainage. Planning, Design and Management of Agricultural Drainage Systems*. doi/10.1201/9781003025900-32.

Society for Research into Higher Education & Open University Press, 2000. – 258 p.

6. Білявський В. М. Бенчмаркінг як інструмент підвищення ефективності операційної діяльності підприємств / В. М. Білявський // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: збірник наукових праць. – 2017. – № 862. – С. 10–18.

7. Тіхонов Ю. В. Бенчмаркінг і бізнес-розвідка як складові успішного розвитку бізнесу / Ю. В. Тіхонов // *Актуальні проблеми економіки*. – 2011. – № 9 (75). – С. 126–132.

8. Морщенок Т. С. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур / Т. С. Морщенок // *Економіка і суспільство*. – Харків, 2017. – С. 533–540.

9. Бихова О. М. Класифікація видів бенчмаркінгу в системі управління банками / О. М. Бихова // *Економіка розвитку*. – 2014. – № 3 (71). – С. 15–18.

10. Ніфатова О. М. Бенчмаркінг інтегрованих структур бізнесу / О. М. Ніфатова // *Проблеми економіки*. – 2017. – № 2. – С. 217–222.

11. Bahancov N. A. Benchmarking as a tool to increase competitiveness / N. A. Bahancov, E. V. Erohina // *Scientific Development Trends And Education*. – 2019. – DOI: 10.18411/lj-12-2019-66.

12. Vlotman W. Performance assessment and benchmarking / Willem Vlotman, Lambert Smedema & David Rycroft // *Modern Land Drainage. Planning, Design and Management of Agricultural Drainage Systems*. – CRC Press, 2020. –

13. Petuskiene, E., Glinskiene, R. (2011). Entrepreneurship as the Basic Element for the Successful Employment of Benchmarking and Business Innovations. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, No. 22 (1), P. 69–77.

14. McKay, R.B., Chung, E. (2005). Benchmarking for entrepreneurial survival: Pursuing a cohesive and imperfectly imitable culture. *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 12, No. 3, P. 207–218. <https://doi.org/10.1108/14635770510600339>.

[doi/10.1201/9781003025900-32](https://doi.org/10.1201/9781003025900-32).

13. Petuskiene E. Entrepreneurship as the Basic Element for the Successful Employment of Benchmarking and Business Innovations / Edita Petuskiene, Rasa Glinskiene // *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*. – 2011. – No. 22 (1). – P. 69–77.

14. McKay R. B. Benchmarking for entrepreneurial survival: Pursuing a cohesive and imperfectly imitable culture / R. B. McKay and E. Chung // *Benchmarking: An International Journal*. – 2005. – Vol. 12, No. 3. – P. 207–218. – <https://doi.org/10.1108/14635770510600339>.

УДК 658:005.7

DOI: 10.30857/2413-0117.2020.1.9

Володимир С. Титикало

Національний медичний університет ім. О.О. Богомольця, м. Київ, Україна

СУТНІСТЬ ТА ХАРАКТЕРИСТИКИ ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ

У статті розглянуто сутність та характеристики процесно-орієнтованого управління економічним потенціалом підприємств на основі системного аналізу існуючих підходів та критичного мислення до розвитку сучасної економічної думки. Ретроспективний аналіз роботи вчених за останні два десятиліття дослідив суть поняття «економічний потенціал» та виявив зміну в тенденції розуміння та тлумачення цієї категорії. У роботі наголошується, що в сучасних наукових публікаціях висвітлюються різні аспекти поняття економічного потенціалу і наводяться істотні відмінності у визначенні самого поняття, проте використання структурного аналізу значно розширює межі дослідження, зокрема, дозволяє виділити чотири ключові напрями: рівень, функціональність ресурсів та їх цінність, орієнтованість на виробництво або процес перетворення. Завдяки реалізації такого підходу компанія може вчасно визначити траєкторію дій, накопичити низку необхідних ресурсів, навичок та можливостей. Бізнес-процеси сталого функціонування та розвитку підприємства контактують з ними в чіткому та послідовному порядку. Аналізуючи ключові ідеї для узагальнення думок дослідників, можна дійти висновку, що бізнес-процеси – це сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, які мають точки входу та виходу, інтерфейси та організаційну структуру. Через здійснення визначених функцій вони ефективно конструюють низку дій та виконують відповідні завдання з метою забезпечення впорядкованої роботи, тим самим продукуючи певні результати (виробництво), що мають цінність для клієнта. Аналіз та дослідження потенціалу сучасних компаній доводить, що це власне бізнес-процес, що створює можливості для визначення його здатності виробляти конкурентоспроможну продукцію для задоволення потреб споживачів. Такі компанії розуміють потенціал сталого розвитку і тому потребують розробки власних стратегічних показників, які мають забезпечувати загальну та ефективну структуру й організацію бізнес-процесів. У цьому контексті на перший план виходять такі фактори, як розмір підприємства, ціни чи інші показники. Підприємства завжди намагаються досягти позитивних результатів діяльності, тому важливо забезпечити розумне ранжування основних та допоміжних бізнес-процесів, а також внутрішньої ефективності. У ході дослідження враховувались загальновідомі показники рівня якості, які залежать від потенціалу бізнесу через взаємодію між активними бізнес-процесами, що використовують технології, людські ресурси, управління, інформацію, знання тощо. У результаті дослідження розкрито особливості змін в управлінні бізнесом, що супроводжується переходом від функціонального управління до управління, орієнтованого на процеси з погляду процесно-орієнтованого підходу. Відповідно, економічний потенціал розглядається як мережа взаємопов'язаних рішень і процесів. Оскільки основними характеристиками економічного потенціалу є структура бізнес-процесів та взаємозв'язок між ними на різних рівнях, в яких здійснюються планування, контроль та коригування господарської діяльності, в підсумку підприємство отримує необхідний інструментарій для досягнення ефективного розвитку.

Ключові слова: процесно-орієнтоване управління; сутність; характеристика; системно-диференціюючий підхід; бізнес-процес; структура; господарська діяльність.

Владимир С. Тытыкало

Национальный медицинский университет им. А.А. Богомольца, г. Киев, Украина

СУЩНОСТЬ И ХАРАКТЕРИСТИКИ ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИМ ПОТЕНЦИАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЙ

В статье рассмотрены сущность и характеристики процессно-ориентированного управления экономическим потенциалом предприятий на основе системного анализа существующих подходов и критического мышления к развитию современной экономической мысли. Ретроспективный анализ работы учёных за последние два десятилетия исследовал суть понятия «экономический потенциал» и обнаружил изменение тенденции понимания и толкования данной категории. В работе отмечено, что в современных научных публикациях освещаются различные аспекты понятия экономического потенциала и указываются существенные различия в определении самого понятия, однако использование структурного анализа значительно расширяет рамки исследования, в частности, позволяет выделить четыре ключевых направления: уровень, функциональность ресурсов и их ценность, ориентированность на производство или процесс преобразования. Благодаря реализации такого подхода компания может своевременно определить траекторию действий, накопить необходимые ресурсы, навыки и возможности. Бизнес-процессы устойчивого функционирования и развития предприятия контактируют с ними в чётком и последовательном порядке. Анализируя ключевые идеи для обобщения мнений исследователей, можно констатировать, что бизнес-процессы – это совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которые имеют точки входа и выхода, интерфейсы и организационную структуру. Осуществляя определённые функции, они эффективно конструируют ряд действий и выполняют соответствующие задания с целью обеспечения упорядоченной работы, тем самым продуцируя результаты (производство), имеющие ценность для клиента. Анализ и исследование потенциала современных компаний доказывает, что это именно сам бизнес-процесс, который создаёт возможности для определения его способности производить конкурентоспособную продукцию для удовлетворения потребностей потребителей. Такие компании понимают потенциал устойчивого развития и поэтому нуждаются в выработке собственных стратегических показателей, которые должны обеспечивать общую и эффективную структуру и организацию бизнес-процессов. В этом контексте на первый план выходят такие факторы, как размер предприятия, цены или другие показатели. Предприятия всегда стремятся достичь положительных результатов своей деятельности, поэтому важно обеспечить разумное ранжирование основных и вспомогательных бизнес-процессов, а также внутренней эффективности. В ходе исследования учитывались общеизвестные показатели уровня качества, которые зависят от потенциала бизнеса через взаимодействие между активными бизнес-процессами, использующими технологии, человеческие ресурсы, управление, информацию, знания и др. В результате исследования раскрыты особенности изменений в управлении бизнесом, что сопровождается переходом от функционального управления к управлению, ориентированному на процессы с позиции процессно-ориентированного подхода. Соответственно, экономический потенциал рассматривается как сеть взаимосвязанных решений и процессов. Поскольку основными характеристиками экономического потенциала являются структура бизнес-процессов и взаимосвязи между ними на разных уровнях, в рамках которых осуществляются планирование, контроль и корректировка хозяйственной деятельности, в конечном счёте предприятие получает необходимый инструментарий для достижения эффективного развития.

Ключевые слова: *процесно-орієнтоване управління; сутність; характеристика; системно-диференціюючий підхід; бізнес-процес; структура; господарська діяльність.*

Volodymyr S. Tytykalo

Bogomolets National Medical University, Kyiv, Ukraine

THE NATURE AND ESSENTIAL CHARACTERISTICS OF PROCESS-BASED MANAGEMENT OF ENTERPRISE ECONOMIC POTENTIAL

The article explores the nature and essential characteristics of process-based management of enterprise economic potential in the frameworks of system analysis of the current approaches and critical thinking to the development of modern economic theory. A retrospective analysis of the research studies over the past two decades has provided insights into the nature of an 'economic potential' concept and has revealed a shift of focus in understanding and interpretation of the given category. It is emphasized that modern scholarly publications demonstrate evidence of extensive research on various aspects of the economic potential concept and fundamental differences in the above term interpretations, however, the application of structural analysis would greatly enlarge the research scope, in particular, will enable to identify the four basic dimensions: the level and functionality of resources, their value-based perspective, along with the focus to production outcome or a transformation process. Through the realization of such approach, a company will get an opportunity to build an up-to-date action plan trajectory; accumulate the necessary range of resources, skills and capabilities, where company business processes of sustainable operation and development are designed to ensure their close interaction, clear manner and consistency. An in-depth literature review to summarize numerous academic viewpoints has provided for identifying a business process as a set of interrelated activities that have their entry and exit points, specific interfaces, and organizational structure. Through a number of functions, they effectively design a range of actions and perform tasks to ensure well-ordered operation, thus producing results (production outcomes) that have value to a customer. A thorough study on modern companies' economic potential provides argument that it is the business process that creates opportunities to shape its capacity to manufacture competitive products to meet customers' needs. These companies understand the vast potential sustainable development provides that translates into the growing need to design their own strategic indicators to ensure common and effective structure and organizational pattern of business processes. In this context, such factors as the company size, price or other indicators are becoming paramount. Companies always strive for attaining better performance, thus it is critical to develop a reasonable ranking methodology to manage fundamental and auxiliary business processes, as well as the company internal efficiency. This study has deployed commonly accepted indicators of quality assurance affected by economic potential factors through active interaction between company business processes, technology, human resources, management, information, knowledge, etc. The research findings have revealed the specifics of a certain shift in business management associated with the transition from functional management approach to process-based management. Accordingly, the economic potential is viewed as a network of interconnected decisions and processes. Since the main characteristics of the economic potential are the structure of business processes and the relationships between them at different levels which accommodate the important phases of business planning, control and adjustment to changing environment, the ultimate benefit a company obtains is the relevant toolkit to ensure effective business development.

Keywords: *process-based management; essence; characteristic; system differentiating approach; business process; structure; economic activity.*

Постановка проблеми. Сучасні реалії переходу вектору управління організацією сприяють виникненню, розвитку та використанню комбінованих напрямів прийняття рішень. Так процесно-орієнтоване управління як таке, а також формування, використання та нарощування економічного потенціалу в організацію стають вельми цікавими категоріями дослідження. Саме їх комбінація у формуванні стратегії розвитку організації несе в собі ідею протидії загрозам при сталому розвитку компанії.

Аналіз останніх публікацій. Дослідження особливостей впливу процесно-орієнтованого управління на діяльність підприємств при використанні їхнього потенціалу висвітлені в працях таких вчених, як О. Ареф'євої, К. Безгін, Н. Васюткіної, І. Гришиної, В. Діденко, С. Ілляшенко, Г. Нив, М. Хамер та ін. Та при цьому розгляд поняття економічний потенціал не розглядається, як мережа зв'язків при прямому та оберненому впливі. З нашої точки зору доцільно інтегрувати процесно-орієнтоване управління до розвитку економічного потенціалу підприємства через імплементацію мережових зв'язків, що призведе до прийняття більш ефективних рішень та якіснішого управління на усіх рівнях.

Невирішені частини дослідження є формування концептуального підходу до оцінювання передумов впровадження процесно-орієнтованого управління на підприємстві, з урахуванням особливостей економічного потенціалу через призму формування та функціонування бізнес-процесів на підприємстві.

Мета дослідження полягає у всебічному аналізі поняття економічний потенціал для виявлення тенденцій до постійних змін у його розумінні та трактуванні.

Виклад основного матеріалу. В останні кілька десятиліть функціонування та розвитку бізнесу парадигма бізнесу кардинально змінилася. Актуальною проблемою сучасної економіки України є підвищення якості відтворювального процесу промислових підприємств. Щоб знайти рішення, потрібно подивитися на концептуальний підхід до управління. Зміни зовнішнього середовища призвели до перегляду сучасної парадигми управління, тобто переходу від системної диференціації (функції) до системи управління інтеграцією (процесом). Основна мета впровадження та використання орієнтованого на процес підходу до управління – зменшити витрати на кінцевий результат та збільшити його споживчу цінність для максимального задоволення споживачів, що стало систематичним фактором конкурентоспроможності промислових підприємств під час економічного переходу України.

Автори [1; 2], зазначають, що для процесного підходу характерні спроби визначити принципи реалізації функцій управління як наукового компонента процесу управління, в якому діяльність спрямована на досягнення цілей організації.

Якщо підходити з точки зору еволюції розвитку теорій управління, то процесна теорія вважається новим якісним продовженням системної теорії, оскільки процес завжди вторинний стосовно системи. Системна теорія спрямована на вивчення й аналіз властивостей системи, а процесна у якості об'єкта дослідження розглядає зміну даних властивостей, тобто функціонування систем. Осмислення з теоретичного бачення даного положення дозволяє зробити висновок, що системний підхід у своєму розвитку пройшов два етапи, перший з яких – системно диференціюючий, а другий – системно-інтегруючий. В своїй основі ці етапи не суперечать один одному: вони є різновидами системного підходу, представляючи відповідні стратегії розвитку й удосконалення організаційних систем [3].

Унікальність системно-диференціюючого підходу полягає в тому, що організаційна система встановлюється на основі безперервного розподілу складових елементів відповідно до поставлених цілей. Її реалізація є поступовим переходом від лінійної побудови організаційної структури управління до лінійних функцій. У цьому процесі відповідно до певних функцій формуються функціональні відділи, відокремлені у вигляді відділів, відділів,

бюро та відділів. Логіка розвитку такої організаційної системи полягає в тому, що у випадку нових функцій або складності існуючих функцій їх поділ відбувається шляхом створення нових структурних підрозділів в керованій організаційній структурі. Аналіз цього типу організаційної системи дозволяє нам підтвердити, що вони мають такі основні закони: По-перше, у процесі створення агенції управління відокремлюються; вертикальні взаємозв'язки є пріоритетними; розвиток системи в основному великий.

Тому діалектика розвитку цих організаційних систем полягає в тому, що через відсутність узгодженості та необхідної взаємодії діяльності функціональних підрозділів вони почали різко знижувати ефективність управління на певному етапі широкого зростання і врешті призвели до значного погіршення економічних результатів.

Саме тому на зміну системно-диференціюючому підходу приходять системно-інтегруючий [3]. Сутність цього підходу складається в інтеграції різних видів діяльності, необхідних для досягнення конкретних цілей, і концентрації необхідних для цього ресурсів. У результаті створюються організаційні структури матричного та сітьового типу з інтегрованими органами управління, на які покладається відповідальність за досягнення поставлених цілей. Це дозволяє перейти від екстенсивного до інтенсивного розвитку організаційної системи.

Заслуговує уваги точка зору Н.О. Бурбело [4, с. 91], яка стверджує, що доцільно розмежувати поняття «процесне» і «процесно-орієнтоване» управління. «Процесно-орієнтоване управління є умовно перехідним від функціонального до процесного і на прикладах багатьох підприємств залишається дієвим протягом довгого періоду часу. Саме через складність реалізації ідеї процесного підходу і неможливості швидкого і докорінного переходу на нові форми управління, «робочою» формою на практиці стає певна форма, яка задовольняє керівництво і забезпечує певну стадію змін. Вона вважає, що завершена, ідеальна форма процесної компанії є недосяжною, тому на практиці необхідно саме «орієнтуватися» на управління за процесами, і гармонійно поєднувати підходи і технології управління для забезпечення максимальних результатів діяльності».

«Впровадження в управлінській діяльності процесно-орієнтованого підходу є важливим фактором, завдяки якому багато компаній світового рівня досягають успіху через постійне вдосконалення виробництва і найбільш ефективне використання матеріально-технічного, фінансового та кадрового потенціалу організації. Цей підхід орієнтується не на організаційну структуру підприємства, а на бізнес-процеси, кінцевими цілями виконання яких, є створення продуктів або послуг, що представляють цінність для зовнішніх або внутрішніх споживачів» [5]. Технологія опису та структурування бізнес-процесів сприяє прозорості в усіх сферах бізнесу, виявляє порушення у діяльності підприємства на тому чи іншому етапі виконання робіт, розробці заходів із подолання вузьких місць.

Відносно розуміння суті бізнес-процесу слід зазначити, що думки дослідників мають широкий спектр бачення (табл. 1).

Узагальнюючи думки дослідників через виділення ключових ідей, можна побачити, що бізнес-процес являється сукупністю взаємопов'язаних видів діяльності, які мають свої точки входу і виходу, інтерфейси та організаційні устрої. Їх потік упорядкованої роботи через сукупність функцій, шляхом ефективно побудови комплексу дій, послідовності виконання завдання створює результат (продукцію), яка має споживчі цінності для клієнта.

На думку А.М. Бортнік, «об'єднання процесів, що мають місце на підприємстві під гриф «Бізнес-процес», є помилковим. Виходячи із походження слова «бізнес-процес», потрібно виокремити два його корені: бізнес, процес. Згідно з загальноприйнятим поняттям «бізнес» (англ. business – справа, діло) – це підприємницька, комерційна чи будь-яка інша діяльність, що не може суперечити закону і спрямована на отримання прибутку. Поняття

«процес» (лат. processus – рух) розглядається як сукупність ряду послідовних дій, спрямованих на досягнення певного результату. Виходячи з цього, під бізнес-процесом потрібно розуміти лише ті процеси, які спрямовані на отримання прибутку. Так припущення ставить під сумнів необхідність використовувати поняття: «підтримуючий бізнес-процес», «бізнес-процес розвитку» та «бізнес-процес управління». Вони не нехтують важливістю цих процесів, але вважають, що за певних умов потрібно навіть більше уваги приділяти процесам підтримки, розвитку та стратегічного управління підприємством. І пропонують ввести розмежування процесів діяльності підприємства та створити три групи, кожна з яких досліджувати окремо:

- I. В-процеси (безпосередньо бізнес-процеси, від англ. business);
- II. S-процеси (від англ. support – підтримка);
- III. М-процеси (від англ. management – управління)» [12, с. 31].

Таблиця 1

Сутнісне розуміння поняття «бізнес-процес»

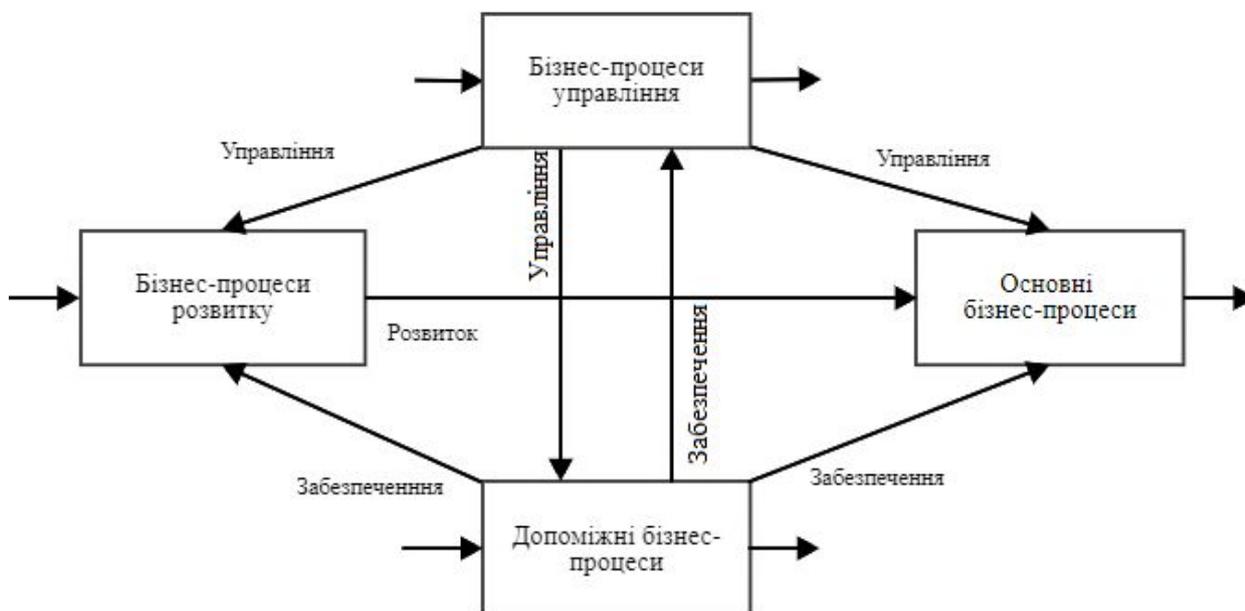
Автор	Сутність визначення	Ключова ідея
В.В. Репін	«стійка, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, яка за певною технологією перетворює входи на виходи, що представляють цінність для споживача» [6,с.23].	сукупність взаємопов'язаних видів діяльності
М. Хаммер та Дж. Чампі	«комплекс дій, в якому на основі одного і більше видів вихідних даних створюється цінний для споживачів результат» [7, с. 189].	комплекс дій на яких створюється результат
М. Робсон, Ф. Уллах	«потік роботи, що переходить від однієї людини до іншої, а для великих процесів, ймовірно, від одного відділу до іншого. Процеси можна описати на різних рівнях, але вони завжди мають початок, певну кількість кроків посередині і чітко окреслений кінець» [8, с. 27]	потік упорядкованої роботи
М. Портер	«визначається через точки входу і виходу, інтерфейси та організаційний устрій, частково включають устрій споживача послуг (товарів в яких відбувається нарощування вартості виробленої послуги чи товару)» [9, с. 77]	точки входу і виходу, інтерфейси та організаційний устрій
В. Горлачук і І. Яненкова	«систематизованим, послідовним виконанням логічно пов'язаних та взаємозалежних завдань з використанням ресурсів, що забезпечують виробничу діяльність, з метою створення продукції, яка має споживчі цінності для клієнта» [10, с. 263]	послідовність виконання завдання, виробнича діяльність, створення продукції, цінність для споживача
А. Большаков	«господарський процес, що починається з одного чи кількох входів та закінчується створенням результату (продукції), необхідного клієнту» [11, с. 256].	господарський процес, вхід, результат, продукція, клієнт

Джерело: систематизовано автором.

Слід не погодитись з точкою зору А.М. Бортнік, щодо розуміння суті бізнес процесу. Адже бізнес можна розглядати не тільки як комерційну або будь-яку іншу діяльність орієнтовану на прибуток, а ще й як систему господарювання, де в основу закладаються ділові відношення між людьми або учасниками справ. А в свою чергу ділові відношення – це вираження виробничих відношень, які забезпечують побудову діяльності і через ефективне управління ними сприяють розвитку підприємства.

Тому, з нашої точки зору, поняття бізнес-процес має подвійний зміст, який включає орієнтацію на прибуток шляхом побудови якісних ділових відносин, які базуються на закладених цінностях в компанії, що сприяють ефективній побудові системи управління і призводять до розвитку підприємства. І ми притримуємось точки зору, де за своєю природою «бізнес-процеси поділяються на чотири групи: основні, забезпечуючі, управління і розвитку (рис. 1)» [13].

Така класифікація дозволяє в зручному для менеджерів вигляді представляти діяльність своєї компанії і ефективно управляти нею. Пояснюється це тим, що кожна з даних груп бізнес-процесів відіграє свою особливу роль.



Джерело: [13].

Рис. 1. Класифікація бізнес-процесів

Так, наприклад, основні бізнес-процеси приносять підприємству поточний прибуток і є центрами прибутку. Забезпечуючі бізнес-процеси забезпечують основні і підтримують інфраструктуру компанії. Бізнес процеси управління керують і тими і іншими і поряд із допоміжними представляють собою центри витрат. Найбільш «цікаву» групу утворюють бізнес-процеси розвитку, метою яких є забезпечення виживання підприємства і приросту прибутку в довгостроковій перспективі. Їх по праву можна назвати центрами інвестицій або венчур-центрами.

«Кожен процес повинен мати мету або систему цілей, на досягнення яких він спрямований. Цілі визначаються виходячи з вимог споживачами результатів процесу» [14]. Процесний підхід розглядає підприємство як сукупність взаємопов'язаних бізнес-процесів, виконання яких робить його орієнтованим на результат, який має цінність для споживача. «Кожен співробітник компанії чітко розуміє, яку роботу і за який період йому необхідно

виконати, для того щоб бізнес-процес, в якому він бере участь привів до бажаного результату з урахуванням певних вимог щодо якості» [15].

«Процесно-орієнтоване підприємство можна визначити як організацію, в якій система управління має крос-функціональну топологію, що забезпечує управління діяльністю і ресурсами в процесах» [16]. Тобто процесно-орієнтований формат організації ґрунтується на іншій методології. «Основною методологічною засадою побудови процесного управління є орієнтація на результат, який вимірюється через додану цінність зовнішнім клієнтам. А недоліками традиційних методів управління є: відсутність орієнтира на кінцевий результат; неможливість швидкого реагування на зміни; невідповідність орієнтованому на клієнта підходу; високі транзакційні витрати» [17].

І тому сучасне ефективне підприємство повинно являти собою не безліч відділів, а сукупність бізнес-процесів. На підтвердження вищесказаного наведемо думку відомого аналітика Г. Остерлох: «підпорядкування структури процесам, а процесів стратегії означає, що спочатку треба вибудувати стратегію, тобто сформулювати бачення майбутнього компанії визначити її стратегічні цілі, потім вибудувати бізнес-процеси таким чином, щоб кожен з них був орієнтований на досягнення конкретної мети, і лише після цього формувати її оргструктуру, яка б забезпечувала ефективне виконання бізнес-процесів» [18].

У процесно-орієнтованому підході велика увага приділяється проблемі взаємодії одиниць. Іншими словами, підхід, орієнтований на процес, дозволяє інтегрувати окремі, іноді різні, роботи для конкретних підрозділів у єдиний ланцюг по всій компанії, щоб досягти конкретних стратегічних результатів – у найкоротші терміни. Забезпечити клієнтів якісною кінцевою продукцією.

«Процесно-орієнтоване управління являє собою міст між централізацією і децентралізацією в управлінні, так як при такому підході людських ресурсів делегуються повноваження для виконання конкретних функцій або процедур, а інформація надається щодо ресурсів централізовано на підставі прав, якими дані ресурси володіють» [19].

Саме процесно-орієнтований підхід дозволяє врахувати такі важливі аспекти бізнесу, як орієнтація на кінцевий продукт, зацікавленість кожного конкретного виконавця в підвищенні якості кінцевого продукту і, як наслідок, зацікавленість в якісному виконанні своєї роботи. Це, в свою чергу, дозволяє керівництву підприємства делегувати частину повноважень щодо прийняття управлінських рішень на рівень конкретних виконавців процесу. Крім того, система, одиницею управління якої є бізнес-процес, характеризується динамічною поведінкою і більш гнучким реагуванням на внутрішні і зовнішні зміни.

Таким чином, процесно-орієнтований підхід до управління розглядає підприємство як мережу пов'язаних між собою бізнес-процесів, а не сукупність розрізнених функцій. Кожен бізнес-процес являє собою послідовність операцій, які націлені на досягнення певного результату. На відміну від функціонального підходу до управління, процесний підхід робить підприємство орієнтованим на результат. Кожен співробітник чітко знає яку роботу, в який термін і якої якості йому потрібно виконати для того, щоб бізнес-процес, в якому він бере участь, привів до бажаного результату.

Якщо компанія має перевірену систему якісних технічних бізнес-процесів, що забезпечує ефективну, якісну продукцію, низьку вартість та задоволення потреб цільової аудиторії, використовується лише в тому випадку, коли вважається функціонально стабільною і конкурентною. Тому важливою управлінською діяльністю, яка працює в сучасних умовах, є оцінка потенційного бізнесу як сукупності технологій, прав власності та механізмів очікуваного майбутнього доходу.

Аналіз потенціалів компаній сучасних досліджень доводить, що це бізнес-процес створення призм для визначення його здатності виробляти конкурентоспроможну продукцію

для задоволення потреб споживачів та забезпечення потреб клієнтів. Таке підприємство, яке розуміє потенціал стійкості, повинно вимагати його стратегічних показників, що забезпечує загальну та ефективну структуру та організаційні бізнес-процеси.

За цих умов важливо досягти позитивного результату в діяльності підприємства за рахунок таких факторів, як розмір підприємства, ціна чи інші, що забезпечить розумне упорядкування основних та допоміжних бізнес-процесів та внутрішньої ефективності. Враховуючи рівень якості, який загально відомо, формується через потенціал підприємства в результаті взаємодії технологічно активних бізнес-процесів, що використовують людські, управлінські, технічні, інформаційні, інтелектуальні, технологічні, енергетичні, фінансові, матеріальні, нематеріальні ресурси і механізми їх організаційно-правового та ресурсного забезпечення.

На кожному етапі розвитку економіки визначення категорії «потенціал» постійно змінюється, доповнюється та модернізується. У свою чергу, поняття «потенціал підприємства» виникло в 1920-их роках і знайшло своє практичне використання в дослідженнях національної економіки та різних галузей виробництва.

На першому етапі широко застосовувалися такі поняття, як «економічний потенціал країни», «народногосподарський потенціал», «потенціал виробничих сил», «потенціал розширеного виробництва» тощо. Основними вченими, що формували основи теорії потенціалу в той період, були К. Воблій, В. Вейц, С. Струмилін і В. Немчинов [20, с. 400].

Саме поняття «економічного потенціалу підприємства» почало використовуватись у 70-х роках минулого століття [21, с. 199], що стало другим етапом еволюції поняття потенціалу, його зміст поширюється на рівень підприємства. На цьому етапі широко використовуються такі поняття, як «економічний потенціал підприємства», «виробничий потенціал підприємства» [22, с. 261]. Таким чином, на другому етапі потенціал підприємства здебільшого трактується як сукупність наявних ресурсів, якими володіє суб'єкт господарювання, рідше – як виробнича потужність або як фактори виробництва.

На третьому етапі еволюції поняття «потенціал», який охоплює період із середини 1990-их років і триває до сьогодні, науковці приділяють значну увагу дослідженню сутності сукупного потенціалу підприємства, а також стратегічного, трудового, інвестиційного, інноваційного, підприємницького, маркетингового, фінансового, управлінського, майнового, інформаційного потенціалів. Здебільшого у працях цих вчених поняття «потенціал підприємства» досліджується як явище, показник, властивість, як комплекс або як система [23, с. 432].

Основною складністю в розгляді сутності «економічний потенціал підприємства» є те, що дане поняття має комплексну, ієрархічну, інтегровану, взаємопов'язану та синергічну сукупність усіх видів його наявних ресурсів і можливостей.

Аналіз публікацій вчених-економістів з проблеми визначення та формування економічного потенціалу підприємства дає змогу виявити його багатогранне розуміння, що потребує системного підходу за для виявлення тенденцій і відповідно комплексного сучасного бачення сутності даного поняття.

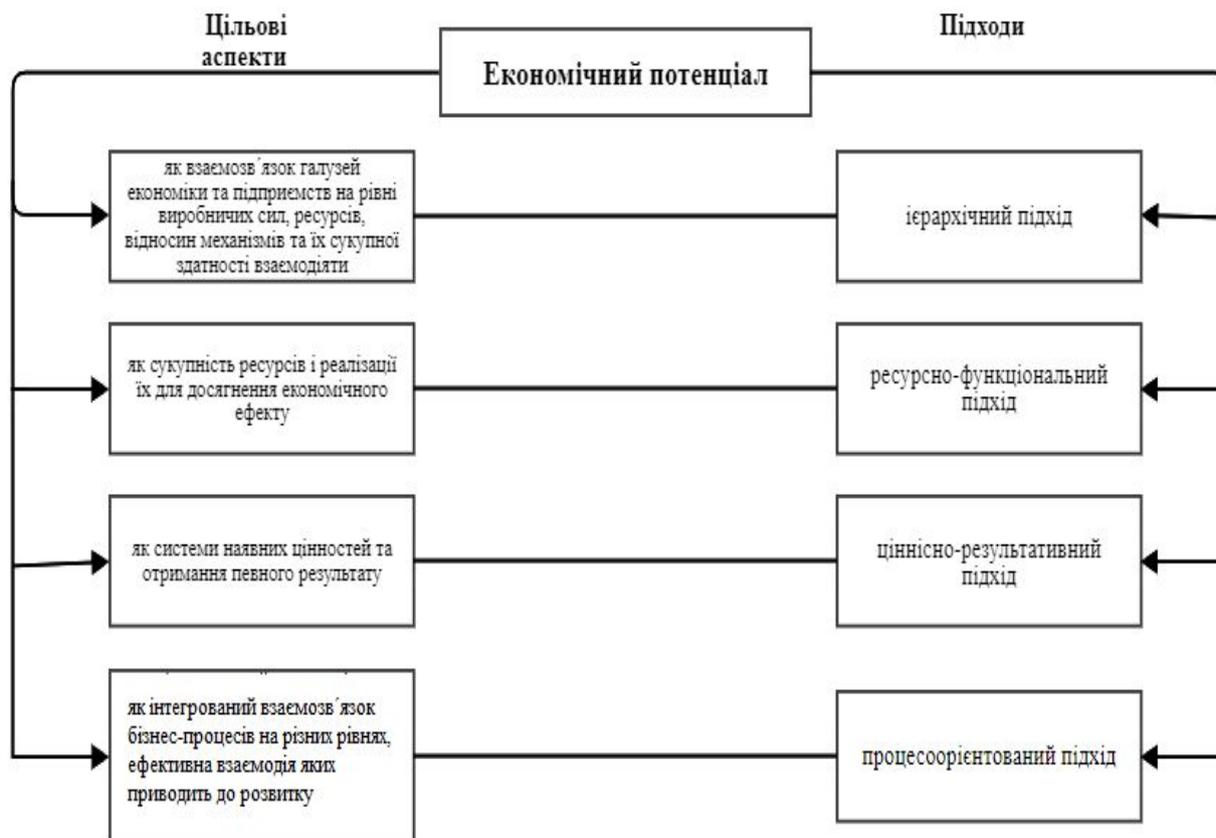
В процесі аналізу класифікації ознак поняття «економічний потенціал», які зустрічаються у вітчизняній науковій літературі та узагальнюючи думки науковців Г.М. Тарасюк [24, с. 171], зазначає, що у 57% випадків змістове значення терміну «економічний потенціал» асоціюється з сукупністю природних умов і ресурсів, можливостей, запасів, засобів, цінностей; в 18% – потужністю виробництва (галузей народного господарства), фондів, ресурсів країни, регіону; в 16% – з ресурсною, економічною, природною, регіональною можливістю; в 8% – з можливістю виробничих сил досягти певного ефекту.

Потенціал підприємства, як економічну систему, можна розглядати з різних точок зору, ґрунтуючись на:

- ресурсній концепції (як сукупність ресурсів та зв'язків між ними);
- функціональній (як сукупність функцій, які забезпечують реалізацію здібностей і можливостей);
- результативній (як сукупність ресурсів та здібностей щодо досягнення певних результатів, цілей) та інших концепціях [24, 25, с. 171].

О. Григораш [25, с. 185], в своїх дослідження розширює дане бачення і розглядає розуміння економічного потенціалу з точки зору інтегрованого підходу, оскільки, за сучасних динамічних умов господарювання, треба обирати той підхід, який спрямований на отримання синергетичного ефекту, а не той, який може задовольнити умови функціонування сьогодення. Окрім трьох базових ресурсного, функціонального та результативного підходів, виділяє процесний, структурний, ситуаційний, ціннісний, комплексний, стратегічний. Результатом інтегрованого підходу є поява якісно нової, інтегративної властивості, яка не зводиться до суми властивостей об'єднаних локальних елементів, а забезпечує вищу ефективність функціонування усєї цілісної системи економічного потенціалу.

Аналіз ретроспективи розвитку різних підходів і сутності поняття «економічний потенціал» дозволяє нам зрозуміти певні тенденції та внести певні розмежування в сутнісному розумінні цільових аспектів та підходів під впливом чинника часу та факторів розвитку (рис. 2).



Джерело: розробка автора.

Рис. 2. Систематизація підходів щодо розуміння поняття «економічний потенціал»

У більшості випадків категорія «економічний потенціал» розглядається стосовно національної економіки, суспільства, регіону, адміністративної території, галузі і майже не використовується у зв'язку з окремим підприємством.

Комплексний підхід розкривається у визначенні І.А. Ажамана, який зазначає, що це «спроможність, здатність підприємства сприяти задоволенню потреб суспільства, розвиватися у визначеному напрямку, досягати поставлених цілей за умов максимальної ефективності, отримувати заплановані результати, підвищувати конкурентоспроможність за рахунок сформованої у певний момент часу сукупності структурованих ресурсів, які використовуються у мовах дії чинників зовнішнього середовища» [26, с. 24].

Дані визначення розглядають економічний потенціал в якості результуючого процесу, який виступає основним джерелом розвитку економічної систем забезпечуючи розвиток виробництва та споживання, що відображає економічну потужність країни, досягнутий рівень розвитку продуктивних сил, обсяг національного багатства, можливості їх зростання. У сукупності, в поданні наведених авторів, розвиток економічного потенціалу розглядається на основі ієрархічного підходу, який показує їх взаємозв'язок і взаємозалежність на рівні країни, галузей та підприємств.

У своїх дослідженнях М.В. Савченко [27, с. 13] зазначає, що економічний потенціал «складна економічна система функціональних відносин між елементами реального і потенційного рівня розвитку підприємства, що відображає його готовність у певний час мобілізувати ресурсні можливості для досягнення поставлених цілей з максимальною ефективністю в процесі оптимальної взаємодії із зовнішнім середовищем», де вона поєднує функціональні відносини з мобілізацією ресурсних можливостей. Ми погоджуємось з авторкою, щодо критичного аналізу термінології, де: «1) ряд визначень розкриває один аспект економічного потенціалу – здатність господарського механізму виконувати виробничу функцію; 2) в інших визначеннях, на її думку, підкреслено тільки соціальну рису економічного потенціалу, тоді як економічний потенціал однаковою мірою залежить і від рівня розвитку господарської системи, рівня досконалості і структури продуктивних сил суспільства; 3) частина визначень розкриває лише кількісну характеристику реально досягнутого економічного розвитку та не враховує невикористані, приховані можливості накопичених ресурсів; 4) ряд дослідників наводять кілька визначень з різними акцентами» [27, с. 13]. Та вважаємо, що в теперішніх умовах функціонування підприємств необхідне системне поєднання взаємопов'язаних та доповнюючих процесів, які дозволяють досягати економічного ефекту в діяльності. З нашої точки зору, ресурсний і функціональний підходи необхідно розглядати з системної точки зору.

Еволюційні зміни в управлінні діяльністю підприємств, які супроводжуються переходом від функціонального до процесно-орієнтованого управління, обумовили можливість розглядання економічного потенціалу з позицій процесорієнтованого підходу, за яким економічний потенціал розглядається як мережа взаємопов'язаних процесів, яка, у свою чергу, також виступає процесом. Тобто економічний потенціал характеризується як структура бізнес-процесів і зв'язків між ними на різних рівнях, в межах яких здійснюється планування, контроль та коректування господарської діяльності, що в підсумку дозволяє підприємству досягати ефективного розвитку.

Тому з нашої точки зору, економічний потенціал – це інтегрована система взаємопов'язаних видів діяльності та відповідних їм функцій на різних ієрархічних рівнях, що реалізуються в упорядкованому комплексі бізнес-процесів створюючи певний результат, який сприяє розвитку підприємства.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, ретроспективний аналіз праць науковців за останні два десятиліття, які досліджували сутність поняття

«економічний потенціал», дозволив виявити тенденцію до постійних змін у його розумінні та трактуванні. Слід зазначити, що в сучасних наукових публікаціях висвітлюються різні аспекти поняття «економічний потенціал» і переважно вказується на значні розбіжності у визначенні даного поняття, однак застосування структурного аналізу дозволило нам виокремити чотири ключових підходи: ієрархічний, ресурсно-функціональний, ціннісно-результативний та процесорієнтований, які в своїй сукупній реалізації можуть дозволити підприємствам вчасно визначати траєкторію дій, акумулювати сукупність необхідних ресурсів, навичок і можливостей, вибудувати їх в чіткій певній послідовності за допомогою реалізації бізнес-процесів, які відповідають потребам цільових аудиторій та отримувати максимальні результати і забезпечувати стаке функціонування та розвиток підприємства.

References

Література

1. Andriichuk, O.Ya. (2007). Protsesnyi pidkhd yak metod innovatsiinoho upravlinnia pidpriemstvom [Process approach as a method of innovative enterprise management]. Oblikovo-analitychne zabezpechennia systemy menedzhmentu pidpriemstva: tezy dop. nauk.-prakt. Konferentsii [Accounting and analytical support of the enterprise management system: thesis add. scientific-practical conference]. Lviv: Lvivska politekhnik. P. 9–10 [in Ukrainian].
1. Андрійчук О. Я. Процесний підхід як метод інноваційного управління підприємством / О. Я. Андрійчук // Обліково-аналітичне забезпечення системи менеджменту підприємства: тези доп. наук.-практ. конференції. – Львів: Львівська політехніка, 2007. – С. 9–10.
2. Danyliuk, M.O., Leshchii, V.R. (2002). Teoriia i praktyka protsesno-oriietovanoho upravlinnia vytratamy: naukove vydannia [Theory and practice of process-oriented cost management: a scientific publication]. Ivano-Frankivsk: Misto NV. 248 p. [in Ukrainian].
2. Данилюк М. О. Теорія і практика процесно-орієнтованого управління витратами: наукове видання / М. О. Данилюк, В. Р. Лещій. – Івано-Франківськ: Місто НВ, 2002. – 248 с.
3. Bezghin, K.S., Hryshyna, I.V. (2009). Porivnialnyi analiz protsesnoho ta funktsionalnoho pidkhdov do upravlinnia pidpriemstvom [Comparative analysis of process and functional approaches to enterprise management]. Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy [Bulletin of Economic Science of Ukraine], No. 2, P. 3–7 [in Ukrainian].
3. Безгін К. С. Порівняльний аналіз процесного та функціонального підходів до управління підприємством / К. С. Безгін, І. В. Гришина // Вісник економічної науки України. – 2009. – № 2. – С. 3–7.
4. Burbelo, N.O. (2016). Problemy formuvannia protsesno oriietovanoho pidkhdov v upravlinni telekomunikatsiinym pidpriemstvom [Problems of formation of process-oriented approach in management of telecommunication enterprise]. Ekonomika. Menedzhment. Biznes [Economics. Management. Business], No. 1 (15). P. 88–93 [in Ukrainian].
4. Бурбело Н. О. Проблеми формування процесно орієнтованого підходу в управлінні телекомунікаційним підприємством / Н. О. Бурбело // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2016. – № 1 (15). – С. 88–93.
5. Demydenko, V.V. (2015). Upravlinnia biznes-protsesamy yak skladova protsesnoho pidkhdov do upravlinnia pidpriemstvom [Business process management as a component of the process approach to enterprise management]. Efektyvna ekonomika [Effective economics], No. 11. Retrieved from: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2015/44.pdf [in Ukrainian].
5. Демиденко В. В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством [Електронний ресурс] / В. В. Демиденко // Ефективна економіка. – 2015. – No 11. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2015/44.pdf.

6. Repin, V.V., Eliferov, V.G. (2004). Protcessnyi podkhod k upravleniiu. Modelirovanie biznes-protcessov [The process approach to management. Business Process Modeling]. Moscow: RIA Standarty i kachestvo. 398 p. [in Russian].
7. Khammer, M., Champi, Dzh. (1977). Reinzhiniring korporatcii: manifest revoliutcii v biznese [Corporate reengineering: a manifesto of the revolution in business]. St. Petersburg: Izd-vo S-Peter. un-ta. 160 p. [in Russian].
8. Robson, M., Ullakh, M. (2003). Prakticheskoe rukovodstvo po reinzhiniringu biznes-protcessov [Practical Guide to Business Process Reengineering]. Moscow: IuNITI-DANA. 222 p. [in Russian].
9. Porter, M.E. (2005). Konkurentnaia strategiia: Metodika analiza otraslei i konkurentov [Competitive strategy: Methodology for the analysis of industries and competitors]. Translation from English. Moscow: Alpina Biznes Buks. 454 p. [in Russian].
10. Horlachuk, V.V., Yanenkova, I.H. (2010). Ekonomika pidpriemstva: navchalnyi posibnyk [Business economics: a textbook]. Mykolaiv: Vyd-vo ChDU im. Petra Mohyly. 344 p. [in Ukrainian].
11. Bolshakov, A., Mikhailov, V. (2001). Sovremennyi menedzhment: teoriia i praktika [Modern Management: Theory and Practice]. 2nd ed. St. Petersburg: Piter, 2001. – 416 s. [in Russian].
12. Bortnik, A.M. (2013). Protsesne upravlinnia biznesom: sutnist ta perevahy vprovadzhennia [Process business management: the essence and benefits of implementation]. Naukovyi visnyk Natsionalnoho universytetu DPS Ukrainy (ekonomika, pravo) [Scientific Bulletin of the National University of the State Tax Service of Ukraine (economics, law)], No. 3 (62), P. 30–36 [in Ukrainian].
13. Eliferov, V.G., Repin, V.V. (2005). Biznes-protcessy: Reglamentatciia i upravlenie [Business Processes: Regulation and Management]. Moscow [in Russian].
14. Kaplan, R., Norton, D. (2010). Nagrada za blestiaschuiu realizatciuu strategii. Sviaz strategii i operatcionnoi deiatelnosti – garantiia konkurentnogo preimushchestva [Award for brilliant strategy implementation. Relationship between strategy and operations – a competitive advantage]. Moscow: Olimp-biznes. 238 p. [in Russian].
15. Bekker, I., Vilkov, L., Taratukhin, V., Kugeler, M., Rozemann, M. (2010). Menedzhment protcessov
6. Репин В. В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В. В. Репин, В. Г. Елиферов. – Москва: РИА Стандарты и качество, 2004. – 398 с.
7. Хаммер М. Реинжиниринг корпораций: манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи. – СПб.: Изд-во С-Петер. ун-та, 1977. – 160 с.
8. Робсон М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / М. Робсон, М. Уллах. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 222 с.
9. Портер М. Е. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
10. Горлачук В. В. Економіка підприємства: навч. посібник / В. В. Горлачук, І. Г. Яненкова. – Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2010. – 344 с.
11. Большаков А. Современный менеджмент: теория и практика / А. Большаков, В. Михайлов. – 2-е изд. – СПб: Питер, 2001. – 416 с.
12. Бортнік А. М. Процесне управління бізнесом: сутність та переваги впровадження / А. М. Бортнік // Науковий вісник Національного університету ДПС України (економіка, право). – 2013. – № 3 (62). – С. 30–36.
13. Елиферов В. Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление / В. Г. Елиферов, В. В. Репин. – М., 2005.
14. Каплан Р. Награда за блестящую реализацию стратегии. Связь стратегии и операционной деятельности – гарантия конкурентного преимущества / Р. Каплан, Д. Нортон. – М.: Олимп-бизнес, 2010. – 238 с.
15. Беккер Й. Менеджмент процессов / Й. Беккер, Л. Вилков, В. Таратухин,

- [Process management]. Moscow: Eksmo. 147 p. [in Russian].
16. Sheer, A.V. (1999). *Biznes-proctessy. Osnovnye poniatia. Teoriia. Metody* [Business processes. Basic concepts. Theory. Methods]. Moscow: Vest-MetaTekhnologiia. 324 p. [in Russian].
17. Khammer, M., Chempi, Dzh. (2006). *Reinzhiniring korporatcii: manifest revoliutcii v biznese* [Corporate Reengineering: A Manifesto of the Business Revolution]. Translation from English Iu.E. Kornilovich. Moscow: Mann, Ivanov i Feber. 287 p. [in Russian].
18. Efimov, V.V. *Razmyshleniia o protcessnom podkhode* [Reflections on the process approach]. Retrieved from: <http://quality.eup.ru/DOCUM4/rpp.htm> [in Russian].
19. Liandau, Iu.V., Chernitcova, K.A., Taidakova, N.R. (2012). *Funkcionalnoe i protcessnoe upravlenie* [Functional and process management]. *Biznes i Obshchestvo* [Business and Society], No. 2, P. 192–196 [in Russian].
20. Bachevskiy, B.Ye., Zablodska, I.V., Reshetniak, O.O. (2009). *Potentsial i rozvytok pidpriemstva: navch. posibnyk* [Potential and development of the enterprise: a textbook]. Kyiv: Tsentр uchbovoi literatury. 400 p. [in Ukrainian].
21. Mamonov, K.A., Uhodnikova, O.I. (2009). *Ekonomichnyi potentsial: teoretychni aspekty ta liniia transformatsii* [Economic potential: theoretical aspects and the line of transformation]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti* [Bulletin of Transport and Industry Economics], No. 26, P. 198–202 [in Ukrainian].
22. Fedonin, O.S., Riepina, I.M., Oleksiuk, O.I. (2005). *Potentsial pidpriemstva: formuvannia ta otsinka: navch.-metod. posib. dlia samostiinoho vuvchennia dystsypliny* [The potential of the enterprise: formation and evaluation: teaching method. way. for independent study of the discipline]. Ministry of Education and Science of Ukraine, Kyiv National University of Economics. 261 p. [in Ukrainian].
23. Lapin, E.V. (2006). *Ekonomicheskii potentsial predpriiatii promyshlennosti: formirovanie, otsenka upravlenie: dis. ... d.e.n.: 08.07.01* [The economic potential of industrial enterprises: formation, management evaluation: Dissertation of the doctor of economic sciences: 08.07.01]. Sumy. 432 p. [in Russian].
- М. Кугелер, М. Роземанн. – М.: Эксмо, 2010. – 147 с.
16. Шееер А. В. *Бизнес-процессы. Основные понятия. Теория. Методы* / А. В. Шееер. – М.: Весть-МетаТехнология, 1999. – 324 с.
17. Хаммер М. *Рейнжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе* / Майкл Хаммер, Джеймс Чемпи; пер. с англ. Ю. Е. Корнилович. – Москва: Манн, Иванов и Фебер, 2006. – 287 с.
18. Ефимов В. В. *Размышления о процессном подходе* [Электронный ресурс] / В. В. Ефимов. – Режим доступа: <http://quality.eup.ru/DOCUM4/rpp.htm>.
19. Ляндау Ю. В. *Функциональное и процессное управление* / Ю. В. Ляндау, К. А. Черницова, Н. Р. Тайдакова // *Бизнес и Общество*. – 2012. – No. 2. – С. 192–196.
20. Бачевський Б. Є. *Потенціал і розвиток підприємства: навч. посібник* / Б. Є. Бачевський, І. В. Заблюдська, О. О. Решетняк. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 400 с.
21. Мамонов К. А. *Економічний потенціал: теоретичні аспекти та лінія трансформації* / К. А. Мамонов, О. І. Угоднікова // *Вісник економіки транспорту і промисловості*. – 2009. – № 26. – С. 198–202.
22. Федонін О. С. *Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч.-метод. посіб. для самостійного вивчення дисципліни* / О. С. Федонін, І. М. Рєпіна, О. І. Олексюк; Міністерство освіти і науки України, Київський національний економічний університет. К.: КНЕУ, 2005. – 261 с.
23. Лапин Е. В. *Экономический потенциал предприятий промышленности: формирование, оценка управление: дис. ... д.е.н.: 08.07.01* / Е. В. Лапин. – Сумы, 2006. – 432 с.

24. Tarasiuk, H.M., Yarmoliuk, M.Yu. (2014). Sutnisni kharakterystyky ta efektyvnist vykorystannia ekonomichnoho potentsialu vitchyznianykh pidpriemstv [Essential characteristics and efficiency of using the economic potential of domestic enterprises]. Visnyk ZhDTU, No. 2 (68), P. 168–176 [in Ukrainian].
25. Hryhorash, O.V. (2013). Vyznachennia sutnosti katehorii «ekonomichniy potentsial pidpriemstva» na osnovi intehrovanoho pidkhodu [Defining the essence of the category "economic potential of the enterprise" on the basis of an integrated approach]. Torhivlia i rynek Ukrainy: zb. nauk. prats [Trade and Market of Ukraine: a collection of scientific papers], Vol. 6, P. 43–50 [in Ukrainian].
26. Azhaman, I.A. (2018). Sutnist ta struktura ekonomichnoho potentsialu pidpriemstva [The essence and structure of the economic potential of the enterprise]. Ekonomika ta derzhava [Economy and State], No. 4, P. 22–25 [in Ukrainian].
27. Savchenko, M.V. (2004). Upravlinnia ekonomichnym potentsialom promyslovykh pidpriemstv: dys. ... kand. ekon. nauk: 08.06.01 [Management of economic potential of the industrial enterprises: Dissertation of the candidate of economic sciences: 08.06.01]. Kharkiv. 220 p. [in Ukrainian].
24. Тарасюк Г. М. Сутнісні характеристики та ефективність використання економічного потенціалу вітчизняних підприємств / Г. М. Тарасюк, М. Ю. Ярмолук // Вісник ЖДТУ. – 2014. – № 2 (68). – С. 168–176.
25. Григораш О. В. Визначення сутності категорії «економічний потенціал підприємства» на основі інтегрованого підходу / О. В. Григораш // Торгівля і ринок України: зб. наук. праць. – 2013. – Вип. 6. – С. 43–50.
26. Ажаман І. А. Сутність та структура економічного потенціалу підприємства / І. А. Ажаман // Економіка та держава. – 2018. – № 4. – С. 22–25.
27. Савченко М. В. Управління економічним потенціалом промислових підприємств: дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01 / М. В. Савченко. – Х., 2004. – 220 с.

УДК 658.014.1

DOI: 10.30857/2413-0117.2020.1.10

Вікторія І. Чобіток

Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків, Україна

ОБ'ЄКТИВНІ ПЕРЕДУМОВИ ЕВОЛЮЦІЙНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯК ПІДҐРУНТЯ ХОЛІСТИЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

У статті досліджено сучасні реалії розвитку підприємств, які обумовлені впливом ринкових закономірностей (як позитивним, так і негативним), що призводить до зростання конкуренції на всіх стадіях виробництва та збуту продукції чи послуг. Ефективне функціонування в ринкових умовах вимагає від управлінців продукування та прийняття креативно-інноваційних управлінських рішень, спрямованих на підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств. Визначено, що сутність ефективної системи управління в досягненні цілей підприємства і вирішенні конкретних актуальних завдань полягає у кваліфікаційних здібностях управлінців, які мають володіти інноваційними знаннями, вміннями і навичками, мати креативний погляд у вирішенні задач, що становитиме підґрунтя для розширення сегментів ринку та виходу на нові рівні розвитку шляхом використання холистичного підходу. Досліджено історію формування системи управління, що допоможе не повторювати помилок минулого, зберегти цінний досвід теперішнього та визначити перспективи розвитку майбутнього. Доведено, що для розвитку системи управління підприємствами має значення не тільки знання накопичених концепцій, а й розуміння того, які з них досі є актуальними та відповідають завданням конкуренції в глобально-інноваційній економіці, а які вже втратили свою значущість. Проведене дослідження етапів розвитку системи управління сприяє побудові нових напрямів у формуванні системи управління підприємствами, є основою створення умов для ефективного функціонування в майбутній перспективі. Холистичний розвиток сприятиме формуванню сфери «Розуму», де багатством стануть духовні цінності і знання, що функціонуватимуть у взаємозв'язку з навколишнім середовищем, і як наслідок, забезпечить повну гармонію розвитку підприємств. За результатами дослідження обґрунтовано, що одним з ефективних шляхів виходу з економічної кризи є впровадження змішаної економіки, коли основні галузі (паливно-енергетична, гірничо-металургійна, хімічна, галузі важкої промисловості, всі види транспорту) перейдуть до державного управління, з'являться нові можливості поповнення державного бюджету, фінансування розвитку промисловості, сільського господарства та вирішення соціально-економічних проблем.

Ключові слова: система управління; еволюція; розвиток; криза; індустріалізація; сучасність; конкурентоспроможність.

Викторія И. Чобиток

Украинская инженерно-педагогическая академия, г. Харьков, Украина

ОБЪЕКТИВНЫЕ ПРЕДПОСЫЛКИ ЭВОЛЮЦИОННОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАК ОСНОВА ХОЛИСТИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ

В статье исследуются современные реалии развития предприятий, обусловленные влиянием рыночных закономерностей (как позитивным, так и негативным), что приводит к росту конкуренции на всех стадиях производства и сбыта продукции или услуг. Эффективное функционирование в рыночных условиях требует от управленцев выработки и принятия креативно-инновационных управленческих решений, направленных на повышение уровня конкурентоспособности предприятий. Определено, что сущность эффективной системы управления в достижении целей предприятия и решении конкретных актуальных задач заключается в квалификационных способностях управленцев, которые должны

владеть инновационными знаниями, умениями и навыками, иметь креативный взгляд на решение задач, что будет способствовать расширению сегментов рынка и выхода на новые уровни развития благодаря использованию холистического подхода. Исследована история формирования системы управления, которая поможет не повторить ошибок прошлого, сохранить ценный опыт настоящего и определить перспективы развития будущего. Доказано, что для развития системы управления предприятиями имеет значение не только знания накопленных концепций, но и понимание того, какие из них все ещё актуальны и отвечают задачам конкуренции в глобально-инновационной экономике, а что уже потеряло свою значимость. Проведённое исследование этапов развития системы управления способствует построению новых направлений в формировании системы управления предприятиями, является основой создания условий для эффективного функционирования в будущей перспективе. Холистическое развитие приведёт к формированию сферы «Разума», где богатством станут духовные ценности и знания, функционирующие во взаимосвязи с окружающей средой, что обеспечит полную гармонию развития предприятий. Согласно результатам исследования, одним из эффективных путей выхода из экономического кризиса является внедрение смешанной экономики, когда основные отрасли (топливно-энергетическая, горно-металлургическая, химическая, отрасли тяжёлой промышленности, все виды транспорта) перейдут в государственное управление, появятся новые возможности пополнения государственного бюджета, финансирования развития промышленности, сельского хозяйства и решения социально-экономических проблем.

Ключевые слова: система управления; эволюция; развитие; кризис; индустриализация; современность; конкурентоспособность.

Viktorii I. Chobitok

Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy, Kharkiv, Ukraine

**OBJECTIVE BACKGROUND OF EVOLUTIONARY TRANSFORMATION
OF BUSINESS MANAGEMENT SYSTEM IN THE FRAMEWORKS OF HOLISTIC
APPROACH TO ENTERPRISE DEVELOPMENT**

The article seeks to explore the modern realia of business development underpinned by both positive and negative effects of market environment which triggers increased competition at all stages of product or service manufacturing and sales. To ensure effective operation within the current market settings, executives have to develop and adopt creative and innovative management decisions aimed at enhancing the competitiveness of enterprises. It is argued that the backbone of an effective management paradigm in pursuing business goals and tackling specific objectives relies on the qualifications and competences of managers who must have innovative knowledge, skills, abilities and creative thinking towards problem solving that eventually will help to expand market segments or rise to a new level of development by using a holistic approach. The study provides insights into the origins of business management system and its evolution that helps not to repeat the mistakes of the past, to retain valuable experience of the present and outline the development prospects for the future. The research findings emphasize that to enhance enterprise management system, it is critical to implement vast theoretical knowledge with due regard to understanding its contemporary relevance and the capacity to meet the challenges of competition in the global innovative economy, as well as to be ready to abandon practices that have already lost their significance. The study on identifying the stages in business management system development contributes to setting new priorities in upgrading the enterprise management and provides a good framework for its effective functioning in the future. Holistic development will also contribute to shaping the sphere of "Mind" where spiritual values and knowledge that operate in close correlation with the environment will translate into establishing harmony to ensure successful business development. The study argues that the implementation of a mixed economy approach is

an effective pathway out of the economic crisis when the primary sectors of the economy (fuel and energy, mining, metallurgy, chemical sector, heavy industries, and all types of transport) shall pass into governmental control offering new opportunities to replenish the state budget, provide additional funding to industrial development and boosting rural economy as well as have important implications to tackling a range of socioeconomic problems.

Keywords: *management system; evolution; development; crisis; industrialization; modern realia; competitiveness.*

Постановка проблеми. Актуальність теми визначається тим, що реальність на сучасному етапі розвитку підприємств, обумовлена впливом, як позитивним, так і негативним, ринкових закономірностей, що призводить до зростання конкуренції на всіх стадіях виробництва та збуту продукції чи послуг. Ефективне функціонування в ринкових умовах вимагає від управлінців продукування та прийняття креативно-інноваційних управлінських рішень спрямованих на підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств.

Сутність ефективної системи управління в досягненні цілей підприємства і вирішенні конкретних актуальних завдань полягає у кваліфікаційних здібностях управлінців, які повинні володіти інноваційними знаннями, вміннями і навичками, мати креативний погляд у вирішенні задач, що буде підґрунтям до розширення сегментів ринку, виходу на нові рівні розвитку, шляхом використання холістичного підходу.

Аналіз публікацій щодо формування об'єктивних передумов еволюційної трансформації системи управління як підґрунтя холістичного розвитку підприємств свідчить про те, що ці питання, розглядаються як зарубіжними так і вітчизняними науковцями, такими як: О. Денисюк та А. Гаміє [2], Т. Пітерс та Р. Уотермен [7], В. Прохорова та В. Проценко [8], О. Раєвнева [9] та багатьма іншими.

Питання формування об'єктивних передумов еволюційної трансформації системи управління як підґрунтя холістичного розвитку підприємств є актуальним та потребують подальшого дослідження.

Мета статті – є формування об'єктивних передумов еволюційної трансформації системи управління як підґрунтя холістичного розвитку підприємств.

Результати: Сучасний розвиток ринкових відносин і процес глобалізації вимагають ефективної, адаптивної та інноваційної системи управління підприємствами, яку необхідно формувати з урахуванням впливів зовнішнього та внутрішнього середовища, висуванням нових вимог суспільства тощо.

Система управління повинна бути побудована таким чином, щоб забезпечити формування конкурентної політики підприємств, розвиток техніко-економічного та кадрового потенціалу, перспективних форм господарських відносин, модернізацію виробничих потужностей тощо.

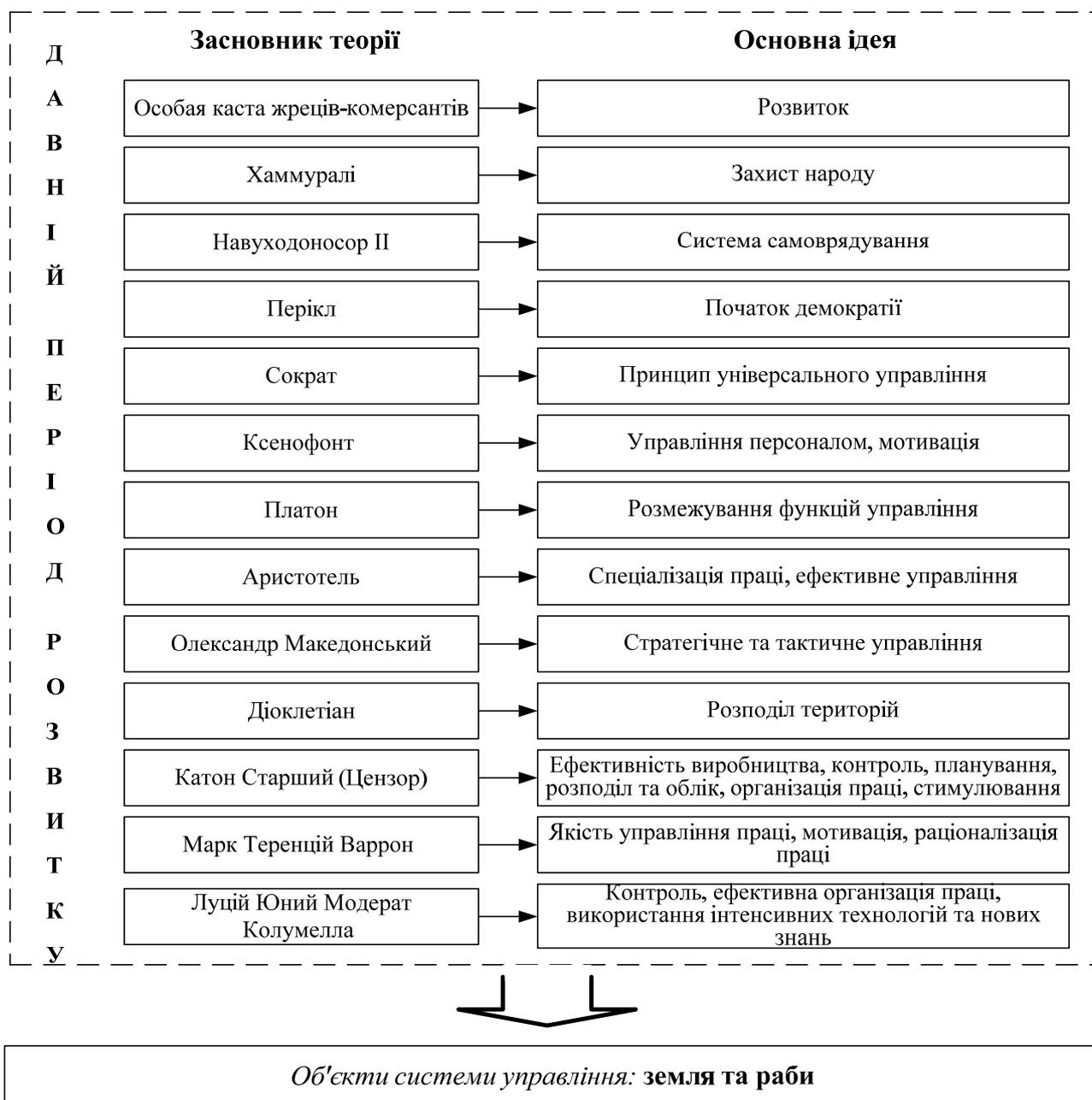
Дослідження історії формування системи управління допомагає не повторити помилок минулого, зберегти цінний досвід теперішнього та визначити перспективи розвитку майбутнього.

Для розвитку системи управління підприємствами має значення не тільки знання накопичених концепцій, а й розуміння того, які з них ще є актуальними та відповідають завданням конкуренції в глобально-інноваційній економіці а які вже втратили свою значимість.

Необхідно з'ясувати сутність методологій формування системи управління на різних етапах формування суспільства, визначити періодизацію етапів та логіку розвитку на основі еволюції поглядів, а також визначити об'єктивні передумови трансформації системи управління в сучасних реаліях як основи холістичного розвитку підприємств.

Предметом дослідження є еволюція теорії системи управління в період з давніх часів до сучасності, протягом якого вона пройшла ряд етапів, що характеризують її становлення під впливом різних факторів та співвідношення універсалізму і релятивізму; методологічного комплементарізму, що в свої періоди відіграла конкуренту роль розвитку системи.

На першому етапі, що аналізувався, а саме на давній період розвитку, характеризувався, як період накопичення досвіду управління, що був пов'язаний з організацією спільної праці на ранніх стадіях формування суспільства. Система управління була побудована на здійсненні керування всіма членами громади. Вожді племен втілювали в собі керівний початок всіх видів діяльності того періоду. Основними об'єктами системи управління були землі та раби. На рис. 1 наведено сутність системи управління давнього періоду розвитку, де розглянуто внесок провідних засновників системи управління та їх основні ідеї.

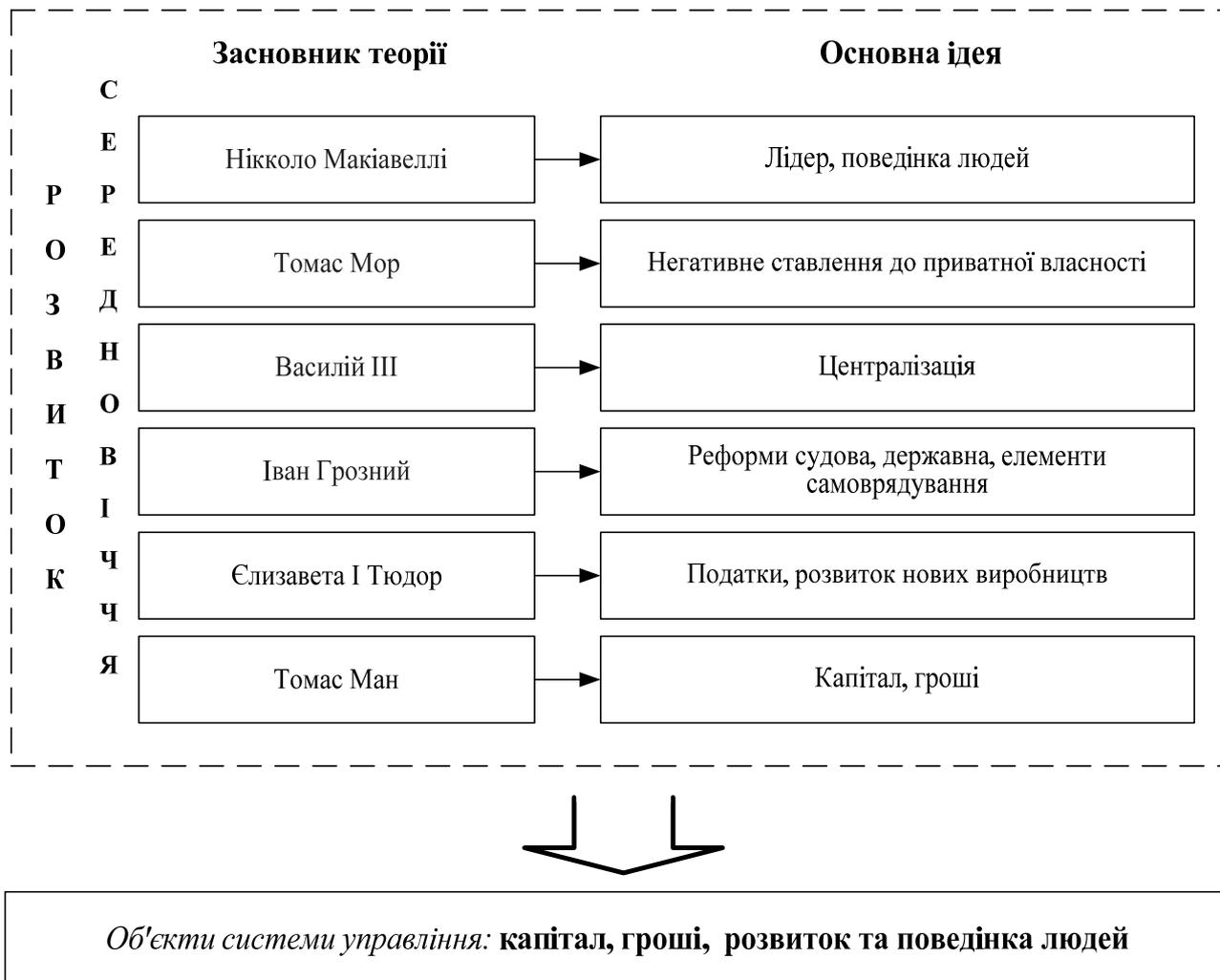


Джерело: авторська розробка.

Рис. 1. Сутність розвитку системи управління давнього періоду

Другий етап є розвиток середньовіччя де розглядали питання, пов'язані з практичною частиною системи управління, формувались системи делегування повноважень, вимоги до керівника та визначення його якостей. Пріоритетними питаннями стали: облік витрат, обробка статистичної звітності, контроль запасів; посилення спеціалізації, аналіз проблем керівництва; дослідження впливу автоматизації.

На рис. 2 наведено сутність системи управління розвитку періоду середньовіччя, де розглянуто розробки провідних засновників системи управління та їх основні ідеї.



Джерело: авторська розробка.

Рис. 2. Сутність розвитку системи управління періоду середньовіччя

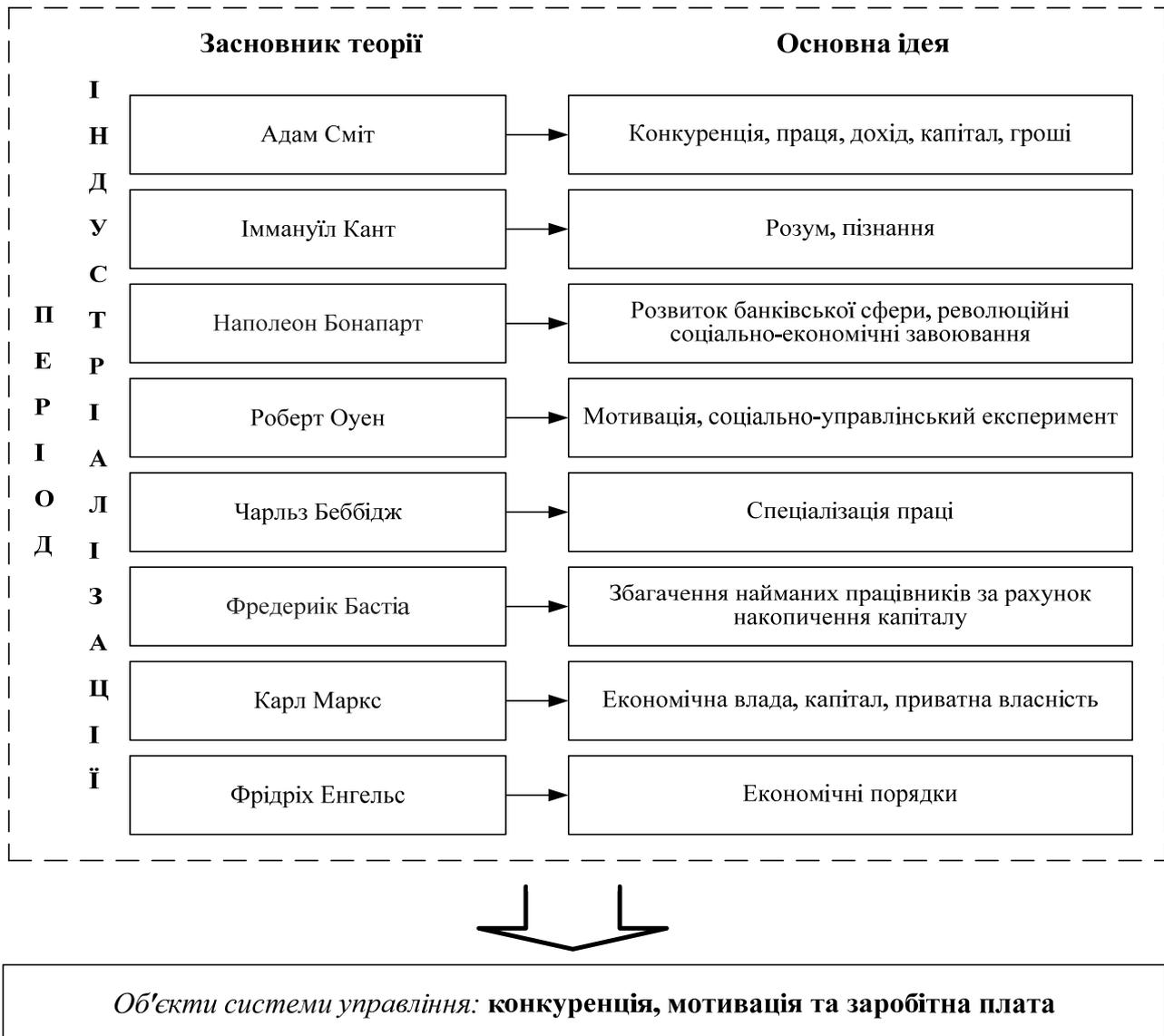
Період індустріалізації характеризується появою різних форм поділу праці, гуманізацією системи управління виробництвом, застосуванням нових природних джерел енергії, розширенням поділу праці і введенням повного контролю над процесом праці, заміною ручної праці, необхідністю навчання, поліпшення умов праці.

Створювалися фабрики, відповідно виникала необхідність забезпечення роботою груп людей, що привело до того, що самі власники вже не могли контролювати діяльність всіх працівників.

Отже, з'явилася необхідність в керівних кадрах, на ці місця готували найкращих працівників. Узагальнено досвід людської мотивації, що дозволило визначити ступінь впливу кожного з факторів на продуктивність праці.

Розроблено проект «аналітичної машини» за допомогою якої приймалися управлінські рішення. Сформовано принцип організації, зв'язку та інформації, пов'язаної з залізницям.

На рис. 3 наведено сутність системи управління розвитку періоду індустріалізації, де розглянуто вклад провідних засновників системи управління та їх основні ідеї.

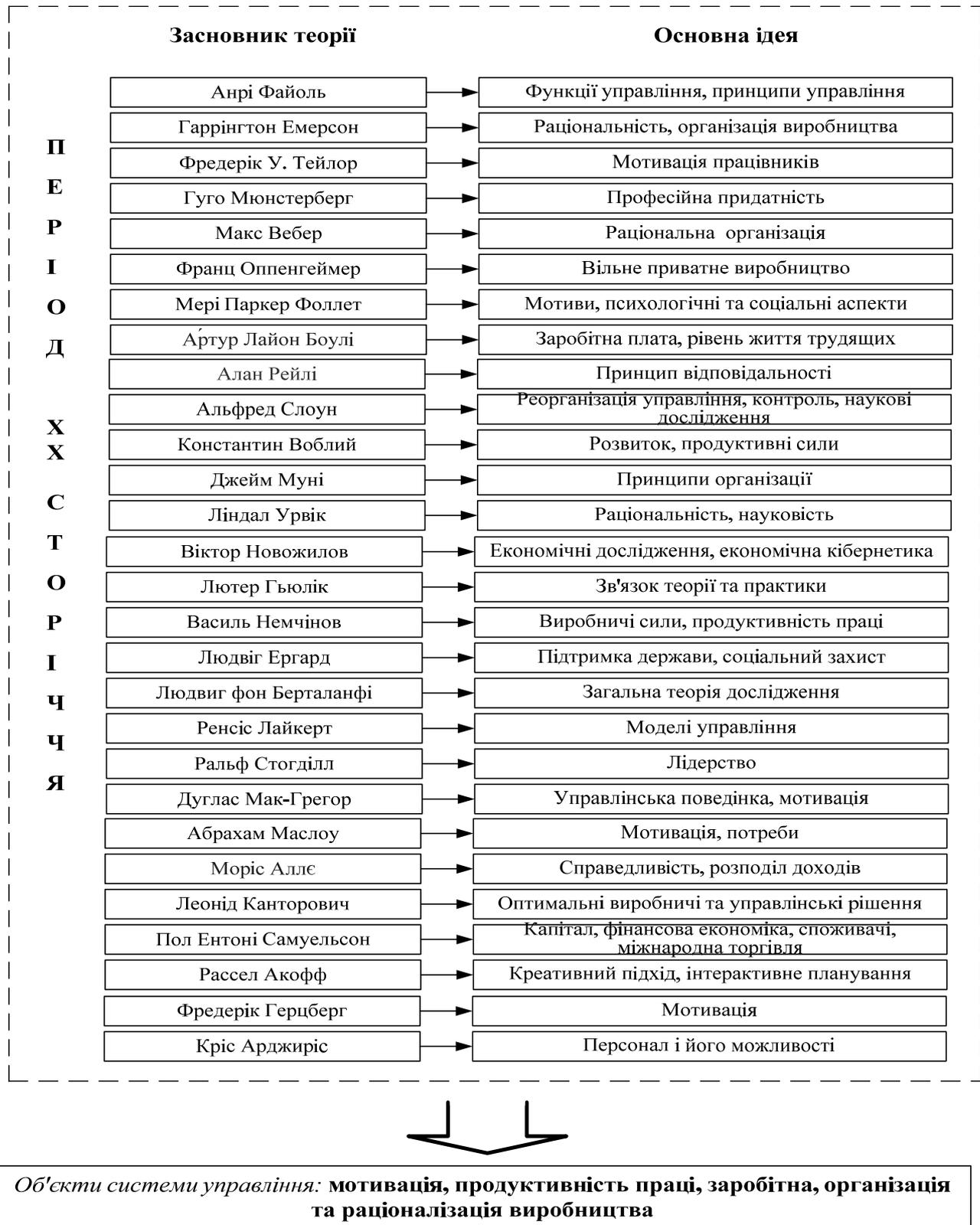


Джерело: авторська розробка.

Рис. 3. Сутність системи управління розвитку періоду індустріалізації

В період розвитку системи управління ХХ ст. в промисловому виробництві відбулися значні зміни, зросла концентрація виробництва, з'явилися великі підприємства, які потребували великої чисельності зайнятих кваліфікованих робітників, застосовувалося нове обладнання і впроваджувалися складні технологічні процеси, що були засновані на досягненні науково-технічної думки, що вимагало ґрунтовних змін системи управління, і досягнення в таких галузях знання, як економіка, соціологія, психологія. У цей період і з'явилися основні школи управління, які займалися питаннями організації виробництва, управління людьми, процесами, заробітною платою та раціоналізацією виробництва.

На рис. 4 наведено сутність системи управління розвитку періоду ХХ сторіччя, де розглянуто внесок провідних засновників системи управління та їх основні ідеї.



Джерело: авторська розробка.

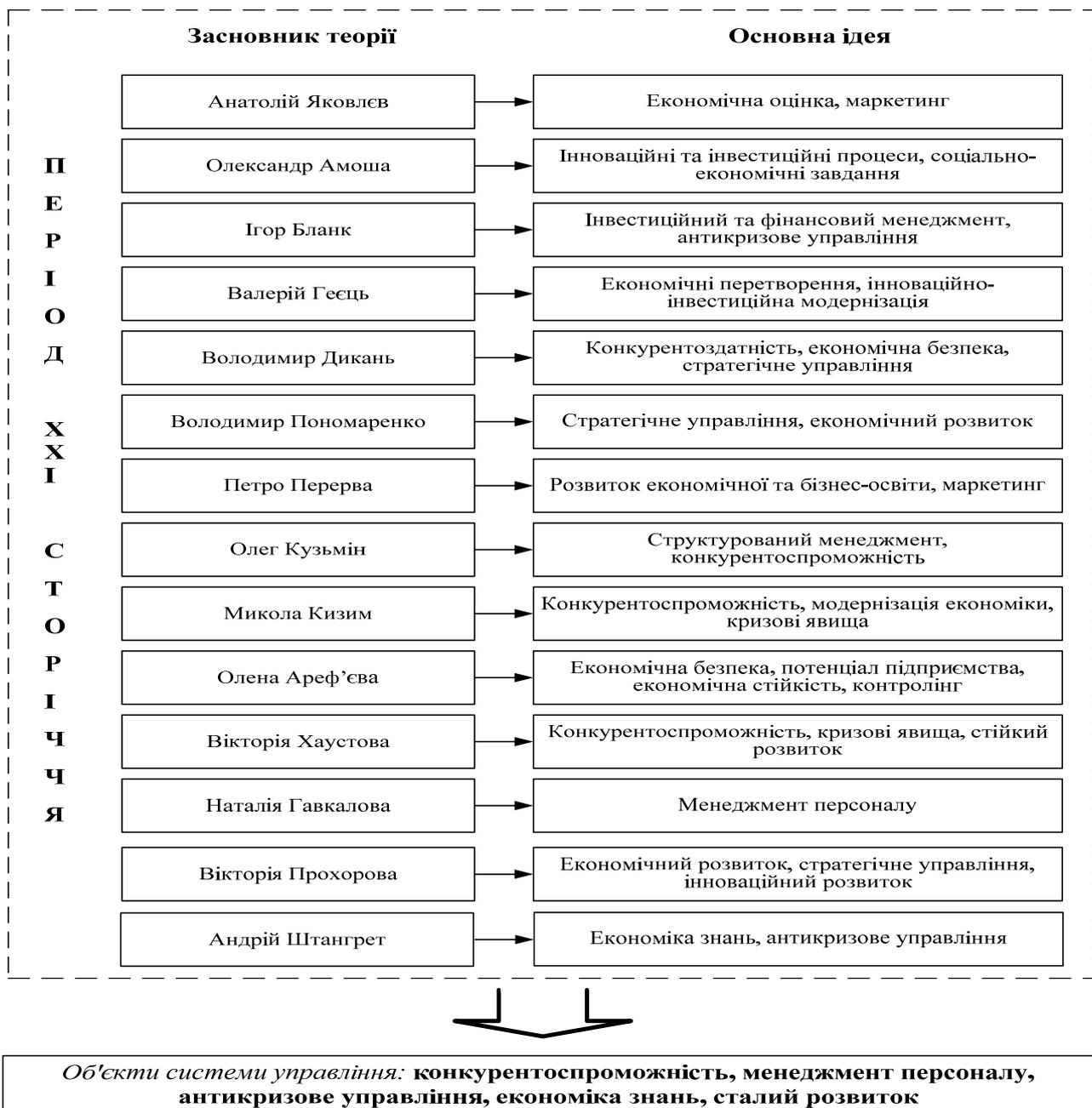
Рис. 4. Сутність системи управління розвитку періоду ХХ сторіччя

Наступний період ХХІ сторіччя – інформаційний період пов'язаний з впровадженням комп'ютерів і застосуванням математики в теорії управління.

Розробляються ідеї системної теорії управління, що дозволяє уникнути ситуацій негативного впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, з'явилася ідея відкритої системи.

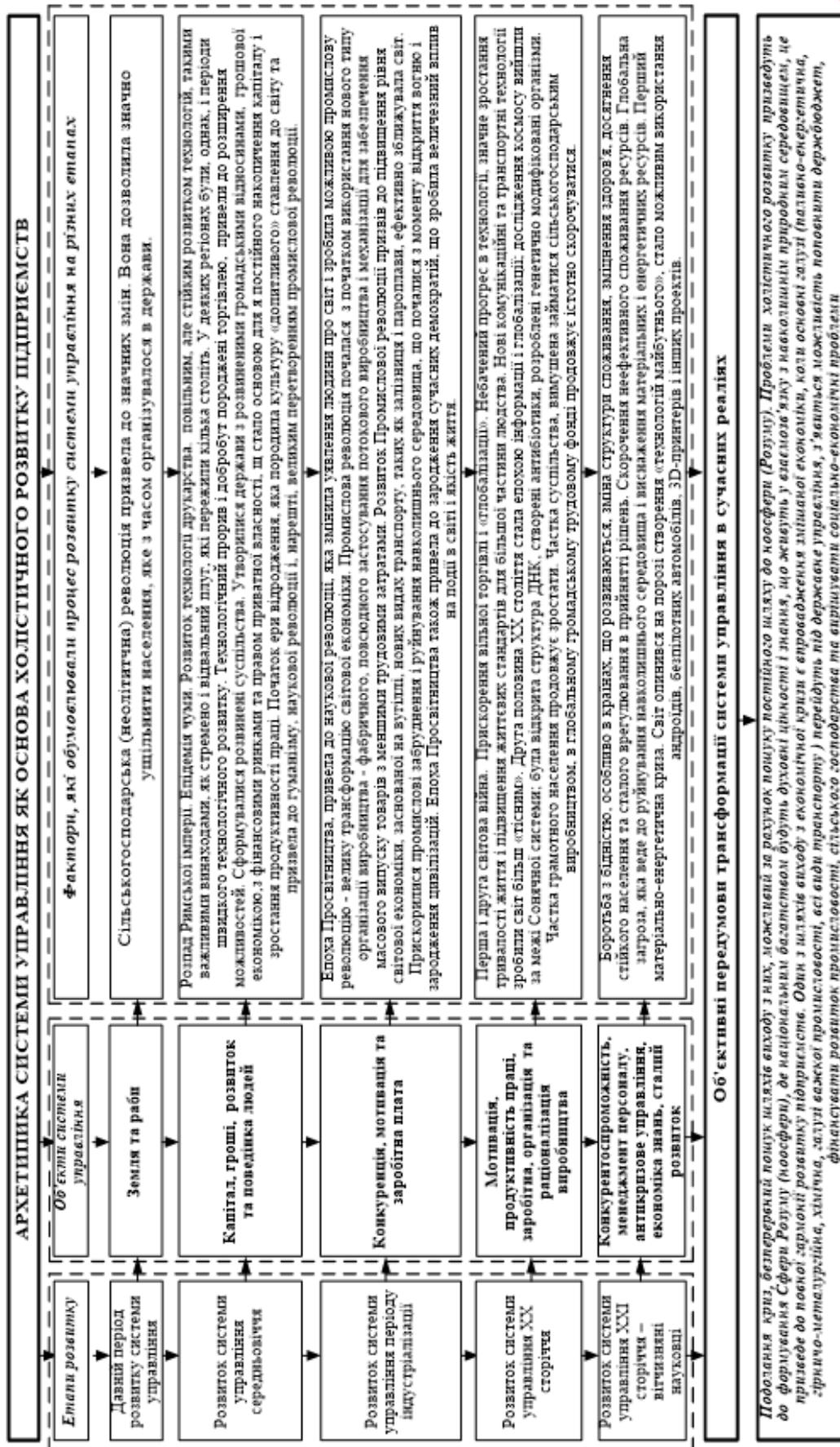
Розробка ситуаційного підходу, який надає можливість використовувати різні форми, методи, системи та стилі управління, що адаптуються до ситуації, яка склалася.

На рис. 5 наведено сутність системи управління розвитку періоду ХХІ сторіччя, де розглянуто внесок вітчизняних провідних науковців та їх основні ідеї.



Джерело: авторська розробка.

Рис. 5. Сутність системи управління розвитку періоду ХХІ сторіччя (вітчизняні науковці)



Джерело: авторська розробка.

Рис. 6. Об'єктивні передумови еволюційної трансформації системи управління в сучасних реаліях

За результатами проведеного дослідження сформовано на основі архетипики системи управління як основи холістичного розвитку підприємств запропоновано об'єктивні передумови трансформації системи управління в сучасних реаліях, сутність яких полягає у подоланні криз, безперервному пошуку шляхів виходу з них, можливого за рахунок пошуку постійного шляху до ноосфери («Розуму»).

Проведене дослідження етапів розвитку системи управління сприяє побудові, нових напрямів в формуванні системи управління підприємствами, є підґрунтям створення умов для ефективного функціонування в майбутній перспективі.

Холістичний розвиток призведе до формування сфери «Розуму», де багатством стануть духовні цінності і знання, що функціонують у взаємозв'язку з навколишнім середовищем, що приведе до повної гармонії розвитку підприємств.

Один з ефективних шляхів виходу з економічної кризи є впровадження змішаної економіки, коли основні галузі (паливно-енергетична, гірничо-металургійна, хімічна, галузі важкої промисловості, всі види транспорту) перейдуть до державного управління, з'являться можливості поповнення держбюджету, фінансувати розвиток промисловості, сільського господарства та вирішення соціально-економічних проблем.

На рис. 6 наведено об'єктивні передумови еволюційної трансформації системи управління в сучасних реаліях.

Отже, система управління перебуває в постійному розвитку, виникають нові напрями та школи, орієнтири; змінюється погляди та вимоги, вдосконалюється науковий апарат.

Висновок. За результатними проведеного дослідження можна зробити висновок про те, що реальність на сучасному етапі розвитку підприємств, обумовлена впливом, як позитивним, так і негативним, ринкових закономірностей, що призводить до зростання конкуренції на всіх стадіях виробництва та збуту продукції чи послуг. Ефективне функціонування в ринкових умовах вимагає від управлінців продукування та прийняття креативно-інноваційних управлінських рішень спрямованих на підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств.

Сутність ефективної системи управління в досягненні цілей підприємства і вирішенні конкретних актуальних завдань полягає у кваліфікаційних здібностях управлінців, які повинні володіти інноваційними знаннями, вміннями і навичками, мати креативний погляд у вирішенні задач, що буде підґрунтям до розширення сегментів ринку, виходу на нові рівні розвитку, шляхом використання холістичного підходу.

Проведене дослідження етапів розвитку системи управління сприяє побудові, нових напрямів в формуванні системи управління підприємствами, є підґрунтям створення умов для ефективного функціонування в майбутній перспективі.

Холістичний розвиток призведе до формування сфери «Розуму», де багатством стануть духовні цінності і знання, що функціонують у взаємозв'язку з навколишнім середовищем, що приведе до повної гармонії розвитку підприємств.

Визначено, що один з ефективних шляхів виходу з економічної кризи є впровадження змішаної економіки, коли основні галузі (паливно-енергетична, гірничо-металургійна, хімічна, галузі важкої промисловості, всі види транспорту) перейдуть до державного управління, з'являться можливості поповнення держбюджету, фінансувати розвиток промисловості, сільського господарства та вирішення соціально-економічних проблем.

References

Література

- | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Velyki ukrainci: entsyklopediia [Great Ukrainians: an encyclopedia] (2008). Compiler A.A. Klimov. Kharkiv: Ranok. 125 p. [in Ukrainian]. | 1. Великі українці: енциклопедія / укл. А. А. Клімов. – Харків: Ранок, 2008. – 125 с. |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|

2. Denysiuk, O.V., Hamiie, A.M. (2014). Kontseptualni zasady upravlinnia orhanizatsiinym rozvytkom pidpriemstva [Conceptual principles of management of organizational development of the enterprise]. *Biznes-inform* [Business-inform], No. 8, P. 204–228 [in Ukrainian].
2. Денисюк О. В. Концептуальні засади управління організаційним розвитком підприємства / О. В. Денисюк, А. М. Гаміє // *Бізнес-інформ*. – 2014. – № 8. – С. 204–228.
3. Ekonomichna entsyklopediia: u 3-kh t. [Economic encyclopedia: in 3 volumes] (2002), Kyiv-Ternopil: Akademiia narod. hospodarstva. Vol. 3. Ed. B.D. Havrylyshyn. 951 p. [in Ukrainian].
3. Економічна енциклопедія: у 3-х т. – Київ-Тернопіль: Академія народ. господарства, 2002. – Т. 3 / гол. ред. Б. Д. Гаврилишин. – 951 с.
4. Ekonomichna entsyklopediia: u 3-kh t. [Economic encyclopedia: in 3 volumes] (2000–2002. Ed. S.V. Mochernyi. Kyiv: Akademiia [in Ukrainian].
4. Економічна енциклопедія: у 3-х т. / відп. ред. С. В. Мочерний. – К.: Академія, 2000–2002.
5. Entsyklopediia biznesmena, ekonomista, menedzhera [Encyclopedia of businessman, economist, manager] (2000). Ed. R. Diakiva. Kyiv: Mizhnarodna ekonomichna fundatsiia. 703 p. [in Ukrainian].
5. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / за ред. Р. Дяківа. – К.: Міжнародна економічна фундація, 2000. – 703 с.
6. Etnichnist: Entsyklopedychnyi dovidnyk [Ethnicity: an encyclopedic reference book] (2012) / Compiler V.B. Yevtukh. Kyiv: Feniks. 395 p. [in Ukrainian].
6. Етнічність: енциклопедичний довідник / укл. В. Б. Євтух. – К.: Фенікс, 2012. – 395 с.
7. Piters, T., Uotermen, R. (1986). V poiskakh effektivnogo upravleniia [In search of effective management]. Moscow: Prohress [in Russian].
7. Питерс Т. В поисках эффективного управления / Т. Питерс, Р. Уотермен. – М.: Прогресс, 1986.
8. Prokhorova, V.V., Protsenko, V.M., Chobitok, V.I. (2015) Formuvannia konkurentnoi stratehii pidpriemstv na zasadakh innovatsiino-spriamovanoho investuvannia: monohrafiia [Formation of competitive strategy of enterprises on the basis of innovation-oriented investment: a monograph]. Kharkiv: Ukrainiska inzhenerno-pedahohichna akademiia. 291 p. [in Ukrainian].
8. Прохорова В. В. Формування конкурентної стратегії підприємств на засадах інноваційно-спрямованого інвестування: монографія / В. В. Прохорова, В. М. Проценко, В. І. Чобіток. – Харків: Українська інженерно-педагогічна академія, 2015. – 291 с.
9. Raievnieva, O.V. (2006). Upravlinnia rozvytkom pidpriemstva: metodolohiia, mekhanizmy, modeli: monohrafiia [Enterprise development management: methodology, mechanisms, models: monograph]. Kharkiv: VD "INZhEK". 496 p. [in Ukrainian].
9. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія. – Х.: ВД "ІНЖЕК", 2006. – 496 с.
10. Rius, Zh. (1998). Postup suchasnykh idei: Panorama novitnoi nauky [Progress of modern ideas: Panorama of modern science]. Translated from French by V. Shovkun. Kyiv: Osnovy. 669 p. [in Ukrainian].
10. Рюс Ж. Поступ сучасних ідей: Панорама новітньої науки / Жаклін Рюс; пер. з фр. В. Шовкун. – К.: Основи, 1998. – 669 с.
11. Zukhvali i mudri tsitati Vinstona Cherkhillya [Bold and wise quotes from Winston Churchill]. Retrieved from: <http://tut-cikavo.com/suspilstvo/tsytaty-ta-aforyzmy/575-zukhvali-i-mudri-tsitati-vinstona-cherchillya> [in Ukrainian].
11. Зухвалі і мудрі цитати Вінстона Черчилля [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://tut-cikavo.com/suspilstvo/tsytaty-ta-aforyzmy/575-zukhvali-i-mudri-tsitati-vinstona-cherchillya>.

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 (http://orcid.org/)			
ResearcherID (http://www.researcherid.com)			
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.

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



Денисенко Микола Павлович

доктор економічних наук, професор, професор кафедри бізнес-економіки та туризму Київського національного університету технологій та дизайну, Україна

<http://orcid.org/0000-0001-8767-9762>

Scopus Author ID: 36080249900

E-mail: denisenko.mp@knuvd.edu.ua



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



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



Мягих Ірина Миколаївна

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

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

Scopus Author ID: 56669971700

E-mail: mred_1965@i.ua



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



Пузирьова Поліна Володимирівна

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

<http://orcid.org/0000-0003-0839-8730>

E-mail: komaretskaya@bigmir.net



Савчук Настя Павлівна

аспірант Київського національного університету технологій та дизайну, Україна

<http://orcid.org/0000-0002-9319-8778>

E-mail: anastasia_savchuk@ukr.net



Титикало Володимир Сергійович

кандидат економічних наук, доцент, проректор з економічних питань Національного медичного університету ім. О.О. Богомольца, м. Київ, Україна

E-mail: kancnmu@gmail.com



Чобіток Вікторія Іванівна

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та організації діяльності суб'єктів господарювання Української інженерно-педагогічної академії, м. Харків, Україна

<http://orcid.org/0000-0002-5272-388X>

E-mail: vika_chobitok@ukr.net



Шевчук Юлія Андріївна

директор офісу адміністрації Київського інституту Технологічного університету Цілу у Київському національному університеті технологій та дизайну, Україна

E-mail: shevchuk.ya@knuvd.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 26.02.2020. Формат 60×84 1/8.
Ум. друк. арк. 7,11. Облік. вид. арк. 5,82. Наклад 100 пр. Зам. 1376.

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 26.02.2020. Format 60×84 1/8.
Conditional sheet 7.11. Calculated sheet 5.82. Circulation 100 copies. Order N 1376.

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

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

Date: February 21, 2020

2020

62 місце

2019

66 місце

2018

75 місце

2017

77 місце

2016

88 місце