

ISSN 2413-0117

# ВІСНИК

КИЇВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО  
УНІВЕРСИТЕТУ ТЕХНОЛОГІЙ  
ТА ДИЗАЙНУ

---

# BULLETIN

OF THE KYIV NATIONAL  
UNIVERSITY OF  
TECHNOLOGIES AND DESIGN

№2 (145), 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

**№ 2 (145), 2020**

DOI: 10.30857/2413-0117.2020.2

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).

№ 2 (145), 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
<b>Засновник і видавець:</b>	Київський національний університет технологій та дизайну Україна, 01011, м. Київ, вул. Немировича-Данченка, 2
<b>Головний редактор:</b>	<b>Грищенко І.М.</b> , доктор економічних наук, професор, академік Національної академії педагогічних наук України, Заслужений працівник освіти України, лауреат Державної премії України в галузі науки та техніки.
<b>Заступник головного редактора:</b>	<b>Ганущак-Єфіменко Л.М.</b> , 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](mailto:econ-vistnyk@knutd.edu.ua); <http://econ-vistnyk.edu.ua>

---

**Рекомендовано до друку Вченою радою Київського національного університету технологій та дизайну, протокол № 7 від 29.05.2020 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

**№ 2 (145), 2020**

DOI: 10.30857/2413-0117.2020.2

**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)

**№ 2 (145), 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) 256-29-86

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

---

**Recommendations from Science Council of Kyiv National University of Technologies and Design, Protocol № 7 of 29.05.2020**

---

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.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**АДРЕСА РЕДАКЦІЇ:**

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

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

## ЗМІСТ

### МОДЕРНІЗАЦІЯ ОСВІТИ

- 1 **Біленко Д. В.**  
Фінансово-економічна модель розвитку ЗВО в умовах ризиків та невизначеності 13
- СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ**
- 2 **Залуцька Х. Я.**  
Систематизація методів управління в розрізі його основних функцій у рамках забезпечення процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства 21
- 3 **Мунтян І. В., Соколюк К. Ю., Значек Р. Р.**  
Виставково-ярмаркова діяльність як ефективна організаційна форма просування бренду 46
- 4 **Мягих І. М., Шкода М. С., Пасічук А. М.**  
Управління процесами для забезпечення ефективності діяльності підприємств 56
- 5 **Прохорова В. В., Чобіток В. І.**  
Інтелектуалізація управлінських процесів як детермінантно-мотиваційна основа бізнес-моделі підприємств 65
- 6 **Сохацька О. М.**  
Логістична діяльність підприємства в умовах глобалізації 76

### ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ

- 7 **Готра В. В., Ігнатко М. І.**  
Інноваційний потенціал стратегічного розвитку регіону: сутність та складові 85
- 8 **Прохорова В. В., Проценко В. М.**  
Імперативи сталого розвитку промислових підприємств залізничного транспорту як основа інтенсифікації управління їх економічною поведінкою в умовах неоіндустріальної модернізації 94
- 9 **Птащенко О. В., Литовченко І. В., Григорова Ю. В.**  
Здійснення міжнародної маркетингової діяльності в сучасних умовах глобалізації 103

---

---

# TABLE OF CONTENTS

## MODERNIZATION OF EDUCATION

- 1 **Bilenko D. V.**  
The financial and economic model of higher education institution development under risk and uncertainty 13

## MODERN TENDENCIES AND MANAGEMENT PROBLEMS

- 2 **Zalutska Kh. Ya.**  
Systematization of the key functions of management methods to ensure enterprise diversification and its integration driven development 21
- 3 **Muntyan I. V., Sokoliuk K. Yu., Znachek R. R.**  
Exhibition and trade fair activities as an effective framework for brand promotion 46
- 4 **Miahkykh I. M., Shkoda M. S., Pasichuk A. M.**  
Process management to ensure enterprise efficiency 56
- 5 **Prokhorova V. V., Chobitok V. I.**  
Management process intellectualization as a determinant and a motivational framework for building an enterprise business model 65
- 6 **Sokhatska O. M.**  
Enterprise logistics in the context of globalization 76

## PROBLEMS OF DEVELOPMENT OF ECONOMY

- 7 **Hotra V. V., Ihnatko M. I.**  
Innovation potential in regional strategic development: essence and elements 85
- 8 **Prokhorova V. V., Protsenko V. M.**  
Imperatives for sustainable development of industrial enterprises of railway transport to enhance their economic behavior management in the context of neoindustrial modernization 94
- 9 **Ptashchenko O. V., Lytovchenko I. V., Hryhorova Yu. V.**  
Implementation of international marketing activities in modern globalization realia 103

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

## **ДИСТАНЦІЙНА ОСВІТА – МОЖЛИВІСТЬ НАВЧАННЯ ВПРОДОВЖ ЖИТТЯ!**

### **НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НАВЧАННЯ**

З метою покращення науково-методичного забезпечення, організаційної роботи та подальшого розвитку нових форм здобуття освіти студентами без відриву від виробництва в університеті було створено заочний факультет, першим деканом якого з 1957 до 1970 року був Глуценко Мина Семенович. З 1970 до 1981 року факультет очолював Ємець Павло Мокійович.

Подальша історія заочного факультету нелінійна і непроста – факультет реформувався та перетворювався. Відповідно до наказу Міністерства освіти і науки України від 08.12.2000 року № 557 заочний факультет перейменовано у Інститут заочно-дистанційної освіти (далі – ІЗДО), яким з 1982 по 2011 рік керував Клименко Анатолій Павлович. З метою впровадження новітніх освітніх інформаційних технологій в процес здобуття освіти на базі ІЗДО у 2008 році створено Центр дистанційної освіти (далі – ЦДО) вагомий внесок в розвиток якого зробив перший керівник – Злотенко Борис Миколайович. Згідно наказу Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України № 732 від 22.07.2010 року «Про впровадження педагогічного експерименту з дистанційного навчання у Київському національному університеті технологій та дизайну», ЦДО отримує дозвіл, що дає можливість Університету надавати освітні послуги за дистанційною формою здобуття освіти.

З квітня 2011 року по вересень 2014 року ІЗДО очолювала Тарасенко Ірина Олексіївна. В квітні 2014 року ІЗДО перейменовано в Інститут сучасних технологій навчання (далі – ІСТН).

З вересня 2014 року директором ІСТН призначено Власюк Тетяну Миколаївну. У квітні 2015 року Інститут сучасних технологій навчання перейменовано у Навчально-науковий інститут сучасних технологій навчання (далі – ННІСТН).

**Місією ННІСТН** є надання здобувачам можливості особистого розвитку кожної людини та сприяння самореалізації особистості протягом життя незалежно від статі, раси, національності, соціального і майнового стану, роду та характеру занять, світоглядних переконань, належності до партій, ставлення до релігії, віросповідання, стану здоров'я.

Для досягнення поставленої мети колектив ННІСТН спрямовує свою діяльність у таких напрямках:

- організація освітньої діяльності за дистанційною формою здобуття вищої освіти;
- підтримка функціонування інформаційного середовища «Модульне середовище освітнього процесу», що використовується для здобувачів інституційної форми здобуття вищої освіти;
- організація підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників.

У процесі дистанційної форми здобуття освіти використовується електронна пошта; освітні системи управління (англ. learning management system, LMS), такі як Moodle та eFront; засоби аудіо- та відео зв'язку. Суттєвою перевагою такого навчання є можливість реалізувати доступ до всіх рівнів освіти всіх тих, хто не має змоги навчатись у закладах вищої освіти за заочною та дистанційною формами здобуття освіти внаслідок тих чи інших причин, а саме брак часу, професійна або інша зайнятість, територіальна віддаленість від закладів освіти, фінансові та фізичні можливості.

До складу ННІСТН входять кафедри:

- вищої математики – завідувачка кафедри к.фіз.-мат.н., доц. Нестеренко Ольга Борисівна;

- фізики – завідувач кафедри д.фіз.-мат.н., с.н.с. Ковальчук Олександр Васильович;

- філософії, політології та українознавства – завідувачка кафедри д.філос.н., доц. Сакун Аїта Валдурівна.

Кафедри відіграють виключну роль у формуванні молоді – сучасних спеціалістів та соціально-відповідальних громадян, з високим рівнем загальної культури, широким кругозором, розвинутою політико-правовою свідомістю, що визнають та поцінують верховенство права, демократичні цінності та свободи, розуміють плюральність сучасного мультикультурного світу, мислять критично та системно. Формування таких компетентностей відбувається під час освітньої, просвітницької та виховної роботи колективів кафедр.

У складі науково-педагогічного персоналу факультету працюють: 5 докторів наук, професорів; 14 кандидатів наук, доцентів; 1 старший викладач. Кафедри постійно розвивають свій кадровий потенціал, виступають ініціаторами наукових дискусій та розроблення наукових проектів.

**Освітня діяльність** здійснюється у ННІСТН за дистанційною формою здобуття вищої освіти в регіональних центрах (рис. 1) за спеціальностями «Економіка», «Облік і оподаткування», «Фінанси, банківська справа та страхування», «Менеджмент», «Маркетинг», «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», «Право», «Комп'ютерні науки», «Прикладна механіка», «Галузеве машинобудування», «Метрологія та інформаційно-вимірвальна техніка», «Технології легкої промисловості», «Публічне управління та адміністрування».



Рис. 1. Регіональні центри Київського національного університету технологій та дизайну

Кафедри, що входять до складу ННІСТН мають позитивний досвід наукової роботи із студентами, яка спрямована на залучення їх до активної наукової діяльності.

Так на кафедрі *вищої математики* щорічно проводяться математичні олімпіади. Кращі студенти займаються науково-дослідною роботою в студентському математичному гуртку, де мають можливість поділитися своїми науковими здобутками, обговорити нові ідеї. За останні п'ять років студентами зроблено 170 цікавих доповідей щодо актуальних проблем



кафедри було видано 12 статей які входять у наукометричну базу Scopus, 15 статей які входять у наукометричну базу Web of Science та 3 монографії. Науковий доробок кафедра має завдяки співробітництву з вузами та науковими закладами Польщі, Литви, Білорусії. Тісні зв'язки кафедра має з науковцями Інституту експериментальної фізики Словацької академії наук.



Рис. 4. Проведення лабораторного практикуму



Рис. 5. Робота студентки факультету дизайну Євмінець Наталі

У 2019 році кафедра фізики отримала ліцензію на підготовку бакалаврів за спеціальністю 105 «Прикладна фізика та наноматеріали» за освітньою програмою «Нано- та мікротехнології в дизайні». В рамках нової спеціальності буде розвиватися новий науковий напрям «Експериментальне та теоретичне дослідження фізичних властивостей новітніх технологій та матеріалів з можливістю впровадження в дизайнерські проекти».

**Кафедра філософії, політології та українознавства** також вносить значний внесок у наукову та інноваційну діяльність ННІСТН. Так, за результатами рейтингового оцінювання науково-інноваційної діяльності в розрізі факультетів та кафедр згідно рішення Вченої Ради КНУТД «Про підсумки наукової, науково-технічної та науково-мистецької діяльності університету у 2019 році та формування основних напрямів роботи на 2020 рік», кафедра посіла 18 місце серед 35 кафедр Університету та перше місце серед кафедр ННІСТН. Кафедрою було започатковано проведення міжкафедрального семінару «Дослідження проблем гуманітарних наук». Кафедра працює у науковому напрямі «Дослідження проблем гуманітарних наук», науковим керівником якого є доктор філософських наук, доц. Сакун А.В. Освоюючи передовий досвід в роботі з молоддю, кафедра підтримує зв'язки з провідними науковими установами, зокрема Інститутом обдарованої дитини НАПН України, закладами вищої освіти України та Європи, викладачі кафедри проходять стажування за кордоном та в Національній Академії педагогічних наук України. За останні 5 років кафедрою філософії, політології та українознавства було видано 5 навчальних посібників, 8 словників-довідників, 49 методичних рекомендацій. Викладачі кафедри постійно публікують результати своїх наукових доробок у збірниках наукових праць і фахових журналах, колективних монографіях, беруть участь у наукових конференціях, публікують результати досліджень за кордоном (Словенія, Польща, Литва, Румунія, Угорщина). За останні 5 років було опубліковано 71 тези, 80 статей, викладачі взяли участь у 82 наукових конференціях, які проходили в Україні та країнах Європи, було опубліковано 4 монографії. Кафедра здійснює підготовку аспірантів та здобувачів усіх профілів до складання екзамену з філософії науки і методології досліджень.

Викладачами кафедри **вищої математики** постійно проводяться фундаментальні дослідження в галузі математики та її застосуваннях, за результатами яких, за останні п'ять років, опубліковано 24 статті у фахових виданнях, з яких 9 входять до наукометричних баз

Scopus і Web of Science і 1 монографія, зроблено 30 доповідей на 21 конференції міжнародного рівня і 9 – всеукраїнського. Рівень цих публікацій відповідає високим науковим стандартам і є вагомим внеском у відповідні галузі математичної науки.

Викладачами кафедри надаються наукові консультації співробітникам та аспірантам КНУТД, опонуються кандидатські і докторські дисертації, рецензуються наукові роботи.

Креативні ідеї викладачів щодо методики навчання та вдосконалення освітнього процесу, що відбувається дистанційно, обговорюються на методичних радах ННІСТН, де науково-педагогічні працівники мають змогу поділитися передовим досвідом роботи та власними науковими та методичними здобутками.

**Перспективний розвиток ННІСТН** планується реалізувати через виконання таких стратегічних завдань:

- використання на високому рівні інформаційно-комунікаційних технологій, які забезпечують здобуття особами вищої освіти відповідного ступеня за обраними ними спеціальностями за дистанційною формою здобуття освіти;
- забезпечення органічного поєднання в освітньому процесі освітньої, наукової та інноваційної діяльності;
- постійний розвиток та вдосконалення кадрового потенціалу ННІСТН;
- збільшення кількості наукових публікацій науково-педагогічних працівників кафедр ННІСТН, у тому числі публікацій у виданнях, що індексуються у міжнародних наукометричних базах даних SCOPUS та WOS, та монографій, виданих у зарубіжних країнах;
- поглиблення міжнародного наукового співробітництва з ЗВО інших країн, зокрема Європейського союзу з метою забезпечення академічної мобільності науково-педагогічних працівників кафедри;
- збільшення обсягу надходжень у загальний та спеціальний фонди з метою забезпечення фінансової стабільності кафедр, ННІСТН та університету в цілому.

Враховуючи процеси віртуалізації та диджиталізації, неймовірні темпи розвитку цифрових технологій та накопичення інформації, система освіти має відповідати викликам сучасного інформаційного суспільства. А отже роль Навчально-наукового інституту сучасних технологій навчання в структурі Університету є однією з провідних, оскільки завдання Інституту полягає не тільки у здійсненні дистанційного навчання, а у забезпеченні комунікації та впровадженні інформаційно-комунікативних технологій в освітній процес.

Поставлені завдання та плани дозволять розкрити ресурсний потенціал та забезпечити максимальну ефективність роботи Інституту, активізувати інтелектуально-творчу діяльність науково-педагогічних працівників, співробітництво з провідними науковими установами та закладами вищої освіти з тим, щоб удосконалити процес дистанційного навчання, що буде виступати запорукою майбутнього успіху молодих спеціалістів, а отже, сприяти примноженню авторитету університету на ринку освітніх послуг та визнанню науковою спільнотою світу.

*Власюк Т. М., к.е.н., доц., директорка  
Навчально-наукового інституту  
сучасних технологій навчання КНУТД*

УДК 338.27

DOI: 10.30857/2413-0117.2020.2.1

Дар'я В. Біленко

Університет державної фіскальної служби України, м. Ірпінь, Україна

**ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНА МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ ЗВО  
В УМОВАХ РИЗИКІВ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

*У статті досліджено особливості бюджетного управління закладом вищої освіти (ЗВО), а також обґрунтовано необхідність впровадження сучасних фінансово-економічних моделей. Визначено, що за останні десять років методика формування бюджетів ЗВО не зазнала суттєвих змін, в той час як на практиці українські ЗВО щодня стикаються з необхідністю успішно функціонувати в конкурентному та динамічному середовищі. Адаптуючи підходи до управління фінансово-економічною діяльністю підприємств в умовах ризиків та невизначеності до специфіки діяльності ЗВО, запропоновано відповідні етапи управління. Надано власне розуміння поняття фінансово-економічної моделі розвитку ЗВО, що передбачає відтворення реальних економічних процесів у ЗВО у вигляді математичних зв'язків між компонентами, які піддаються та не піддаються впливу керівництва ЗВО. У статті запропоновано перелік обов'язкових компонент фінансово-економічної моделі розвитку ЗВО в умовах ризиків та невизначеності, візуалізовано логіку побудови моделі відповідно до переліку наведених компонентів та завдань, які вона вирішує. У контексті дослідження компонентами фінансово-економічної моделі розвитку ЗВО є показники функціонування ЗВО, що залежать від внутрішньої політики, фактори ризиків, які можуть змінюватися відповідно до різних сценаріїв розвитку подій, та фінансові результуючі показники, які відображають наслідки рішень керівництва ЗВО в різних сценарних умовах. Для кожної з компонент моделі наведено математичні зв'язки, які дозволяють визначити доходи від освітньої діяльності, від наукової діяльності та інші види доходів, в тому числі від підприємницької діяльності. Для моделювання сценарних умов доцільно використовувати аналіз чутливості або метод Монте-Карло. Визначено переваги фінансово-економічної моделі розвитку ЗВО в умовах ризиків та невизначеності, а також представлено програмні продукти, які можуть використовуватись для її практичного впровадження. Запропонована модель є готовим інструментом, який може використовуватись на практиці та бути реалізованим в ПП MS Excel.*

**Ключові слова:** фінансово-економічна модель; фактори ризиків та невизначеності; сценарії; розвиток ЗВО.

Дарья В. Биленко

Университет государственной фискальной службы Украины, г. Ирпень, Украина

**ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ РАЗВИТИЯ ЗВО  
В УСЛОВИЯХ РИСКОВ И НЕОПРЕДЕЛЁННОСТИ**

*В статье исследованы особенности бюджетного управления заведением высшего образования (ЗВО), а также обоснована необходимость внедрения современных финансово-экономических моделей. Определено, что за последние десять лет в методике формирования бюджетов ЗВО не произошло существенных изменений, в то время как на практике украинские ЗВО ежедневно сталкиваются с необходимостью успешно функционировать в конкурентной и динамичной среде. Адаптируя подходы к управлению финансово-экономической деятельностью предприятий в условиях рисков и неопределённости к специфике деятельности ЗВО, предложены соответствующие этапы управления. Представлено собственное понимание понятия финансово-экономической модели развития ЗВО, которое предполагает воспроизведение реальных экономических*

*процессов в ЗВО в виде математических связей между компонентами, которые поддаются и не поддаются влиянию руководства ЗВО. В статье предложен перечень обязательных компонент финансово-экономической модели развития ЗВО в условиях рисков и неопределённости, визуализирована логика построения модели в соответствии с перечнем указанных компонентов и задач, которые она решает. В контексте исследования компонентами финансово-экономической модели развития ЗВО являются показатели функционирования ЗВО, которые зависят от внутренней политики, факторы риска, которые могут изменяться в соответствии с различными сценариями развития событий, и финансовые результирующие показатели, отражающие последствия решений руководства ЗВО в различных сценарных условиях. Для каждой из компонент модели приведены математические связи, которые позволяют определить доходы от образовательной деятельности, от научной деятельности и другие виды доходов, в том числе от предпринимательской деятельности. Для моделирования сценарных условий целесообразно использовать анализ чувствительности или метод Монте-Карло. Определены преимущества финансово-экономической модели развития ЗВО в условиях рисков и неопределённости, а также представлены программные продукты, которые могут использоваться для её практического применения. Предложенная модель является готовым инструментом, который может использоваться на практике и быть реализованным в ПП MS Excel.*

**Ключевые слова:** *финансово-экономическая модель; факторы рисков и неопределённости; сценарии; развитие ЗВО.*

**Daria V. Bilenko**

*University of State Fiscal Service of Ukraine, Irpin, Ukraine*

#### **THE FINANCIAL AND ECONOMIC MODEL OF HIGHER EDUCATION INSTITUTION DEVELOPMENT UNDER RISK AND UNCERTAINTY**

*The article explores the specifics of budget management in higher education institutions (HEIs) along with providing a rationale for the need to upgrade financial and economic models. It is observed that the methodology of HEI budget planning has not undergone significant changes over the past decade, whereas the modern realia challenge Ukrainian universities to operate more effectively in a competitive and dynamic environment. Adapting approaches to financial and business performance management under risk and uncertainty to the specifics of HEI activities, the study offers a relevant management framework that assumes certain stages. The article also presents the author's understanding of the financial and economic model of HEI development which involves simulation of actual economic processes in HEIs in the form of mathematical relationships between components that are exposed and not exposed to the influence of university top management. The findings present a list of core components of the financial and economic model of HEI development under risk and uncertainty, visualizing the logic of model construction against the specified components and tasks it addresses. In the context of this study, the components of the financial and economic model of HEI development are the indicators of HEI development affected by internal policy, risk factors that may transform subject to different scenarios, and financial performance indicators that render ripple effects of management decisions in different scenarios. For each of the model's components, mathematical relationships are provided to estimate revenues from educational services, R&D and other types of income, including entrepreneurial activities. To simulate different scenario conditions, it is recommended to use sensitivity analysis or the Monte Carlo method. The benefits of the financial and economic model of HEI development under risk and uncertainty are specified as well as software products that can be*

*used for its practical implementation are presented. The proposed model is a ready to use tool that can be applied in practical settings using MS Excel.*

***Keywords:** the financial and economic model; risk and uncertainty factors; scenarios; HEI development.*

**Постановка проблеми.** Розвиток сучасного суспільства неможливе без розвитку освіти та науки, які є одними з ключових факторів, що впливають на соціально-економічні перетворення. Розуміючи це, провідні держави світу націлені на максимальне сприяння освіти і науки, в тому числі вищої освіти, інвестуючи в людський та соціальний капітал. В Україні на функціонування і розвиток вищої освіти виділяється приблизно 1,5% валового внутрішнього продукту (ВВП). Більшість розвинених країн також витрачають приблизно 1% ВВП на фінансування вищої освіти [7].

Результатом високих за світовими мірками витратами на освіту в Україні є лише більш високий, ніж у інших країнах, відсоток людей з вищою освітою. Проте фінансування не призводить до підвищення якості освітніх послуг. Так, наприклад, в Україні на 1 млн населення припадає 6,35 університетів, а в Великобританії – 2,48; в той же час в рейтинг TOP 800 Times Higher Education потрапляє 88 англійських університетів та не потрапляє жодного українського [3].

Для подолання зазначеної проблеми в Україні з початку 2020 року було кардинально змінено систему фінансування закладів вищої освіти (ЗВО). Більший обсяг фінансування отримують не ті ЗВО, де навчається більше студентів, як це було раніше, а ті ЗВО, які мають високі показники в міжнародних рейтингах. Крім того, вирішувати проблему підвищення конкурентоспроможності ЗВО пропонується за рахунок надання можливості самостійно приймати рішення щодо отримання та розподілу фінансових ресурсів [10]. Фінансова автономія визначається кількома параметрами, серед яких окремо слід виділити можливість ЗВО самостійно формувати бюджет та відповідні довгострокові стратегії, самостійно визначати статті витрат, зберігати прибуток [7].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню проблем, пов'язаних з новими умовами функціонування українських ЗВО, присвячено багато праць як науковців [1, 2, 4, 7], так і практиків [2, 10]. В більшості робіт основну увагу приділено питанням фінансової автономії ЗВО, фінансово-економічних напрямків розвитку, управління грошовими потоками. Проте розроблені вітчизняні підходи до управління фінансовою діяльністю ЗВО відповідно до нових вимог автономності носять загальний характер і не адаптовані до освітньої специфіки, що виражається в відсутності моделей планування та прогнозування фінансово-економічної діяльності в умовах ризиків та невизначеності.

**Метою даної статті** є розробка фінансово-економічної моделі розвитку ЗВО в умовах ризиків та невизначеності.

**Основні результати.** Найбільш традиційним методом управління фінансово-економічною діяльністю ЗВО є бюджетне управління. Бюджет ЗВО – це фінансовий, кількісно визначений план його економічно сталого розвитку для досягнення поставлених цілей, який формується шляхом складання загального бюджету ЗВО, а також бюджетів окремих підрозділів з метою визначення їх фінансових витрат і результатів [1].

Практика бюджетного управління ЗВО склалася ще за радянських часів, коли фінансові плани фактично були незмінними роками, надходження коштів виконувалися рівномірно, обов'язково у встановлені терміни і в запланованих обсягах. Така централізована система не вимагала жорсткого контролю за надходженням коштів і не передбачала обчислення економічних показників. Аналіз підходів до бюджетування свідчать про те, що за останні десять років в методах підготовки бюджетів ЗВО не відбулося значних змін [1, 4, 7].

В той час як на практиці українські ЗВО щодня стикаються з необхідністю успішно функціонувати в конкурентному та динамічному середовищі [2, 10].

Для ефективного управління фінансово-господарською діяльністю в умовах мінливого зовнішнього середовища необхідним стає вдосконалення процесів управління фінансовими та відповідними інформаційними потоками, впровадження сучасних фінансово-економічних моделей.

Адаптуючи підходи до управління фінансово-економічною діяльністю підприємств в умовах ризиків та невизначеності [9] до специфіки діяльності ЗВО, етапи управління можна представити так: обґрунтування та прогнозування обсягів доходів і видатків наступного періоду, ідентифікація та аналіз ризиків; моніторинг діяльності ЗВО в контексті досягнення запланованих показників; вибір кращого варіанту мінімізації відхилень запланованих показників і фактичних, впровадження заходів щодо зниження рівня негативних наслідків.

Першим етапом управління фінансово-економічною діяльністю ЗВО є процес планування та прогнозування. Ефективність зазначеного процесу неможлива без розробки відповідної фінансово-економічної моделі розвитку ЗВО, під якою буде розумітися відтворення реальних економічних процесів в ЗВО у вигляді математичних зв'язків між компонентами, які піддаються та не піддаються впливу керівництва ЗВО. Результатом реалізації моделі має стати прогноз фінансового результату в залежності від впливу некерованих факторів. Відповідно до наданого визначення обов'язковим переліком фінансово-економічної моделі розвитку ЗВО є:

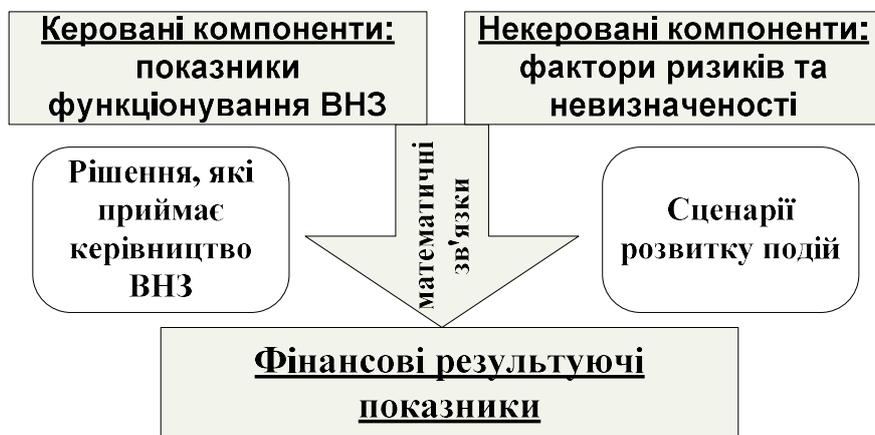
компоненти – показники функціонування ЗВО, які піддаються впливу керівництва ЗВО, залежать від внутрішньої політики, стратегічної мети розвитку, тобто можуть вільно змінюватися;

компоненти – фактори ризиків, які не залежать від рішень керівництва ЗВО, а визначаються факторами зовнішнього середовища, такими як умови вступної кампанії, ці компоненти можуть змінюватися відповідно до різних сценаріїв розвитку подій;

компоненти – фінансові результуючі показники, які відображають наслідки рішень керівництва ЗВО в різних сценарних умовах, ці компоненти доцільно виводити у вигляді стандартних прогнозних звітів;

математичні зв'язки – формули залежності між показниками функціонування ЗВО та фінансовими результатами з врахуванням факторів ризиків.

Логіка побудови моделі відповідно до переліку наведених компонентів та завдань, які вона вирішує, представлена на рис. 1.



Джерело: авторська розробка.

Рис. 1. Компоненти фінансово-економічної моделі розвитку ЗВО в умовах ризиків та невизначеності

Щоб визначити всі перелічені вище компоненти для ЗВО необхідно охарактеризувати джерела фінансування, які поділяються на державні та недержавні.

Відповідно до постанови Кабінету міністрів України «Про розподіл видатків державного бюджету між закладами вищої освіти на основі показників їх освітньої, наукової та міжнародної діяльності» фінансування ЗВО залежить від таких показників як розрахункова та фактична кількість здобувачів вищої освіти, наукова діяльність, та міжнародне визнання [6]. Єдиний фактор, який залишається незмінним – це показник регіональної підтримки.

Недержавне фінансування включає доходи, що отримані від надання платних освітніх послуг, від участі в науково-дослідних роботах на замовлення підприємств, та від іншої підприємницької діяльності в межах визначених законодавством.

Видатки ЗВО направлені на оплату праці, придбання (оренду) основних засобів та забезпечення необхідними оборотними коштами, підтримання функціонування інфраструктури та здійснення податкових, соціальних та інших виплат [5].

Отже, як можна бачити, рівень фінансування ЗВО та видатків визначається майже однаковим переліком факторів, як з державних, так і з недержавних джерел.

Першу групу компонентів фінансово-економічної моделі – показники функціонування ЗВО – складають вартість послуг, надбавки до заробітної плати, вартість придбаних основних засобів та оборотних коштів. До другої групи компонентів – фактори ризиків – можна віднести: чисельність здобувачів вищої освіти, кількість договорів з виконання науково-дослідних робіт, обсяг реалізованих товарів та послуг, отриманих від підприємницької діяльності ЗВО, здійснення обов'язкових податкових, соціальних та інших виплат. До третьої групи – фінансові результуючі показники – можна віднести бюджетні асигнування, доходи від надання послуг (виконання робіт), від продажу активів, фінансові доходи та інші доходи від обмінних та необмінних операцій [4, 5, 8].

Математичні зв'язки для кожного фінансового результуючого показника наведено в табл. 1.

Отже, відповідно до запропонованих показників функціонування ЗВО, факторів ризиків, фінансових результуючих показників та математичних зв'язків між ними (табл. 1) можна бачити, що перевагою запропонованої фінансово-економічної моделі розвитку ЗВО в умовах ризиків та невизначеності є те, що відображає реальну діяльність ЗВО за всіма напрямками, а не оперує уявними величинами. Також модель містить тільки ті елементи і зв'язки, які потрібні для досягнення мети з прогнозування фінансового результату ЗВО в залежності від впливу некерованих факторів, а самі модельні зв'язки максимально наближені до реальних процесів.

Інструментом реалізації фінансово-економічної моделі розвитку ЗВО в умовах ризиків та невизначеності може виступати табличний процесор, функціонал якого є достатнім для проведення розрахунків за формулами, наведеними вище.

Для моделювання сценарних умов доцільно використовувати аналіз чутливості або метод Монте-Карло. Перевагою методу Монте-Карло на відміну від аналізу чутливості є те, що він дозволяє до результатів аналізу чутливості додати результати з аналізу розподілу ймовірностей вхідних змінних. Тобто, при проведенні аналізу чутливості змінюються всі фактори ризиків одночасно відповідно до песимістичного, базового та оптимістичного сценарію, при моделюванні методом Монте-Карло кожний з факторів ризиків змінюється окремо один від одного в заданих діапазонах відповідно до вірогідності потрапляння в нього.

Таблиця 1

Фінансово-економічна модель розвитку ЗВО в умовах ризиків та невизначеності

Фінансові результуючі показники:	Показники функціонування ЗВО	Фактори ризиків
Доходи від надання освітніх послуг	$D_1 = (C_1 * C_1 + C_2 * C_2 + C_3 * C_3 + C_4 * C_4 + C_5 * C_5) d_1$	
	<p><math>C_1</math> – вартість освітніх послуг для здобувачів вищої освіти з повним відшкодуванням витрат;  <math>C_2</math> – вартість післядипломних освітніх послуг;  <math>C_3</math> – вартість освітніх послуг з перепідготовки та підвищення кваліфікації;  <math>C_4</math> – вартість освітніх послуг для аспірантів з повним відшкодуванням витрат;  <math>C_5</math> – вартість освітніх послуг для докторантів з повним відшкодуванням витрат.</p>	<p><math>C_1</math> – чисельність вітчизняних та іноземних здобувачів вищої освіти, які повністю відшкоднують витрати на навчання;  <math>C_2</math> – чисельність здобувачів після дипломної освіти;  <math>C_3</math> – чисельність здобувачів з перепідготовки та підвищення кваліфікації;  <math>C_4</math> – чисельність вітчизняних та іноземних аспірантів, які повністю відшкоднують витрати на навчання;  <math>C_5</math> – чисельність вітчизняних та іноземних докторантів, які повністю відшкоднують витрати на навчання;  <math>d_1</math> – коефіцієнт відрахувань від доходів від освітніх послуг на податкові, соціальні та інші виплати.</p>
Доходи від наукової діяльності	$D_2 = \sum_{i=1}^n (K_i - OP_i - OK_i) d_2$	
	<p><math>OP_i</math> – витрати на оплату праці виконавців <math>i</math>-го договору науково-дослідних робіт на замовлення підприємств, установ, організацій, громадян;  <math>OK_i</math> – витрати на забезпечення необхідними оборотними коштами і нематеріальними активами виконання <math>i</math>-го договору науково-дослідних робіт.</p>	<p><math>K_i</math> – кошти одержані за виконання <math>i</math>-го договору науково-дослідних робіт на замовлення підприємств, установ, організацій, громадян;  <math>d_2</math> – коефіцієнт відрахувань від доходів від наукової діяльності на податкові, соціальні та інші виплати.</p>
Інші доходи	$D_3 = (\partial_1 + \partial_2 + \partial_3 + \partial_4 + \partial_5) d_3$	
	<p><math>\partial_1</math> – доходи від здавання в оренду приміщень, не призначених для здійснення освітнього процесу з врахуванням податкових виплат;  <math>\partial_5</math> – кредити, позички банків, доходи від розміщення на депозитних вкладах тимчасово вільних позабюджетних коштів, дивіденди й тому подібні доходи.</p>	<p><math>\partial_2</math> – доходи від надання послуг виробничими та адміністративними підрозділами з урахуванням обов'язкових відрахувань с заробітної плати;  <math>\partial_3</math> – доходи від реалізації продукції підрозділів, які входять до складу ЗВО, з врахуванням податкових виплат;  <math>\partial_4</math> – спонсорська допомога та внески цільового призначення;  <math>d_3</math> – коефіцієнт відрахувань від інших доходів на податкові, соціальні та інші виплати.</p>

**Висновки.** Реалізація фінансово-економічної моделі розвитку ЗВО в умовах ризиків та невизначеності дозволить проаналізувати, від яких показників, в першу чергу, залежить ефективність діяльності ЗВО, оцінити різні сценарії розвитку подій та виявити ті явища, які можуть привести до зниження бюджетних асигнувань та інших видів доходів. Подальшим напрямком роботи є побудова та практична реалізація фінансово-економічної моделі розвитку ЗВО в умовах ризиків та невизначеності на прикладі конкретного ЗВО в ПП MS Excel.

### References

### Література

1. Boholib, T. (2006). *Finansove zabezpechennia rozvytku vyshchoi osvity i nauky v transformatsiyni period* [Financial support for the development of higher education and science in the transformation period]. Kyiv: Milenium. 506 p. [in Ukrainian].
2. Kvit, S. (2019). *Nova systema akredytatsii: shcho chekaie na ukraïnski universytety?* [New accreditation system: what awaits Ukrainian universities?]. dt.ua. Retrieved from: [https://dt.ua/EDUCATION/nova-sistema-akreditaciyi-320848\\_.html](https://dt.ua/EDUCATION/nova-sistema-akreditaciyi-320848_.html) [in Ukrainian].
3. *Konsolidovanyi reitynh vyshiv Ukrainy 2019 roku* [Consolidated ranking of Ukrainian universities in 2019]. Retrieved from: <https://osvita.ua/vnz/rating/51741> [in Ukrainian].
4. Morhulets, O.B. (2017). *Upravlinnia vyshchym navchalnym zakladom yak sub'iektom rynku: monohrafiia* [Management of higher education as a market participant: a monograph]. Kyiv: KNUTD. 454 p. [in Ukrainian].
5. Natroshvili, S.H. (2015). *Stratehichne upravlinnia vyshchym navchalnym zakladom: teoriia, metodolohiia, praktyka* [Strategic management of higher education: theory, methodology, practice]. Kyiv: KNUTD. 320 p. [in Ukrainian].
6. *Pro rozpodil vydatkiv derzhavnoho biudzhetu mizh zakladamy vyshchoi osvity na osnovi pokaznykiv yikh osvitnoi, naukovoï ta mizhnarodnoi diialnosti: Postanova Kabinetu ministriv Ukrainy* [On the distribution of state budget expenditures between higher education institutions on the basis of indicators of their educational, scientific and international activities: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine]. Retrieved from: <https://www.kmu.gov.ua> [in Ukrainian].
7. Pidhornyi, A.Z. (eds.) (2017). *Problemy upravlinnia finansamy vyshchikh navchalnykh zakladiv: monohrafiia* [Problems of financial management of higher educational institutions: monograph]. Odesa: FOP Hulciaieva V.M. 152 p. [in Ukrainian].
1. Боголіб Т. М. *Фінансове забезпечення розвитку вищої освіти і науки в трансформаційний період: монографія* / Т. М. Боголіб. – К.: Міленіум, 2006. – 506 с.
2. Квіт С. *Нова система акредитації: що чекає на українські університети?* [Електронний ресурс] / С. Квіт. – Дзеркало Тижня. – 16.08.2019. – Режим доступу: [https://dt.ua/EDUCATION/nova-sistema-akreditaciyi-320848\\_.html](https://dt.ua/EDUCATION/nova-sistema-akreditaciyi-320848_.html).
3. *Консолідований рейтинг вишів України 2019 року* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://osvita.ua/vnz/rating/51741>.
4. Моргулець О. Б. *Управління вищим навчальним закладом як суб'єктом ринку: монографія* / О. Б. Моргулець. – К.: КНУТД, 2017. – 454 с.
5. Натрошвілі С. Г. *Стратегічне управління вищим навчальним закладом: теорія, методологія, практика* / С. Г. Натрошвілі. – К.: КНУТД, 2015. – 320 с.
6. *Про розподіл видатків державного бюджету між закладами вищої освіти на основі показників їх освітньої, наукової та міжнародної діяльності: Постанова Кабінету міністрів України* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua>.
7. *Проблеми управління фінансами вищих навчальних закладів: монографія* / за заг. ред. к.е.н., проф. А. З. Підгорного. – Одеса: ФОП Гуляєва В.М., 2017. – 152 с.

8. Serhieieva, L.N., Yelesina, A.A. (2012). Osoblyvosti vnutrishnikh ryzykiv ZVO iz tochky zoru upravlinnia [Peculiarities of internal risks of higher education institutions from the point of view of management]. Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu: zbirnyk naukovykh prats. Ekonomichni nauky [Visnyk of Zaporizhzhya National University: collection of scientific works. Economic sciences], No. 3 (15), P. 140–147 [in Ukrainian].
9. Kovalchuko, K.F. (eds.) (2016). Upravlinska, finansova ta marketynhova diialnist pidpryiemstv v umovakh nestiikoi ekonomiky: monohrafiia [Management, financial and marketing activities of enterprises in an unstable economy: a monograph]. Dnipropetrovsk: Porohy. 516 p. [in Ukrainian].
10. Shcho bude zi vstupom, navchanniam ta upravlinniam v universytetakh: interviu zamministra MON Yehora Stadnoho [What will happen to admission, study and management in universities: interview with Deputy Minister of Education and Science Yegor Stadny]. Retrieved from: <https://life.pravda.com.ua/society/2020/01/21/239627>. [in Ukrainian].
8. Сергєєва Л. Н. Особливості внутрішніх ризиків ЗВО із точки зору управління / Л. Н. Сергєєва, А. А. Єлесіна // Вісник Запорізького національного університету: збірник наукових праць. Економічні науки. – 2012. – № 3 (15). – С. 140–147.
9. Управлінська, фінансова та маркетингова діяльність підприємств в умовах нестійкої економіки: монографія / за заг. ред. К. Ф. Ковальчука. – Дніпропетровськ: Пороги, 2016. – 516 с.
10. Що буде зі вступом, навчанням та управлінням в університетах: інтерв'ю заміністра МОН Єгора Стадного [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://life.pravda.com.ua/society/2020/01/21/239627>.

УДК 303.443.3

DOI: 10.30857/2413-0117.2020.2.2

**Христина Я. Залуцька**

*Національний університет «Львівська політехніка», Україна*

**СИСТЕМАТИЗАЦІЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ В РОЗРІЗІ  
ЙОГО ОСНОВНИХ ФУНКЦІЙ У РАМКАХ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ  
ДИВЕРСИФІКАЦІЙНО-ІНТЕГРАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

*Статтю присвячено аналізу теоретико-методологічних засад управління підприємством. Підкреслюється, що результативне здійснення процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства залежить від ефективного управління ним. Своєю чергою, ефективні управлінські рішення приймаються на основі вчасно отриманої інформації та її оперативного опрацювання, що вимагає відповідного методичного забезпечення процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства. Метою дослідження є узагальнення концептуальних основ та обґрунтування методичного інструментарію забезпечення ефективного здійснення процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства в контексті класифікаційної ознаки «функції управління». Вирішення поставлених завдань реалізовано із використанням методів класифікації, аналогії, абстрагування, групування, аналізу та синтезу. У статті систематизовано методи забезпечення планування, організації, мотивації, регулювання та контролю як функцій управління в рамках реалізації процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства. Описано особливості використання виділених методів. Визначено можливості адаптації кожного із методів до процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства. Окреслено результати, які можна отримати при використанні кожної із виділених груп методів для забезпечення і реалізації диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства. Доведено, що виділені в такий спосіб методи дозволяють отримати необхідну інформацію для ефективного здійснення процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства через його раціональне формування (виділення перспективних бізнес-одиниць і потребу в залученні додаткових бізнес-одиниць інших підприємств); оптимально-результативне виконання (оптимізацію діяльності бізнес-одиниць і взаємозв'язків між ними); безопірне пристосування до діяльності підприємства; оперативне управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємства шляхом вчасного і правильного виявлення проблем та прийняття рішень, а також заходів щодо зниження їх негативного впливу чи ліквідації, використовуючи результати (дані), отримані за допомогою відповідної групи методів.*

**Ключові слова:** *функції управління; методи; диверсифікаційно-інтеграційний розвиток; особливості методів; бізнес-одиниці; взаємозв'язки; оптимізація.*

**Кристина Я. Залуцкая**

*Национальный университет «Львовская политехника», Украина*

**СИСТЕМАТИЗАЦІЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ В РАЗРЕЗЕ  
ЕГО ОСНОВНИХ ФУНКЦІЙ В РАМКАХ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРОЦЕССА  
ДИВЕРСИФИКАЦИОННО-ИНТЕГРАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

*Статья посвящена анализу теоретико-методологических основ управления предприятием. Подчеркивается, что результативное осуществление процесса диверсификационно-интеграционного развития предприятия зависит от эффективного управления. В свою очередь, эффективные управленческие решения принимаются на основе своевременно полученной информации и её оперативной обработки, что требует соответствующего методического обеспечения процесса диверсификационно-*

интеграционного развития предприятия. Целью исследования является обобщение концептуальных основ и обоснование методического инструментария обеспечения эффективного осуществления процесса диверсификационно-интеграционного развития предприятия в контексте классификационного признака «функции управления». Решение поставленных задач реализовано с применением методов классификации, аналогии, абстрагирования, группирования, анализа и синтеза. В статье систематизированы методы обеспечения планирования, организации, мотивации, регулирования и контроля как функций управления в рамках реализации процесса диверсификационно-интеграционного развития предприятия. Описаны особенности использования выделенных методов. Представлены возможности адаптации каждого из методов к процессу диверсификационно-интеграционного развития предприятия. Определены результаты, которые можно получить при использовании каждой из выделенных групп методов для обеспечения и реализации диверсификационно-интеграционного развития предприятия. Доказано, что выделенные таким образом методы позволят получить информацию, необходимую для эффективного осуществления процесса диверсификационно-интеграционного развития предприятия за счёт его рационального формирования (выделения перспективных бизнес-единиц и необходимости привлечения дополнительных бизнес-единиц других предприятий); оптимально-результативного выполнения (оптимизации деятельности бизнес-единиц и взаимосвязей между ними); беспрепятственного приспособления к деятельности предприятия; оперативного управления диверсификационно-интеграционным развитием предприятия путём своевременного и правильного выявления возникших проблем и принятия решений, а также мер по снижению их негативного влияния или ликвидации, используя результаты (данные), полученные с помощью соответствующей группы методов.

**Ключевые слова:** функции управления; методы; диверсификационно-интеграционное развитие; особенности методов; бизнес-единицы; взаимосвязи; оптимизация.

**Khrystyna Ya. Zalutska**

*Lviv Polytechnic National University, Ukraine*

#### **SYSTEMATIZATION OF THE KEY FUNCTIONS OF MANAGEMENT METHODS TO ENSURE ENTERPRISE DIVERSIFICATION AND ITS INTEGRATION DRIVEN DEVELOPMENT**

*The article seeks to explore the theoretical and methodological fundamentals of enterprise management. It is emphasized that effective implementation of the enterprise diversification and integrated development process largely depends upon its effective management. Apparently, effective managerial decisions are based on timely information and its rapid processing which should rely upon relevant methodology to ensure the process of enterprise diversification and its integration driven development. The purpose of this research is to provide conceptual generalization and supporting rationale for the methodological toolkit to carry out effective implementation of the action plan towards enterprise diversification and its integrated development in the context of a 'management functions' classification criterion. To attain the research objectives, the following methods have been employed: classification, analogy, abstraction, grouping, analysis, and synthesis. The study provides classification of such methods as planning, arrangement, motivation, regulation and control and views them as management functions in the frameworks of enterprise diversification and integration driven development perspective, along with describing the specifics of the selected methods application. The findings offer opportunities to adapt each of the methods to the process of enterprise diversification and integrated development as well as specifies the possible outcomes resulted from implementation of each group of the selected methods to ensure and enhance the enterprise diversification and integrated development*

*performance. It has been verified that the above type of method selection contributes to retrieve information necessary for the effective implementation of the process of enterprise diversification and integration driven development through its rational design (identifying promising business units and the need to involve additional business units of other enterprises); efficient performance (optimization of business unit activities and their relationships); smooth integration into the enterprise operation cycle; in-process control of the enterprise diversification and integrated development by timely and accurate problem identification and decision making, as well as building strategies to mitigate or eliminate their negative effects using the outcomes (data) obtained by using the respective group of methods.*

**Keywords:** *management functions; methods; diversification and integration driven development; methods specifics; business units; relationships; optimization.*

**Постановка проблеми.** Ефективне здійснення будь-якого процесу вимагає максимального забезпечення інформацією, яка різносторонньо характеризує всі його етапи, вчасного її опрацювання, точного оцінювання, вірного інтерпретування отриманих результатів та оперативного прийняття оптимально-результативного рішення за цими даними. Для забезпечення раціональної реалізації перелічених вище заходів отримання точної, повної, об'єктивної, систематизованої інформації про процес, його складові, ступінь і характер взаємозв'язків між ними необхідно застосувати певні методи, теорії, підходи, концепції, які складають відповідну методологію наукового дослідження.

Залежно від специфіки (складності, предметної приналежності тощо) процесу і умов його здійснення сукупність необхідних для його дослідження, оцінювання і аналізування методів буде різною, визначеною відповідною класифікаційною ознакою. Оскільки, результативність процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємств залежить від ефективного управління ним, враховуючи зміни середовищ його здійснення, то з метою спрощення і полегшення прийняття та реалізації відповідних управлінських рішень доцільно методологію вивчення даного поняття (диверсифікаційно-інтеграційного процесу) вибудувати за класифікаційною ознакою «функції управління».

**Аналіз останніх публікацій.** В науковій літературі значну увагу приділено методичному забезпеченню диверсифікаційного процесу, а саме: для дослідження діяльності диверсифікованого підприємства у роботі [1] пропонується використовувати фінансовий аналіз; В.М. Кутовий пропонує процес здійснення диверсифікації підприємства оцінити за допомогою наступних показників: чистого дисконтованого доходу, індексу прибутковості інвестицій, внутрішньої норми прибутковості проекту, терміну окупності інвестицій, індикатора загального економічного ефекту в результаті диверсифікації, показника ефективності диверсифікації [2]; для визначення ризиків і ефективності виробничої диверсифікації А.Б. Гур'янов [3] використовує портфельну теорію інвестора; М.В. Мінковська вважає, що економічно оцінити диверсифікацію виробництва можна, використовуючи інвестиційний підхід [4]; автори роботи [5] пропонують здійснювати аналіз діяльності диверсифікованих підприємств використовуючи систему збалансованих показників; А.А. м для оцінки результативності диверсифікаційних процесів розглядає методи кореляційно-регресійного аналізу, детермінованих статистичних моделей та лагів часу [6] тощо.

Не меншою увагою в науковій літературі користується питання методичного забезпечення інтеграційного процесу – В. Прядко для вимірювання ефективності управління інтеграційною структурою пропонує методіку, суть якої передбачає поєднання трьох систем показників: системи збалансованих показників (СЗП); показників доданої вартості; функціонально-вартісного аналізу [7]; у роботі [8] оцінювання впливів інтеграційних процесів

на діяльність підприємства проводиться на усіх рівнях господарського комплексу на основі об'єктивної статистичної інформації; науковці у своєму дослідженні [9] для оцінки ефективності інтеграції підприємств пропонують застосовувати метод порівняльного аналізу тощо.

**Невирішені частини дослідження.** Подальшого дослідження потребує систематизація методів забезпечення процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства за класифікаційною ознакою «функції управління».

**Метою дослідження** є узагальнення концептуальних основ та обґрунтування методичного інструментарію забезпечення ефективного здійснення процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства в контексті класифікаційної ознаки «функції управління».

**Виклад основних результатів.** Особливості методів і можливості їх пристосування до процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства за напрямками «планування», «організація», «мотивація», «регулювання», «контроль» подано відповідно в табл. 1–5.

Таблиця 1

**Основні характеристики методів забезпечення планування як функції управління в рамках реалізації процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства**

№ п/п	Назва методу	Особливості застосування методу		Можливості адаптації методу до процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства
		Переваги	Недоліки	
1	2	3	4	5
1.	Аналогії	Дає можливість поглянути на проблему з несподіваного боку, що може наштовхнути на нове оригінальне рішення	Не дозволяє визначити правильність припущення, оскільки об'єкти не можуть бути ідентично схожими; вимагає значних затрат часу і призводить до відволікання в певний час уваги від суттєвих характеристик через опрацювання значної кількості очевидних властивостей (характеристик), які не є суттєвими; не враховує фактор часу	Для: попереднього теоретичного узагальнення характеристик певного суб'єкта господарювання, що дозволить у випадку необхідності розглянути його як об'єкт інтеграції; вибору певного критерію поділу підприємства на бізнес одиниці.
2.	Бюджетування	Допомагають скоординувати організаційні ресурси та проекти; визначити стандарти (нормативи) діяльності; забезпечують чітке знання обсягів організаційних ресурсів; за їх допомогою можна оцінити діяльність як підприємства, так і його окремих підрозділів	Орієнтація переважно не на результати, а на витрати	Визначення доходів і витрат новостворених бізнес одиниць підприємства у випадку використання процесу диверсифікації та встановлення планових значень, які доцільно використати як базу при прийнятті рішень у випадку інтеграції із певними суб'єктами господарювання

Продовження табл. 1

1	2	3	4	5
3	Екстраполяції (експоненціальне згладжування)	Точність, що збільшується зі збільшенням числа рівнів динамічного ряду; ефективність для короткострокових прогнозів (в інших умовах його можна використовувати для одержання наближених оцінок)	Немає точного методу для вибору оптимальної величини параметра згладжування; точність прогнозу за цим методом зменшується зі збільшенням прогнозного інтервалу; відсутність гнучкості	Для врахування впливу зміни факторів на отримані результати і прогнозу планових значень
4.	Інтерполяції	Дозволяє обробити псевдоперіодичні дискретні дані, визначити значення певних відсутніх параметрів в досліджуваній області за відомими їх значеннями на деякій частині вказаної області	Дає досить умовну картину реального розподілу характеристик; залежить від точності заданих умов	Для визначення прогнозованих проміжних величин визначених кінцевих бажаних (планових) значень відповідних показників в межах певних складових, які характеризують ступінь досягнення конкретних цілей розвитку бізнес одиниць підприємства
5.	Оцінки ризиків	Аналіз ризиків дає змогу простежити, окрім, розвитку і сфер поширення, ще й негативні наслідки кумуляції ризиків, тобто, взаємного їх впливу і нагромадження; простота оцінювання	Складно точно врахувати усю сукупність можливих ризиків через непередбачуваність та динамічність змін зовнішнього середовища; брак (складність отримання) необхідної для оцінки ризику інформації; при неправильності врахування ризиків наслідки можуть бути значно вагоміші, ніж без їх врахування	Для врахування і оцінки (при оцінці) ризиків, які можуть виникнути при диверсифікаційно-інтеграційному розвитку підприємства. Однак, для ефективності окремих результатів потрібне комплексне застосування різних методів оцінки ризиків, щоб врахувати їх максимально можливий вплив.
6.	Портфельного аналізу	Швидкість збирання і доступність потрібної інформації; простота в проведенні розрахунків, отриманні результатів і прийнятті рішень; можливість «логічного структурування та наочного відображення стратегічних і тактичних проблем підприємства»	Використання – даних про поточний стан бізнесу, який не завжди можна екстраполювати в майбутнє; використання лише двох критеріїв для оцінювання різних видів бізнесу і ігнорування решти (якість, інвестиції); методи портфельного аналізу розробили зарубіжні компанії та адаптували їх під діяльність підприємств	При визначенні можливих позицій бізнес одиниць підприємства з метою окреслення напрямків стратегічного розвитку як окремих бізнес одиниць, так і всього підприємства. Побудова матриць для певних стейкхолдерів підприємства, що дозволить залежно від їх ринкових позицій здійснити вибір потенційно можливих партнерів з подальшою інтеграцією із ними для забезпечення ефективності стратегічного розвитку підприємства

Продовження табл. 1

1	2	3	4	5
7.	Експертних оцінок (Делфі)	Анонімність думок експертів; регульований зворотний зв'язок, який здійснюється аналітичною групою; забезпечує спокійне та об'єктивне вивчення проблем, які вимагають оцінки, оскільки, вибір найбільш потрібної інформації із значного масиву здійснюється в декілька турів	Мало часу відводиться експертові на обдумування проблем, що може впливати на якість цієї думки; важко використати для оперативного аналізу, си, експертам для прийняття рішень потрібен час; часто окремі думки експертів, які не співпадають із більшістю ігноруються	Для прийняття рішень про необхідність використання диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства, визначення критеріїв поділу і виділення бізнес одиниць підприємства, вибору потенційних партнерів для інтеграції
8.	Бенчмаркінг	Проведений аналіз дозволяє окреслити напрямки вдосконалення власних бізнес процесів враховуючи особливості діяльності основних конкурентів, визначитися зі стратегічними орієнтирами для ліквідації відставання від перспективних конкурентів та зайняти провідні позиції порівняно із конкурентами, які знаходяться на тому ж самому рівні	Недоступність необхідної інформації про конкурентів; нестача управлінських та професійних кадрів; відсутність методичної бази для проведення аналізу. Доцільно було б порівнювати не лише кінцеві результати, а й процеси, які привели до цих результатів і вигоди, які вони принесуть в стратегічному періоді	Аналіз діяльності конкурентів і порівняння їх із діяльністю бізнес одиниць досліджуваного підприємства дозволить вибрати ефективніші шляхи ведення бізнесу і чіткіше окреслити ринки та сегменти збуту продукції для них, а також оптимізувати структуру підприємства через інтеграцію із перспективними підприємствами конкурентами
9.	Статистичні	Дозволяє визначити можливість настання певної події і її значимість для підприємства, отримати кількісну характеристику стану досліджуваних явищ, виявити якісні перетворення, перевірити наукові гіпотези щодо напрямку розвитку явища	Не дозволяє здійснити точний прогноз на майбутнє, оскільки у майбутньому на певне явище можуть впливати чинники, які не були в минулому; складно встановити порівняльні кількісні параметри між пов'язаними явищами	Використати при прогнозуванні та формуванні нормативних значень основних показників діяльності бізнес одиниць підприємства
10.	Дослідження операцій і теорія масового обслуговування в оптимальному режимі	Дозволяють оптимізувати процеси обслуговування, тобто досягати певного рівня обслуговування (максимального скорочення черги або втрат вимог) при мінімальних витратах, пов'язаних із простим обслуговуючим пристроєм; встановити залежність між характером потоку замовлень, кількістю каналів, їх продуктивністю, правилами розроблення системи масового обслуговування і ефективністю обслуго-	Наявність великої кількості статичних даних, що суттєво збільшує вартість і час при проектуванні; Застосування деяких спрощень і допущень, зокрема, що потік інформації розглядається як пуассонівський.	При оптимальному розподілі робіт між бізнес одиницями підприємства, що дозволить виявити необхідну кількість їх залучення від сторонніх компаній і дозволить здійснити ефективне планування діяльності цих бізнес одиниць

Закінчення табл. 1

1	2	3	4	5
		вування; математично опи- сати випадковий характер потоку замовлень і тривалість обслуговування – створити математичну модель; простота реалізації; наявність блоку паралельної обробки даних; універсальність		
11.	Штуч- них нейронн их мереж	Можливість використання для задач з неповною інформацією, коли традиційні математичні моделі не дають бажаного результату; підвищення точності рішення та зниження його суб'єктивності; більш детальне вивчення процесів та ситуацій; можливість використовувати різноманітні методи аналізу та велике число алгоритмів; здатність вирішувати ті завдання, які раніше не вирішувались; прискорення процесу прийняття рішень та ін. Отже, штучні нейронні мережі дозволяють досягнути нової якості роботи, отримати економічний ефект від їх впровадження або по-новому організувати процес прийняття рішення тощо.	Прихованість здійснення розрахунків від дослідника; точність розв'язків залежить від вірно поставлених завдань і заданих умов; неможливо провести коригування під час здійснення розв'язків	Застосувати при плану- ванні обсягів продаж сформованих бізнес-оди- ниць, що дозволить визна- чити додаткову потребу в певних товарах при різних варіантах функціонування бізнес одиниць (оптиміс- тичному, реалістичному, песимістичному) і необ- хідність: об'єднання із іншими підприємствами (якщо потреба у продукті є постійною), створення власного виробництва (якщо існує наявний потенціал для розвитку і перспективність та затре- буваність цього напрямку призведе до появи додат- кової групи споживачів і джерел доходів), залучен- ня потрібного товару у певний період часу, що пов'язано із сезонністю виробництва. Також може застосову- ватися для поділу підпри- ємства на бізнес одиниці та заповнення їх певними напрямками діяльності

Джерело: сформовано автором на основі [10–21].

До методів забезпечення планування як функції управління в рамках реалізації процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку віднесено ті, отримані результати за якими допоможуть, базуючись (врахувавши) на даних фактичного стану підприємства, спланувати і спрогнозувати можливі варіанти та напрямки диверсифікаційно-інтеграційного розвитку, які забезпечать ефективність функціонування підприємства в стратегічному періоді. Відповідно дана група методів забезпечить отримання наступних результатів:

- бізнес одиниці підприємства виділених за певною класифікаційною ознакою;
- інформацію про стан бізнес одиниць і їх положення на ринку;

- варіанти стратегічного розвитку кожної із бізнес одиниць;  
 - ризики, які виникнуть в результаті функціонування бізнес одиниць в визначеному напрямку;

- прогнозовані і нормативні значення основних показників діяльності бізнес одиниць.

За результатами оцінювання процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства використовуючи методи, які забезпечують функцію управління «організація», потрібно обрати ефективний варіант диверсифікаційно-інтеграційного розвитку і створити відповідні можливості його оптимізування за певними напрямками у конкретний момент часу. Відповідно у цю групу повинні входити методи, отримані результати за якими дозволять:

- встановити взаємозв'язки між бізнес одиницями підприємства за певними ключовими точками дотику;

- об'єднатися із перспективними підприємствами на ринку у разі необхідності;

- оптимізувати діяльність бізнес одиниць диверсифікаційно-інтеграційного підприємства та взаємозв'язки між ними за певними параметрами ключових точок дотику.

Таблиця 2

**Основні характеристики методів забезпечення організації як функції управління в рамках реалізації процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства**

№ п/п	Назва методу	Особливості застосування методу		Можливості адаптації методу до процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства
		Переваги	Недоліки	
1.	Абстрагування	Завдяки абстрагуванню стає можливим з усієї сукупності ознак і властивостей виокремити загальні та найбільш важливі, замінити складне простим, але таким, яке відбиває основне в цьому складному	Необхідно знати від чого абстрагуватися; визначити до якої межі можна конкретно абстрагуватися; на практиці метод абстракції при кількісному оцінюванні може призвести до помилки, оскільки, абстрактні поняття відрізняються від дійсності, що проявляється у розриві якісної і кількісної сторін економічних процесів, абсолютизації окремих явищ економічного життя тощо	Можуть застосовуватися при виділенні класифікаційних ознак поділу бізнес одиниць на певні складові, які виступатимуть точками дотику в результаті взаємодії бізнес одиниць між собою
2.	Екстраполяція (екстраполяція тренду)	Дозволяє врахувати всі показники динамічного ряду; невисокі витрати на реалізацію; швидке отримання результатів прогнозу; якщо показники макросередовища стабільні, то цей метод один з найефективніших; у підприємства завжди є необхідна інформація для розрахунків	Екстраполяція тренда може бути застосована лише у тому випадку, якщо розвиток явища достатньо добре описується побудованим рівнянням і умови, які визначають тенденцію розвитку у минулому не зазнають значних змін у майбутньому; швидкі зміни тренду; неможливість розробки довгострокового прогнозу	При визначенні необхідних обсягів виробництва виділених одиниць бізнесу, що може бути основою для прийняття рішень про необхідність інтеграції підприємства з іншими господарськими структурами

Продовження табл. 2

№ п/п	Назва методу	Особливості застосування методу		Можливості адаптації методу до процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства
		Переваги	Недоліки	
3.	Сценаріїв	Дозволяє давати прогнози в умовах невизначеності; прорахувати кілька варіантів розвитку подій; є помірно трудоємним	Можлива суб'єктивність експертів; неузгодженість між експертами щодо рівня оптимізму чи песимізму, закладеному у сценарії	Для формування варіантів взаємодії бізнес одиниць одного підприємства між собою, а також із іншими підприємствами чи їх бізнес одиницями (полягає в написанні сценаріїв розвитку та визначенні ймовірності настання подій за кожним зі сценаріїв)
4.	Групування (узагальнення)	Дозволяють не тільки систематизувати матеріал, а й виявити характерні та типові взаємозв'язки процесів, ліквідувати випадкові відхилення, отримати кількісну характеристику стану досліджуваних явищ, виявити якісні перетворення, перевірити наукові гіпотези щодо напрямку розвитку явища	Не дають можливості порівняти пов'язані явища за певними кількісними параметрами	Виділення елементів бізнес одиниць, які забезпечать встановлення ефективних взаємозв'язків між ними
5.	Нормативний	Цей метод є досить простим у розрахунку та оперативним для прийняття рішень	Необхідність коригування внутрішньофірмових нормативів у зв'язку зі зміною умов функціонування	Оцінювання загального стану бізнес одиниць підприємства, встановлення нормативних значень певних показників (значення яких не встановлено при плануванні діяльності бізнес одиниць) і визначення невідповідності отриманих результатів від реалізації процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку встановленим нормативам
6.	Модифікованої матриці БКГ	Дає змогу, проаналізувавши діяльність підприємства у динаміці та збалансувавши життєві цикли окремих товарів у відповідних бізнес-напрямах «портфеля підприємства», сформувати ефективну стратегію їхнього подальшого розвитку, виявити потребу у	Труднощі в отриманні достовірної та правдивої інформації про ринок; додаткові затрати на збір необхідної внутрішньої інформації	Допоможе визначити позиції бізнес одиниць на ринку і відобразивши зв'язки між їх наявними та можливими напрямками діяльності, товарами, послугами тощо відслідкувати рівень можливої синергії між

Продовження табл. 2

№ п/п	Назва методу	Особливості застосування методу		Можливості адаптації методу до процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства
		Переваги	Недоліки	
		удосконаленні наявної чи виготовленні нової продукції, необхідного для цього обладнання та чітко встановити тактичні задачі щодо формування виробничої програми підприємства; універсальність використання		ними та обґрунтувати варіанти стратегічного розвитку бізнес одиниць із окресленням конкретного їх товарного асортименту та привабливого ринку
7.	Морфологічного аналізу	Впорядкований спосіб дослідження, що дозволяє домогтися систематичного огляду всіх можливих рішень певної проблеми; будує мислення таким чином, що інформація, яка в результаті генерується стосується тих комбінацій, які при безсистемній діяльності не беруться до уваги	Відсутність будь-якого універсально-практичного методу оцінки ефективності певного варіанту рішень	Дозволить розбити бізнес одиниці на універсальні складові за допомогою яких можна буде встановити ефективні взаємозв'язки між ними
8.	Сітьові методи	Дає змогу: формувати календарний план реалізації комплексу робіт (проекту); графічно відобразити взаємозв'язок значного комплексу робіт; автоматизувати проект; виявляти і мобілізувати резерви часу, трудові, матеріальні та грошові ресурси (оптимізувати вихідну сітьову модель за цими категоріями); здійснювати управління комплексом робіт за принципом «провідної ланки» з прогнозуванням та попередженням можливих зривів в ході робіт; підвищувати ефективність управління в цілому при чіткому розподілі відповідальності між керівниками різних рівнів та виконавцями робіт	При розробці сітьової діаграми проекту деякі важливі дії можуть бути не враховані; зв'язки та послідовність дій не завжди бувають точно відображені; оцінки часу можуть містити помилкові фактори; застосування комп'ютерної техніки доцільне лише для великих проектів	Для оптимізації діяльності підприємства та його бізнес одиниць за певними складовими (наприклад, бізнес процесами)
9.	Імітаційного моделювання (метод Монте-Карло)	Характеризується високою точністю прогнозу, упередженістю при оцінці ризику і зниженням суб'єктивізму в оцінках, оскільки, сценарії є випадковими і моделюються автоматично; дозволяє ймовір-	Для постійного застосування і зменшення часу та ресурсів на її налагодження, а також підготовку інформаційного забезпечення необхідна комп'ютерна підтримка	Для формування варіантів диверсифікаційно-інтеграційного розвитку (утворення) підприємств

Закінчення табл. 2

№ п/п	Назва методу	Особливості застосування методу		Можливості адаптації методу до процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства
		Переваги	Недоліки	
		ностей ризикової події (профіль ризику); висока адекватність між фізичною суттю описуваного процесу і його моделлю; можливість описати складну систему на досить високому рівні деталізації; значно більше областей дослідження, ніж при аналітичному моделюванні; відсутність обмежень відображення в моделі залежностей між параметрами моделі; можливість оцінки функціонування системи не тільки в стаціонарних станах, але і в перехідних режимах (процесах); одержання значної кількості даних про досліджуваний об'єкт (закон розподілу випадкових величин, числові значення абсолютні та відносні тощо); найбільш раціональне ставлення «результат-витрати» по відношенню до аналітичного і фізичного моделювання		
10	Оптимізації	Дозволяє збалансувати ресурси підприємства між собою; заздалегідь узгодити внутрішні та ринкові умови функціонування підприємства, коли внутрішні ресурси спрямовані на сформований портфель угод щодо продукції чи послуг і дозволяють оптимізувати фінансовий результат	Строге математичне підґрунтя; необхідність обґрунтування обмежень і критеріїв; складність реалізації обчислюваного алгоритму	Встановлення оптимальних зв'язків між ключовими елементами окремих бізнес одиниць підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [14; 22–28].

Група методів, що забезпечують мотивацію як функцію управління в рамках реалізації процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства, повинна генерувати результати, які дозволять сформувати належні умови зацікавлення працівників підприємства до ефективної роботи, та підвищення інтересу до результативної співпраці зовнішніх партнерів (груп впливу).

Отже, методи забезпечення мотивації як функції управління в рамках реалізації процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку повинні бути визначені таким чином, щоб їх використання дозволило сформувати ефективний комплексний мотиваційний

механізм та забезпечити максимально можливе раціональне його інформаційне наповнення, не викликаючи, при цьому, складності застосування. Тому, доцільно виділити серед запропонованих в табл. 3 методів – основних і забезпечуючих ці основні потрібними даними. Наприклад, інформацію, яку опрацюватимуть методом фокус груп доцільно отримувати не лише за рахунок певного теоретичного аналізування і дослідження відповідного комплексу різних мотиваційних систем та показників, а й беручи до уваги конкретні практичні результати, отримані шляхом інтерв'ю, анкетування тощо. При чому, для систематизації отриманих даних їх варто класифікувати. Тобто, метод фокус груп використовуватиметься для остаточного розроблення комплексного мотиваційного механізму, складові якого зібрані і сформовані за допомогою різних допоміжних методів.

Таблиця 3

**Основні характеристики методів забезпечення мотивації як функції управління в рамках реалізації процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства**

№ п/п	Назва методу	Особливості застосування методу		Можливості адаптації методу до процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства
		Переваги	Недоліки	
1.	Індивідуальні експертні (інтерв'ю анкетування)	Можливість максимального використання потенційних можливостей експертів; незначний психологічний тиск, який чиниться на спеціалістів	Недостатність часу для експерта на підготовку відповідей; складність інтерпретації результатів; суб'єктивність відповідей, оскільки, експерти рідко ретельно підходять до опитування (не беруться самостійно давати оцінку складним явищам відповідаючи частіше так, як всі, так, як правильно, а не так, як думають); відсутність наукових зв'язків між експертами, обмеженість знань окремих спеціалістів	Отримані дані після певної обробки можуть бути використані при формуванні певної мотиваційної системи
2.	Теоретичних досліджень (системний метод)	Містить у собі принципово нову головну установку спрямовану в своїй основі на виявлення конкретних механізмів цілісності об'єкта і при нагоді повної типології його зв'язків; дозволяє різносторонньо дослідити певне явище і побудувати взаємозв'язки між досліджуваними елементами	Не існує у вигляді чіткої методики з визначеною логічною концепцією	На основі аналізу різних оцінювальних показників ефективності діяльності працівників прийняти оптимальне рішення їх використання для формування відповідної системи мотивації. Враховуючи інтереси різних груп впливу на розвиток підприємства прийняти рішення і зосередити увагу на зацікавлені певних із них до співпраці у конкретний момент часу

Закінчення табл. 3

№ п/п	Назва методу	Особливості застосування методу		Можливості адаптації методу до процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства
		Переваги	Недоліки	
3.	Класифікацій	Логічність побудови; чіткість визначення ознак; зручність використання	Жорстка структура; необхідність опрацювання великої кількості інформації	Для визначення класифікаційних ознак виділення можливих складових комплексної мотиваційної системи на підприємстві (для працівників підприємства і підприємств з якими можуть виникати інтеграційні зв'язки)
4.	Фокус-груп	Комфортність ситуації перебігу процесу; дискусія має сфокусований характер; дозволяє одержати інформацію не лише про те, що думають з приводу тієї чи іншої проблеми, а й про те, чому вони так думають; досвід співпереживання та групового сподівання дозволяє розширити більш глибокі підвалини психіки учасників; з'ясувати напрямки думок кожного із учасників; спостереження за респондентами в процесі обговорення ними важливих для замовника проблем; гнучкість; відносна легкість і швидкість реалізації	Через малі розміри фокус-група не може бути репрезентативною по відношенню до генеральної сукупності; складність запису, аналізу, обробки та інтерпретації даних, що зумовлено неструктурованою формою проведення бесіди	Дозволяє сформувавши мотиваційну систему, яка базується на розумінні працівників розміру отриманої ними винагороди за конкретно прикладені зусилля і конкретизувати мотиваційні заходи для усіх груп впливу на діяльність диверсифікаційно-інтеграційного підприємства
5.	Структурної аналогії	Наявність логічного взаємозв'язку між поняттями та судженнями; можливість використання попереднього досвіду	Важко знайти об'єкт ідентично схожої структури; складність отримання необхідної повної та достовірної інформації; не враховується фактор часу	При виборі ефективних матеріальних і нематеріальних засобів мотивації

Джерело: сформовано автором на основі [27; 29–31].

Методи забезпечення регулювання як функції управління в рамках реалізації процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку повинні бути сформовані таким чином, щоб за їх допомогою можна було розробити певну модель, яка дозволить вчасно відслідкувати зміни факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ і оперативно на них зреагувати, проводячи, при цьому, коригування не лише проблемних ділянок, а і відповідно всіх пов'язаних із ними складових етапів процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку.

Таблиця 4

**Основні характеристики методів забезпечення реалізації як функції управління в рамках реалізації процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства**

№ п/п	Назва методу	Особливості застосування методу		Можливості адаптації методу до процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства
		Переваги	Недоліки	
1.	Клас-терного аналізу	Дозволяє розбити об'єкти не по одному параметру, а по сукупності ознак в цілому; не накладає обмеження на вид розглянутих об'єктів (на відміну від більшості економіко-математичних методів); дозволяє розглянути велику кількість даних	Кількість і склад кластерів залежні від розбиття обраних критеріїв; при зведенні великого обсягу вихідних даних до компактного виду можливі різні спотворення	Виділення певних елементів бізнес одиниць у конкретні ключові складові за відповідними ознаками, що забезпечить ефективність оцінювання діяльності бізнес одиниць, встановлення взаємозв'язків між ними спрямованих на синергійність очікуваних результатів їх взаємодії для спрощеності процесу регулювання діяльності бізнес одиниць диверсифікаційно-інтеграційного підприємства (за рахунок встановлених взаємозв'язків відслідкувати можливі зміни одних показників при прийнятті рішення про зміну інших)
2.	Стохастичного моделювання	Рівновага змінних у довгостроковій перспективі за даним типом моделювання будується на економічній основі, тренд і динаміка обґрунтовується в розрізі економічної теорії; дозволяє імітувати поведінку керованих змінних у відповідь на вплив різних змін, моделювати різні сценарії впливу на об'єкт дослідження, на основі чого робити прогнози його подальшого розвитку. Якщо стохастична модель достатньо проста, то можна вивести результати аналітично	Для будь-якої заданої множини даних, які вводяться маємо лише оцінку результатів. Тому, при дослідженні результатів одержаних з моделі для заданої множини даних потрібно провести ряд незалежних прогнозів моделі. Більш корисні для порівняння одержаних результатів при зміні вихідних даних, ніж для оптимізації вихідних даних	Розробити стохастичну модель, яка дасть змогу наочно та достатньо повно представити всі етапи взаємодії бізнес одиниць підприємства і їх складових між собою враховуючи стохастичну природу як самого диверсифікаційно-інтеграційного розвитку, так і впливу різноманітних факторів на нього, що дозволить завчасно виявити проблемні «вузькі місця» цього процесу і відповідно заздалегідь прийняти виважені рішення виниклих проблем
3.	Стратегічного аналізу	Дають змогу: створити інформаційну базу для прийняття стратегічних рішень на основі оціню-	Суб'єктивність вибору та Ранжування факторів бізнес середовища; використання методів інтуїтивного оціню-	З метою моніторингу середовища підприємства для виявлення тих його змін, які можуть суттєво

## Продовження табл. 4

№ п/п	Назва методу	Особливості застосування методу		Можливості адаптації методу до процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства
		Переваги	Недоліки	
		вання внутрішнього і зовнішнього середовища; зменшити негативний вплив змін зовнішнього та внутрішнього середовища на результати діяльності підприємства; швидко реагувати на зміни і вносити відповідні корективи до стратегії, яка реалізується на даному етапі діяльності суб'єкта господарювання; визначити необхідний рівень потенціалу підприємства та дію чинників зовнішнього середовища, які в поєднанні дають змогу досягнути його стратегічних цілей.	вання, яке базується на практичному досвіді діяльності певної галузі; слабка поточна адаптація до середовища, що активно і швидко змінюється; складність збору інформації тощо	впливати на диверсифікаційно-інтеграційний розвиток підприємства, зменшення впливу яких вимагає вчасного прийняття управлінських рішень
4.	Збалансованої системи показників	Прискорення та спрощення процесу планування; покращення загального розуміння стратегії підприємства; ініціалізації процесу стратегічного навчання; переведення стратегії на операційний рівень; узгодження цілей та сприяння їх досягненню; впровадження критеріїв оцінки ефективності прийнятих рішень; покращення процесу реалізації стратегії через досягнення єдиного її розуміння; усунення домінування фінансових показників; ідентифікації та узгодження стратегічних ініціатив; спрямування ініціативи та стимулювання робітників до прийняття вірних рішень; створення можливості точного реагування на зміни ситуації; удосконалення систем внутрішньої та зовнішньої звітнос-	Увага надто фокусується на управлінні, яке базується на показниках, ігноруючи, при цьому, інші фактори; не забезпечується однозначність визначених зв'язків «ціль – засіб» та «стратегічної карти»; проблеми з вимірюванням; компоненти стратегії на шляху ієрархічних рівнів можуть сповільнювати мотивацію здійснення проекту; концепцією не передбачені механізми розв'язання конфліктів	Слідкувати за виконанням бізнес процесів на кожному рівні управління в межах певних складових ЗСП, приймати оптимальні рішення ліквідації виниклих проблем за рахунок вчасного виявлення невідповідності реальних значень показників їх плановим значенням та рівню можливих відхилень; забезпечувати подальше ефективне функціонування диверсифікаційно-інтеграційної структури, оскільки, за рахунок взаємозв'язків між відповідними показниками конкретних бізнес-процесів певних бізнес-одиниць впровадженні зміни не призведуть до збоїв у подальшому функціонуванні решти складових будь-яких процесів інших бізнес-одиниць

Продовження табл. 4

№ п/п	Назва методу	Особливості застосування методу		Можливості адаптації методу до процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства
		Переваги	Недоліки	
		ті; стратегічних зворотних зв'язків та інформованості; узгодження стратегії з цілями персоналу; розгляду стратегічного менеджменту як безперервного процесу; формування чітко вимірюваних цілей, взаємоузгоджених з конкретними заходами, замість туманно сформульованих висловлювань		
5.	Ранжування	Простота здійснення процедур, яка не потребує трудомісткого навчання експертів	Практична неможливість його застосування до великої кількості об'єктів, можливість неправильного вибору еталону	Дозволить визначити послідовність та ресурсну забезпеченість заходів усунення виниклих проблем при здійсненні процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства
6.	Спостереження	Дозволяє одночасно охопити поведінку ряду осіб по відношенню один до одного або певним завданням, предметів тощо; провести дослідження незалежно від готовності спостережуваних суб'єктів; досягти багатомірності охоплення, тобто фіксації відразу за кількома параметрами	Численність іррелевантних, заважаючи факторів; упередження спостерігача; комплексність спостережуваних ситуацій; ефект першого враження; утомля спостерігача і спостережуваного; помилки в оцінках; «галоген-ефект»; «ефект поблажливості»; помилка усереднення (боязнь крайніх суджень); помилка моделювання; помилка контрастності; однакратність спостережуваних обставин, що приводить до неможливості зробити узагальнюючий висновок виходячи з одиничних спостережуваних фактів; необхідність класифікувати результати спостереження; необхідність великих ресурсних витрат; мала репрезентативність для великих генеральних сукупностей	Аналіз виконання етапів процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства, виявлення причин зміни існуючого стану від бажаного (планового)

Закінчення табл. 4

№ п/п	Назва методу	Особливості застосування методу		Можливості адаптації методу до процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства
		Переваги	Недоліки	
7.	Фокальних об'єктів	Нетрадиційний напрямок творчого пошуку; простота освоєння і необмежені можливості пошуку нових підходів до проблеми; нешаблонність висунутих ідей; універсальність методу	Випадковість знаходження результату; непридатність для вирішення складних завдань; метод і всі його різновиди дають тільки прості поєднання; відсутність правил відбору і внутрішніх критеріїв оцінки одержуваних ідей	Формування несподіваних комбінацій виниклих ситуацій у внутрішньому і зовнішньому середовищах, що забезпечить оригінальні ідеї їх вирішення
8.	«Мозкової атаки»	Висока оперативність одержання необхідного рішення; простота для розуміння і не вимагає спеціальної підготовки учасників, надає можливість для участі в рішенні проблем фахівцям різних областей діяльності	Складність організації експертизи, тому що, іноді неможливо зібрати разом необхідних фахівців, створити невимушену атмосферу і виключити вплив посадових взаємин та інформаційного шуму, створюваного тривіальними ідеями; непридатний для вирішення складних завдань, для яких потрібне проведення досліджень ринку, спеціальні знання щодо продукту або технічна підготовка	Коллективний пошук динамічних ідей забезпечення реалізації диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства в обраному напрямку
9.	Дерева цілей	Особливо ефективне використання в ситуаціях, коли управлінські рішення, що приймаються в певний момент часу, залежать від прийнятих раніше рішень та значно впливають на сценарій подальшого розвитку подій	Неможливість пов'язати ставленні цілі з діями, які підлягають реалізації сьогодні	Для можливості відслідкування невідповідності диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства встановленим цілям. При чому, ліквідація виниклих проблем на певному етапі дозволить оперативно відслідкувати можливі зміни пов'язаних з ними показників і прийняти відповідно рішення про доцільність цих змін
10.	Кореляційно-регресійного аналізу	Дають можливість вивчити та оцінити цільність впливу пов'язаних факторів, що утворюють модель і встановити теперішні закономірності функціонування та майбутні тенденції розвитку досліджуваної ознаки	При врахуванні великої кількості факторів утворюється занадто громіздка кореляційна модель; необхідність наперед задавати форму шуканої залежності, а також неможливість гарантовано уникнути помилки	Для швидкого виявлення причин виниклих проблем, що забезпечить ефективність і оперативність їх вирішення

Джерело: сформовано автором на основі [14; 19; 23; 30; 32–36].

При дослідженні методів забезпечення контролю як функції управління в рамках реалізації процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку до уваги взяли найбільш поширені і практично застосовувані, оскільки, інформацію і певні розрахунки до запропонованих методів можна отримати використовуючи методи інших груп (які складатимуть наступний, забезпечуючий основні методи рівень).

Таблиця 5

**Основні характеристики методів забезпечення контролю як функції управління в рамках реалізації процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства**

№ п/п	Назва методу	Особливості застосування методу		Можливості адаптації методу до процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства
		Переваги	Недоліки	
1.	Балансовий	Дає змогу аналізувати забезпеченість фінансово-господарської діяльності підприємств певними ресурсами (трудовими, матеріальними, фінансовими)	При розрахунках не враховується динаміка ринкової оцінки капіталу, кон'юнктури, інфляції тощо	Для оцінювання стану бізнес одиниць диверсифікаційно-інтеграційного підприємства, зіставлення взаємозалежних показників господарської діяльності бізнес одиниць з метою з'ясування та виміру їх взаємного впливу, а також визначення резервів підвищення ефективності виробництва і виявлення «вузьких місць» у вирішенні окремих питань
2.	Екстраполяції (середніх величин)	Середні значення дають змогу усунути випадкові коливання показника й отримати величини, які точніше характеризують об'єкт дослідження	Складно обґрунтувати і врахувати у випадку значних змін показника (в один момент часу) під впливом різних чинників у певний період часу або у випадку широкого діапазону зміни значень	Може застосовуватися у різних співвідношеннях і формулах при визначенні допустимого рівня відхилення отриманих значень показників діяльності бізнес одиниць від базових
3.	Синетики	Розмежування вузькопрофільних можливостей шляхом залучення до вирішення проблеми фахівців різних галузей (група синектики); розширення сфери діяльності та напрацювання інноваційних підходів до вирішення проблеми через генерацію несподіваних ідей та незвичайних аналогій (прямих, суб'єктивних, символічних), що розвивають логічне й образне мислення та здатність активізації інтуїтивного процесу; залучення процесів абстрагування особистості, що дозволяє гранично зосередити	Вимагає наявності висококваліфікованих фахівців в складі експертної групи; довготривалий процес оцінювання; психологічні особливості експертів дуже впливають на кінцевий результат	Для прийняття певних управлінських рішень ліквідації або зниження визначених вузьких місць у діяльності бізнес одиниць диверсифікаційно-інтеграційного підприємства

Закінчення табл. 5

№ п/п	Назва методу	Особливості застосування методу		Можливості адаптації методу до процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства
		Переваги	Недоліки	
		тися на об'єкті, створюючи оптимальні умови для вирішення проблем		
4.	Порівняння	Гнучкий; динамічний; є основою комплексної оцінки показників фінансово-господарської діяльності	Можна порівнювати лише ті явища, між якими є певна об'єктивна спільність; порівняння необхідно здійснювати за найсуттєвішими, найважливішими (в межах конкретного пізнавального завдання) рисами; трудомісткий; можливий при наявності доступної, повної і достовірної інформації	Для внутрішньогосподарського аналізу діяльності самого підприємства та його бізнес одиниць, а також порівняння діяльності підприємства за певними показниками з підприємствами – конкурентами чи середньогалузевими значеннями відповідних показників

Джерело: сформовано автором на основі [25; 30; 37; 38].

Методи забезпечення регулювання і контролю, як функцій управління в рамках реалізації процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку, сприяють генеруванню інформації, яка підвищує ефективність диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства за рахунок оперативнішого контролю за виконанням пропонованих рекомендацій щодо ліквідації чи зменшення впливу виниклих зовнішніх і внутрішніх загроз.

Отже, групування методів дослідження процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства за класифікаційною ознакою «функції управління» дозволить отримати по кожній складовій (мотивація, регулювання, контроль, організація, планування) оптимально повну інформацію необхідну для прийняття ефективних управлінських рішень, що забезпечать раціонально-результативне здійснення цього розвитку.

**Висновки.** В ході дослідження систематизовано методи забезпечення процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства за класифікаційної ознакою «функції управління». Поділ методів таким чином, дозволить отримати інформацію необхідну для ефективного здійснення процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства за рахунок його раціонального формування (виділення перспективних бізнес одиниць і потребу залучення додаткових бізнес одиниць інших підприємств), оптимально-результативного виконання (оптимізації діяльності бізнес одиниць і взаємозв'язків між ними), безопірного пристосування в діяльність підприємства, оперативного управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємства шляхом вчасного і вірного виявлення виниклих проблем та прийняття рішень, і заходів щодо зниження їх негативного впливу чи ліквідації, використовуючи результати (дані) отримані за допомогою відповідної групи методів.

Виділені методи по кожній із груп варто розділити окремо на методи першого (основного) рівня і другого (допоміжного) для ефективного формування комплексної

системи оцінювання процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства, яка забезпечить раціональне управління ним.

### References

### Література

1. Korinko, M.D. (2007). *Dyversyfikatsiia: teoretychni ta metodolohichni osnovy: monohrafiia* [Diversification: theoretical and methodological bases: monograph]. Kyiv: NNTs IAE. 486 p. [in Ukrainian].
2. Kutovyi, V.M. (2009). *Pidkhody shchodo otsinky efektyvnosti dyversyfikatsii pidpryemstva* [Approaches to assess the effectiveness of enterprise diversification]. *Ekonomichnyi prostir: zbirnyk naukovykh prats* [Economic space: a collection of scientific papers], Vol. 24, P. 278–289 [in Ukrainian].
3. Hurianov, A.B., Sierikov, A.V. (2005). *Matematychna model optymizatsii dyversyfikatsii vyrobnytstva* [Mathematical model of optimization of production diversification]. *Kommunalnoe khazaiastvo horodov* [Коммунальное хозяйство городов]. P. 144–151 [in Ukrainian].
4. Minkovska, M.V. (2004). *Upravlinnia dyversyfikatsiinymy protsesamy na pidpryemstvakh Ukrainy: avtoreferat dys... kand. ekon. nauk: 08.06.01* [Management of diversification processes at the enterprises of Ukraine: the abstract of the dissertation of the candidate of economic sciences: 08.06.01]. Donetsk. 20 p. [in Ukrainian].
5. Heliukh, O.V. (2011). *Systema zbalansovanykh pokaznykiv yak instrument otsinky rozvytku dyversyfikovanykh vydiv diialnosti pidpryemstva* [The system of balanced scores as a tool for assessing the development of diversified activities of the enterprise]. *Upravlinnia proektamy ta rozvytok vyrobnytstva: zbirnyk naukovykh prats* [Project management and production development: a collection of scientific papers], No. 2 (38), P. 42–46 [in Ukrainian].
6. Bokan, A.A. (2011). *Usloviia formirovaniia i problemy funkcionirovaniia krupnykh diversifitsirovanykh proizvodstvenno-korporativnykh struktur v Ukraine* [Conditions for the formation and problems of functioning of large diversified industrial and corporate structures in Ukraine]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy* [Bulletin of Economic Science of Ukraine], No. 1 (19), P. 24–26 [in Russian].
7. Priadko, V.V. (2003). *Ekonomichna efektyvnist vyrobnytstva: problemy teorii ta metodolohii upravlinnia* [Economic efficiency of production: problems of management theory and methodology].
1. Корінько М. Д. Диверсифікація: теоретичні та методологічні основи: монографія / М. Д. Корінько. – К.: ННЦ ІАЕ, 2007. – 486 с.
2. Кутовий В. М. Підходи щодо оцінки ефективності диверсифікації підприємства / В. М. Кутовий // *Економічний простір: збірник наукових праць*. – 2009. – Вип. 24. – С. 278–289.
3. Гур'янов А. Б. Математична модель оптимізації диверсифікації виробництва / А. Б. Гур'янов, А. В. Серіков // *Коммунальное хозяйство городов*. – 2005. – С. 144–151.
4. Мінковська М. В. Управління диверсифікаційними процесами на підприємствах України: автореферат дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / М. В. Мінковська. – Донецьк, 2004. – 20 с.
5. Гелюх О. В. Система збалансованих показників як інструмент оцінки розвитку диверсифікованих видів діяльності підприємства / О. В. Гелюх // *Управління проектами та розвиток виробництва: збірник наукових праць*. – 2011. – № 2 (38). – С. 42–46.
6. Бокань А. А. Условия формирования и проблемы функционирования крупных диверсифицированных производственно-корпоративных структур в Украине / А. А. Бокань // *Вісник економічної науки України*. – 2011. – № 1 (19). – С. 24–26.
7. Прядко В. В. Економічна ефективність виробництва: проблеми теорії та методології управління / В. В. Прядко. – К.: Наукова думка, 2003. – 282 с.

Kyiv: Naukova dumka. 282 p. [in Ukrainian].

8. Skorobohatova, N.Ye., Hryshchenko, Ye.S. (2017). Vplyv intehtratsiinykh protsesiv na upravlinську polityku zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstv [Influence of integration processes on the management policy of foreign economic activity of enterprises]. Ekonomichnyi visnyk NTUU «KPI» [Economic Bulletin of NTUU "KPI"], No. 14. Retrieved from: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/download/108772/103715> [in Ukrainian].

9. Rudyk, N.B. (2000). Rynok korporativnogo kontroliia: sliianiia, zhestkie pogloshcheniia i vykupy dolgovym finansirovaniem [The market for corporate control: mergers, hard takeovers and debt buyouts]. Moscow: Finansy i statistika. 456 p. [in Russian].

10. Volynchuk, Yu.V. (2014). Biudzhetuвання yak instrument upravlinnia finansovo-ekonomichnymy rezultatamy pidpriemstva [Budgeting as a tool for managing the financial and economic results of the enterprise]. Ekonomichni nauky. Seriia: Oblik i finansy [Economic Sciences. Series: Accounting and Finance], Vol. 11 (3), P. 17–27 [in Ukrainian].

11. Instrumenty upravlinskoho kontroliu [Management control tools]. Retrieved from: <https://studfile.net/preview/5774358/page:2/> [in Ukrainian].

12. Metody ekstrapoliatsii [Extrapolation methods]. Retrieved from: [https://pidru4niki.com/1818052040771/buhgalterskiy\\_oblik\\_ta\\_audit/metodi\\_ekstrapolyatsiyi](https://pidru4niki.com/1818052040771/buhgalterskiy_oblik_ta_audit/metodi_ekstrapolyatsiyi) [in Ukrainian].

13. Klebanova, T.S., Kurzenev, V.A., Naumov, V.M. et al. (2015). Prohnozuvannya sotsialno-ekonomichnykh protsesiv: navchalnyi posibnyk [Forecasting of socio-economic processes: a textbook]. Kharkiv: KhNEU im. S. Kuznetsia. 656 p. [in Ukrainian].

14. Hryniuk, O.I. (2016). Naukovo-metodychni pidkhody do otsiniuvannya ta prohnozuvannya ryzykiv diialnosti naftohazovydobuvnykh pidpriemstv [Scientific and methodological approaches to assessing and forecasting the risks of oil and gas companies]. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky [Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic sciences], No. 1, P. 10–23 [in Ukrainian].

15. Zalutska, Kh.Ya. (2017). Stratehiia pidpriemstva: navch. posib. [Enterprise strategy: a textbook]. Lviv: Vydavnytstvo "Rastr-7". 258 p. [in Ukrainian].

8. Skorobohatova N. Ye. Вплив інтеграційних процесів на управлінську політику зовнішньоекономічної діяльності підприємств [Електронний ресурс] / Н. Є. Skorobohatova, Є. С. Грищенко // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2017. – № 14. – Режим доступу: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/download/108772/103715>.

9. Рудык Н. Б. Рынок корпоративного контроля: слияния, жесткие поглощения и выкупы долговым финансированием / Н. Б. Рудык. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 456 с.

10. Волинчук Ю. В. Бюджетування як інструмент управління фінансово-економічними результатами підприємства / Ю. В. Волинчук // Економічні науки. Серія: Облік і фінанси. – 2014. – Вип. 11 (3). – С. 17–27.

11. Інструменти управлінського контролю [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://studfile.net/preview/5774358/page:2/>

12. Методи екстраполяції [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://pidru4niki.com/1818052040771/buhgalterskiy\\_oblik\\_ta\\_audit/metodi\\_ekstrapolyatsiyi](https://pidru4niki.com/1818052040771/buhgalterskiy_oblik_ta_audit/metodi_ekstrapolyatsiyi).

13. Прогнозування соціально-економічних процесів: навчальний посібник / Т. С. Клебанова, В. А. Курзенев, В. М. Наумов та ін. – Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. – 656 с.

14. Гринюк О. І. Науково-методичні підходи до оцінювання та прогнозування ризиків діяльності нафтогазовидобувних підприємств / О. І. Гринюк // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2016. – № 1. – С. 10–23.

15. Залуцька Х. Я. Стратегія підприємства: навч. посіб. / Х. Я. Залуцька. – Львів: Видавництво "Растр-7", 2017. – 258 с.

16. Hrabovetskyi, B.Ye. (2010). Metody ekspertnykh otsinok: teoriia, metodolohiia, napriamky vykorystannia: monohrafiia [Methods of expert assessments: theory, methodology, areas of use: monograph]. Vinnytsia: VNTU. 171 p. [in Ukrainian].
17. Vazhynskiy, S.E., Shcherbak, T.I. (2016). Metodyka ta orhanizatsiia naukovykh doslidzhen: navch. posib. [Methods and organization of scientific research: a textbook]. Sumy: SumDPU imeni A.S. Makarenka. 260 p. [in Ukrainian].
18. Honcharuk, A.H. (2007). Benchmarking yak metod upravlinnia efektyvnistiu pidpriemstva [Benchmarking as a method of managing the efficiency of the enterprise]. Ekonomika: realii chasu [Economics: the realities of time], No. 1 (27), P. 12–15 [in Ukrainian].
19. Opria, A.T. (2012). Statystyka (modulnyi variant z prohramovanoi formoiu kontroliu znan): navch. posib. [Statistics (modular version with a programmable form of knowledge control): a textbook]. Kyiv: Tsentr uchbovoiliteratury. 448 p. [in Ukrainian].
20. Ospishchev, V.I., Prunenکو, D.O., Burko, D.L., Yermak, O.M., Sanko, Ya.V. (2008). Doslidzhennia operatsii: navchalnyi posibnyk [Operations research: a textbook]. Eds. V.I. Ospishchev. Kharkiv: KhNAMH. 136 p. [in Ukrainian].
21. Cherednichenko, A.O., Shura, N.O. (2015). Zastosuvannia shtuchnykh neironnykh merezh yak diievoho mekhanizmu pryiniattia efektyvnykh upravlinskykh rishen na pidpriemstvi [The use of artificial neural networks as an effective mechanism for making effective management decisions in the enterprise]. Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky [Global and national economic problems], Vol. 4, P. 628–630 [in Ukrainian].
22. Kalambet, S.V., Ivanov, S.I., Pivniak, Yu.V. (2015). Metodolohiia naukovykh doslidzhen: navch. posib. [Research methodology: a textbook]. Dnepropetrovsk: Publishing House Makovetskyi. 191 p. [in Ukrainian].
23. Pokrovenko, O.A., S. O. Vasiltsova (2007). Vybir ta vykorystannia intuityvnykh metodiv dlia prohnozuvannia napriamiv innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva [Selection and use of intuitive methods for forecasting areas of innovative development of the enterprise]. Ekonomika prom-sti [Economics of Industry], No. 4, P. 102–108 [in Ukrainian].
24. Romanchuk, A.L. (2017). Statystychni metody i pryiony v systemi ekonomichnoho analizu [Statistical
16. Грабовецький Б. Є. Методи експертних оцінок: теорія, методологія, напрямки використання: монографія / Б. Є. Грабовецький. – Вінниця: ВНТУ, 2010. – 171 с.
17. Важинський С. Е. Методика та організація наукових досліджень: навч. посіб. / С. Е. Важинський, Т. І. Щербак. – Суми: СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2016. – 260 с.
18. Гончарук А. Г. Бенчмаркінг як метод управління ефективністю підприємства / А. Г. Гончарук // Економіка: реалії часу. – 2007. – № 1 (27). – С. 12–15.
19. Опря А. Т. Статистика (модульний варіант з програмованою формою контролю знань): навч. посіб. / А. Т. Опря. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 448 с.
20. Дослідження операцій: навчальний посібник / В. І. Оспіщев, Д. О. Пруненко, Д. Л. Бурко, О. М. Єрмак, Я. В. Санько; за ред. В. І. Оспіщева. – Харків: ХНАМГ, 2008. – 136 с.
21. Чередніченко А. О. Застосування штучних нейронних мереж як дієвого механізму прийняття ефективних управлінських рішень на підприємстві / А. О. Чередніченко, Н. О. Шура // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – Вип. 4. – С. 628–630.
22. Каламбет С. В. Методологія наукових досліджень: навч. посіб. / С. В. Каламбет, С. І. Іванов, Ю. В. Півняк. – Дн-вськ: Вид-во Маковецький, 2015. – 191 с.
23. Покровенко О. А. Вибір та використання інтуїтивних методів для прогнозування напрямів інноваційного розвитку підприємства / О. А. Покровенко, С. О. Васильцова // Економіка пром-сті. – 2007. – № 4. – С. 102–108.
24. Романчук А. Л. Статистичні методи і прийоми в системі економічного аналізу

- methods and techniques in the system of economic analysis]. Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu. Ekonomichni nauky [Bulletin of the Chernivtsi Trade and Economic Institute. Economic sciences], Vol. 1–2, P. 174–183 [in Ukrainian].
25. Silakova, H.V., Bazichenko, O.A. Metody finansovoho planuvannia na pidpriemstvi [Methods of financial planning in the enterprise]. Retrieved from: <http://enuftir.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10326/1/20.pdf> [in Ukrainian].
26. Kozyk, V.V., Solovii, Kh.Ya. (2016). Modyfikatsiia matrytsi Bostonskoi konsultatsiinoi hrupy v stratehichnomu upravlinni pidpriemstvom [Modification of the Boston Advisory Group matrix in strategic enterprise management]. Tekhnologicheskii audit i rezervy proizvodstva [Technological audit and production reserves], No. 1(3), P. 96–102 [in Ukrainian].
27. Hrabchenko, A.I., Fedorovych, V.O., Harashchenko, Ya.M. (2009). Metody naukovykh doslidzhen: navch. posibnyk [Research methods: a textbook]. Kharkiv: NTU "KhPI". 142 p. [in Ukrainian].
28. Sutnist sitovoho planuvannia ta upravlinnia [The essence of network planning and management]. Retrieved from: <https://studfile.net/preview/5563275/page:2/> [in Ukrainian].
29. Polinkevych, O.M. (2016). Kryterii vyboru vydu ekspertnoho otsiniuvannia innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv [Criteria for choosing the type of expert evaluation of innovative development of enterprises]. Aktualni problemy ekonomiky [Actual problems of economics], No. 3 (177), P. 186–191 [in Ukrainian].
30. Vazhynskiy, S.E., Shcherbak, T.I. (2016). Metodyka ta orhanizatsiia naukovykh doslidzhen: navch. posib. [Methods and organization of scientific research: a textbook]. Sumy: SumDPU imeni A.S. Makarenka. 260 p. [in Ukrainian].
31. Zahalna kharakterystyka metodu klasyfikatsii ta pravyla yii provedennia. Pryklady vykorystannia metodu klasyfikatsii v yurydychnii nauksi na praktysi [General characteristics of the classification method and rules of its implementation. Examples of using the method of classification in legal science in practice]. Retrieved from: <https://studfile.net/preview/2269721/page:4/> [in Ukrainian].
- / А. Л. Романчук // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. – 2017. – Вип. 1–2. – С. 174–183.
25. Сілакова Г. В. Методи фінансового планування на підприємстві [Електронний ресурс] / Г. В. Сілакова, О. А. Базіченко. – Режим доступу: <http://enuftir.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10326/1/20.pdf>.
26. Козик В. В. Модифікація матриці Бостонської консультативної групи в стратегічному управлінні підприємством / В. В. Козик, Х. Я. Соловій // Технологический аудит и резервы производства. – 2016. – № 1 (3). – С. 96–102.
27. Грабченко А. І. Методи наукових досліджень: навч. посібник / А. І. Грабченко, В. О. Федорович, Я. М. Гаращенко. – Харків: НТУ "ХПІ", 2009. – 142 с.
28. Сутність сітьового планування та управління [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://studfile.net/preview/5563275/page:2/>
29. Полінкевич О. М. Критерії вибору виду експертного оцінювання інноваційного розвитку підприємств / О. М. Полінкевич // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – № 3 (177). – С. 186–191.
30. Важинський С. Е. Методика та організація наукових досліджень: навч. посіб. / С. Е. Важинський, Т. І. Щербак. – Суми: СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2016. – 260 с.
31. Загальна характеристика методу класифікації та правила її проведення. Приклади використання методу класифікації в юридичній науці на практиці [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://studfile.net/preview/2269721/page:4/>

32. Vynnychenko, N.V., Supruchenko, A.S. (2017). Osoblyvosti zastosuvannya klasternoho analizu v upravlinni debitorskoiu zaborhovanistiu [Peculiarities of application of cluster analysis in receivables management]. Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka" [International scientific journal "Internauka"], No. 1 (2), P. 39–43 [in Ukrainian].
33. Miroshnychenko, H.O. (2011). Modeliuvannya dynamichnoi rinvovahy ekonomichnoi systemy [Modeling of dynamic equilibrium of economic system]. Efektyvna ekonomika [Effective economy], No. 7. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2011\\_7\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_7_4) [in Ukrainian].
34. Raikovska, I.T. (2017). Zmist stratchichnoho analizu v suchasnomu rynkovomu seredovyshchi [The content of strategic analysis in the modern market environment]. Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Serii: Ekonomichni nauky [International scientific journal "Internauka". Series: Economic Sciences], No. 1, P. 73–79 [in Ukrainian].
35. Melnyk, Yu.M., Savchenko, O.S. (2011). Problemy zastosuvannya zbalansovanoi systemy pokaznykiv na vitchyznianskykh pidpriemstvakh [Problems of application of the balanced system of indicators at the domestic enterprises]. Marketynh i menedzhment innovatsii [Marketing and management of innovations], No. 1, P. 192–203 [in Ukrainian].
36. Plyusy i minusy metodu sposterezhennia [Pros and cons of the method of observation]. Retrieved from: [http://psychologis.com.ua/plyusy\\_i\\_minusy\\_metoda\\_nablyudeniya.htm](http://psychologis.com.ua/plyusy_i_minusy_metoda_nablyudeniya.htm) [in Ukrainian].
37. Prymostka, O.O. (2018). Innovatsiini pidkhody v konsaltnhu – metod synektyky [Innovative approaches in consulting – the method of synectics]. Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu "Ostrozka akademiia". Serii: Ekonomika [Scientific notes of the National University "Ostroh Academy". Series: Economics], No. 9, P. 65–70 [in Ukrainian].
38. Kalna, T.A. (2014). Pryiomy finansovoho analizu: perevahy ta nedoliky [Techniques of financial analysis: advantages and disadvantages]. Ekonomichniy analiz [Economic analysis], Vol. 15 (2), P. 13–18 [in Ukrainian].
39. Arefiev, S., Miahkykh, I., Piletska, S., Sopilko, I. (2019). Inflation processes as determinants of the development of the economic activity subjects: economic and legal aspects. SHS Web of Conferences, 67:04001. DOI: 10.1051/shsconf/20196704001.
32. Винниченко Н. В. Особливості застосування кластерного аналізу в управлінні дебіторською заборгованістю / Н. В. Винниченко, А. С. Супрученко // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". – 2017. – № 1 (2). – С. 39–43.
33. Мірошніченко Г. О. Моделювання динамічної рівноваги економічної системи [Електронний ресурс] / Г. О. Мірошніченко // Ефективна економіка. – 2011. – № 7. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2011\\_7\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_7_4).
34. Райковська І. Т. Зміст стратегічного аналізу в сучасному ринковому середовищі / І. Т. Райковська // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: Економічні науки. – 2017. – № 1. – С. 73–79.
35. Мельник Ю. М. Проблеми застосування збалансованої системи показників на вітчизняних підприємствах / Ю. М. Мельник, О. С. Савченко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 1. – С. 192–203.
36. Плюси і мінуси методу спостереження [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://psychologis.com.ua/plyusy\\_i\\_minusy\\_metoda\\_nablyudeniya.htm](http://psychologis.com.ua/plyusy_i_minusy_metoda_nablyudeniya.htm).
37. Примостка О. О. Інноваційні підходи в консалтингу – метод синектики / О. О. Примостка // Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія: Економіка. – 2018. – № 9. – С. 65–70.
38. Кальна Т. А. Прийоми фінансового аналізу: переваги та недоліки / Т. А. Кальна // Економічний аналіз. – 2014. – Т. 15 (2). – С. 13–18.
39. Arefiev S. Inflation processes as determinants of development of the economic activity subjects: economic and legal aspects / Serhii Arefiev, Iryna Miahkykh, Samira Piletska, Iryna Sopilko //

40. Arefieva, O., Kopcha, Yu., Arefiev, V., Miahkykh, I. (2019). Economic security potential management mechanism of enterprises in the system of strategic decisions. SHS Web of Conferences, 67:06003. DOI: 10.1051/shsconf/20196706003.

SHS Web of Conferences. – 2019. – Vol. 67: 04001. DOI: 10.1051/shsconf/20196704001.

40. Arefieva O. Economic security potential management mechanism of enterprises in the system of strategic decisions / Olena Arefieva, Yuri Kopcha, Volodymyr Arefiev, Iryna Miahkykh // SHS Web of Conferences. – 2019. – Vol. 67: 06003. DOI: 10.1051/shsconf/20196706003.

УДК 658.845:339.152

DOI: 10.30857/2413-0117.2020.2.3

**Ірина В. Мунтян, Катерина Ю. Соколюк, Рафаела Р. Значек**  
*Одеська національна академія харчових технологій, Україна*  
**ВИСТАВКОВО-ЯРМАРКОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ЕФЕКТИВНА  
ОРГАНІЗАЦІЙНА ФОРМА ПРОСУВАННЯ БРЕНДУ**

*Об'єктом аналізу в статті виступає виставково-ярмаркова діяльність як в Україні, так і за кордоном, яка в сучасних умовах є актуальним і важливим стратегічним елементом у побудові маркетингових комунікацій. Результати дослідження тенденцій розвитку сучасного виставкового бізнесу в Україні свідчать про те, що виставкова індустрія знаходиться на етапі становлення. Розкрито актуальні проблеми цієї галузі, серед яких найбільш суттєвими є: недостатній розвиток виставкової інфраструктури, непрозорість виставкового ринку, відсутність досвіду максимально ефективного використання цього виду просування товару та ін. На основі аналізу статистичної інформації та нормативно-правової бази, що регулює відносини в галузі виставкової індустрії, представлено ключові напрями розвитку виставкового бізнесу в Україні. Визначено чинники, що стримують розвиток виставкового бізнесу. За результатами аналізу зроблено висновок про несформованість понятійного апарату діяльності з організації виставок і ярмарків в Україні. Підкреслюється серйозний вплив пандемії COVID-19 на виставкову галузь в усьому світі. Результати проведеного дослідження свідчать також про зниження економічних показників цієї галузі, зокрема, мова йде про значне падіння доходів компаній, скорочення обсягів інвестицій, витрат на організацію виставкових заходів. У сучасних умовах спостерігаються серйозні зміни в організації виставок, особливо в контексті розвитку цифрових технологій. Зміна пріоритетів є вимушеною необхідністю, оскільки віртуальні заходи є найбезпечнішим способом просування компаній та бренду. Інвестування у віртуальну участь залишається ключовим елементом виживання багатьох виставок. Наголошено на необхідності розробки стратегії розвитку виставкової діяльності в Україні, яка враховує особливості соціально-економічного розвитку країни. Запропоновано першочергові заходи, спрямовані на підтримку виставкової індустрії, серед яких виділено такі: доступні кредити, податкові «канікули» для забезпечення ліквідності та тривала підтримка у формі прямих субсидій, що мають сприяти відновленню продажів, загальному становленню ринку виставкових послуг та розвитку економіки.*

**Ключові слова:** виставкова діяльність; маркетингові комунікації; реклама; startup; PR-технології; товар; бізнес; міжнародна торгівля.

**Ірина В. Мунтян, Екатерина Ю. Соколюк, Рафаэла Р. Значек**  
*Одесская национальная академия пищевых технологий, Украина*  
**ВИСТАВОЧНО-ЯРМАРОЧНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КАК ЭФФЕКТИВНАЯ  
ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ФОРМА ПРОДВИЖЕНИЯ БРЕНДА**

*Объектом анализа в статье выступает выставочно-ярмарочная деятельность как в Украине, так и за рубежом, которая в современных условиях является актуальным и важным стратегическим элементом в построении маркетинговых коммуникаций. Результаты исследования тенденций развития современного выставочного бизнеса в Украине свидетельствуют о том, что выставочная индустрия находится на этапе становления. Раскрыты актуальные проблемы этой отрасли, среди которых наиболее существенными являются: недостаточное развитие выставочной инфраструктуры, непрозрачность выставочного рынка, отсутствие опыта максимально эффективного использования этого вида продвижения товара и др. На основе анализа статистической*

інформації і нормативно-правової бази, регулюючої відносини в області виставочної індустрії, представлені ключові напрями розвитку виставочного бізнесу в Україні. Визначені фактори, що впливають на розвиток виставочного бізнесу. В ході аналізу висунуто висновок про неформованість понятійного апарату діяльності по організації виставок і ярмарків в Україні. Підкріплюється серйозне вплив пандемії COVID-19 на виставочну галузь по всьому світу. Результати проведеного дослідження свідчать також про значне зниження економічних показників розглянутої галузі, зокрема, йдеться про падіння доходів компаній, скорочення об'ємів інвестицій, витрат на організацію виставочних заходів. В сучасних умовах спостерігаються серйозні зміни в організації виставок, особливо в контексті розвитку цифрових технологій. Зміна пріоритетів є вимушеною необхідністю, оскільки віртуальні заходи є найбезпечнішим способом просування компаній, бренду. Інвестування в віртуальне участь залишається ключовим елементом виживання багатьох виставок. Підкріплена необхідність розробки стратегії розвитку виставочної діяльності в Україні, з урахуванням особливостей соціально-економічного розвитку країни. Представлені пріоритетні заходи, спрямовані на підтримку виставочної індустрії, серед яких виділено наступні: доступні кредити, податкові «каникули» для забезпечення ліквідності, тривала підтримка у формі прямих субсидій, які будуть сприяти відновленню продажів, загальному становленню ринку виставочних послуг і розвитку економіки.

**Ключові слова:** виставочна діяльність; маркетингові комунікації; реклама; startup; PR-технології; товар; бізнес; міжнародна торгівля.

**Irina V. Muntyan, Kateryna Yu. Sokoliuk, Rafaela R. Znacek**  
**Odesa National Academy of Food Technologies, Ukraine**  
**EXHIBITION AND TRADE FAIR ACTIVITIES AS AN EFFECTIVE**  
**FRAMEWORK FOR BRAND PROMOTION**

*The object of analysis in this study is exhibition and trade fair activities in Ukraine and abroad. It is argued that in contemporary realia, exhibition and trade fair activities is a crucial strategic element in building marketing communications. The research results on the development trends of modern exhibition business in Ukraine suggest that the exhibition industry is still in its infancy. The findings reveal the sector-specific issues. In particular, among the key challenges are the following: insufficient exhibition infrastructure development, the lack of transparency of the exhibition market, the lack of experience in the most effective use of this type of product promotion, etc. Based on statistical analysis and the legal regulatory framework review, the key exhibition business development trends in Ukraine have been presented along with identifying the major factors hindering the exhibition industry development. From this perspective, a conclusion has been drawn about the conceptual and terminological immaturity in the area of carrying out exhibition and trade fair activities in Ukraine. An emphasis is also put on the profound effects of the COVID-19 pandemic on the exhibition industry globally. The study results demonstrate evidence of a significant decline in economic performance in this industry; in particular, this refers to a drastic decrease in companies' income, a drop in investment flows, and costs of organizing exhibition events. Modern business environment is facing dramatic changes in exhibition and trade fair management, especially in the context of digital technologies advancements. A shift in priorities is a forced necessity, since virtual events is the safest method to promote companies and brands. Investing in virtual participation remains a key element in the survival plan of many exhibitions. The study discusses the need to design a strategy to boost exhibition activities in Ukraine, with due*

*regard to the national socioeconomic development specifics along with suggesting priority measures to support the exhibition industry, such as affordable loans, tax «holidays» to ensure liquidity, long-term support in the form of direct subsidies which will contribute to sales and exhibition services market recovery, as well as further economic development in Ukraine.*

**Keywords:** *exhibition activities; marketing communications; advertising; startup; PR technologies; product; business; international trade.*

**Постановка проблеми.** В Україні розвиток виставкової діяльності виступає одним із головних стратегій становлення та удосконалення національного ринку. За сучасних умов виставковий бізнес є одним ефективних механізмів створення іміджу компанії, а отже дієвим засобом просування товарів та послуг. На сучасних українських виставках представлені товари та послуги як вітчизняних, так і зарубіжних виробників, саме тут відбуваються презентації унікальних технологічних розробок з інноваційними рішеннями, що, безумовно, сприяє успішному їх просуванню на внутрішні та зовнішні ринки. Сьогодні виставкова діяльність є актуальним і важливим стратегічним елементом у побудові маркетингових комунікацій, яка створює унікальну платформу комплексного та високонцентрованого впливу на споживачів, використовуючи різні форми і методи просування товару у певному вимірі часі й конкретному місці.

Однак тенденції розвитку сучасного виставкового бізнесу в Україні свідчать про те, що виставкова індустрія знаходиться на етапі становлення. На практиці українські підприємства стикаються з чималим переліком проблем, серед яких недостатній розвиток виставкової інфраструктури, непрозорість виставкового ринку, відсутність досвіду максимально ефективного використання цього виду просування товару, брак реально працюючих технік комплексної оцінки ефективності участі тієї або іншої організації у виставці, дефіцит об'єктивної інформації щодо особливостей участі підприємства, компанії у виставкових заходах, рекомендованих альтернативних стратегій, які б дозволили представити бренд на професійному рівні і з кращими результатами та ін.

Сьогодні у наукових колах приділяється недостатньо уваги вивченню особливостей організації і ефективності виставок. У більшості випадків представлені наукові дослідження висвітлюють тільки комерційну основу виставкової діяльності. Й досі відсутні комплексні системні наукові проекти, результати яких висвітлювали б питання участі підприємств у виставках як з позицій організаторів виставкових заходів, так і зі сторони експонентів – учасників виставок. Існуюча ускладнена ситуація обумовлена також тим, що виставкові івенти тривалий час залишалися непривабливими для бізнес-представників, оскільки їх місце залишалось невизначеним у системі маркетингових комунікацій.

**Аналіз останніх публікацій по проблемі.** В Україні наукові доробки з проблеми виставкової діяльності присвячені теоретичним питанням виставкового бізнесу сучасних українських компаній, але в них не представлені практичні рекомендації щодо механізму участі у виставкових заходах. Серед українських дослідників, роботи яких присвячені виставковій індустрії Т.І. Ткаченко, Т.П. Дупляк, В.О. Пекар, А.А. Романов, А.В. Панько, А.А. Веретено, А.П. Хаєржавнова та ін.

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування.** В межах розгляду феномену виставково-ярмаркової діяльності постає питання визначення його основних дефініцій. Аналіз діючої нормативно-правової бази, регулюючої відносини у виставковій індустрії, виявив серед актуальних проблем виставкового бізнесу відсутність єдиної та однозначної інтерпретації цього виду маркетингової діяльності. У законодавчому полі України «Концепція розвитку виставково-ярмаркової діяльності», затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 22.08.2007 № 1065 «Про вдосконалення виставково-ярмаркової

діяльності в Україні» виступає єдиним документом, який визначає основи регулювання виставково-ярмаркової індустрії та основні поняття і терміни, що характеризують цей вид маркетингової діяльності [1]. Варто зазначити, перелік понять, представлений у цьому нормативно-правовому акті є неповним і потребує значного вдосконалення. Зокрема, у Концепції не розкрито визначення таких основних термінів, як: «виставкова діяльність», «підприємство виставкової діяльності», «виставкові послуги», «виставкові заходи»; відсутнє трактування таких синонімів, як «виставкова справа», «виставкова діяльність», «виставковий бізнес»; не розглянуті відмінні риси між поняттями «учасник виставки» та «експонент» і та ін. Це свідчить про несформованість понятійного апарату діяльності з організації виставок та ярмарків і вимагає розроблення національних стандартів щодо основних термінів та визначень у зазначеній галузі діяльності. У даному нормативно-правовому акті представлені наступні визначення понять виставка та «ярмарок»:

Виставка – захід, пов'язаний з демонстрацією продукції, товарів та послуг, який сприяє просуванню їх на внутрішній та зовнішній ринок з урахуванням його кон'юнктури, створенню умов для проведення ділових переговорів з метою укладення договорів про постачання або протоколів про наміри, утворення спільних підприємств, отримання інвестицій [1].

Ярмарок – захід, безпосередньо пов'язаний з роздрібною або оптовою торгівлею, що проводиться регулярно в певному місці та у визначений строк [1].

В межах вітчизняного дослідницького підходу відсутня єдина уніфікована інтпретація поняття виставкової діяльності. Зокрема, український дослідник В.О. Пекар пропонує наступне визначення категорії «виставкова діяльність» – це діяльність підприємств, організацій, установ та приватних осіб, пов'язана із організацією виставок і ярмарків, участю в них, їх відвідуванням та наданням різноманітних послуг і виконанням робіт, пов'язаних з виставками і ярмарками [2]. Т.І. Ткаченко, Т.П. Дупляк, аналізуючи особливості виставкового бізнесу, пропонують наступне визначення виставкової діяльності: «виставкова діяльність – це діяльність, спрямована на формування, реалізацію та споживання виставкового продукту шляхом організації виставкових заходів та участі в них. Тобто для виставкових центрів і організаторів виставок виставкова діяльність полягає у виробництві та реалізації виставкових послуг, а для підприємств – учасників виставок – у споживанні цих послуг» [3].

Сучасний світ стрімко розвивається, цифрові технології щомиті пропонують нові інноваційні розробки, з'являються нові маркетингові інструменти. Разом з тим виставкова діяльність продовжує залишатися актуальним та ефективним інструментом розвитку різних форм бізнесу, який сприяє розширенню клієнтської бази, збільшує обсяги продажу, пропонує варіанти оптимізації виробничих процесів, і як наслідок, посилює конкурентоспроможність компанії, розвиваючи позитивне сприйняття бренду або компанії взагалі, збільшуючи репутаційний капітал.

Виставка є платформою, де періодично і в одночасно поєднуються практично всі суб'єкти конкретного сегменту ринку – як високопрофесійні гравці, так і ті, хто тільки збирається заявити про себе. Саме тут безпосередньо формується уявлення про поточну ситуацію із представленим асортиментом товарів і послуг, механізм необхідної тактики та стратегії, аналіз кон'юнктури ринку. Можна виділити наступні функції сучасних виставково-ярмаркових заходів:

– Безпосереднє спілкування з потенційними клієнтами – виставково-ярмаркові заходи виступають відмінною локацією для встановлення контактів зі споживачами. Особливим актуальним питанням у цьому аспекті є володіння ораторською майстерністю, яка передбачає професійні вміння володіти аудиторією, аргументувати свою позицію і

переконавати. Оскільки одним із головних факторів виставкового бізнесу є контент, особливої актуальності набуває питання професійної презентації матеріалу під час роботи з клієнтами.

– Виставкові заходи дозволяють підтримувати і відновлювати роботу з діючими клієнтами та новими потенційними замовниками.

– Презентація нових товарів і послуг, саме тут відбуваються презентації унікальних технологічних розробок з інноваційними рішеннями, що, безумовно, сприяє успішному їх просуванню на внутрішні та зовнішні ринки.

– Реалізація маркетингових комунікацій – виставкові заходи відвідують представники ЗМІ, які впливають на підвищення репутації компанії та процес впізнання бренду. В процесі експозиції також надається можливість популяризувати бренд завдяки роботі служб із зв'язків з громадськістю.

– Обмін знаннями, навичками та досвідом – виставки є маркетинговим інструментом, за допомогою якого можна впливати на стан ринкового майданчика тієї або іншої галузі.

Світові тенденції розвитку виставкової індустрії визначаються низкою факторів, які характерні для певного історичного періоду. Серед прискорюючих факторів варто виділити зниження тенденції ефективності традиційних маркетингових інструментів (директ-маркетинг, Інтернет-маркетинг, point-of-sale-маркетинг, подієвий маркетинг), а також зростаючу необхідність у міжособовому спілкуванні, розвиток інноваційного процесу, що вимагає виведення на ринок все більших обсягів нових товарів та послуг на постійній основі. Тому виставки на інноваційних ринках більш затребувані. У той же час існує ряд стримуючих факторів – в першу чергу, конкуренція з боку інших інструментів маркетингових комунікацій, що володіють такими ж властивостями персоналізації, інтерактивності, вимірності результату (директ-маркетинг, Інтернет-маркетинг, корпоративні івенти). Нарешті, не варто ігнорувати фактор інтенсивної глобалізації, що має як позитивний вплив (розвиток нових ринків викликає збільшення потреби в виставках), так і негативний (злиття і поглинання на ринках продавців і покупців) [4].

У сучасних умовах економіка України знаходиться у стані стагнації. Ця ситуація обумовлена низкою факторів, серед яких складна соціально-політична ситуація в країні, військовий конфлікт, девальвація національної валюти та ін. Загальне уповільнення розвитку економіки ми можемо такої спостерігати і у європейських країнах. Відповідно, ці тенденції позначаються на темпах і особливостях розвитку бізнесу різної форми власності. Незважаючи на вищезазначені тенденції виставковий бізнес в Україні у 2019 році продемонстрував зростаючі показники. Так, у 2019 році на базі Міжнародного виставочного центру України було проведено 154 виставки, серед яких 152 мали статус міжнародних. Представники 58 країн світу продемонстрували більше ніж 12 тис. експонатів. Серед українських лідерів виставкової індустрії варто відзначити Міжнародний виставковий центр, який у 2019 році збільшив економічні показники на 18% у порівнянні з минулим роком, ДП «Прем'єр Експо» – приблизно 7,5% та Міжнародна спеціалізована виставка Leather and Shoes – більше ніж 5%. Виставкова індустрія стала унікальною платформою, інтерес до якої стали проявляти як закупівельні компанії, дилери, потенційні партнери, та гравці маркетингового, рекламного та івент ринків. Як наслідок, виставковий бізнес став майданчиком для налагодження економічних відносин з цільовою аудиторією, ефективною платформою для нетворкінгу та розвитку міжнародної ділової співпраці [9].

Стійке зростання кількісних показників розвитку виставкової діяльності в Україні обумовило тенденції якісного характеру у галузі виставкової індустрії. Так, зокрема, Т. Ткаченко, розглядаючи стан та проблеми розвитку виставкової індустрії в Україні, виділяє наступні позитивні зміни:

- Поглиблення спеціалізації виставкових івентів. Розвиток економіки країни обумовлює зростання не лише кількості виставкових заходів, а й збільшення обсягів і асортименту продукції, представленої на відповідних заходах. Як наслідок, виникає потреба у спеціалізації виставкової індустрії, основна мета якої – успішне досягнення пріоритетних цілей і завдань учасниками виставок.

- Поєднання виставок із іншими формами event management. Сьогодні під час виставкових заходів популярною практикою є проведення конференцій, круглих столів, семінарів, форумів, конкурсів, різноманітних шоу-програм та інших заходів. Ця стратегія поєднання значною мірою впливає на ефективність виставкової події.

- Консолідація ринку послуг з організації виставок, яка характеризується укрупненням лідерів і зменшенням кількості невеликих і непрофесійних організаторів виставкових заходів. Як наслідок, на ринку залишаються тільки авторитетні виставкові компанії, що мають значний технологічний, фінансовий і маркетинговий потенціал.

- Інтеграція на вітчизняний ринок представництв іноземних виставкових компаній. Зростання кількості іноземних виставкових компаній на ринку України призводить до поглиблення конкуренції. Серед найбільших іноземних виставкових фірм: «Targi Kielce» (Польща), «Turkel Fair Org» і «Meridian» (Туреччина) тощо. На українському ринку вже віддавна працює компанія «Прем'єр Експо», дочірнє підприємство «International Trade & Exhibitions (ITE) Group Plc», засноване 1991 р. з головним офісом у Лондоні та ін.

- Підвищення рівня якості виставкових послуг. Серед якісних показників виставкової індустрії: покращення дизайнерських і PR-рішень, аудит виставкової статистики, можливість online-замовлень безкоштовних запрошень, оперативна реєстрація експонентів та ін. Безумовно, поліпшення якості виставкових послуг впливає на підвищення ефективності виставкової діяльності та зростання іміджу виставкової індустрії у цілому [10].

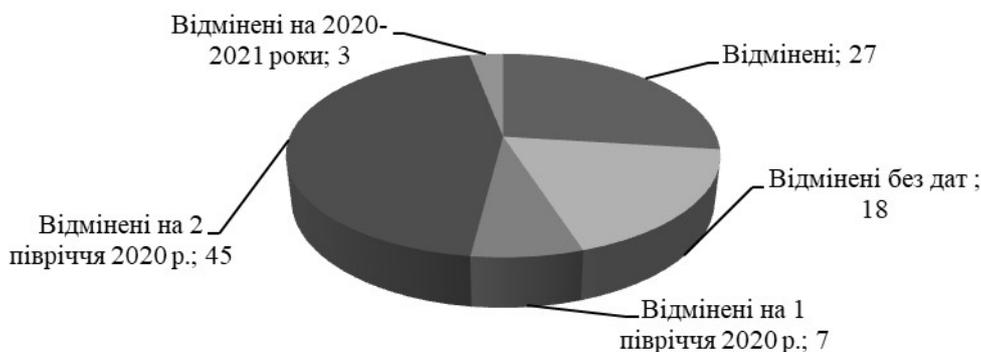
Ці позитивні тенденції обумовили доволі оптимістичні прогнози експертів на 2020 рік [9]. Однак поширення коронавірусу призвело до перенесення і скасування численних виставок в Європі і по всьому світу. Компанія m+a Exprodatabase проаналізувала, як організатори справляються з поточними змінами. На початку 2020 року база даних про виставки налічувала 1551 захід, які повинні були відбутися протягом року. На першу половину року було заплановано 1003 івента (64% від загального числа). В цілому в першій половині 2020 року відбулося 809 заходів, які відбулися відповідно до плану [6].

База даних m+a Exprodatabase на другу половину 2020 року налічує 722 виставки, збільшившись на 22,6%. Значне збільшення дат у другій половині року пов'язано з перенесенням термінів заходів з першої половини. Так, суттєве зростання кількості перенесених виставок припадає на вересень. Поки без конкретної нової дати числиться 73 події і 12 не будуть запущені до 2021 або 2022 року з альтернативною датою [6]. Ця категорія в основному включає в себе масштабні виставки, які передбачають тривалий час проведення, і заходи, які будуть проводитися вперше.

Всесвітня асоціація виставкової індустрії UFI випустила чергове видання свого дослідження Global Barometer, в якому взяли участь понад 450 організаторів виставок по всьому світу. Global Barometer – видання галузевого огляду UFI, яке проводиться раз на два роки, було завершено в червні 2020 року і включає дані результатів досліджень рекордних 459 компаній в 62 країнах і регіонах.

У представленій доповіді підкреслюється серйозний вплив пандемії COVID-19 на виставкову індустрію в усьому світі. Результати проведеного дослідження свідчать про значне зниження економічних показників. Виручка в усьому світі за перше півріччя 2020 року знизилася в середньому на дві третини порівняно з аналогічним періодом минулого року. Що стосується 2020 року в цілому, на даний час очікується, що доходи в глобальному

масштабі становитимуть лише 39% від доходів 2019 року. З точки зору прибутку, високий рівень продуктивності був досягнутий в 2019 році, при цьому 45% компаній заявили про збільшення більш ніж на 10% відсотків в 2019 році у порівнянні з 2018 роком [7].



Джерело: розроблено авторами за даними [6].

Рис. 1. Кількість перенесених виставково-ярмаркових заходів у 2020 р.

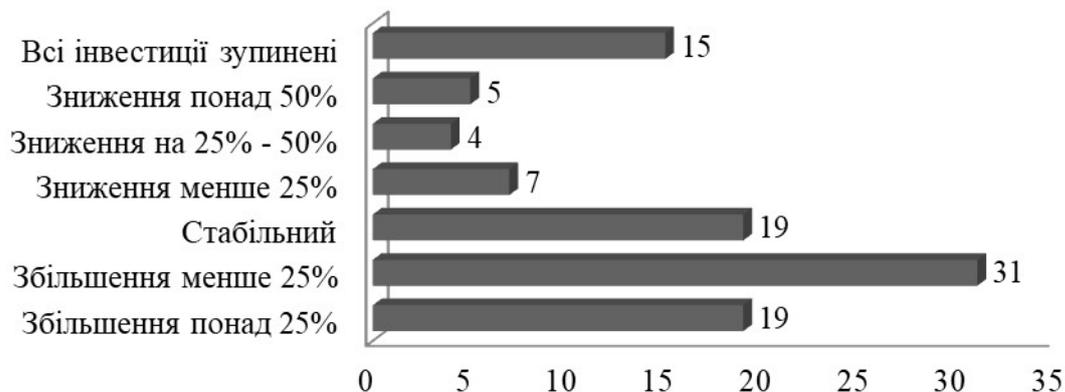
Різне падіння доходів, яке відбулося в 2020 році, призвело до збитків для 39% компаній, і тільки 7% компаній у 2020 році очікують на стабільний або збільшений прибуток. В галузі виставкової індустрії також спостерігається тенденція значного зниження обсягу інвестицій. Зокрема, 44% компаній, які брали участь в дослідженні, припинили всі свої інвестиції. У той же час 50% компаній збільшують свої інвестиції в програми цифрового формату.

Варто відзначити, 87% компаній скоротили свої витрати – 17% з них скоротили їх удвічі. Навіть в таких складних умовах більшість компаній 56% не отримували ніякої державної фінансової підтримки. У той же час, 44% все ж отримали її, хоча для більшості з них це пов'язано з менш ніж 10% їх витрат [7].

Криза призведе до серйозних змін в організації виставок, особливо зі збільшенням кількості цифрових технологій. Ця зміна пріоритетів є змушеною необхідністю, оскільки віртуальні заходи є найбезпечнішим способом просування компаній, бренду, інвестування в віртуальну участь залишається ключовим елементом виживання багатьох виставок. Коли учасників запитували, чи згодні вони з можливістю «віртуальних подій, які вигідно відрізняються фізичної події», європейські компанії в основному не погоджувалися (80%), в той час, як 50% компаній Північної Америки згодні. На сьогодні представлені дані дослідження свідчать про те, що по всьому світі кожна друга компанія збільшила свої інвестиції в цій галузі.

**Представники Європейського альянсу виставкової індустрії у своєму зверненні до політиків відзначили значний вплив вимоги скасування заходів на повне закриття бізнесу виставкової галузі.** Заходи ЄС та національної економічної підтримки забезпечили короткострокову підтримку деяких компаній, але вже спостерігаються перші банкрутства серед членів Європейського альянсу. По всій території Європи накладено мораторій на провєлення заходів (здебільшого подій широко масштабу) до липня-серпня, у більшості інших країн – до кінця серпня. Усі заходи, які були заплановані до цих дат, будуть скасовані або перенесені. Наслідком цього стали втрати доходів у галузі виставкової індустрії в обсязі 33% у першому кварталі 2020 року та 100% у другому кварталі. Якщо виставкова індустрія не розпочне свою діяльність, більшість представників малого та середнього бізнесу, які обслуговують галузеві асоціації, корпоративних та інституційних клієнтів різного формату, таких як B2B, B2C або B2E (бізнес до співробітників) змушені будуть припинити свою

діяльність. Як наслідок, понад 1,2 мільйона робочих місць піддаються ризику (включаючи непряму підтримку зайнятості) [7].



Джерело: розроблено автором за даними [7].

Рис. 2. Вплив кризи Covid-19 на рівень вкладення компаній у цифровізацію у 2020 році

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Сучасний етап розвитку виставково-ярмаркової індустрії свідчить про те, що вона стає потужною галуззю, яка забезпечує комунікацію між учасниками економічних відносин і реалізацію державних інтересів. Сьогодні виставки слугують каталізатором розвитку національної економіки, платформою укладення довгострокових договорів як на національному, так і міжнародному ринках, яка сприяє залученню інвестицій та виходу товарів і брендів під грифом «made in Ukraine». Для поліпшення іміджу виставкової діяльності українських організаторів на світовому ринку, а також для ефективного розвитку національного ринку послуг з організації виставок необхідна стратегія розвитку виставкової діяльності в Україні, розроблена на певний строк з урахуванням рівня розвитку соціально-економічних показників країни, та конкретна програма щодо вдосконалення механізму регулювання економічних взаємовідносин у цій галузі. Серед першочергових заходів, направлених на підтримку виставкової індустрії, доступні кредити, податкові «канікули» для забезпечення ліквідності, тривала підтримка у формі прямих субсидій та довгострокових гарантованих державою 0% позик. Податкове послаблення за участь у виставкових заходах, зниження ПДВ на послуги та товари, що пов'язані з виставковою діяльністю стимулюватимуть компанії до поїздок, участі у подібних заходах. Фінансування відповідних програм, пошук нових партнерів, збільшення обсягів інвестицій у цифрові технології, як альтернативного формату подібних заходів, допоможуть відновити продажі та загальне становлення і розвиток економіки.

Подальші перспективні напрямки наукових досліджень авторів будуть пов'язані зі спробами побудови якісно-кількісних моделей оцінки ефективності виставкових заходів як для організаторів, так і експонентів із врахуванням особливостей, циклу проведення та стадії розвитку виставкового проекту.

#### References

1. Pro vdoskonalennya vystavkovo-yarmarkovoyi diyalnosti v Ukraini: do Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 22.08.2007 № 1065 [About improvement of exhibition and fair activities in Ukraine: the provisions of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 22.08.2007 № 1065 (with changes and additions)].

#### Література

1. Про вдосконалення виставково-ярмаркової діяльності в Україні: положення Кабінету Міністрів України від 22.08.2007 № 1065 (зі змінами і доповненнями) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/>

- Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1065-2007-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
2. Pekar, V.O. (2009). *Osnovni vydy diyal'nosti: navch. instrumentariy. dlya stud. vyshch. navch. zakl.* [Fundamentals of exhibition activity: textbook for students of higher education institutions]. Kyiv: Yevroindeks. 348 p. [in Ukrainian].
3. Tkachenko, T.I., Dupliak, T.P. (2016). *Vystavkovyy biznes: Monohrafiya* [Exhibition business: Monograph]. Kyiv: Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t. 244 p. [in Ukrainian].
4. Ahalakova, O.N. (2009). *Osnovni tendentsiyi ta problemy rozvytku mizhnarodnykh vystavok-yarmarok* [The main trends and problems of development of international exhibitions and fairs]. *Kultura narodov Prychernomor'ya* [Culture of the peoples of the Black Sea region], No. 161. P. 7–9 [in Russian].
5. Romanov, A.A., Panko, A.V. (2006). *Marketynhovi kommunikatsiyi* [Marketing communications]. Moscow: Eksmo. 328 p. [in Russian].
6. *Ezhekvartalnyy ohlyad myrovoyi vystavochnoyi industriyi: statystyka i naykrashchi spravy (daydzhest)* [Quarterly overview of the world exhibition industry: statistics and best practices (digest)]. *Vystavochnyy naukovy-doslidnyy tsentr NDDKR, №1 (mart), 2020*, 14 p. [in Russian].
7. *Barometer UFI Global Exhibition (2020). The Global Association Exhibition Industry. 25-th Edition (July)*. 232 p.
8. Vereteno, A.A., Khaerzhanova, A.P. (2016). *Rol vystavkovoyi diyal'nosti v prodvyzhenni Brenda* [The role of exhibition activity in brand promotion]. *Teoriya i praktyka suchasnoyi nauky* [Theory and practice of modern science], No. 11. P. 137–142 [in Russian].
9. *Informatsiynе ahentstvo UNIAN (2019). Vystavkovyy biznes v Ukrayini rozvivayet'sya u maye optimistichniy prohnaz* [Exhibition business in Ukraine is developing and has an optimistic forecast]. Retrieved from: <https://window.unian.ua/10812614-vistavkoviy-biznes-v-ukrajini-rozvivayetsya-i-maye-optimistichniy-prognaz.html>. [in Ukrainian]
10. Tkachenko, T.P., Dupliak, T.P. (2008). *Rynkovi posluhy z pidpryyemstv, yaki doslidzhuvaly ta rozroblyaly v Ukrayini: stan ta perspektyvy rozvytku* [Market of services for the organization of exhibitions and fairs in Ukraine: status and prospects of development]. *Marketynh v Ukrayini* [Marketing in
- [laws/show/1065-2007-%D0%BF#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1065-2007-%D0%BF#Text).
2. Пекар В. О. *Основи виставкової діяльності: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.* / В. О. Пекар. – Київ: Євроіндекс, 2009. – 348 с.
3. Ткаченко Т. І. *Виставковий бізнес: монографія* / Т. І. Ткаченко, Т. П. Дупляк. – Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. – 244 с.
4. Агалакова О. Н. *Основные тенденции и проблемы развития международных выставок-ярмарок* / О. Н. Агалакова // *Культура народов Причерноморья*. – 2009. – № 161. – С. 7–9.
5. Романов А. А. *Маркетинговые коммуникации* / А. А. Романов, А. В. Панько. – М.: Эксмо, 2006. – 328 с.
6. *Ежеквартальный обзор мировой выставочной индустрии: статистика и лучшие практики (дайджест)* / *Выставочный научно-исследовательский центр R&C, 2020*. – № 1 (март). – 14 с.
7. *Barometer UFI Global Exhibition. The Global Association Exhibition Industry. 25-th Edition (July)*. – 2020. – 232 p.
8. Веретено А. А. *Роль выставочной деятельности в продвижении бренда* / А. А. Веретено, А. П. Хаержанова // *Теория и практика современной науки*. – 2016. – № 11. – С. 137–142.
9. *Виставковий бізнес в Україні розвивається і має оптимістичний прогноз (2019)* [Електронний ресурс] / *Інформаційне агентство УНІАН*. – Режим доступу: <https://window.unian.ua/10812614-vistavkoviy-biznes-v-ukrajini-rozvivayetsya-i-maye-optimistichniy-prognaz.html>.
10. Ткаченко Т. П. *Ринок послуг з організації виставок та ярмарків в Україні: стан та перспективи розвитку* / Т. П. Ткаченко, Т. П. Дупляк // *Маркетинг в Україні*. – 2008. – № 2. – С. 44–49.

Ukraine], No. 2, P. 44–49. [in Ukrainian]

11. Duplyak T.P. (2015) Orhanizatsiyno-pravovi zasady, shcho rehulyuyut diyalnist v Ukraini [Organizational and legal principles of state regulation of exhibition activity in Ukraine]. Efektyvna ekonomika [Efficient economy], No. 9. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2015\\_9\\_39](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_9_39) [in Ukrainian].

11. Дупляк Т. П. Організаційно-правові засади державного регулювання виставкової діяльності в Україні [Електронний ресурс] / Т. П. Дупляк // Ефективна економіка. – 2015. – № 9. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2015\\_9\\_39](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_9_39).

УДК 658.5:005.336.1=111

DOI: 10.30857/2413-0117.2020.2.4

**Iryna M. Miahkykh, Mariana S. Shkoda**  
*Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine*  
**Andrii M. Pasichuk**  
*National Aviation University, Kyiv, Ukraine*  
**PROCESS MANAGEMENT TO ENSURE  
ENTERPRISE EFFICIENCY**

*Ensuring performance efficiency is the primary objective of any business. In the context of the evolution of market environment, economic activity of enterprises, which contributes to gaining competitive advantages and ensuring the stability of their market positions, depends on the timely and sound strategies for enterprise efficiency management. The purpose of this article is to provide a reasoned argument to enhance the nature and the concept of enterprise performance management. Based on the research findings, the study presents a model for assessing the enterprise performance efficiency, identifies the key approaches to assessing performance efficiency along with suggesting promising areas for enhancing enterprise efficiency management. To attain the research objectives, the following research methods have been employed, in particular, the method of logical generalization, and the systemic and substrate approach – to build a model for assessing the enterprise performance efficiency. The synthesis of all measures to improve the enterprise efficiency offer an opportunity to group them into three areas: 1) cost management policies: use of resources that encourage enterprises to manage stocks; increasing productivity and cutting wages; reducing resource intensity; 2) measures to develop and improve production efficiency encouraging enterprises to boost the implementation of the results of research, technology and innovation; harnessing forms and methods of organizational management, its planning and internal motivation to further developing, increasing product quality and competitiveness, etc.; 3) measures to enhance the enterprise management system that contribute to mobilizing internal and external resources. In this context, it should be noted that enterprise efficiency is measured by a range of absolute and relative performance indicators that triggers a need to identify and specify the areas for action and use of internal and external factors to increase the enterprise efficiency with due regard to: technology, equipment, material resources, finished products, staff, organization and systems, working procedures, management style, national economic and social policy, infrastructure, structural transformations in society, etc. It is argued that only by thorough consideration of the whole range of impact factors, businesses can increase their efficiency, competitiveness and gain competitive advantages. The research findings results demonstrate that addressing the issue of enhancing enterprise efficiency, a company has to ensure the maximum possible outcome per each unit of labor, material and financial cost. It has been proven that an integrated criteria and indicators framework is a valid and reliable tool to provide in-depth analysis and perform an integrated assessment of the enterprise efficiency. This approach should facilitate better use of available resources based on a set of socioeconomic indicators, contribute to identifying the areas for improving enterprise efficiency and encourage businesses to employ the identified reserves. Implications for further research suggest efforts to build an effective organizational and economic mechanism for managing the enterprise efficiency and ensuring pathways to increase efficiency.*

**Keywords:** labor resources; sources of labor; efficiency; enterprise efficiency; performance assessment; approaches to assessment; assessment methods; criteria and indicators framework.

Ірина М. Мягких, Мар'яна С. Шкода  
Київський національний університет технологій та дизайну, Україна  
Андрій М. Пасічук  
Національний авіаційний університет, м. Київ, Україна  
**УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

*Забезпечення ефективності діяльності – головне завдання будь-якого підприємства. У контексті розвитку ринкових відносин економічна діяльність підприємств, що сприяє зростанню конкурентних переваг і забезпеченню з їх допомогою стійкості своїх позицій, залежить від своєчасних і грамотних стратегій управління їх ефективністю. Метою статті є вдосконалення сутності та концепції управління ефективністю діяльності підприємства, спираючись на результати дослідження. У роботі представлено модель оцінювання ефективності діяльності підприємства, визначено ключові підходи до оцінювання ефективності діяльності, а також запропоновано перспективні напрями покращення управління ефективністю підприємства. Для вирішення поставлених завдань у роботі використано загальнонаукові методи дослідження, зокрема, метод логічного узагальнення, а також системно-субстратний підхід – для побудови моделі оцінки ефективності діяльності підприємства. Узагальнення всіх заходів щодо підвищення ефективності діяльності підприємства дозволяє сконцентрувати їх у трьох сферах: 1) заходи з управління витратами: використання ресурсів, які спонукають підприємства управляти запасами; підвищення продуктивності і скорочення заробітної плати; зниження ресурсоемності виробництва; 2) заходи з розвитку і підвищення ефективності виробництва, які спонукають підприємства активізувати впровадження результатів науково-технічного прогресу, технологій та інновацій; вдосконалення форм і методів організації діяльності, її планування та внутрішньої мотивації для подальшого розвитку, підвищення якості та конкурентоспроможності продукції тощо; 3) заходи щодо поліпшення системи управління підприємством, що сприяють мобілізації внутрішніх і зовнішніх ресурсів. При цьому вказується, що основний результат діяльності підприємства визначається за допомогою низки абсолютних і відносних показників, що викликає необхідність виявлення і конкретизації напрямку дій та використання внутрішніх і зовнішніх чинників для підвищення ефективності діяльності підприємства з урахуванням технологій, обладнання, матеріальних ресурсів, готової продукції, персоналу, організації і систем, методів роботи, стилю управління, державної економічної та соціальної політики, інфраструктури, структурних перетворень у суспільстві і т. ін. Варто зазначити, що лише вдало використовуючи весь спектр чинників впливу, підприємство може підвищити свою ефективність, конкурентоспроможність та отримати конкурентні переваги. За підсумками дослідження визначено, що завдання підвищення ефективності роботи підприємства полягає в забезпеченні максимально можливого результату на кожну одиницю витрачених трудових, матеріальних і фінансових ресурсів. Доведено, що інтегрована система критеріїв і показників є дієвим і надійним інструментом для проведення всебічного аналізу і комплексної оцінки ефективності діяльності підприємства. Такий підхід має сприяти більш ефективному використанню наявних ресурсів на основі набору соціально-економічних показників, визначення напрямів підвищення ефективності діяльності, а також стимулювати використання виявлених резервів. Подальші дослідження мають бути спрямовані на створення ефективного організаційно-економічного механізму управління ефективністю діяльності підприємства та забезпечення шляхів підвищення його ефективності.*

*Ключові слова:* трудові ресурси; джерела робочої сили; ефективність; ефективність діяльності підприємства; оцінка ефективності; підходи до оцінювання; методи оцінювання; система критеріїв і показників.

**Ирина Н. Мягких, Марьяна С. Шкода**

*Киевский национальный университет технологий и дизайна, Украина*

**Андрей М. Пасичук**

*Национальный авиационный университет, г. Киев, Украина*

### **УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ**

*Обеспечение эффективности деятельности – главная задача любого предприятия. В контексте развития рыночных отношений экономическая деятельность предприятий, способствующая росту конкурентных преимуществ и обеспечению с их помощью устойчивости своих позиций, зависит от своевременных и грамотных стратегий управления их эффективностью. Целью статьи является усовершенствование сущности и концепции управления эффективностью деятельности предприятия, опираясь на результаты исследования. В работе представлена модель оценивания эффективности деятельности предприятия, определены ключевые подходы к оцениванию эффективности деятельности, а также предложены перспективные направления улучшения управления эффективностью предприятия. Для решения поставленных задач в работе использовались общенаучные методы исследования, в частности, метод логического обобщения, а также системно-субстратный подход – для построения модели оценки эффективности деятельности предприятия. Обобщение всех мер по повышению эффективности деятельности предприятия позволяет сконцентрировать их в трёх областях: 1) меры по управлению затратами: использование ресурсов, которые побуждают предприятия управлять запасами; повышение производительности и сокращение заработной платы; снижение ресурсоёмкости производства; 2) меры по развитию и повышению эффективности производства, побуждающие предприятия активизировать внедрение результатов научно-технического прогресса, технологий и инноваций; совершенствование форм и методов организации деятельности, её планирования и внутренней мотивации для дальнейшего развития, повышения качества и конкурентоспособности продукции и тому подобное; 3) меры по улучшению системы управления предприятием, способствующие мобилизации внутренних и внешних ресурсов. При этом указывается, что основной результат деятельности предприятия определяется с помощью ряда абсолютных и относительных показателей, что вызывает необходимость выявления и конкретизации направления действий и использования внутренних и внешних факторов для повышения эффективности деятельности предприятия с учётом технологий, оборудования, материальных ресурсов, готовой продукции, персонала, организации и систем, методов работы, стиля управления, государственной экономической и социальной политики, инфраструктуры, структурных преобразований в обществе и т. п. Следует отметить, что только умело используя весь спектр факторов воздействия, предприятие может повысить свою эффективность, конкурентоспособность и получить конкурентные преимущества. В ходе исследования было определено, что задача повышения эффективности работы предприятия заключается в обеспечении максимально возможного результата на каждую единицу затраченных трудовых, материальных и финансовых ресурсов. Доказано, что интегрированная система критериев и показателей является действенным и надёжным инструментом для проведения всестороннего анализа и комплексной оценки эффективности деятельности предприятия. Такой подход должен*

*способствовать более эффективному использованию имеющихся ресурсов на основе набора социально-экономических показателей, определению направлений повышения эффективности деятельности, а также стимулировать использование выявленных резервов. Дальнейшие исследования должны быть направлены на создание эффективного организационно-экономического механизма управления эффективностью деятельности предприятия и обеспечение путей повышения его эффективности.*

***Ключевые слова:** трудовые ресурсы; источники рабочей силы; эффективность; эффективность деятельности предприятия; оценка эффективности; подходы к оцениванию; методы оценивания; система критериев и показателей.*

**Formulation of the problem.** Ensuring the efficiency of activities is the main task of any enterprise. In the conditions of the development of market relations, the economic activity of enterprises, which contributes to the growth of competitive advantages and ensuring with their help the stability of their positions, depends on the timely, correct management of the efficiency of their activities. Performance management of an enterprise can be considered as a system consisting of elements, and it can achieve success only under the condition of coordinated actions of its components, correctly chosen management methods, a motivation program and a mechanism for managing the efficiency of an enterprise. It should be noted that in the management of the efficiency of activity during the crisis, the problem arose before the enterprises of survival, which determines the forms of relations with the external environment and forms the methodology of its system and implements the management process. Therefore, ensuring the correct management of the efficiency of the enterprise becomes relevant and requires further research.

**Analysis of recent research and publications.** The problems of managing the performance of the enterprise were studied by well-known national and foreign scientists: O. Arefieva [1], S. Arefiev [14], N. Barabash [9], I. Blank [2], E. Brigham [3], A. Butenko [4], D. Van Horn [5], A. Goncharuk [6], G. Kudenko [7], A. Kutsenko [8], E. Mnykh [9], S. Mushnikova [11], S. Piletskaya [10], V. Prokhorova [11], G. Sitnik [2], A. Sheremet [12], M. Shkrobot [13] and others. In the studies of the authors, the issue of generalization of theoretical and scientific-practical approaches to assessing the efficiency of an enterprise in market conditions and the study of world experience in the implementation of modern management technologies is considered.

However, the issues of efficiency management require constant improvement of management methods, motivation programs and mechanisms, as well as the formation of a methodology for the management of the efficiency of the enterprise.

**The purpose of the article** based on research, improve the essence and concept of enterprise performance management. Define a model for assessing the performance of the enterprise and based on the analysis, identify approaches to assessing the effectiveness of the enterprise, promising areas of enterprise performance management.

**Statement of the main material.** In market conditions, economic efficiency is an important indicator of the enterprise's activity on which its further development depends. "Effect" as an economic category reflects an excess of performance over expenditure. When assessing performance, they distinguish between economic, organizational, and social effectiveness. Economic efficiency is characterized using material, financial, labor and other resources; production of products of a certain value at the lowest cost; achievement of the set goals.

Organizational effectiveness reflects the quality of the organization and its management; response to organizational changes; high-quality management decision-making.

Social efficiency characterizes the compliance of expenses and social results of the enterprise with the goals and social needs of society; formation of psychological climate in the team; the impact of economic measures on the improvement of human life.

To assess the performance of the enterprise, it is necessary to choose methods that take into account the results of activities in the past and provide an opportunity to determine development trends based on the forecast of the impact of both internal and external factors on the activities of the enterprise.

The assessment of the performance of the enterprise is based on certain conditions and indicators. The criteria are determined by profitability, quality, competitiveness of the enterprise, innovation, quality of working life and use those indicators that make it possible to determine the state and dynamics of the enterprise: absolute indicators characterizing the quantitative value (profit, equity, etc.) and relative indicators, they are used in the form of coefficients, or interest (profitability, return on assets, etc.); Average (average annual salary, average number of workers, etc.).

Efficiency assessment is carried out at enterprises of various forms of ownership to evaluate the business, assess the feasibility of investing capital, etc.

Thus, this makes it possible in the long term to ensure the stability of the enterprise, stimulates it with a stable financial condition, an investment climate, and a production process. According to the financial stability of the enterprise, it can guarantee the preservation of its solvency, and a rational structure of the capital of the enterprise will allow you to pay on time for urgent debt obligations, while the enterprise's activities can be expanded at the expense of borrowed credit resources.

So, a financially sustainable enterprise has advantages over other business entities in personnel selection, selection of suppliers, creditors, and the like. Also, financial stability is associated with other aspects of the financial condition of the enterprise, logically, based on the essence of this category, with profitability of activities, investment attractiveness, and balance sheet liquidity. Financial sustainability is determined by the effective use of the financial resources of the enterprise, since the effective distribution and use of these resources depends on the implementation of an expanded reproduction of business projects, development programs, that is, the entire financial situation of the enterprise in the future. However, it should be noted that to date there is no unified approach to the evaluation of the performance of enterprises, which is associated with ensuring compliance with the performance criteria and the system of indicators for which an efficiency assessment is carried out. There are several approaches to performance assessment: traditional approach, multifactorial, performance assessment based on the concept of results management, mathematical approach, ergometric approach.

The essence of the traditional approach is that it provides an assessment of efficiency based on the results of comparison with the cost of resources and the efficiency of using individual types of enterprise.

The multifactorial approach is rarely applied. It involves the use of complex aggregated indices for efficiency.

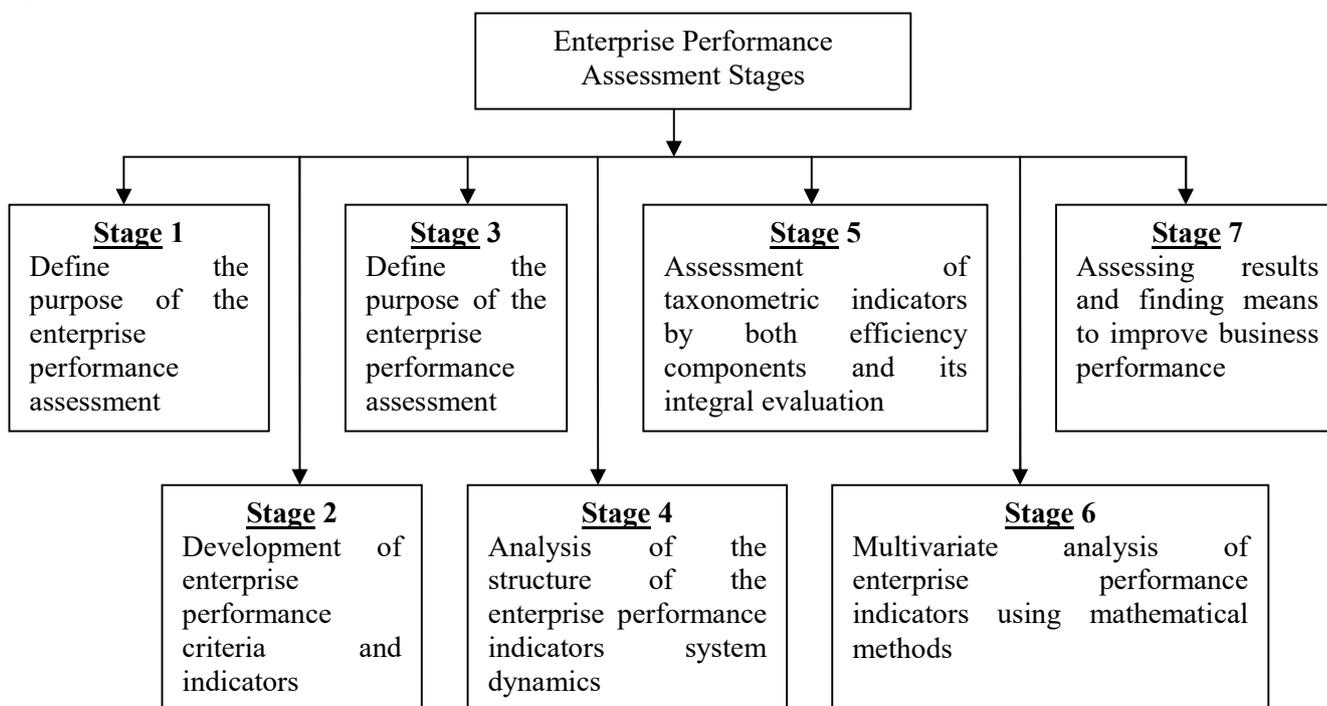
Performance assessment based on results management enables a comprehensive assessment of the cost and performance of an enterprise.

Mathematical approach – mathematical methods are used: nonlinear dynamics, correlation-regression method, etc.

The ergometric approach is based on the use of mathematical programming.

By systematizing methods of evaluating the performance of an enterprise, they can be divided into qualitative and quantitative ones. Qualitative methods include value and financial and economic methods, and their results can be used in making management decisions and providing information to owners and shareholders on changing income to invested capital. Quantitative methods of assessing the effectiveness of the enterprise focus on individual processes of activity: organizational, environmental, social, etc.

An analysis of foreign practices in the use of modern methods for assessing the performance of enterprises showed that it is necessary to choose only those methods that correspond to the characteristics of the activity of a particular enterprise, and the results of the assessment can be used to formulate both strategic and tactical goals. The performance assessment model is shown in Figure 1.



Source: [2, 7, 10, 11, 14, 15].

Figure 1. Business Performance Assessment Model

The synthesis of all measures to improve the efficiency of the enterprise makes it possible to concentrate them in three areas:

- Cost management measures: resources that encourage enterprises to manage stocks; increased productivity and lower wages; reduced resource consumption of production.
- Measures to develop and improve production, encouraging the enterprise to accelerate the implementation of the results of scientific and technological progress at the enterprise.
- Improvement of forms and methods of organization of activities of its planning and motivation; improving product quality and competitiveness and the like.
- Measures to improve the enterprise management system, contribute to the mobilization of internal and external factors.

It should be borne in mind that the main result of the enterprise is determined using a number of indicators: absolute and relative. In this regard, it is necessary to specify the directions of action and use of internal and external factors to increase the efficiency of the enterprise, taking into account: technology, equipment, material resources, finished products, workers, organization and systems, working methods, management style, state economic and social policy, infrastructure, structural changes in society and the like.

It should be noted that only by skillfully using the entire system of factors can the enterprise increase its efficiency, competitiveness and have a competitive advantage.

**Conclusions.** Therefore, efficiency is a complex and multidimensional economic concept, shows the results of using resources over a certain period of time and as a measure of achieving the goals set. Both traditional and modern approaches are used to assess performance.

The successful implementation of the enterprise development strategy provides for the implementation of effective and competitive capable activities of the enterprise.

During the research, it was determined that the problem of improving the efficiency of the enterprise is to ensure the maximum possible result for each unit of labor, material and financial resources spent.

It has been proved that it is possible to fully analyze and evaluate the effectiveness of the enterprise based on a system of indicators and criteria. Such a system should disclose the use of resources based on a set of socio-economic indicators, help to identify directions for improving efficiency and encourage the use of identified reserves.

Further research should be directed to the creation of an effective organizational and economic mechanism for managing the efficiency of the enterprise, ensuring their increased efficiency.

#### References

#### Література

1. Arefieva, O.V., Miahkykh, I.M. (2013). Problemy formuvannia biznes-modeli aviakompanii v rynkovykh umovakh [Problems of forming an airline business model in market conditions]. Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini [Formation of market relations in Ukraine], No. 9, P. 91–94 [in Ukrainian].
2. Blank, O.I., Sytnyk, H.V., Andriiets, V.S. (2017). Upravlinnia finansamy pidpriemstv: pidruchnyk [Enterprise financial management: a textbook]. 2nd ed., rev. and add. Kyiv National University of Trade and Economics. 792 p. [in Ukrainian].
3. Brigkhem, Iu., Erkhhardt, M. (2009). Finansovyi menedzhment [Financial management]. Translation from English edited by Translation from English edited by E.A. Dorofeev. St. Petersburg: Piter. 960 p. [in Russian].
4. Butenko, A.I., Saraieva, I.M., Yakymov, S.V. (2007). Pidpriemnytstvo v Ukraini: napriamy rozvytku: monohrafiia [Entrepreneurship in Ukraine: directions of development: monograph]. Odesa: Feniks. 68 p. [in Ukrainian].
5. Van Khorn, D.K., Vakhovich, D.M. (2018). Osnovy finansovogo menedzhmenta [Fundamentals of Financial Management]. Moscow: Kniga po Trebovaniu. Vol. 1, 610 p. [in Russian].
6. Goncharuk, A.G. (2008). Metodicheskie osnovy otsenki i upravleniia effektivnostiu predpriatiia [Methodological foundations for assessing and managing enterprise performance]. Odesa: Astroprint. 288 p. [in Russian].
1. Ареф'єва О. В. Проблеми формування бізнес-моделі авіакомпанії в ринкових умовах / О. В. Ареф'єва, І. М. Мягких // Формування ринкових відносин в Україні. – 2013. – № 9. – С. 91–94.
2. Бланк О. І. Управління фінансами підприємств: підручник / І. О. Бланк, Г. В. Ситник, В. С. Андрієць. – 2-ге вид., переробл. і доповн. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. – 792 с.
3. Бригхэм Ю. Финансовый менеджмент / Ю. Бригхэм, М. Эрхардт; пер. с англ. под ред. к.э.н. Е. А. Дорофеева. – СПб.: Питер, 2009. – 960 с.
4. Бутенко А. І. Підприємництво в Україні: напрями розвитку: монографія / А. І. Бутенко, І. М. Сараєва, С. В. Якимов. – Одеса: Фенікс, 2007. – 68 с.
5. Ван Хорн Д. К. Основы финансового менеджмента / Джеймс К. Ван Хорн, Джон М. Вахович. – М.: Книга по Требованию, 2018. – Ч. 1. – 610 с.
6. Гончарук А. Г. Методические основы оценки и управления эффективностью предприятия / А. Г. Гончарук. – Одеса: Астропринт, 2008. – 288 с.

7. Kudenko, G.E. (2009). Upravlenie effektivnosti khoziaistvennoi deiatelnosti promyshlennogo predpriatia: monografiia [Management of the efficiency of economic activity of an industrial enterprise: monograph]. Donetsk: Veber. 239 p. [in Russian].
7. Куденко Г. Е. Управление эффективностью хозяйственной деятельности промышленного предприятия: монография / Г. Е. Куденко. – Донецк: Вебер, 2009. – 239 с.
8. Kutsenko, A.V. (2008). Orhanizatsiino-ekonomichniy mekhanizm upravlinnia efektyvnistiu diialnosti pidpriemstv spozhyvchoi kooperatsii Ukrainy: monografiia [Organizational and economic mechanism of management of efficiency of activity of the enterprises of consumer cooperation of Ukraine: monograph]. Poltava: RVV PUSKU. 205 p. [in Ukrainian].
8. Куценко А. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України: монографія / А. В. Куценко. – Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. – 205 с.
9. Mnykh, Ye.V., Barabash, N.S. (2014). Finansovyi analiz: pidruchnyk [Financial analysis: a textbook]. Kyiv National University of Trade and Economics. 536 p. [in Ukrainian].
9. Мних Є. В. Фінансовий аналіз: підручник / Є. В. Мних, Н. С. Барабаш. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. – 536 с.
10. Piletska, S.T., Miahkykh, I.M. (2017). Innovatsiina spryiniatlyvist pidpriemstv do rozvytku v umovakh zmiuvanoho zovnishnoho seredovyscha [Innovative susceptibility of enterprises to development in a changing environment]. Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnologii ta dyzainu. Serii Ekonomichni nauky [Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design. Series: Economic sciences], No. 6 (117), P. 121–128. [in Ukrainian].
10. Пілецька С. Т. Інноваційна сприйнятливість підприємств до розвитку в умовах змінюваного зовнішнього середовища / С. Т. Пілецька, І. М. Мягих // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки. – 2017. – № 6 (117). – С. 121–128.
11. Prokhorova, V.V., Mushnykova, S.A. (2013). Formuvannia systemy upravlinskykh innovatsii na promyslovykh pidpriemstvakh na osnovi synerhetychnoho pidkhodu: monografiia [Formation of the system of managerial innovations at industrial enterprises on the basis of synergetic approach: monograph]. Kharkiv. 264 p. [in Ukrainian].
11. Прохорова В. В. Формування системи управлінських інновацій на промислових підприємствах на основі синергетичного підходу: монографія / В. В. Прохорова, С. А. Мушнікова. – Х.: НТМТ, 2013. – 264 с.
12. Sheremet, A.D. (2006). Kompleksnyi analiz khoziaistvennoi deiatelnosti [Comprehensive analysis of economic activities]. Moscow: INFRA-M. 415 p. [in Russian].
12. Шеремет А. Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности / А. Д. Шеремет. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 415 с.
13. Shkrobot, M.V. (2011). Sutnist ta osnovy funktsionuvannia systemy upravlinnia finansovymy resursamy pidpriemstv [The essence and basics of functioning of the financial resources management system of enterprises]. Marketynh i menedzhment innovatsii [Marketing and innovation management], No. 3 (2), P. 236–240 [in Ukrainian].
13. Шкробот М. В. Сутність та основи функціонування системи управління фінансовими ресурсами підприємств / М. В. Шкробот // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 3 (2). – С. 236–240.
14. Arefieva, O.V., Arefiev, S.O., Miahkykh, I.M. (2018). Theoretical Surplus Formation of Adaptive
14. Arefieva O. V. Theoretical Surplus Formation of Adaptive Management by

Management by Changes of Potential Enterprise. Adaptive Management: Theory and Practice. Series Economics, 5(10). Retrieved from: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/120>.

15. Arefieva, O.V., Miahkykh, I.M., Shkoda, M.S. (2019). Diagnostics of external environment effects upon enterprise competitive positions in the context of its economic security. Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design. Series: Economic sciences, No. 3 (135), P. 8–17.

Changes of Potential Enterprise / O. V. Arefieva, S. O. Arefiev, I. M. Miahkykh // Adaptive Management: Theory and Practice. Series Economics. – 2018. – No. 5 (10). – Retrieved from: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/120>.

15. Arefieva O. V. Diagnostics of external environment effects upon enterprise competitive positions in the context of its economic security = Діагностика впливу зовнішнього середовища на конкурентність позиції підприємства в аспекті його економічної безпеки / O. V. Arefieva, I. M. Miahkykh, M. S. Shkoda // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки. – 2019. – № 3 (135). – С. 8–17.

УДК 658.014.1

DOI: 10.30857/2413-0117.2020.2.5

**Вікторія В. Прохорова, Вікторія І. Чобіток**  
*Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків, Україна*  
**ИНТЕЛЛЕКТУАЛИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНСКИХ ПРОЦЕССОВ ЯК ДЕТЕРМИНАНТНО-  
МОТИВАЦІЙНА ОСНОВА БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВ**

*У статті досліджено актуальні проблеми вдосконалення управлінських процесів та формування ефективної бізнес-моделі підприємств. Зокрема, наголошується, що в сучасних умовах господарювання потенціальному людському ресурсу не надають найбільшій значущості, про що свідчать повільна позитивна динаміка його розвитку, відсутність ефективних мотиваційних векторних напрямів, орієнтації на рівень комфорту, індикаторів «щастя» та інше. Результати дослідження доводять, що більшість сучасних інноваційних розробок направлено на розвиток процесу цифровізації, що знижує роль доцільності та важливості людини. Проте в конкретний проміжок часу лише від потенціальних людських ресурсів залежить ефективний розвиток цифрових технологій та формування інтелектуалізації управлінських процесів. Визначено, що ефективна система мотивації є основою побудови бізнес-моделі підприємств, яка надає можливість підвищувати рівень їх конкурентоспроможності. Зазначено також, що на переважній більшості вітчизняних промислових підприємств відсутні або є недосконалими адекватні механізми формування ефективної системи мотивації, які відповідають сучасній специфіці, що зумовлює необхідність їх подальшої розробки. Проведено детальний аналіз змістовних теорій мотивації персоналу, розглянуто системи мотивації працівників у зарубіжних країнах. Запропоновано мотиваційний механізм формування та використання колективного інтелекту в процесі забезпечення холістичного розвитку підприємств, який ґрунтується на людиноцентрованій орієнтації та ефективних управлінських рішеннях щодо формування та використання колективного інтелекту, що надасть можливість забезпечити планомірний управлінський вплив за допомогою організаційних, економічних та соціальних заходів як керуючих імпульсів побудови бізнес-моделей на конкурентних ринках, та який є основою відтворювального процесу усіх рівнів управління холістичним розвитком підприємств. Визначено, що сучасні системи мотивації, які використовуються на вітчизняних підприємствах, не відповідають світовим трендам. Відповідно, промисловим вітчизняним підприємствам необхідно сформувати систему цінностей, враховувати потреби своїх працівників, мотивувати їх, знаходити індивідуальні підходи до кожного працівника, що в підсумку стане фундаментом для формування процесу інтелектуалізації управлінських процесів як детермінантно-мотиваційної основи ефективної бізнес-моделі підприємств.*

**Ключові слова:** *система мотивації; стимули; персонал; управління холістичним розвитком; мотиваційний механізм; детермінантно-мотиваційна основа бізнес-моделі підприємств; потенціальний людський ресурс.*

**Виктория В. Прохорова, Виктория И. Чобиток**  
*Украинская инженерно-педагогическая академия, г. Харьков, Украина*  
**ИНТЕЛЛЕКТУАЛИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ  
КАК ДЕТЕРМИНАНТНО-МОТИВАЦИОННАЯ ОСНОВА  
БИЗНЕС-МОДЕЛИ ПРЕДПРИЯТИЙ**

*В статье исследованы актуальные проблемы совершенствования управленческих процессов и формирования эффективной бизнес-модели предприятий. В частности, отмечается, что в современных условиях хозяйствования потенциальному человеческому ресурсу не придают особой значимости, о чем свидетельствуют медленная положительная*

динамика его развития, отсутствие эффективных мотивационных векторных направлений, ориентации на уровень комфорта, индикаторов «счастья» и прочее. Результаты исследования показывают, что большинство современных инновационных разработок направлены на развитие процесса цифровизации, что снижает роль целесообразности и важности человека. Однако в конкретный промежуток времени только от потенциальных человеческих ресурсов зависит эффективное развитие цифровых технологий и формирование интеллектуализации управленческих процессов. Определено, что эффективная система мотивации является основой построения бизнес-модели предприятий, которая предоставляет возможность повышать уровень их конкурентоспособности. Отмечено также, что на подавляющем большинстве отечественных промышленных предприятий отсутствуют или являются несовершенными адекватные механизмы формирования эффективной системы мотивации, соответствующие современной специфике, что актуализует необходимость их дальнейшей разработки. Проведён детальный анализ содержательных теорий мотивации персонала, рассмотрены системы мотивации работников за рубежом. Предложен мотивационный механизм формирования и использования коллективного интеллекта в процессе обеспечения холистического развития предприятий, основанный на человекоцентричной ориентации и эффективных управленческих решениях по формированию и использованию коллективного интеллекта, что позволит обеспечить планомерное управляющее воздействие с помощью организационных, экономических и социальных мероприятий как управляющих импульсов построения бизнес-моделей на конкурентных рынках, и который является основой воспроизводственного процесса всех уровней управления холистическим развитием предприятий. Определено, что современные системы мотивации, которые используются на отечественных предприятиях, не соответствуют мировым трендам. Соответственно, промышленным отечественным предприятиям необходимо сформировать систему ценностей, учитывать потребности своих работников, мотивировать их, находить индивидуальные подходы к каждому работнику, что в итоге станет фундаментом для формирования процесса интеллектуализации управленческих процессов как детерминантно-мотивационной основы эффективной бизнес-модели предприятий.

**Ключевые слова:** система мотивации; стимулы; персонал; управление холистическим развитием; мотивационный механизм; детерминантно-мотивационная основа бизнес-модели предприятий; потенциальный человеческий ресурс.

**Viktoriia V. Prokhorova, Viktoriia I. Chobitok**  
**Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy, Kharkiv, Ukraine**  
**MANAGEMENT PROCESS INTELLECTUALIZATION**  
**AS A DETERMINANT AND A MOTIVATIONAL FRAMEWORK**  
**FOR BUILDING AN ENTERPRISE BUSINESS MODEL**

*The article examines the contemporary issues of enhancing management processes and building an effective business model for enterprises. In particular, it is argued that in modern economic realia, human resources potential has not become of paramount importance as evidenced by its slow positive development dynamics, the lack of effective motivational vector perspectives, focus to a certain comfort level or indicators of happiness, etc. The findings have revealed that most of modern innovative research studies basically refer to boosting the digitalization process, thus reducing the role and significance of a human. However, in a specific time period, effective development of digital technologies and facilitation of management process intellectualization are greatly affected by the availability of human resources potential. The study asserts that an effective motivation system is a fundamental basis for designing an enterprise business model able to enhance its competitiveness. Apparently, it is noted that the majority of Ukrainian industrial*

*enterprises lack or have poorly defined adequate mechanisms for developing an effective motivation system to respond to modern challenges which provides implications for further research. This study also presents an in-depth analysis of meaningful theories of employee motivation and explores the domestic and global employee motivation practices. The authors suggest a motivational mechanism of developing and utilizing collective intelligence to ensure holistic development of enterprises based on a human-centered approach and effective management decisions on building and implementing the benefits of collective intelligence which will give an impetus to balanced managerial effects by using a range of organizational, economic and social tools as the drivers for creating effective business models in competitive markets, and which will lay the basis for the reproduction process at all levels in the context of managing holistic development of enterprises. It is argued that the current incentive systems used at domestic enterprises in Ukraine do not meet international trends and best practice. Thus, a conclusion has been made that Ukrainian industrial enterprises should design a relevant system of values, consider their personnel needs, motivate their staff, and find individual approaches to each employee. All the above will ultimately contribute to management process intellectualization as a determinant and a motivational framework for building an enterprise business model.*

**Keywords:** *motivation system; incentives; personnel; holistic development management; motivational mechanism; a determinant and a motivational framework for building an enterprise business model; potential human resource.*

**Постановка проблеми.** Актуальність теми визначається тим, що в сучасних умовах господарювання потенціальному людському ресурсу не надають найбільшої значущості про, що свідчить повільна позитивна динаміка його розвитку, відсутність ефективний мотиваційних векторних напрямів, орієнтації на рівень комфорту, індикатори «щастя» та інше.

Більшість сучасних інноваційних розробок направлено на розвиток процесу цифровізації, що знижує роль доцільності та важливості людини, але в конкретний проміжок часу, лише від потенціальних людських ресурсів залежить ефективний розвиток цифрових технологій та формування інтелектуалізації управлінських процесів.

Основними напрямками інтелектуалізації управлінських процесів як детермінантно-мотиваційної основи бізнес-моделі підприємств є раціоналізм (інтелект, розум), емпіризм (досвід) і віра (переконання, світогляд).

При прогнозуванні інтелектуалізації управлінських процесів на підприємстві необхідно акцентувати увагу на ті компетенції, які необхідні і затребувані при використанні потенціальних людських ресурсів, з урахуванням вимог цифрової економіки та фокусування на векторну направленість економіки знань, що буде підґрунтям для формування бізнес-моделі підприємств з розвитку процесу інноваційності та людської думки.

Низький рівень мотиваційної основи потенціального людського ресурсу знижує процес розвитку підприємств та суспільства в цілому, що формує актуальні векторні напрями трансформації на ринку праці та вимагає першочергової уваги.

**Аналіз публікацій** щодо формування процесу інтелектуалізації управлінських процесів як детермінантно-мотиваційної основи бізнес-моделі підприємств свідчить про те, що цими актуальними питаннями, займалися зарубіжні і вітчизняні науковці, такі як: Н. Гавкалова [1], О. Денисюк та А. Гаміє [2], А. Колот та С. Цимбалюк [3], О. Кузьмін та О. Бодарецька [4], Т. Питерс та Р. Уотермен [5], В. Прохорова та В. Проценко [6], О. Раєвнева [7], Ж. Рюс [8] та іншими.

Питання формування процесу інтелектуалізації управлінських процесів як детермінантно-мотиваційної основи бізнес-моделі підприємств є актуальним та потребують подальшого дослідження.

**Мета статті** – є формування процесу інтелектуалізації управлінських процесів як детермінантно-мотиваційної основи бізнес-моделі підприємств в сучасних умовах господарювання.

**Виклад основних результатів.** Головною частиною життя більшої кількості людей є розвивання їх здібностей, вдосконалення навичок, удосконалення знань, реалізація основних потреб і мотивів за рахунок виконання професійної діяльності.

Ефективна система мотивації є основою формування бізнес-моделі підприємств, яка надає можливість підвищувати рівень їх конкурентоспроможності. На вітчизняних промислових підприємствах, в більшій мірі, відсутні або недосконалі механізми формування ефективної системи мотивації, адекватних сучасній специфіці, потребують подальшої розробки.

Аналіз концепцій і теорій мотивації є основою мотиваційного механізму формування та використання колективного інтелекту в процесі забезпечення холістичного розвитку підприємств за рахунок стимулювання і мотивації дій працівників з метою підвищення ефективності їх діяльності. Ефективність системи мотиваційних моделей в холістичному управлінні підприємствами повинна враховувати мотиваційні механізми та систему критеріїв і показників діяльності промислового підприємства і кожного працівника зокрема.

Процес інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств залежить від системи навчання, що є інструментом, який підвищує рівень взаємовідносин між працівниками та керівниками, підвищує рівень системи мотивації, та є індикатором підвищення рівня задоволеності від творчого процесу праці. За умов визначення явних і прихованих потреб та мотивів працівника, що рухають потенціальним його розвитком та спонукають до продуктивної роботи, можна розробити ефективну систему управління, що забезпечить холістичний розвиток підприємств, визначить методи їх реалізації як детермінантно-мотиваційної основи бізнес-моделі підприємств.

Завдання з інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств полягають у визначенні векторних напрямів формування та вдосконалення мотиваційної системи підприємства як сукупності взаємопов'язаних елементів матеріальної і нематеріальної мотивації, дозволяють виявити потреби працівників, створити умови для зростання продуктивності праці, підвищити ефективність виробництва і забезпечити конкурентоспроможність підприємств.

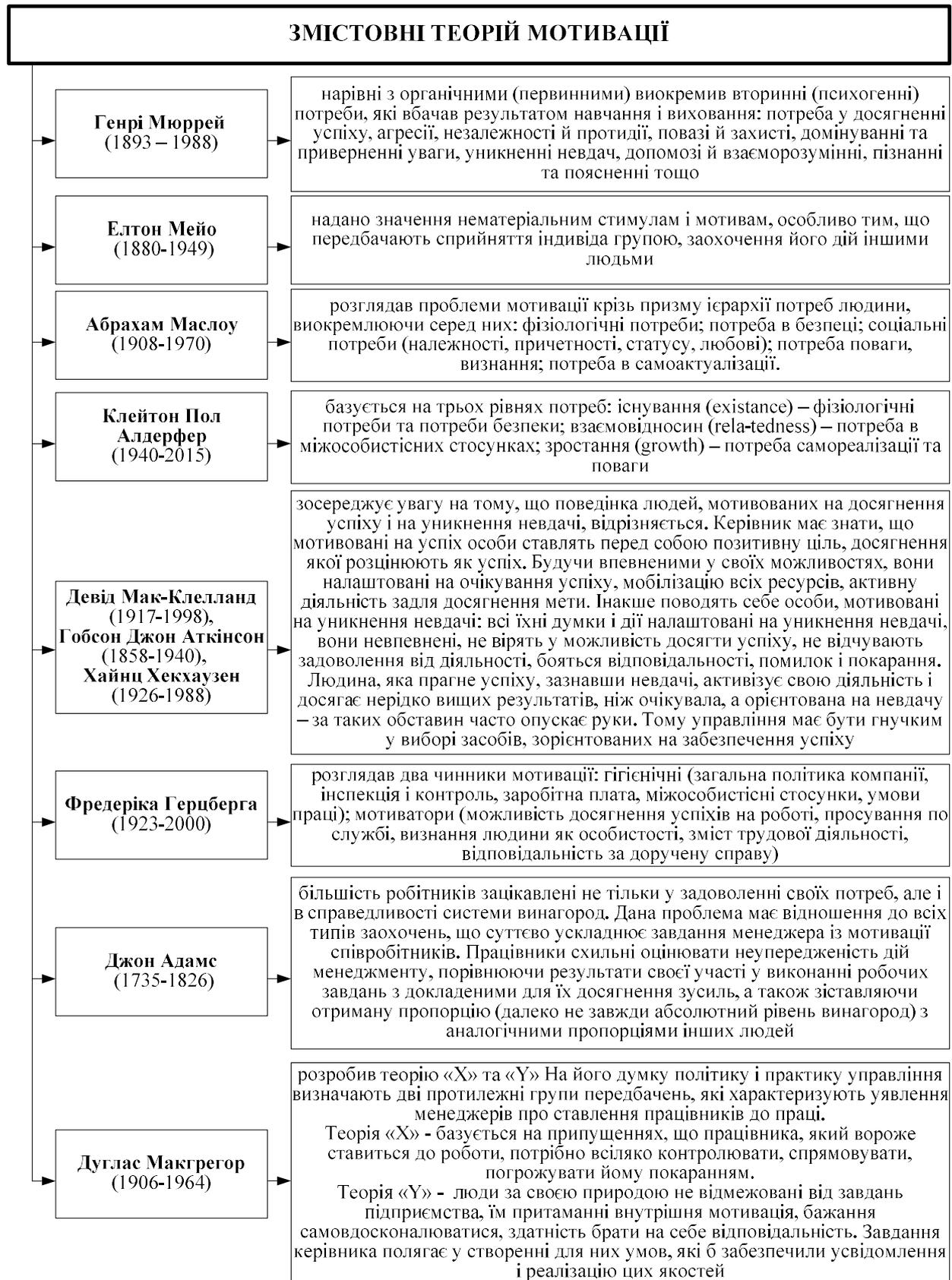
Запропоновані змістовні теорії мотивації працівників направлені на визначення і класифікацію потреб, що спонукають їх до дій.

Детальний аналіз змістовних теорій мотивації працівників наведено на рис. 1.

Детальний аналіз змістовних теорій мотивації працівників свідчить про те, що питання формування ефективної системи мотивації було і є актуальним протягом всього існування людства. Формувалися мотиваційні теорії, впроваджувалися практичні рекомендації, які, в свою чергу, адаптувалися до змін суспільства, його вимог та намагалися ефективно використовувати потенціальні людські ресурси.

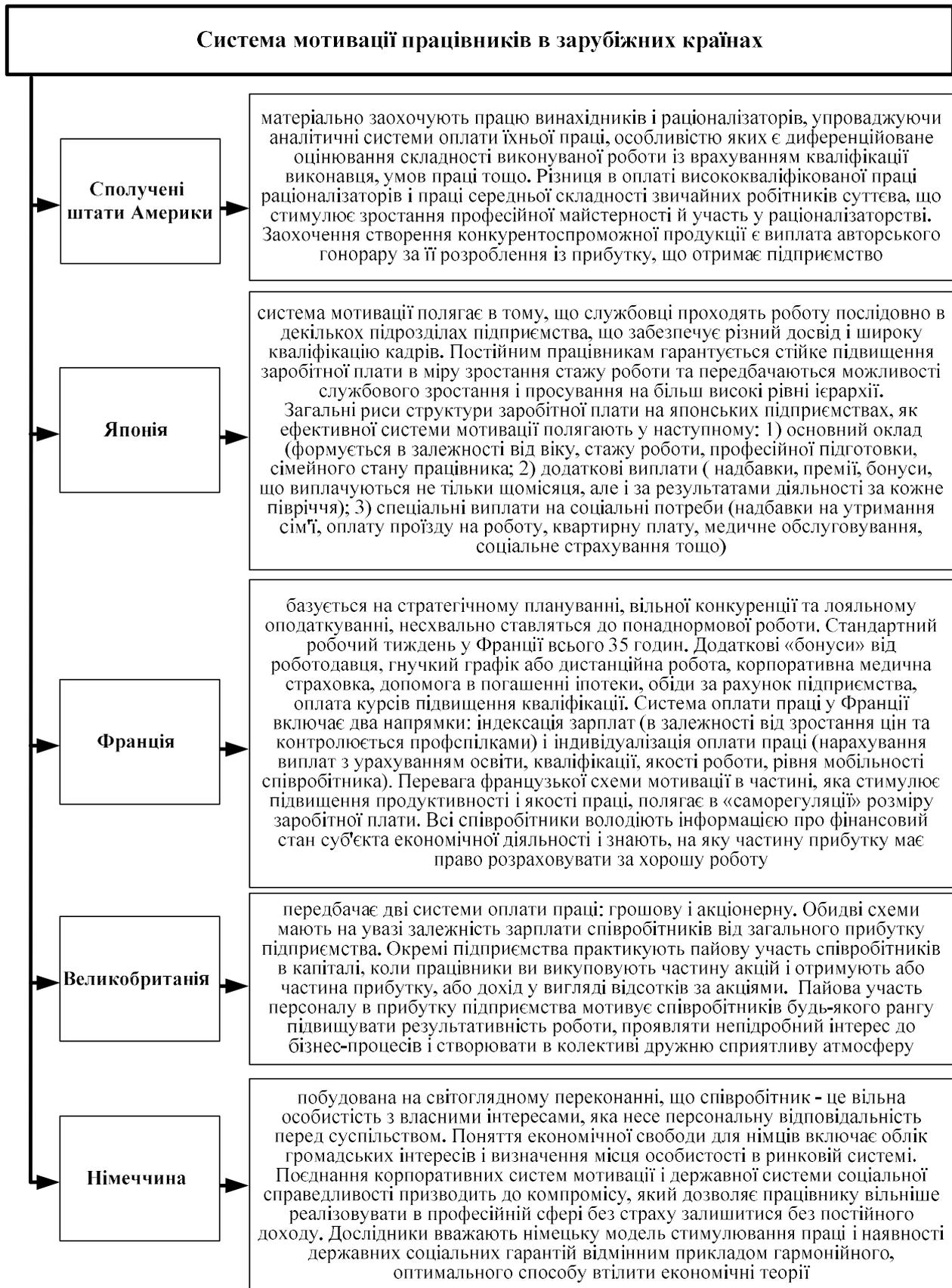
Система мотивації працівників в різних країнах суттєво відрізняється та формує свої пріоритети (рис. 2).

Реалізація мотиваційної концепції можлива за умов ефективної системи стимулювання інтелектуалізації, ініціативності та творчого підходу до роботи працівників підприємств, що забезпечує не лише їх розвиток, а й розкриває потенціальні можливості працівників, формуючи креативні напрями холістичного розвитку, підвищуючи інтелектуальний та інноваційний потенціал, що є детермінантно-мотиваційною основою бізнес-моделі підприємств.



Джерело: авторська розробка.

Рис. 1. Детальний аналіз змістовних теорій мотивації працівників



Джерело: авторська розробка.

Рис. 2. Система мотивації працівників в зарубіжних країнах

Інтелектуалізація управління холістичним розвитком підприємств буде високою за умов коли: працівники будуть мати доступ до інформації (оперативної, всебічної, повної і достовірної) про основні проблеми, які виникають у діяльності підприємства; ініціативу працівників із удосконалення роботи підприємства, створення і реалізації креативних нововведень буде належним чином винагороджено.

Сучасні промислові вітчизняні підприємства мають значні інтелектуальні потенціальні людські ресурси, але питанням формування ефективної системи мотивації приділяється мало уваги, керівництво не намагається утримати своїх співробітників. Головним регулятором вітчизняної системи мотивації є підвищенні або зниженні рівня заробітної плати в залежності від ефективного вкладу працівника. В передових країнах світу на підприємствах піклуються про працівників, забезпечуючи житлом, оплачуючи навчання, фінансуючи сімейні свята, чим підвищують лояльність працівників, на вітчизняних підприємствах ці елементи системи мотивації відсутні.

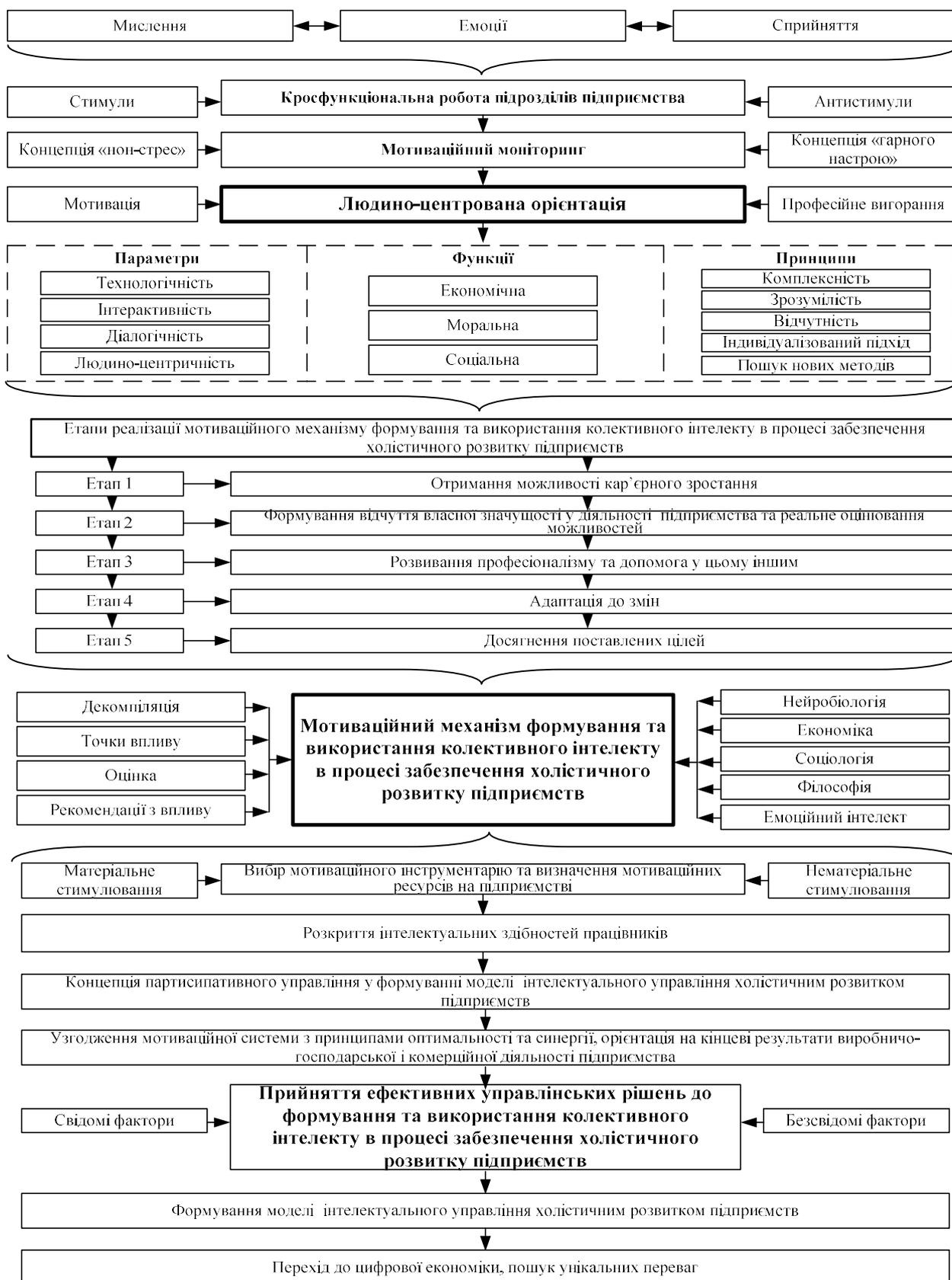
Суспільством накопичений достатньо великий досвід в формуванні ефективної системи мотивації працівників. Вітчизняні та зарубіжні науковці виокремлюють декілька аспектів, а саме:

- адміністративний аспект (полягає в регламентації праці, в застосуванні різних систем адміністративних покарань і заохочень);
- економічний аспект (полягає в розробці та застосуванні систем матеріального стимулювання, спрямованого на винагороду результатів праці);
- соціальний аспект (враховує залученість людини в процесі праці в певний колектив);
- психологічний аспект (дозволяє враховувати в процесі мотивації різноманітні і неповторні індивідуальні риси і особливості особистості, її потреби, цінності, очікування).

На практиці в різних комбінаціях і пропорціях присутні всі аспекти системи мотивації працівників, більшу роль відіграють фактори, що впливають на створення мотиваційного клімату, зокрема організація виробничого процесу, оскільки система стимулювання, прийнята на підприємстві, має пряме відношення до мотивації праці її працівників. За змістом стимули можуть бути економічними і неекономічними, матеріальними, моральними, адміністративними. В даний час стоїть завдання суттєво підвищити рівень інтенсивності та якості роботи, використання колективного інтелекту, з урахуванням соціальних чинників – урахування інтересів працівників та підприємства, формування ефективних заходів та створення необхідних (матеріальних, економічних, ергономічних, екологічних та інших) умов для інтелектуального розвитку особистості на виробництві.

Використання концепції партисипативного управління передбачає формування технології управління персоналом, основою якої є залучення до процесу прийняття управлінських рішень усіх працівників підприємства та використання креативно-інноваційного їх потенціалу, ідентифікує цінності працівника із цінностями підприємства, координує взаємні цілі, об'єднує інтелектуалізаційний потенціал працівників, підтримуючи їх пропозиції щодо вдосконалення холістичного розвитку підприємства, як детермінантно-мотиваційної основи бізнес-моделі підприємств.

Формування та використання колективного інтелекту в процесі забезпечення холістичного розвитку підприємств полягає в узгодженні з принципами оптимальності та синергії системи стимулювання діяльності працівників і орієнтується на кінцеві результати виробничо-господарської і комерційної діяльності підприємства, продукуючи ефективні бізнес-моделі.



Джерело: авторська розробка.

Рис. 3. Мотиваційний механізм формування та використання колективного інтелекту в процесі забезпечення холистичного розвитку підприємств

Запропонований мотиваційний механізм формування та використання колективного інтелекту в процесі забезпечення холистичного розвитку підприємств (рис. 3) ґрунтується на людино-центрованій орієнтації та ефективних управлінських рішеннях щодо формування та використання колективного інтелекту, що надасть можливість забезпечити планомірний управлінський вплив за допомогою організаційних, економічних та соціальних заходів як керуючих імпульсів формування бізнес-моделей на конкурентних ринках та є основою відтворювального процесу усіх рівнів управління холистичним розвитком підприємств.

Необхідно враховувати що, кожен працівник має певні специфічні структури мотивації, які залежать від індивідуальних особливостей (досвіду, характеру і цінностей). Визначення факторів мотивації працівника є для керівника основою, тому що, саме співвідношення внутрішніх і зовнішніх потреб працівника є основою для формування та порівняння з інтересами підприємства і розробки ефективної системи мотивації.

Основними проблемами на вітчизняних підприємствах, що ґрунтуються на низькому рівні системи мотивації працівників співробітників є: плінність кадрів; високий рівень конфліктності; низький рівень дисципліни; слабкий зв'язок результатів праці і заохочень; відсутність умов для самореалізації потенціалу працівників; низький рівень якості управління; слабкий розвиток кар'єрного зростання; недостатній рівень уваги до навчання і підвищення кваліфікації.

В мотиваційному механізмі формування та використання колективного інтелекту в процесі забезпечення холистичного розвитку підприємств працівник повинен розглядатися як особистість (людино-центрована орієнтація).

Для побудови ефективної мотиваційної системи на підприємстві необхідно застосувати певні заходи стимулювання персоналу, а й врахувати сукупність факторів для управління стимулюванням персоналу, що дозволить утворити міцні зв'язки між підприємством і його працівниками та буде основою формування процесу інтелектуалізації управлінських процесів як детермінантно-мотиваційної основи бізнес-моделі підприємств.

**Висновок.** Отже, в сучасних умовах господарювання потенціальному людському ресурсу не надають найбільшої значущості про, що свідчить повільна позитивна динаміка його розвитку, відсутність ефективних мотиваційних векторних напрямів, орієнтації на рівень комфорту, індикатори «щастя» та інше.

Більшість сучасних інноваційних розробок направлено на розвиток процесу цифровізації, що знижує роль доцільності та важливості людини, але в конкретний проміжок часу, лише від потенціальних людських ресурсів залежить ефективний розвиток цифрових технологій та формування інтелектуалізації управлінських процесів.

Проведено детальний аналіз змістовних теорій мотивації працівників, розглянуто системи мотивації працівників в зарубіжних країнах.

Запропоновано мотиваційний механізм формування та використання колективного інтелекту в процесі забезпечення холистичного розвитку підприємств, який ґрунтується на людино-центрованій орієнтації та ефективних управлінських рішеннях щодо формування та використання колективного інтелекту, що надасть можливість забезпечити планомірний управлінський вплив за допомогою організаційних, економічних та соціальних заходів як керуючих імпульсів формування бізнес-моделей на конкурентних ринках та є основою відтворювального процесу усіх рівнів управління холистичним розвитком підприємств.

Визначено, що сучасні системи мотивації які використовуються на вітчизняних підприємствах, не відповідають світовим вимогам. Відповідно, промисловим вітчизняним підприємствам необхідно сформулювати систему цінностей, враховувати потреби своїх працівників, мотивувати їх, знаходити індивідуальні підходи до кожного працівника, що в

підсумку може послужити фундаментом формування процесу інтелектуалізації управлінських процесів як детермінантно-мотиваційної основи бізнес-моделі підприємств.

### References

### Література

1. Havkalova, N.L. (2007). Sotsialno-ekonomichniy mekhanizm efektyvnosti menedzhmentu personalu: metodolohiia ta kontsepsiia formuvannia [Socio-economic mechanism of personnel management efficiency: methodology and concept of formation]. Kharkiv: Vyd. KhNEU. 400 p. [in Ukrainian].
1. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування / Н. Л. Гавкалова. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2007. – 400 с.
2. Denysiuk, O.V., Hamiie, A.M. (2014). Kontseptualni zasady upravlinnia orhanizatsiinym rozvytkom pidprijemstva [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. Kolot, A.M., Tsymbaliuk, S.O. (2011). Motyvatsiia personalu: pidruchnyk [Staff motivation: a textbook]. Kyiv: KNEU. 397 p. [in Ukrainian].
3. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. – К.: КНЕУ, 2011. – 397 с.
4. Kuzmin, O.Ye., Bodaretska, O.M. (2015). Vzaiemozv'iazok poniat «motyvatsiia» ta «motyvuvannia» u systemi motyvuvannia personalu pidprijemstv [Relationship between the concepts of "motivation" and "motivation" in the system of motivation of personnel of enterprises]. Biznes Inform [Business Inform], No. 1, P. 347–352 [in Ukrainian].
4. Кузьмін О. Є. Взаємозв'язок понять «мотивація» та «мотивування» у системі мотивування персоналу підприємств / О. Є. Кузьмін, О. М. Бодарецька // Бізнес Інформ. – 2015. – № 1. – С. 347–352.
5. Piters, T., Uotermen, R. (1986). V poiskakh effektivnogo upravleniia [In search of effective management]. Moscow: Progress. 424 p. [in Russian].
5. Питерс Т. В поисках эффективного управления / Т. Питерс, Р. Уотермен. – М.: Прогресс, 1986. – 424 с.
6. Prokhorova, V.V., Protsenko, V.M., Chobitok, V.I. (2015). Formuvannia konkurentnoi stratehii pidprijemstv na zasadakh innovatsiino-spriamovanoho investuvannia: monohrafiia [Formation of competitive strategy of enterprises on the basis of innovation-oriented investment: monograph]. Kharkiv: Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy. 291 p. [in Ukrainian].
6. 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.
7. Raievnjeva, O.V. (2006). Upravlinnia rozvytkom pidprijemstva: metodolohiia, mekhanizmy, modeli: monohrafiia [Enterprise development management: methodology, mechanisms, models: monograph]. Kharkiv: VD "INZhEK". 496 p. [in Ukrainian].
7. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія / О. В. Раєвнева. – Харків: ВД "ІНЖЕК", 2006. – 496 с.
8. Rius, Zh. (1998). Postup suchasnykh idei: Panorama novitnoi nauky [Progress of modern ideas: Panorama of modern scienc]. Translated from French by V. Shovkun. Kyiv: Osnovy. 669 p. [in Ukrainian].
8. Рюс Ж. Поступ сучасних ідей: Панорама новітньої науки / Рюс Жаклін; пер. з фр. В. Шовкун. – К.: Основи, 1998. – 669 с.
9. Chobitok, V.I., Borovok, Ye.O. (2013). Motyvatsii yak faktor pidvyshchennia produktyvnosti pratsi na
9. Чобіток В. І. Мотивації як фактор підвищення продуктивності праці на

- pidprijemstvi [Motivation as a factor in increasing labor productivity at the enterprise]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti* [Bulletin of Transport Economics and Industry], No. 42, P. 342–346 [in Ukrainian].
10. Chobitok, V.I., Dybalina, S.V. (2015). Formuvannia systemy motyvatsii pratsivnykiv na promyslovykh pidprijemstvakh: teoretychnyi aspekt [Formation of the system of motivation of workers at industrial enterprises: theoretical aspect]. *Ekonomika i rehion* [Economy and region], No. 3, P. 71–76 [in Ukrainian].
11. Arefieva, O.V., Arefiev, S.O., Miahkykh, I.M. (2018). Theoretical Surplus Formation of Adaptive Management by Changes of Potential Enterprise. *Adaptive Management: Theory and Practice. Series Economics*, 5(10). Retrieved from: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/120>.
12. Wikipedia, the free encyclopedia. Retrieved from: <https://uk.wikipedia.org/wiki/> [in Ukrainian].
13. Zukhvali i mudri tsytaty Vinstona Cherchyllia [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].
- підприємстві / В. І. Чобіток, Є. О. Боровок // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. – № 42. – С. 342–346.
10. Чобіток В. І. Формування системи мотивації працівників на промислових підприємствах: теоретичний аспект / В. І. Чобіток, С. В. Дибаліна // Економіка і регіон. – 2015. – № 3. – С. 71–76.
11. Arefieva O. V. Theoretical Surplus Formation of Adaptive Management by Changes of Potential Enterprise / O. V. Arefieva, S. O. Arefiev, I. M. Miahkykh // *Adaptive Management: Theory and Practice. Series Economics*. – 2018. – Vol. 5, No. 10. – Retrieved from: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/120>.
12. Вікіпедія, вільна енциклопедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/>
13. 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>.

УДК 656.1/.5

DOI: 10.30857/2413-0117.2020.2.6

**Олена М. Сохацька**

*Тернопільський національний економічний університет, Україна*

### **ЛОГІСТИЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

*У роботі представлено характеристику основних елементів логістичної діяльності сучасного підприємства в умовах глобалізації. Проаналізовано взаємозв'язок сучасного маркетингового інструментарію та можливостей його використання в логістичній діяльності підприємства. Однією з найважливіших задач логістичної системи на підприємстві є організація матеріально-технічного забезпечення споживачів. У сучасних ринкових умовах вимоги споживачів на промисловому ринку полягають не лише в задоволенні потреби виробництва в сировині, матеріалах і виробі високої якості, але й у забезпеченні термінів постачання та існуванні гнучкої системи цін на послуги логістичного характеру за мінімального рівня сукупних витрат. Наголошується, що виконання цих вимог і задоволення потреб споживачів повною мірою неможливе без впровадження та розвитку маркетингової діяльності. Сучасна концепція маркетингу та логістики передбачає вирішення таких завдань: розробка і планування асортименту продукції; управління інформаційними потоками; організація руху товару і продажів; реклама і стимулювання збуту тощо. Доведено, що ефективна стратегія управління електронним маркетингом у межах логістичної діяльності забезпечить постійне підвищення конкурентоспроможності компанії порівняно з іншими компаніями, що працюють на ринку. Стверджується, що конкурентна стратегія управління електронними продажами має створюватися на основі ретельного аналізу поточної конкурентної позиції компанії з метою її покращення. У цьому контексті, конкурентна позиція визначається конкурентними перевагами компанії в Інтернеті та рівнем привабливості цього ринку для виробничої та ділової діяльності відповідного підприємства. Досвід країн із розвинутою економікою свідчить про те, що в сучасних умовах підприємство досягає успіху, якщо орієнтується на замовника, забезпечує високу якість продукції та послуг, використовує нові методи управління. Робота із замовником на підприємстві являє собою дуже важливу і невід'ємну частину процесу здійснення тендерних закупівель, а також є відповідним та кінцевим етапом випуску продукції. За результатами дослідження робиться висновок про те, що задоволення вимог замовника є ключовим завданням сучасних підприємств.*

**Ключові слова:** логістичний процес; логістика; маркетингова логістика; розвиток логістики; інструменти логістики; логістична діяльність.

**Елена Н. Сохацкая**

*Тернопольский национальный экономический университет, Украина*

### **ЛОГИСТИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ**

*В работе представлена характеристика основных элементов логистической деятельности современного предприятия в условиях глобализации. Проанализирована взаимосвязь современного маркетингового инструментария и возможностей его использования в логистической деятельности предприятия. Одной из важнейших задач логистической системы на предприятии является организация материально-технического обеспечения потребителей. В современных рыночных условиях требования потребителей на промышленном рынке заключаются не только в удовлетворении потребности производства в сырье, материалах и изделиях высокого качества, но и в обеспечении сроков поставки и существовании гибкой системы цен на услуги логистического характера при минимальном*

уровне совокупных расходов. Подчёркивается, что выполнение этих требований и удовлетворение потребностей потребителей в полной мере невозможно без внедрения и развития маркетинговой деятельности. Современная концепция маркетинга и логистики предполагает решение следующих задач: разработка и планирование ассортимента продукции; управление информационными потоками; организация товарооборота и продаж; реклама и стимулирование сбыта и др. доказано, что эффективная стратегия управления электронным маркетингом в рамках логистической деятельности обеспечит постоянное повышение конкурентоспособности компании в сравнении с другими компаниями, работающими на рынке. Утверждается, что конкурентная стратегия управления электронными продажами должна строиться на основе тщательного анализа текущей конкурентной позиции компании с целью её улучшения. С этой точки зрения, конкурентная позиция определяется конкурентными преимуществами компании в Интернете и уровнем привлекательности этого рынка для производственной и деловой деятельности конкретного предприятия. Опыт стран с развитой экономикой свидетельствует о том, что в современных условиях предприятие достигает успеха, если ориентируется на заказчика, обеспечивает высокое качество продукции и услуг, использует новые методы управления. Работа с заказчиком на предприятии представляет собой очень важную и неотъемлемую часть процесса осуществления тендерных закупок, а также является отправным и конечным этапом выпуска продукции. По результатам исследования делается вывод о том, что удовлетворение требований заказчика является ключевой задачей современных предприятий.

**Ключевые слова:** логистический процесс; логистика; развитие логистики; инструменты логистики; логистическая деятельность.

**Olena M. Sokhatska**

**Ternopil National Economic University, Ukraine**

#### **ENTERPRISE LOGISTICS IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION**

*The paper provides insights into logistics specifics and its key elements at a modern enterprise in the context of globalization along with discussing the interrelation of modern marketing tools and possibilities of its implementation within enterprise logistics activities. It is argued that consumer logistics is the most critical element in the enterprise logistics system. In contemporary market environment, consumer demands in the industrial market are not limited to meeting the manufacturers' needs for raw materials and high quality materials and products but also involve efforts to ensure timely delivery as well as the access to flexible pricing plans for logistics services at a minimum total cost. It is emphasized that responding to the above requirements and meeting the consumer expectations challenge the design and implementation of relevant marketing activities and policies. The modern marketing and logistics concept seeks to address the following objectives: developing and planning product assortment; information flows management; product turnover and sales management; advertising and sales promotion, etc. The findings demonstrate that the company effective e-marketing management strategy in the logistics frameworks will boost its long-term competitiveness compared to other companies operating in the market. It is argued that a competitive e-sales management strategy should be based on a thorough analysis of the company's current competitive position in order to improve it. In this context, the company's competitive position is determined by its competitive advantages in the Internet and this market attractiveness to manufacturing and business activities of the enterprise. The best practice from the countries with developed economies shows that in modern realia the company succeeds if it focuses on the customer, provides high quality products and services, and promotes up-to-date management methods. Effective communication with a customer is a crucial and integral part of the*

*company tender procurement process, being a starting and a final stage of product output. By the results of the study it is concluded that meeting the customer expectations is a key goal for modern enterprises.*

***Keywords:** logistics process; logistics; marketing logistics; logistics development; logistics tools; logistics activities.*

**Постановка проблеми.** Глобалізація отримує сьогодні велике значення як в ділових, так і в наукових формаціях. Підтримка даного аспекту, найкраще ілюструється на прикладі стрибкоподібного зростання світової торгівлі в порівнянні зі світовим ВВП, іншими словами, на ринках постачання / виробництва і торгівлі з точки зору простору / і адміністрації / відокремлені один від одного. Природно, це породжує нові показники в сфері поставок і логістики. Ця тенденція також включає в себе поширення глобальної бізнес культури.

Перехід на глобального ринку вітчизняних компаній пов'язано сьогодні із потраплянням у зону економічної невизначеності та бізнес-ризиків. Вперше більшості підприємств буде складно оцінювати свої ринкові можливості, кон'юнктуру ринку та позицію конкурентів. У цих умовах розробка власної ринкової стратегії, проведення регулярних маркетингових досліджень, моніторинг зовнішнього мікро- та макросередовища компанії дозволять успішно адаптуватися до нових вимог глобального ринку, створити оптимальну модель поведінки, яка включає більше, ніж просто виживання та пасивну адаптацію до змінних ринкових умов, але також активний розвиток нових сегментів ринку. Маркетинг та логістика дають змогу швидко реагувати на зміни в маркетинговому середовищі, зрозуміти загальний характер та причини цих змін, робити їх прогнози максимально можливими, а також моделювати різні ринкові ситуації при виборі перспективних бізнес-цілей та основних шляхів їх досягнення [14–17].

Тому керівництво кожної компанії до початку її діяльності формує загальну політику новоствореної компанії. У кожній компанії характер політики змінюється залежно від специфіки діяльності, але напрям впливу політики повторюється в основному.

Саме тому логістична діяльність сучасного підприємства базується на таких елементах: оперативне визначення проблеми та комплекс заходів для її вирішення; вимірювання конкурентоспроможності компанії порівняно з її національними та міжнародними конкурентами; задоволення очікувань клієнтів шляхом скорочення термінів доставки та оптимізації наданих послуг; поліпшити використання ресурсів та виділених активів з метою підвищення продуктивності та ефективності різних дій стосовно кінцевого замовника; скорочення витрат та підвищення експлуатаційної ефективності; порівняння та аналіз з компаніями в секторі на місцевому та глобальному рівні.

За таких умов логістична діяльність підприємства в симбіозі з новітніми маркетинговими інструментами стає запорукою успіху підприємства на ринку.

**Аналіз останніх публікацій по проблемі.** Проблематика сучасної логістичної діяльності є предметом дослідження багатьох вчених сьогодення. Так основні праці присвячені логістиці можливо зустріти в М.А.Окландера, Р.Р.Ларіної, В.Н.Амітан, Є.О.Кузьміна, Л.Б.Міротіна, В.І.Сергеєва, а також іноземних М.Х.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури та ін.

Специфіку формування логістичної системи та здійснення логістичного процесу досліджують М.Окландер, Є.Крикавський, О.Мних.

Створення глобальної логістичної концепції знайшло своє відображення у роботах Ф.Котлера, А.Джоміні, І.Танакової, О.Алтухова, А.Журавльової, О.Зуєва, М.Окландера, Є.Крикавського та О.Мних.

При цьому зазначимо, що деякі питання формування логістичної діяльності сучасного підприємства, використання маркетингового інструментарію для забезпечення сталого логістичного процесу все є потребують уточнення та є актуальним полем для дослідження провідних науковців сучасності.

**Мета дослідження.** Метою поточного дослідження є визначення основних особливостей здійснення логістичної діяльності сучасних підприємством в трансформаційних ринкових умовах під впливом процесів глобалізації та інтеграції.

**Виклад основних результатів дослідження та їх обґрунтування.** Логістика грає важливу роль в стратегічному розвитку компанії. Оскільки його реалізація забезпечує стратегічний маркетинговий план для компанії, маркетингові стратегії на певний період часу, логістичні рішення приймаються в сферах поставок, виробництва, продажу, співробітництва з клієнтами і компаніями, які допомагають в бізнесі. За відсутності цих політик компанія не зможе повністю існувати на конкурентному ринку і підтримувати стабільність, оскільки у неї не буде інформації, що надається і керованої маркетингової і логістичної політикою.

У цих умовах продаж товару кінцевому споживачу в логістичній та маркетинговій системах вважається єдиним способом повернути гроші, вкладені у виробництво товару, і отримати прибуток. Таким чином, мета політики продажів полягає, в першу чергу, в точному визначенні потреби в продукті і плануванні можливих розмірів його продажів, по-друге, у виборі найбільш ефективних каналів просування і більш швидкий продаж продуктів споживачеві, і по-третє, у створенні максимальних можливостей для швидкого «зустрічі» продукту з кінцевим споживачем.

Так, використання каналів продажів через глобальну Інтернет в маркетингу дозволяє консультувати клієнтів, розміщувати рекламу та іншу інформацію на веб-сайтах і багато іншого.

На сучасному етапі розвитку електронної комерції в Україні багато факторів впливають на управління бізнес-політикою підприємств при формуванні системи маркетингу і логістики. До них відносяться: значний рівень конкуренції між виробниками; наявність невеликої кількості спеціалізованих оптових посередників в Інтернеті; недосконалість законодавства, що регулює діяльність учасників ринку електронної комерції і їх зв'язок з переліком товарів, що розміщуються в Інтернеті, методами ціноутворення на ці товари, промо-акціями і коштами комунікаційної політики, які можуть застосовуватися в мережі; практично немає системи для впровадження науково-обґрунтованих маркетингових підходів до оптимізації електронних продажів з використанням економіко-математичних методів в практичну діяльність підприємств.

Проаналізуємо найцікавіші з погляду нової комунікаційної сфери для логістичної діяльності, засоби інтернет-маркетингу, які можна використовувати для вирішення проблем у різних компонентах комплексу маркетингу для функціонування логістичної системи. У цій роботі ми розглядаємо перелік інструментів інтернет-маркетингу: веб-сайт компанії; зовнішня діяльність компанії в Інтернеті (для власного веб-сайту) директор; маркетинг спільноти та маркетинг соціальних медіа; віртуальні світи; експериментальні методи; маркетинг пошукових систем. Розгляньте найбільш часто пропоновані інструменти та вивчіть рівень їх застосування українськими компаніями.

Маркетинг пошукових систем в сучасній логістичній системі підприємства – є одним з найефективніших інструментів. Маркетинг пошукових систем – це просування веб-сайту, який використовує пошукові системи як рекламні засоби. Слід також зазначити, що, вибираючи інструменти інтернет-маркетингу, ви повинні розуміти, які стратегії розвитку вам потрібно дотримуватися, ці процедури в даний час є найбільш ефективними [2–5, 8, 9, 13]:

- відповідно до моделі поведінки клієнтів. Має бути один відділ маркетингу, який одночасно відповідає цифровій частині та офлайн-маркетингу, який спрямовує покупця від вибору товару до замовлення, оплати, доставки та іншого спілкування, принаймні, поки він не напише відгук;

- використання програм блокування реклами ставить на перше місце рекламу, яка безперервно інтегрується з пошуковою системою або із вмістом, який цікавить потенційного клієнта. Щоб не дратувати, реклама повинна бути максимально зосередженою та онлайн. Залучення через соціальні проекти та знання клієнтів – хороший спосіб просування поважних брендів;

- з ростом популярності відеоконтенту наступним логічним кроком є використання 3D-відеопрезентації та просування товару. Ви можете отримати особистий досвід, який вирішує остаточну покупку не тільки в офлайн магазині, але і в Інтернеті за допомогою 3D відео. Віртуальна реальність рухається від ігрового сегмента до торгівлі в Інтернеті;

- нарешті, торговці визнають, що соціальні мережі – це не стратегія, а рекламний канал;

- Big Data для торговців. У передцифровий період торговці не мали навичок чи бюджету для роботи з такою статистикою та обґрунтування рішень;

- мобільний контент та його просування, додатки – необхідна умова успіху сучасних компаній, адже цей ринок розвивається швидше, ніж інші.

Ще одна найпоширеніша форма електронного бізнесу – це використання власного або орендованого інтернет-магазину. Ця форма є дуже вигідною як для власника, так і для покупця, оскільки має всі необхідні інструменти для віддаленої роботи з цілим рядом продуктів, представлених на сайті, структурою та змістом сторінки магазину.

При подальшому формуванні логістичної системи підприємство може отримати наступні результати: детальна узгодженість виробничих і маркетингових систем; вдосконалення організаційної структури маркетингу і його оптимізація; створення інформаційної підтримки (прискорення обробки інформації, впровадження новітніх інформаційних технологій, використання оптимальних інструментів інтернет-маркетингу); оптимальне використання людських ресурсів; правове поле для забезпечення функціонування системи та встановлення економічних ланцюгів з усіма залученими у процес учасниками; мінімізація конфлікту інтересів в межах прийняття маркетингових, логістичних та управлінських рішень.

Для удосконалення методики взаємодії організації із відповідними підрозділами інших підприємств як потенційними замовниками для здійснення закупівель, було проведено експертну оцінку факторів протидії конкурентним факторам організації. В ролі експертів виступили представники тор-менеджменту підприємств та керівники логістичних підрозділів.

Проаналізуємо загальну картину важливості кожного з факторів протидії конкурентним факторам організації згідно експертним оцінкам представників (табл. 1).

Таблиця 1

**Аналіз експертної оцінки важливості факторів забезпечення конкурентоспроможності організації в процесі здійснення закупівель для логістичних потреб підприємства**

Комплекс факторів протидії конкурентним факторам організації	Експерти			Середній бал
	1	2	3	
Ведення чітко спеціалізованого каталогу продукції і забезпечення уніфікації способу подання інформації	4	3	3	3,3
Стратегічне позиціонування продукції і послуг, що надаються	4	4	5	4,7

Закінчення табл. 1

Комплекс факторів протидії конкурентним факторам організації	Експерти			Середній бал
	1	2	3	
Систематичне оновлення парку обладнання для виготовлення продукції	5	4	5	4,6
Розширення інфраструктури ринку організації за рахунок ефекту масштабу та посилення концентрації філій і підрозділів для зручності взаємодії з замовником	2	2	2	2
Використання сучасних автоматизованих систем управління виробництвом	4	2	5	3,7
Включення автоматизованих компонент у технологічні ланцюжки виробництва	4	4	5	4,3
Забезпечення інформаційної підтримки взаємодії з замовником продукції на основі відповідних систем автоматизації	3	3	4	3,3
Визначення очікувань замовників відносно якості продукції	5	5	5	5
Забезпечення економії, надійності та естетики дизайну продукції	4	5	5	4,7
Персоніфікація підприємств як замовників продукції.	4	4	4	4
Чітке визначення та реалізація унікального набору вигод для підприємства	5	5	5	5
Здійснення індивідуалізації виробництва відповідно до потреб підприємств	4	4	4	4
Надання оригінальних сервісних послуг	5	5	5	5
Надання підприємствам нових доповнюючих послуг	4	5	5	4,7

Джерело: складено автором на основі даних отриманих від експертів.

На основі ступеню важливості кожного з факторів протидії конкурентним факторам в процесі здійснення закупівель для логістичних потреб підприємств опишемо удосконалену методику взаємодії організації з військовим підрозділом. Вона складається з наступних етапів [1, 2, 6, 9, 10, 12]:

- 1) аналіз кон'юнктури ринку та визначення пріоритетів замовлень підприємства;
- 2) стратегічне позиціонування продукції і послуг, що надаються;
- 3) чітке визначення та реалізація унікального набору вигод для підприємства, який надається підприємством-постачальником і який не можуть забезпечити конкуренти;
- 4) забезпечення економії, надійності та естетики дизайну продукції;
- 5) визначення очікувань відносно якості продукції;
- 6) забезпечення інформаційної підтримки взаємодії організації з підприємством на основі відповідних систем автоматизації;
- 7) використання сучасних автоматизованих систем управління виробництвом;
- 8) надання оригінальних сервісних послуг;
- 9) персоніфікація підприємств як замовників продукції.

Запропонована методика з управління ефективністю взаємодії організації з підприємствами-споживачами була реалізована у вигляді прототипу системи підтримки прийняття рішень (СППР). Обґрунтуємо вибір розробки саме СППР для вирішення поставленого завдання.

Розробка управлінського рішення в загальному випадку є дуже трудомісткою процедурою виявлення проблеми, розробками критеріїв і виявленням альтернатив і обмежень, пошук якнайкращих альтернатив або, якщо це можливо, їх оптимальний синтез.

Мистецтво менеджера, що розробляє управлінське рішення, полягає в правильному виборі моделі вирішуваного завдання і, як наслідок, методу її рішення. Слід зазначити, що практикуючий менеджер зобов'язаний уміти вирішувати пряму задачу, тобто класифікувати проблему відповідно до запропонованих ознак і вибрати метод рішення на основі результату класифікації.

За допомогою універсальних комп'ютерних інструментів, створених для СППР, фахівці повинні уміти вирішувати складні професійні проблеми, мобільно використовуючи фундаментальні методи. Практичне застосування методів прискорюють ефективні програмні інструменти.

На вході проектного прототипу СППР буде можливість показати проблему, і на виході отримати цільову інтелектуальну дію (оцінку, вибір, рішення). Вирішуючи будь-яку лабораторну задачу, корисно прагнути побачити проблему, яка не завжди явно фігурує в умові завдання, щоб осмислити можливу цільову інтелектуальну дію. Висновки за числовими і графічними результатами завдання повинні залучати інтелект ОПР.

Використовуючи пакет електронних таблиць, менеджери можуть аналізувати широкий діапазон питань, включаючи вплив різних бюджетних операцій на меті окремих виробничих операцій. Виходячи з результатів такого аналізу, менеджери можуть здійснити вибір альтернативного рішення, яке щонайкраще відповідатиме вимогам окремої виробничої ділянки.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Таким чином, прототип системи підтримки прийняття рішень використовуються для вирішення в режимі діалогу погано структурованих завдань, для яких характерна неповнота вхідних даних, недостатність наявних стандартних процедур, неповна ясність цілей і обмежень. ОПР у разі потреби може втручатися в хід рішення, модифікувати вхідні дані, процедури обробки, мети і обмеження завдання. Вибір стратегій оцінки альтернатив рішення – виняткова функція користувача. Також зазначимо, що логістична діяльність сучасного підприємства в умовах глобалізації залежить від багатьох факторів та дає можливість підприємству підвищити свою конкурентоспроможність на ринку та стати лідером в окремих його сегментах.

#### References

#### Література

- |   |   |
|---|---|
| <p>1. Encyclopedia of the New Economy, WIRED may, 2017. Retrieved from: <a href="http://www.hotwiped.com/specialjenel">http://www.hotwiped.com/specialjenel</a>.</p> <p>2. Explore. Create. Share: Development Data. Retrieved from: <a href="http://databank.worldbank.org/ddp/home.do?Step=3&amp;id=4">http://databank.worldbank.org/ddp/home.do?Step=3&amp;id=4</a>.</p> <p>3. Nardiello, G.G., Naumik-Gladka, K., Ptashchenko, O., Maliukina, A. (2017). Economic development based on international entrepreneurship and business tourism. <i>Economic Annals-XXI</i>, No. 165(5–6), P. 104–109.</p> <p>4. Baumgartner, X., Baier, I., Shtommel, X. (2004). <i>Zadachi planirovaniia i upravleniia tserpiami postavok</i> [Tasks of planning and supply chain management].</p> | <p>1. Encyclopedia of the New Economy, WIRED may, 2017. – Retrieved from: <a href="http://www.hotwiped.com/specialjenel">http://www.hotwiped.com/specialjenel</a>.</p> <p>2. Explore. Create. Share: Development Data. – Retrieved from: <a href="http://databank.worldbank.org/ddp/home.do?Step=3&amp;id=4">http://databank.worldbank.org/ddp/home.do?Step=3&amp;id=4</a>.</p> <p>3. Nardiello G. G.. Economic development based on international entrepreneurship and business tourism / G. G. Nardiello, K. Naumik-Gladka, O. Ptashchenko, A. Maliukina // <i>Economic Annals-XXI</i>. – 2017. – № 165 (5–6). – P. 104–109.</p> <p>4. Баумгартнер Х. Задачи планирования и управления цепями поставок / Х. Баумгартнер, И. Байер, Х. Штоммель //</p> |
|---|---|

- Loginfo, No. 11, P. 51–54 [in Russian].
5. Bozhkova, V.V., Ptashchenko, O.V., Saher, L.Yu., Syhyda, L.O. (2018). Transformatsii instrumentarii marketynhovykh komunikatsii v umovakh hlobalizatsii [Transformations of marketing communication tools in the context of globalization]. *Marketynh i menedzhment innovatsii* [Marketing and innovation management], No. 1, P. 73–82 [in Ukrainian].
6. Gokhberg, L. (2004). Novaia innovatcionnaia sistema dlia "novoї ekonomiki" [A new innovative system for the "new economy"]. In: *Modernizatciia ekonomiki Rossii: v 4 kn.* [Modernization of the Russian economy: in 4 books]. Ed. E.G. Iasin. Moscow: Izd. dom GU-VShE [in Russian].
7. Kent, T., Omar, O. (2007). *Roznichnaia torgovlia* [Retail]. Moscow: IuNITI-DANA. 719 p. [in Russian].
8. Avdokushin, E.F., Sukhov, V.S. (eds.) (2009). *Novaia ekonomika* [New economy]. Moscow: Magistr. 543 p. [in Russian].
9. Ptashchenko, O.V. (2013). Pidvyshchenni efektyvnosti zbutovoi polityky pidpriemstva cherez vykorystannia Internet-marketynhu [Improving the efficiency of sales policy of the enterprise through the use of Internet marketing]. *Krymskyi ekonomichnyi visnyk: naukovyi zhurnal* [Crimean Economic Bulletin: a scientific journal], No. 2 (03), Part II, P. 113–117 [in Ukrainian].
10. Ptashchenko, O.V., Kushch, Ya.M. (2019). Osoblyvosti lohystychnoi diialnosti v riznykh umovakh hospodariuvannia [Features of logistics activities in different management conditions]. *Biznes-inform* [Business-inform], No. 12, P. 234–239 [in Ukrainian].
11. Ptashchenko, O.V. (2012). Formuvannia marketynhovoї pidtrymky tovarnoi innovatsiinoї polityky [Formation of marketing support for product innovation policy]. *Biznes-inform* [Business-inform], No. 7, P. 221–223 [in Ukrainian].
12. Dzhonson, D., Vud, D., Vordlou, D.A., Merori, P.R. (2012). *Sovremennaia logistika* [Modern logistics]. Moscow: Viliams. 624 p. [in Russian].
13. Ptashchenko, O.V., Miroshnykova, Ye.D. (2016). Pobudova CRM-systemy yak osnovy formuvannia komunikatsiinoї polityky mizh orhanizatsiieiu ta kintsevym spozhyvachem [Construction of CRM-system as a basis for the formation of communication policy between the organization and the end user].
- Логинфо. – 2004. – № 11. – С. 51–54.
5. Божкова В. В. Трансформації інструментарію маркетингових комунікацій в умовах глобалізації / В. В. Божкова, О. В. Птащенко, Л. Ю. Сагер, Л. О. Сигида // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. – 2018. – № 1. – С. 73–82.
6. Гохберг Л. Новая инновационная система для "новой экономики" / Л. Гохберг // *Модернизация экономики России: в 4 кн.* / отв. ред. Е. Г. Ясин. – М.: Изд. дом ГУ-ВШЭ, 2004.
7. Кент Т. Розничная торговля / Т. Кент, О. Омар. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 719 с.
8. Новая экономика / под ред. проф. Е. Ф. Авдокушина, проф. В. С. Сухова. – М.: Магистр, 2009. – 543 с.
9. Птащенко О. В. Підвищенні ефективності збутової політики підприємства через використання Інтернет-маркетингу / О. В. Птащенко // *Кримський економічний вісник: науковий журнал*. – 2013. – № 2 (03), Ч. II. – С. 113–117.
10. Птащенко О. В. Особливості логістичної діяльності в різних умовах господарювання / О. В. Птащенко, Я. М. Куш // *Бізнес-інформ*. – 2019. – № 12. – С. 234–239.
11. Птащенко О. В. Формування маркетингової підтримки товарної інноваційної політики / О. В. Птащенко // *Бізнес-інформ*. – 2012. – № 7. – С. 221–223.
12. Современная логистика / Д. Джонсон, Д. Вуд, Д. А. Вордлоу, П. Р. Мерори. – М.: Вильямс, 2012. – 624 с.
13. Птащенко О. В. Побудова CRM-системи як основи формування комунікаційної політики між організацією та кінцевим споживачем / О. В. Птащенко, Є. Д. Мірошникова // *Вісник Східноукраїнського*

- Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu im. V. Dalia [Bulletin of V. Dahl East Ukrainian National University], Vol. 6 (230), P. 108–116 [in Ukrainian].
14. Reznikova, N.V., Rubtsova, M.Yu., Rylach, N.M. (2018). Instytutsiini vazheli mizhnarodnoi konkurentospromozhnosti natsionalnoi innovatsiinoi systemy: problema vyboru instrumentiv stymuliuвання innovatsiinykh pidpriemstv [Institutional levers of international competitiveness of the national innovation system: the problem of choosing tools to stimulate innovative enterprises]. *Efektyvna ekonomika* [Effective Economics]. No. 11. Retrieved from: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2018/16.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2018/16.pdf) [in Ukrainian].
14. Резнікова Н. В., Рубцова, М. Ю., Рилач, Н. М. (2018). Інституційні важелі міжнародної конкурентоспроможності національної інноваційної системи: проблема вибору інструментів стимулювання інноваційних підприємств [Електронний ресурс] / Н. В. Резнікова, М. Ю. Рубцова, Н. М. Рилач // *Ефективна економіка*. – 2018. – № 11. – Режим доступу: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2018/16.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2018/16.pdf).
15. Reznikova, N.V., Ivashchenko, O.A. (2017). Problema reinstytutsionalizatsii svitovoi ekonomiky v umovakh nezalezhnosti: novi vyklyky hlobalnomu rehuliuvaniu [The problem of reinstitutionalization of the world economy in the conditions of independence: new challenges to global regulation]. *Investysii: praktyka ta dosvid* [Investments: practice and experience], No. 10, P. 5–10 [in Ukrainian].
15. Резнікова Н. В. Проблема реінституціоналізації світової економіки в умовах незалежності: нові виклики глобальному регулюванню / Н. В. Резнікова, О. А. Іващенко // *Інвестиції: практика та досвід*. – 2017. – № 10. – С. 5–10.
16. Reznikova, N. Innovatsiina model rozvytku natsionalnoi ekonomiky: otsinka startovykh mozhlyvostei ta zasobiv realizatsii [Innovative model of national economy development: assessment of starting opportunities and means of implementation]. Retrieved from: [www.academia.org.ua](http://www.academia.org.ua) [in Ukrainian].
16. Резнікова Н. Інноваційна модель розвитку національної економіки: оцінка стартових можливостей та засобів реалізації [Електронний ресурс] / Н. Резнікова. – Режим доступу: [www.academia.org.ua](http://www.academia.org.ua).
17. Chernova, D.V. (2005). *Strategicheskaya logistika setevoi ekonomiki* [Strategic Logistics of the Network Economy]. Moscow: Publishing House "MELAP". 144 p. [in Russian].
17. Чернова Д. В. *Стратегическая логистика сетевой экономики* / Д. В. Чернова. – М.: Изд. дом "МЕЛАП", 2005. – 144 с.

УДК 332.1

DOI: 10.30857/2413-0117.2020.2.7

**Вікторія В. Готра, Марія І. Ігнатко**

*Ужгородський національний університет, Україна*

### **ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ: СУТНІСТЬ ТА СКЛАДОВІ**

*Проблеми інноваційного розвитку набувають все більшого поширення в науці та практиці, оскільки інновації є джерелом економічного зростання та способом набуття конкурентних переваг. Усе це зумовлює необхідність дослідження інноваційного потенціалу як основи інноваційної діяльності не тільки на національному, а й на регіональному рівнях. Наголошується, що інноваційна політика має забезпечувати реалізацію стратегічних цілей регіону із врахуванням наявних ресурсів, а інноваційний потенціал регіону сприяє його соціально-економічному, науковому та технічному зростанню та випуску конкурентоздатної продукції. Метою статті є узагальнення теоретичних підходів та розкриття сутності поняття «інноваційний потенціал регіону». У процесі дослідження представлено особливості інноваційного потенціалу регіону та проаналізовано його основні структурні елементи. Виокремлено джерела інноваційного розвитку на регіональному рівні. Наведено функції інноваційного потенціалу регіону, а також встановлено фактори, які на нього впливають. Сформовано алгоритм аналізу стану та прийняття рішення про розвиток інноваційного потенціалу стратегічного розвитку регіону. У статті використано системний метод, метод індукції та дедукції, графічний та табличний методи. Розроблений алгоритм оцінювання стану інноваційного потенціалу має важливе практичне значення під час здійснення аналізу інноваційного забезпечення регіону. Дослідження засвідчило відсутність єдності в підходах науковців до визначення інноваційного потенціалу регіону та його структурних складових. Ця категорія розглядається як сукупність ресурсів та як здатність до реалізації цих ресурсів. Елементами інноваційного потенціалу регіону є: ринковий, інформаційний, фінансово-інвестиційний, виробничий, науково-дослідний, маркетинговий та кадровий потенціали.*

**Ключові слова:** *інноваційний потенціал; інноваційний потенціал регіону; інноваційна діяльність; інноваційний розвиток; складові інноваційного потенціалу регіону.*

**Виктория В. Готра, Мария И. Игнатко**

*Ужгородский национальный университет, Украина*

### **ИННОВАЦИОННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНА: СУЩНОСТЬ И СОСТАВЛЯЮЩИЕ**

*Проблемы инновационного развития приобретают все большее распространение в науке и практике, поскольку инновации являются источником экономического роста и способом приобретения конкурентных преимуществ. Все это вызывает необходимость исследования инновационного потенциала как основы инновационной деятельности не только на национальном, но и на региональном уровнях. Подчеркивается, что инновационная политика должна обеспечивать реализацию стратегических целей региона с учётом имеющихся ресурсов, а инновационный потенциал региона способствует его социально-экономическому, научному и техническому росту и выпуска конкурентоспособной продукции. Целью статьи является обобщение теоретических подходов, а также раскрытие сущности понятия «инновационный потенциал региона». В процессе исследования представлены особенности инновационного потенциала региона и проанализированы его основные структурные элементы. Выделены источники инновационного развития на региональном уровне. Приведены функции инновационного потенциала региона, а также очерчены факторы, которые на него влияют. Сформирован*

алгоритм анализа состояния и принятия решения о развитии инновационного потенциала стратегического развития региона. В статье использованы системный метод, метод индукции и дедукции, графический и табличный методы. Разработанный алгоритм оценки состояния инновационного потенциала имеет важное практическое значение при анализе инновационного обеспечения региона. Исследование показало отсутствие единства в подходах учёных к определению инновационного потенциала региона и его структурных составляющих. Эта категория рассматривается как совокупность ресурсов и как способность к реализации этих ресурсов. Элементами инновационного потенциала региона являются: рыночный, информационный, финансово-инвестиционный, производственный, научно-исследовательский, маркетинговый и кадровый потенциалы.

**Ключевые слова:** инновационный потенциал; инновационный потенциал региона; инновационная деятельность; инновационное развитие; составляющие инновационного потенциала региона.

**Victoria V. Hotra, Mariia I. Ihnatko**  
*Uzhhorod National University, Ukraine*

#### **INNOVATION POTENTIAL IN REGIONAL STRATEGIC DEVELOPMENT: ESSENCE AND ELEMENTS**

*The issues of innovation-driven development are becoming more and more common in scientific and practical domains, since innovation is a core source of economic growth and a pathway to gain competitive advantages. The above triggers the need to explore the innovation potential as the backbone of innovative activity at the national as well as at the regional levels. It is argued that innovation policy should ensure the implementation of regional strategic goals subject to available resources, whereas regional innovation potential contributes to its socioeconomic, scientific and technical growth as well as enhances product competitiveness. The purpose of this article is to provide insights into theoretical approaches and reveal the essence of the 'regional innovation potential' concept. The research findings have identified specific features of regional innovation potential and its key structural elements. An emphasis is put on the sources of innovative development at the regional level. The study explores the functions of regional innovation potential along with the factors affecting its growth. An algorithm for assessing the current state of regional innovation potential and making a decision as to its further strategic development has been provided. A range of research methods have been employed to attain the study objectives, in particular, the systemic method, inductive and deductive reasoning, graphic and tabular methods, etc. The developed algorithm for assessing the innovation potential has great practical implications in evaluating the regional innovation capacity. The research displayed the lack of unanimity in scholars' approaches to interpreting regional innovation potential and its structural elements. This category is viewed as a set of resources and as the ability to utilize these resources. The elements of the regional innovation potential involve market, information, financial, investment, production, research, marketing and human resources.*

**Keywords:** innovative potential; regional innovative potential; innovative activity; innovative development; elements of regional innovative potential.

**Постановка проблеми.** Сучасний етап економічного розвитку характеризується активізацією інноваційної діяльності, що зумовлено інтенсифікацією процесів накопичення і трансформації нових знань, збільшенням випуску наукоємної продукції, використанням сучасних технологічних рішень у різних сферах діяльності. Пожвавлення інноваційної діяльності є результатом використання інноваційного потенціалу. Численні визначення поняття «інноваційний потенціал регіону» і його структурних елементів вимагає постановки таких завдань цього дослідження: описати сутність особливостей інноваційного потенціалу

стратегічного розвитку регіону та факторів його формування; провести системну класифікацію складових інноваційного потенціалу регіону; розробити алгоритм оцінки стану інноваційного потенціалу регіону.

**Аналіз останніх публікацій.** Категорії «інноваційний потенціал регіону» належить особливе місце у наукових працях багатьох науковців, оскільки інноваційний потенціал є основою соціально-економічного розвитку. Цю проблематику досліджували О. Біловодська, О. Грищенко, Т. Городинський, В. Шутенко, М. Гедз, І. Лешух, Т. Удовіченко. Не дивлячись на численні наукові публікації, наразі не існує єдиного підходу до визначення категорії «інноваційний потенціал регіону», його особливостей, що ускладнює розробку науково обґрунтованих рекомендацій щодо формування інноваційного потенціалу.

**Невирішені частини дослідження.** Невирішеними залишаються питання розробки алгоритму аналізу стану інноваційного потенціалу стратегічного розвитку регіону.

**Мета дослідження.** Узагальнення теоретичних підходів та розкриття сутності поняття «інноваційний потенціал регіону» і його складових.

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування.** Сьогодення характеризується регіоналізацією інноваційних процесів, тобто локацією інноваційної діяльності в окремих регіонах. Тому актуальності набуває дослідження особливостей інноваційного потенціалу регіону.

У наукових джерелах нема однозначного трактування цього поняття. Термін «інноваційний потенціал» було введено К. Фріменом, який під ним розумів забезпечення розвитку економічної системи за рахунок інновацій.

Найпоширенішими є визначення інноваційного потенціалу як сукупності усіх ресурсів, що використовуються при інноваційній діяльності.

Наприклад, І. Балабанов стверджує, що інноваційний потенціал складається із фінансових, інформаційних, матеріальних, науково-технічних ресурсів, які задіяні в інноваційній діяльності [3].

Сукупністю ресурсів, які спрямовані на реалізацію інноваційної діяльності за певних внутрішніх та зовнішніх факторів, називають інноваційний потенціал науковці В. Калишенко та Л. Мартюшев [10, с. 63].

Такого ж підходу дотримується і А. Савчук, який під інноваційним потенціалом розуміє «сукупність усіх його ресурсів, які можуть бути задіяними у процесі здійснення інноваційної діяльності» [13].

Дефініції поняття «інноваційний потенціал регіону» наводимо у табл. 1.

Таблиця 1

Дефініції поняття «інноваційний потенціал регіону»

Автор	Визначення поняття «інноваційний потенціал»
1	2
О. Біловодська, О. Грищенко	Сукупність ресурсів регіону, які забезпечують його здатність формувати, поширювати та впроваджувати інновації, базуючись на інфраструктурі та інноваційній культурі цього регіону [4].
О. Бакланова	Можливості, джерела, засоби створення умов для оптимізації внеску науки та техніки в економічний розвиток за рахунок впровадження ринкових принципів у цю сферу та її реструктуризацію [2].
Н. Куцай	Оптимальне поєднання кадрових, ринкових, наукових, матеріально-технічних, політичних, правових, фінансових, інформаційних ресурсів, які максимально використовуються для підвищення якості життя населення та соціально-економічного розвитку регіону [8].

Закінчення табл. 1

1	2
С. Трухін	Сукупність кадрових, науково-технічних, інфраструктурних, виробничих, технологічних, правових, фінансових та інших можливостей господарюючих регіональних суб'єктів забезпечити впровадження та поширення інновацій [14].
Т. Городинський, В. Шутенко	Здатність регіону створювати інноваційний продукт та впроваджувати його на ринок за рахунок використання наявних ресурсів та інноваційної інфраструктури [15].

Джерело: [5, с. 39].

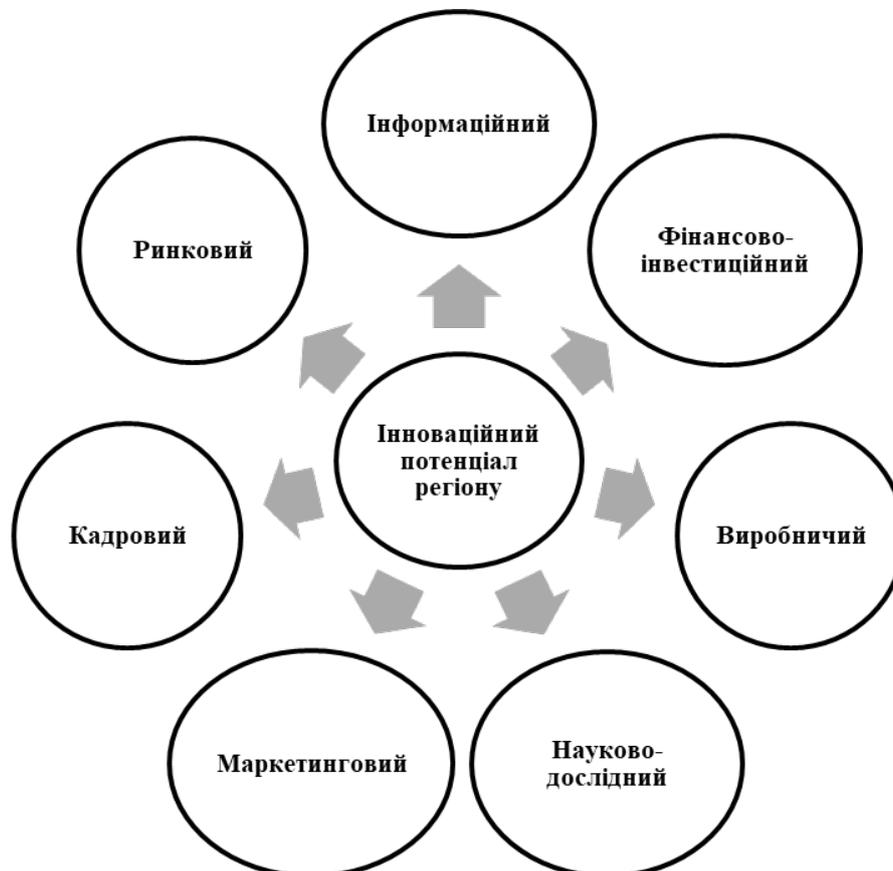
Аналіз зазначених дефініцій дає можливість стверджувати, що науковці розглядають «інноваційний потенціал регіону» як:

- сукупність ресурсів (О. Біловодська, О. Грищенко, С. Трухін, Н. Куцай);
- здатність до реалізації ресурсів (Т. Городинський, В. Шутенко, О. Бакланова).

На думку М. Гедз, інноваційний потенціал регіону показує здатність та готовність регіону до ефективної інноваційної діяльності [7, с. 208].

Під здатністю розуміється наявність та збалансованість структури потенціалу, а під готовністю – достатність та збалансованість розвитку потенціалу за наявних ресурсів для інноваційної діяльності [1].

Інноваційний потенціал регіону складається із ринкового, інформаційного, фінансово-інвестиційного, виробничого, науково-дослідного, маркетингового, кадрового потенціалів (рис. 1).



Джерело: [9].

Рис. 1. Складові інноваційного потенціалу регіону

**Ринковий потенціал** показує рівень відповідності інноваційних ідей та об'єктів інтелектуальної власності потребам суспільства і окремих суб'єктів господарювання в конкурентоспроможній наукомісткій продукції та послугах.

**Інформаційний потенціал** показує рівень інформаційного забезпечення регіону, технічну оснащеність інноваційної діяльності комп'ютерною технікою, телекомунікаціями.

**Фінансово-інвестиційний потенціал** показує реальний стан системи фінансування, яка здатна забезпечити процес створення, впровадження та комерціалізації інновацій.

**Виробничий потенціал** характеризується наявністю інноваційно активних підприємств, наукових установ, засобів та предметів праці для забезпечення інноваційного процесу в регіоні.

**Науково-дослідний потенціал** забезпечує появу нововведень та характеризує обсяги науково-дослідницьких робіт у вартісному та кількісному виразі, структуру цих робіт за секторами економічної діяльності.

**Маркетинговий потенціал** – це спроможність регіону комерціалізувати результати наукових досліджень шляхом використання наявних ресурсів, інноваційної інфраструктури та інноваційної культури.

**Кадровий потенціал** характеризує можливості генерації засвоювати та сприймати нові ідеї, доводити їх до рівня технологій, устаткування, організаційних та управлінських рішень [9, с. 185].

I. Лещух виокремлює такі джерела інноваційного потенціалу регіону:

**наука (рівень 1) =>техніка (рівень 2)=> виробництво (рівень 3)**

До функцій інноваційного потенціалу регіону відносять:

I. Загальні:

- 1) генеруюча – створення необхідних умов для виникнення інноваційної ідеї;
- 2) виробнича – перетворення ідеї нововведення в конкретний інноваційний продукт;
- 3) збутова – впровадження інноваційного продукту або послуги на ринок.

II. Спеціальні:

1) створення умов для підвищення добробуту населення;

2) створення основи для кооперації певного регіону з іншими регіонами в середині та ззовні країни [9, с. 186].

Головними інституціями, які впливають на інноваційний потенціал регіону, є:

- органи місцевого самоврядування;
- суб'єкти підприємницької діяльності регіону та їх підрозділи;
- регіональні органи влади;
- територіальні органи центральних органів виконавчої влади;
- громадські об'єднання;
- навчальні заклади та наукові установи;
- фінансово-кредитні установи;
- громадські об'єднання.

Вважаємо, що головними ознаками інноваційного розвитку регіону є:

1. Постійне зростання виробництва наукоємної продукції.

2. Збалансоване використання ресурсів для підтримки інноваційного потенціалу регіону.

3. Системний підхід до формування інструментів реалізації інноваційного потенціалу регіону.

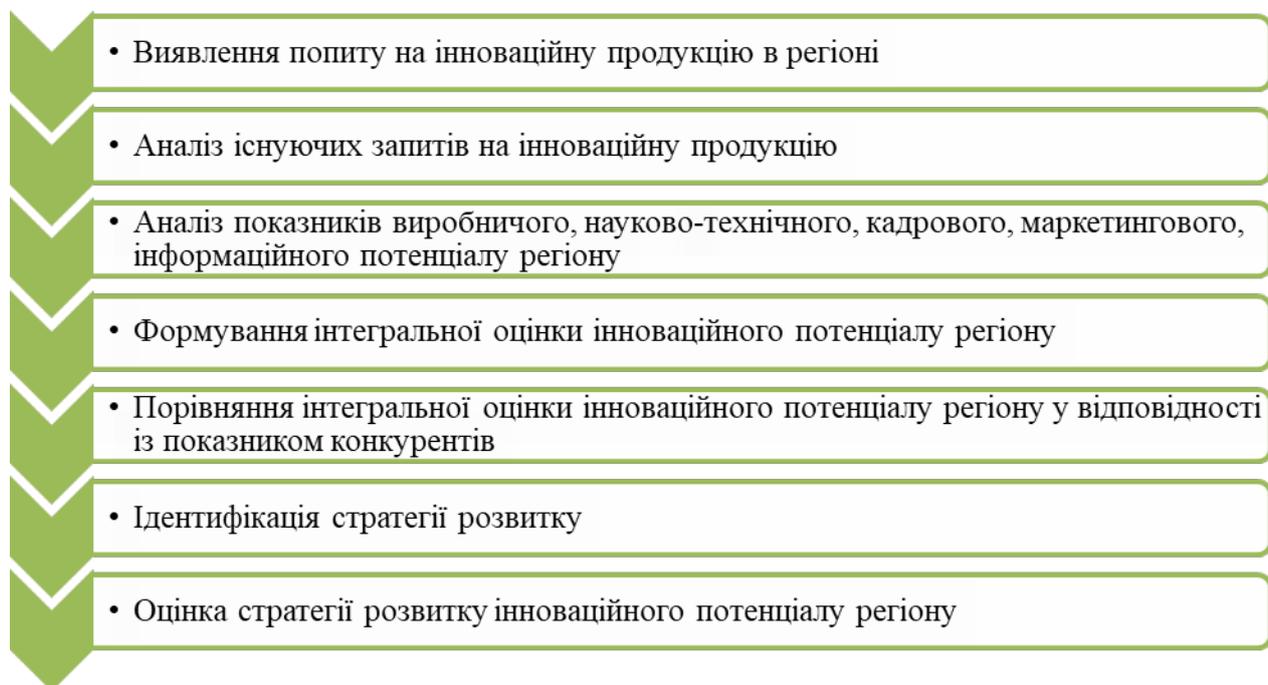
Інноваційний розвиток регіону зумовлюється такими причинно-наслідковими групами факторів:

- наявність конкурентних загроз у вигляді зростання економічного потенціалу прилеглих регіонів, що зумовлює необхідність запобігання міграції робочої сили, вдосконалення інвестиційної політики, розвитку промислового потенціалу регіону;

- розвиток інноваційного потенціалу створює зворотну ситуацію, яка передбачає зростання попиту на інноваційну продукцію як в самому регіональному суб'єкті, так і в інших регіонах.

Під формуванням інноваційного потенціалу регіону розуміється його постійний розвиток та вдосконалення з метою підтримки конкурентоздатності регіону загалом.

Підвищення ефективності процесу формування і розробки стратегії використання інноваційного потенціалу регіону можна досягти за рахунок такої послідовності дій, зображених на рис. 2.



Джерело: [11, с. 102].

**Рис. 2. Алгоритм аналізу стану та прийняття рішення про розвиток інноваційного потенціалу регіону**

Етап виявлення потенційного попиту на інноваційну продукцію характеризується порівнянням показників кількості запитів господарюючих суб'єктів регіону на створення високотехнологічного обладнання або формування інноваційної технології з кількісним показником виконання даних замовлень регіональними інноваційними підприємствами.

На етапі аналізу існуючих замовлень повинна виконуватися якісна оцінка форми і змісту заявок на інноваційну продукцію, що надходять від суб'єктів господарювання, періодичності їх надходження з метою визначення реалістичності їх виконання та економічної виправданості. Заявки, що пройшли відбір, групуються по пріоритетності виконання. На основі результатів аналізу і групування формується портфель замовлень на інноваційну продукцію або технології в регіоні [12].

На третьому етапі відбувається облік і аналіз кількісного і якісного стану показників науково-технічного, виробничого, трудового, маркетингового, інвестиційного, освітнього, інформаційного потенціалів регіону, складових базис інноваційного потенціалу. Всі

отримані кількісні значення показників стають оцінкою кожного з зазначених потенціалів [6].

На основі проведеної оцінки формується інтегральний показник, що враховує значення кожного з розглянутих потенціалів в сукупності. Розрахунок інтегрального показника інноваційного потенціалу регіону проводиться на основі використання інноваційного потенціалу при виконанні індивідуальних замовлень на інноваційну продукцію в сумарному значенні. Формула розрахунку інтегрального значення інноваційного потенціалу регіону являє собою наступну залежність:

$$I = \sum НТП + ТП + МП + ВП + КП + Ш + ІФП,$$

- де **И** – інноваційний потенціал регіону;  
**НТП** – науково-технічний потенціал регіону;  
**ТП** – трудовий потенціал регіону;  
**МП** – маркетинговий потенціал регіону;  
**ВП** – виробничий потенціал регіону;  
**КП** – кадровий потенціал регіону;  
**Ш** – інформаційний потенціал регіону;  
**ІФП** – інвестиційно-фінансовий потенціал регіону.

Отримане значення інтегральної оцінки необхідно порівняти із аналогічним значенням регіонів-конкурентів.

Для ідентифікації існуючої стратегії формування інноваційного потенціалу регіону та виявлення стратегічних альтернатив його розвитку необхідно використовувати два основних критерії:

- потреба господарюючих суб'єктів у інноваційних розробках;
- темп розвитку інноваційного потенціалу в регіоні в порівнянні з пріоритетними регіонами.

Ідентифікація стану інноваційного потенціалу регіону дозволяє визначити основні параметри стратегії його подальшого використання, розвитку або переформування.

Реалізація обраної стратегії передбачає оцінку її ефективності відповідно до мінливих споживчими перевагами і проведення коригувань згідно заданою схемою етапів, в разі наявності відхилень від останньої.

**Висновки та перспективи подальших досліджень** Проведений аналіз показав, що існує чимало визначень економічної категорії «інноваційний потенціал регіону», які значно різняться між собою. Науковці розглядають його як сукупність ресурсів та як здатність до реалізації цих ресурсів. На основі досліджень авторів виокремлено структуру інноваційного потенціалу регіону, яка складається із: ринкового, фінансово-інвестиційного, інформаційного, виробничого, науково-дослідного, маркетингового, кадрового потенціалів. Підвищення ефективності процесу формування і розробки стратегії використання інноваційного потенціалу регіону можна досягти за рахунок такої послідовності дій: виявлення попиту на інноваційну продукцію в регіоні => аналіз існуючих запитів на інноваційну продукцію => аналіз показників виробничого, науково-технічного, кадрового, маркетингового, інформаційного потенціалу регіону => формування інтегральної оцінки інноваційного потенціалу регіону => порівняння інтегральної оцінки інноваційного потенціалу регіону у відповідності із показником конкурентів => ідентифікація стратегії розвитку у відповідності до матриці => оцінка стратегії розвитку інноваційного потенціалу регіону.

References

Література

1. Antoniuk, L.L., Poruchnyk, A.M., Savchuk, V.S. (2003). Innovatsii: teoriia, mekhanizm rozrobky ta komertsializatsii: monohrafiia [Innovations: theory, mechanism of development and commercialization: monograph]. Kyiv: KNEU. 394 p. [in Ukrainian].
2. Baklanova, Iu.O. (2010). Innovatsionnyi potentsial regiona i ego otkrytost po otnosheniiu k vneshnei srede [The innovative potential of the region and its openness in relation to the external environment]. Upravlenie ekonomicheskimi sistemami: elektronnyi nauchnyi zhurnal [Management of economic systems: electronic scientific journal]. Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnyy-potentsial-regiona-i-ego-otkrytost-po-otnosheniyu-k-vneshney-srede> [in Russian].
3. Balabanov, I.T. (2000). Innovatsionnyi menedzhment [Innovation management]. St. Petersburg: Piter. 208 p. [in Russian].
4. Bilovodska, O.A. (2009). Formuvannia marketynhovykh kryteriiv shchodo otsinky innovatsiinoho potentsialu rehionu [Formation of marketing criteria for assessing the innovation potential of the region]. Mekhanizm rehulivannia ekonomiky [Mechanism of economic regulation], No. 4 (Vol. 2), P. 246–256 [in Ukrainian].
5. Buniak, N.M. (2011). Innovatsiinyi potentsial rehionu: sutnist ta metodyka otsinky [Innovative potential of the region: essence and methods of assessment]. Retrieved from: [http://www.economy.in.ua/pdf/11\\_2011/12.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/11_2011/12.pdf) [in Ukrainian].
6. Vasileva, I.A. (2013). Ekonomicheskie faktory upravleniia innovatsionnym razvitiem regiona [Economic factors of managing the innovative development of the region]. Kreativnaia ekonomika [Creative Economy], No. 5, P. 3–9 [in Russian].
7. Hedz, M.I. (2014). Innovatsiinyi potentsial rehioniv Ukrainy [Innovative potential of the regions of Ukraine]. Retrieved from: <https://economics.opu.ua/files/archive/2014/No2/208-212.pdf> [in Ukrainian].
8. Kutsai, N.S. Problemy doslidzhennia pidkhodiv do traktuvannia poniattia «innovatsiinyi potentsial rehionu» [Problems of research of approaches to interpretation of the concept "innovative potential of the region"]. Retrieved from: <http://vlp.com.ua/node/741> [in Ukrainian].

1. Антонюк Л. Л. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації: монографія / Л. Л. Антонюк, А. М. Поручник, В. С. Савчук. – К.: КНЕУ, 2003. – 394 с.
2. Бакланова Ю. О. Инновационный потенциал региона и его открытость по отношению к внешней среде [Электронный ресурс] / Ю. О. Бакланова // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2010. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnyy-potentsial-regiona-i-ego-otkrytost-po-otnosheniyu-k-vneshney-srede>.
3. Балабанов И. Т. Инновационный менеджмент / И. Т. Балабанов. – СПб.: Питер, 2000. – 208 с.
4. Біловодська О. А. Формування маркетингових критеріїв щодо оцінки інноваційного потенціалу регіону / О. А. Біловодська // Механізм регулювання економіки. – 2009. – № 4 (Т. 2). – С. 246–256.
5. Буняк Н. М. Інноваційний потенціал регіону: сутність та методика оцінки [Електронний ресурс] / Н. М. Буняк. – Режим доступу: [http://www.economy.in.ua/pdf/11\\_2011/12.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/11_2011/12.pdf).
6. Васильева И. А. Экономические факторы управления инновационным развитием региона / И. А. Васильева // Креативная экономика. – 2013. – № 5. – С. 3–9.
7. Гедз М. Й. Інноваційний потенціал регіонів України [Електронний ресурс] / М. Й. Гедз. – Режим доступу: <https://economics.opu.ua/files/archive/2014/No2/208-212.pdf>.
8. Куцай Н. С. Проблеми дослідження підходів до трактування поняття «інноваційний потенціал регіону» [Електронний ресурс] / Н. С. Куцай. – Режим доступу: <http://vlp.com.ua/node/741>.

9. Leshchukh, I. (2019). Paradyhma innovatsiinoho potentsialu rehionu. Retrieved from: [http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/10366/1/2019\\_11\\_29\\_materialy\\_mup.pdf#page=184](http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/10366/1/2019_11_29_materialy_mup.pdf#page=184) [in Ukrainian].
10. Martiusheva, L., Kalysenko, V. (2002). Innovatsiyni potentsial pidpriemstva yak ob'ekt ekonomichnoho doslidzhennia [Innovative potential of the enterprise as an object of economic research]. *Finansy Ukrainy* [Finance of Ukraine], No. 10, P. 61–66 [in Ukrainian].
11. Merzlikina, G.S., Babkin, A.V., Pshenichnikov, I.V. (2015). Innovatsionnyi potentsial regiona: formirovanie i strategiia razvitiia [Innovative potential of the region: formation and development strategy]. *Vestnik AGTU*, No. 3, P. 99–108 [in Russian].
12. Savkhizanova, S.E. (2014). Mezhhregionalnaia innovatsionnaia sistema – effektivnyi mekhanizm perevoda regionalnykh ekonomik na innovatsionnyi put razvitiia [Interregional innovation system is an effective mechanism for transferring regional economies to an innovative way of development]. *Kreativnaia ekonomika* [Creative Economy], No. 11, P. 46–52 [in Russian].
13. Savchuk, A.V. (2003). Teoreticheskie osnovy analiza innovatsionnykh protsessov v promyshlennosti: monografiia [Theoretical foundations of the analysis of innovative processes in industry: monograph]. Donetsk: Institute of Economics of Industry. 448 p. [in Russian].
14. Trukhin, S.A. (2006). Otsenka investitsionnogo privlekatel'nosti i innovatsionnogo potentsiala [Assessment of investment attractiveness and innovation potential]. Retrieved from: [http://elib.altstu.ru/elib/books/Files/pv2006\\_03\\_1/pdf/200truh.pdf](http://elib.altstu.ru/elib/books/Files/pv2006_03_1/pdf/200truh.pdf) [in Russian].
15. Shutenko, V.O. Innovatsiyni potentsial rehionu: teoretychnyi aspekt [Innovative potential of the region: theoretical aspect]. Retrieved from: <http://ena.lp.edu.ua> [in Ukrainian].
9. Лещух І. Парадигма інноваційного потенціалу регіону [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/10366/1/2019\\_11\\_29\\_materialy\\_mup.pdf#page=184](http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/10366/1/2019_11_29_materialy_mup.pdf#page=184).
10. Мартюшева Л. Інноваційний потенціал підприємства як об'єкт економічного дослідження / Л. Мартюшева, В. Калишенко // *Фінанси України*. – 2002. – № 10. – С. 61–66.
11. Мерзликina Г. С. Інноваційний потенціал регіона: формування і стратегія розвитку / Г. С. Мерзликina, А. В. Бабкин, І. В. Пшеничников // *Вестник АГТУ*. – 2015. – № 3. – С. 99–108.
12. Савхизанова С. Э. Межрегиональная инновационная система – эффективный механизм перевода региональных экономик на инновационный путь развития / С. Э. Савхизанова // *Креативная экономика*. – 2014. – № 11. – С. 46–52.
13. Савчук А. В. Теоретические основы анализа инновационных процессов в промышленности: монография / А. В. Савчук; НАН Украины. Ин-т экономики пром-сти. – Донецьк, 2003. – 448 с.
14. Трухин С. А. Оценка инвестиционного привлекательности и инновационного потенциала [Электронный ресурс] / С. А. Трухин. – Режим доступа: [http://elib.altstu.ru/elib/books/Files/pv2006\\_03\\_1/pdf/200truh.pdf](http://elib.altstu.ru/elib/books/Files/pv2006_03_1/pdf/200truh.pdf).
15. Шутенко В. О. Інноваційний потенціал регіону: теоретичний аспект [Електронний ресурс] / В. О. Шутенко. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua>.

УДК 656.2:33.055-21.387

DOI: 10.30857/2413-0117.2020.2.8

**Вікторія В. Прохорова**

*Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків, Україна*

**Валентина М. Проценко**

*Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна», м. Київ, Україна*

**ИМПЕРАТИВИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ  
ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ ЯК ОСНОВА ІНТЕНСИФІКАЦІЇ УПРАВЛІННЯ  
ЇХ ЕКОНОМІЧНОЮ ПОВЕДІНКОЮ В УМОВАХ  
НЕОІНДУСТРІАЛЬНОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ**

*У результаті дослідження визначено, що в сучасних умовах більшість промислових підприємств залізничного транспорту знаходяться в стані стагнації через низку причин, серед яких найбільш значущими є: низький рівень інвестування, відсутність тенденцій стійкого економічного зростання, а також неефективний розподіл потенціальних ресурсів. Підкреслюється, що для вирішення цих проблем та стимулювання науково-технологічного і соціально-економічного зростання необхідно сформувати методологічний апарат для аналізу факторів і оцінки можливостей виходу зі стану стагнації та переходу до стану стабільного розвитку, впроваджуючи процес інтенсифікації управління економічною поведінкою підприємств в умовах неоіндустріальної модернізації. Актуальність цього напрямку підтверджується тим, що реалізація імперативу сталого науково-технологічного і соціально-економічного розвитку промислових підприємств залізничного транспорту стає більш проблематичною та потребує концептуального обґрунтування вибору стратегічних траєкторій розвитку та визначення потенціальних факторів для стабільного довгострокового виходу з кризового стану. Визначено заходи для досягнення поставлених цілей у вирішенні проблем сталого науково-технологічного і соціально-економічного розвитку промислових підприємств залізничного транспорту. Наведено етапи переходу для досягнення цілей у вирішенні проблем сталого науково-технологічного і соціально-економічного розвитку промислових підприємств залізничного транспорту. Розглянуто стадії концепції сталого розвитку промислових підприємств залізничного транспорту та досліджено економічні моделі сталого розвитку промислових підприємств залізничного транспорту, що є підґрунтям інтенсифікації управління економічною поведінкою підприємств в умовах неоіндустріальної модернізації.*

**Ключові слова:** економічна поведінка підприємств; промислові підприємства залізничного транспорту; інтенсифікація управління; сталий розвиток; стагнація.

**Викторія В. Прохорова**

*Украинская инженерно-педагогическая академия, г. Харьков, Украина*

**Валентина М. Проценко**

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

*Украина*

**ИМПЕРАТИВЫ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ  
ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА КАК ОСНОВА ИНТЕНСИФИКАЦИИ  
УПРАВЛЕНИЯ ИХ ЭКОНОМИЧЕСКИМ ПОВЕДЕНИЕМ В УСЛОВИЯХ  
НЕОІНДУСТРІАЛЬНОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ**

*В результате исследования установлено, что в современных условиях большинство промышленных предприятий железнодорожного транспорта находятся в состоянии стагнации в силу целого ряда причин, из которых наиболее значимыми являются: низкий уровень инвестирования, отсутствие тенденций устойчивого экономического роста, а также неэффективное распределение потенциальных ресурсов. Подчеркивается, что для*

решения этих проблем и стимулирования научно-технологического и социально-экономического роста необходимо сформировать методологический аппарат для анализа факторов и оценки возможностей выхода из состояния стагнации и перехода в состояние стабильного развития, внедряя процесс интенсификации управления экономическим поведением предприятий в условиях неоиндустриальной модернизации. Актуальность данного направления подтверждается тем, что реализация императива устойчивого научно-технологического и социально-экономического развития промышленных предприятий железнодорожного транспорта становится более проблематичной и требует концептуального обоснования выбора стратегических траекторий развития и определения потенциальных факторов для стабильного долгосрочного выхода из кризисного состояния. Определены мероприятия для достижения поставленных целей в решении проблем устойчивого научно-технологического и социально-экономического развития промышленных предприятий железнодорожного транспорта. Представлены этапы перехода для достижения целей в решении проблем устойчивого научно-технологического и социально-экономического развития промышленных предприятий железнодорожного транспорта. Рассмотрены стадии концепции устойчивого развития промышленных предприятий железнодорожного транспорта и исследованы экономические модели устойчивого развития промышленных предприятий железнодорожного транспорта, что является основой интенсификации управления экономическим поведением предприятий в условиях неоиндустриальной модернизации.

**Ключевые слова:** экономическое поведение предприятий; промышленные предприятия железнодорожного транспорта; интенсификация управления; устойчивое развитие; стагнация.

**Viktoriia V. Prokhorova**

*Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy, Kharkiv, Ukraine*

**Valentyna M. Protsenko**

*Open International University of Human Development «Ukraine», Kyiv, Ukraine*

**IMPERATIVES FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES OF RAILWAY TRANSPORT TO ENHANCE THEIR ECONOMIC BEHAVIOR MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF NEOINDUSTRIAL MODERNIZATION**

*The research findings have revealed that in modern realia, most of industrial enterprises of railway transport are facing a phase of stagnation through a range of factors, the most essential of them are: low investment level, lack of sustainable economic growth trends as well as ineffective resource allocation. It is argued that to address the above issues and boost scientific, technological and socioeconomic growth, there is a critical need to build a methodological framework for assessing factors and possibilities of overcoming stagnation and transitioning to sustainable development by implementing intensification of economic behavior management in the context of neoindustrial modernization. The imperative for sustainable scientific, technological and socioeconomic development of industrial enterprises of railway transport offers new challenges and triggers a design of a new conceptual framework to select strategic development trajectories and identify critical factors for long-term crisis recovery – all that supports the relevance of the research. To attain the goals set, the study has identified measures to address the issues of sustainable scientific, technological and socioeconomic development of industrial enterprises of railway transport along with considering the stages in the process of achieving the research agenda. The findings also explore the stages of the sustainable development concept for railway transport enterprises and present economic models of sustainable development of industrial*

*enterprises of railway transport to intensify enterprise economic behavior management in the context of neoindustrial modernization.*

**Keywords:** *economic behavior of enterprises; industrial enterprises of railway transport; management intensification; sustainable development; stagnation.*

**Постановка проблеми.** Актуальність теми визначається тим, що в сучасних умовах більшість промислових підприємств залізничного транспорту знаходяться в стані стагнації. Низький рівень інвестування, відсутність тенденції стійкого економічного зростання, неефективний розподіл потенціальних ресурсів призводить до такого стану. Для вирішення цих проблем та стимулювання науково-технологічного і соціально-економічного зростання, необхідно сформувавши методологічний апарат для аналізу факторів і оцінки можливостей виходу зі стану стагнації та переходу до стану стабільного розвитку, впроваджуючи процес інтенсифікації управління економічною поведінкою підприємств в умовах неоіндустріальної модернізації.

Актуальність даного напрямку підтверджується тим, що реалізація імперативу сталого науково-технологічного і соціально-економічного розвитку промислових підприємств залізничного транспорту стає більш проблематичною та потребує концептуального обґрунтування вибору стратегічних траєкторій розвитку та визначення потенціальних факторів для стабільного довгострокового виходу з кризового стану.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питаннями суттєвої модернізації сталого науково-технологічного і соціально-економічного розвитку промислових підприємств залізничного транспорту, під впливом кризових явищ, займалися зарубіжні та вітчизняні вчені-економісти, зокрема, О. Ареф'єва [1], Н. Васюткіна [1], О. Дейнека [2], В. Дикань [3, 4], І. Зайцева [5], О. Зіць [6], О. Зоріна [7], Ю. Кулаєв [8], М. Маковський [2], В. Прохорова [9], В. Чобіток [9] та інші.

Проте, вирішення актуальних проблем формування імперативів сталого розвитку промислових підприємств залізничного транспорту як основи інтенсифікації управління їх економічною поведінкою в умовах неоіндустріальної модернізації є актуальним і вимагають подальшого науково-практичного дослідження.

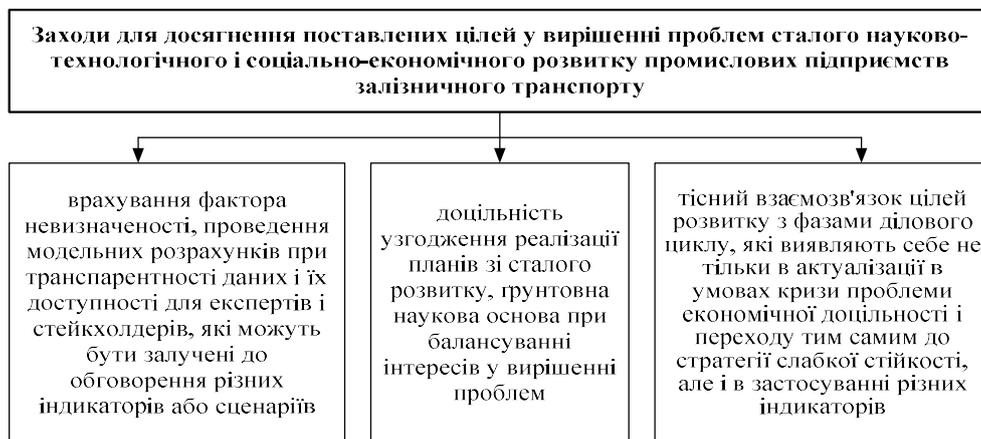
**Мета і завдання статті** полягають у формуванні імперативів сталого розвитку промислових підприємств залізничного транспорту як основи інтенсифікації управління їх економічною поведінкою в умовах неоіндустріальної модернізації.

**Результати.** В сучасних турбулентних умовах господарювання на науково-технологічний і соціально-економічний розвиток промислових підприємств залізничного транспорту впливають фрагментарність і недостатня системність розв'язання конкретних проблем, які не відповідають сучасним тенденціям на ринках та прогресивним інноваційним підходам. Це потребує проведення ефективних антикризових заходів з оновлення моделі науково-технологічного і соціально-економічного розвитку промислових підприємств залізничного транспорту і формування адекватних механізмів з її реалізації, що призведе до радикальних структурних змін, модернізації процесів діяльності для виходу на нові рівні розвитку.

Для досягнення поставлених цілей у вирішенні проблем сталого науково-технологічного і соціально-економічного розвитку промислових підприємств залізничного транспорту необхідно впроваджувати наступні заходи, що наведено на рис. 1.

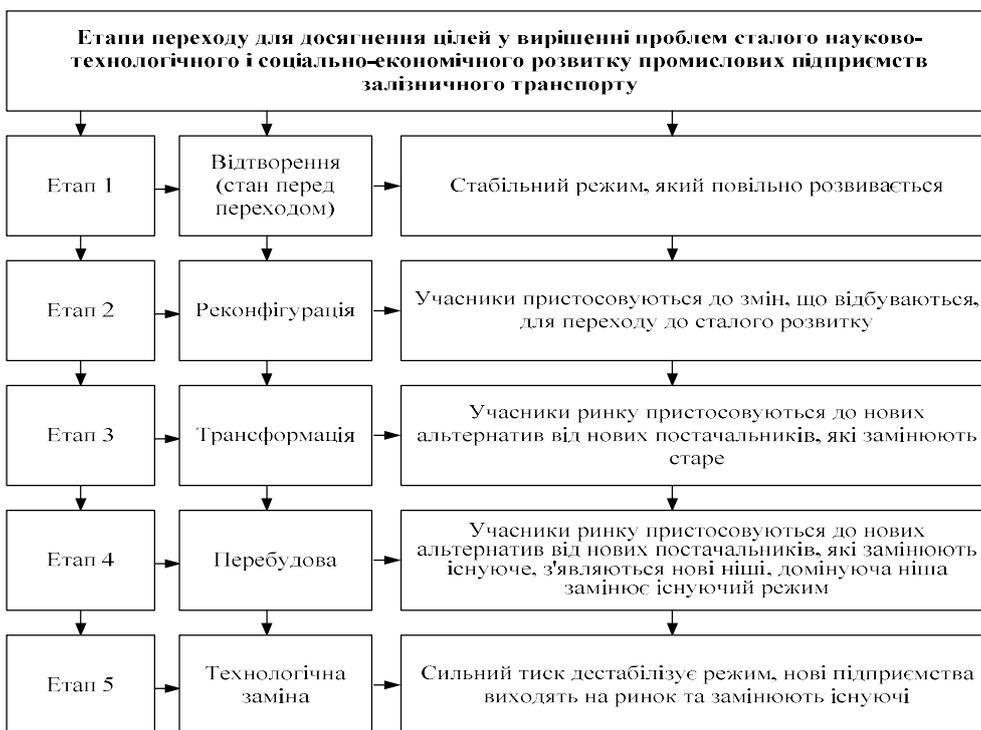
Запропоновані заходи для досягнення поставлених цілей у вирішенні проблем сталого науково-технологічного і соціально-економічного розвитку промислових підприємств залізничного транспорту дозволяють демонструвати ефективність процесу інтенсифікації управління економічною поведінкою підприємств в умовах неоіндустріальної модернізації.

Для досягнення цілей у вирішенні проблем сталого науково-технологічного і соціально-економічного розвитку промислових підприємств залізничного транспорту та виходу зі стану стагнації необхідно пройти наступні етапи (відтворення, ре конфігурації, трансформації, перебудови та технологічної заміни), які наведено на рис. 2.



Джерело: авторська розробка.

**Рис. 1. Заходи для досягнення поставлених цілей у вирішенні проблем сталого науково-технологічного і соціально-економічного розвитку промислових підприємств залізничного транспорту**



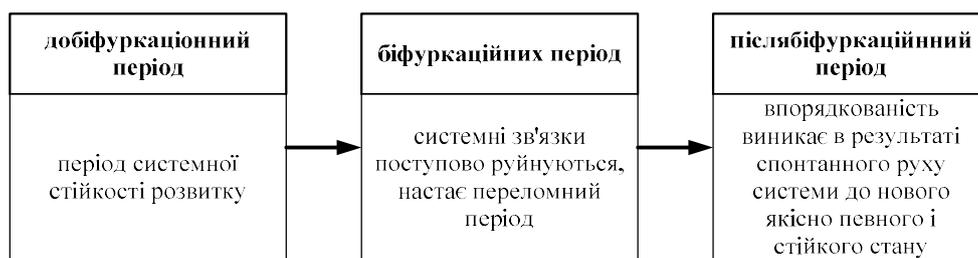
Джерело: авторська розробка.

**Рис. 2. Етапи переходу для досягнення цілей у вирішенні проблем сталого науково-технологічного і соціально-економічного розвитку промислових підприємств залізничного транспорту**

Відповідно, ефективність процесу інтенсифікації управління економічною поведінкою підприємств в умовах неоіндустріальної модернізації, включаючи перехід до сталого

розвитку, вимагає використання ефективних інструментів стратегічного управління, з метою виділення необхідності інноваційної активності для впровадження нових технологій, що забезпечить активний розвиток промислових підприємств залізничного транспорту та допоможе їм вийти зі стану стагнації.

Концепція сталого розвитку промислових підприємств залізничного транспорту є загально визнаною, але її реалізація пов'язана з труднощами в конкурентній боротьбі за завоювання ринків та споживачів, як на внутрішніх так і на зовнішніх ринках, що проходить наступні стадії процесу (рис. 3).



Джерело: авторська розробка.

Рис. 3. Стадії концепції сталого розвитку промислових підприємств залізничного транспорту

Відповідно, промислові підприємства залізничного транспорту повинні обов'язково формувати науково-аналітичні підрозділи, які регулярно проводили б діагностику стану підприємства, моніторинг параметрів у всіх підрозділах системи на предмет їх гомеостазу, ентропії і синергії для своєчасного встановлення ентропогенних факторів, що дезорганізують систему, спостерігати їх динаміку, прогнозувати ступінь загроз; які мають вплив на системність діяльності підприємства та формувати і впроваджувати коригувальні заходи з інтенсифікації управління економічною поведінкою підприємств в умовах неоіндустріальної модернізації.

Система ринкової економіки характеризується постійною циклічністю, механізм саморегулювання передбачає постійне відхилення економіки від стану рівноваги.

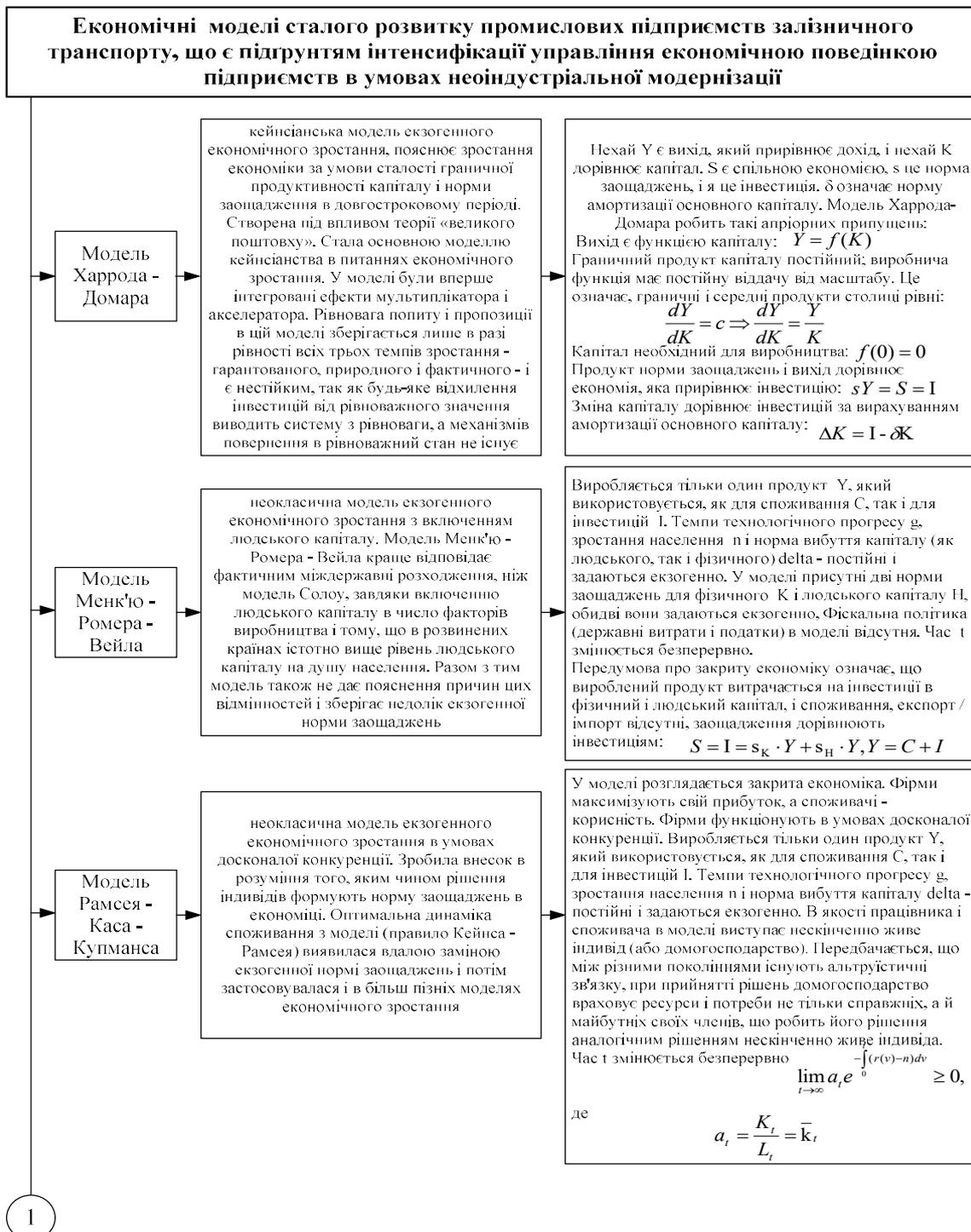
В умовах глобалізації відносин, зростає взаємозалежність різних економік, відповідно, кризові явища стають все більш масштабними та частими, можливості їх запобігання постійно знижуються, але вони є потужною рушійною силою для розвитку нових теорій та моделей, концептуальних основ і принципів регулювання, накопичення і систематизації знань про інтенсифікацію управління економічною поведінкою підприємств в умовах неоіндустріальної модернізації.

Пріоритетним завданням інтенсифікації управління економічною поведінкою підприємств в умовах неоіндустріальної модернізації стає не тільки забезпечення поточного ефективного функціонування підприємства, а й визначення стратегічних перспектив його безперервного вдосконалення і сталого розвитку.

Для переходу до сталого розвитку промислових підприємств залізничного транспорту необхідні усвідомлені, цілеспрямовані дії керівництва з урахуванням законів і закономірностей їх функціонування, що призводять до якісно нових, систематичних змін параметрів їх діяльності. Завданням інтенсифікації управління економічною поведінкою підприємств є вибір або побудова такої моделі функціонування підприємства, яка забезпечить безперервні позитивні зміни як можна більшого числа параметрів їх господарської діяльності.

Сталий розвиток промислових підприємств залізничного транспорту є динамічним, збалансованим рухом всієї системи, що характеризується позитивною динамікою основних факторів їх діяльності.

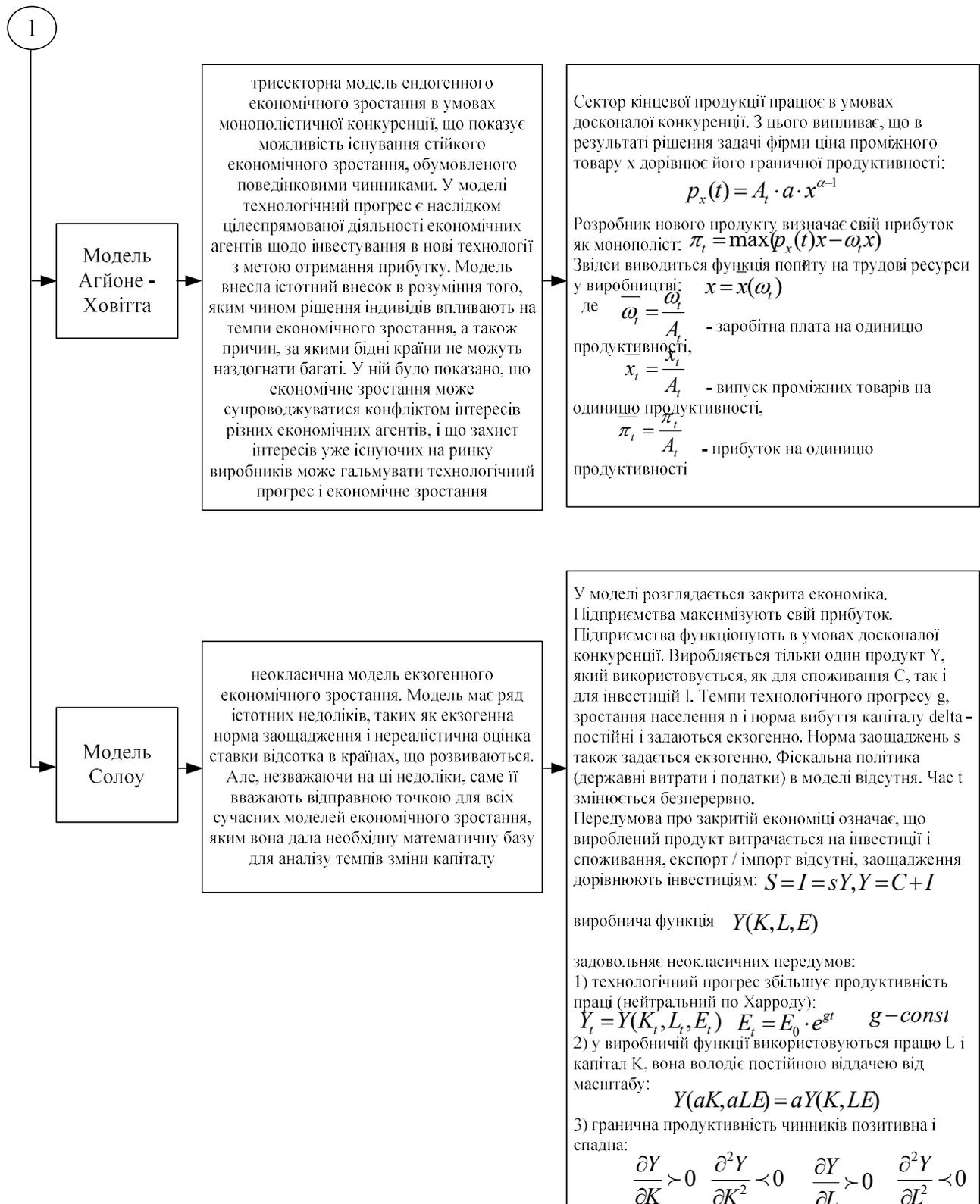
Вирішення завдання сталого розвитку промислових підприємств залізничного транспорту вимагає системного комплексного підходу, що дозволяє вирішувати поточні проблеми забезпечення їх стабільності з використанням економічних методів та моделей (рис. 4а, 4б).



1

Джерело: авторська розробка.

**Рис. 4а. Економічні моделі сталого розвитку промислових підприємств залізничного транспорту, що є підґрунтям інтенсифікації управління економічною поведінкою підприємств в умовах неоіндустріальної модернізації**



Джерело: авторська розробка.

**Рис. 4б. Економічні моделі сталого розвитку промислових підприємств залізничного транспорту, що є підґрунтям інтенсифікації управління економічною поведінкою підприємств в умовах неоіндустріальної модернізації**

Модернізація вітчизняної економіки та перехід до інтенсифікації управління економічною поведінкою підприємств має стратегічне завдання та не може бути вирішено без створення істинного інституту конкуренції, який стимулює ефективну економічну поведінку підприємств, з урахування змінних потреб ринку і вимагає від кожного промислового підприємства залізничного транспорту до раціонального використання потенційних ресурсів, зниження цін, зростання якості і конкурентоспроможності продукції та задоволенню потреб суспільства в цілому. Для цього необхідно вчасно реагувати на зміни, мати векторну направленість на вирішення завдань сталого розвитку з використанням модельного ряду та ефективних інструментів стратегічного управління для формування ефективних управлінських рішень, що забезпечать активний розвиток промислових підприємств залізничного транспорту та виведуть зі стану стагнації.

**Висновок.** В результаті дослідження визначено, що в сучасних умовах більшість промислових підприємств залізничного транспорту знаходяться в стані стагнації. Низький рівень інвестування, відсутня тенденція стійкого економічного зростання, неефективний розподіл потенціальних ресурсів призводить до такого стану. Для вирішення цих проблем та стимулювання науково-технологічного і соціально-економічного зростання, необхідно сформувати методологічний апарат для аналізу факторів і оцінки можливостей виходу зі стану стагнації та переходу до стану стабільного розвитку, впроваджуючи процес інтенсифікації управління економічною поведінкою підприємств в умовах неоіндустріальної модернізації.

Визначено заходи для досягнення поставлених цілей у вирішенні проблем сталого науково-технологічного і соціально-економічного розвитку промислових підприємств залізничного транспорту.

Розглянуто етапи переходу для досягнення цілей у вирішенні проблем сталого науково-технологічного і соціально-економічного розвитку промислових підприємств залізничного транспорту.

Розглянуто стадії концепції сталого розвитку промислових підприємств залізничного транспорту та досліджено економічні моделі сталого розвитку промислових підприємств залізничного транспорту, що є підґрунтям інтенсифікації управління економічною поведінкою підприємств в умовах неоіндустріальної модернізації.

#### References

1. Arefieva, O.V., Vasiutkina, N.V. (2013). *Korporatyvne upravlinnia: evoliutsiia, stanovlennia, rozvytok: monohrafiia* [Corporate governance: evolution, formation, development: a monograph]. 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 Ukrainskoho derzhavnogo universytetu zaliznychnoho transportu* [Collection of scientific works 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*

#### Література

1. Ареф'єва О. В. Корпоративне управління: еволюція, становлення, розвиток: монографія / О. В. Ареф'єва, Н. В. Васюткіна. – К.: Ліра-К, 2013. – 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*

- promyslovosti [Bulletin of Transport and Industry Economics]. Kharkiv, UkrDUZT, 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]. Kharkiv, UkrDAZT, No. 49, P. 11–18 [in Ukrainian].
5. Zaitseva, I.Yu. (2012). Stratehiia rozvytku zaliznychnoho transportu Ukrainy [Strategy of railway transport development 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-protsesiv PAT «Ukrzaliznytsia» [Peculiarities of business process development of PJSC "Ukrzaliznytsia"]. Visnyk Chernihivskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu: Serii Ekonomichni nauky [Bulletin of Chernihiv State Technological University: Economic Sciences Series]. Chernihiv: ChDTU, 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 add. Kyiv: Feniks. 328 p. [in Ukrainian].
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: monograph]. Kharkiv: Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy. 291 p. [in Ukrainian].
10. Website of the Joint-Stock Company "Ukrainian Railway". Retrieved from: <https://www.uz.gov.ua> [in Ukrainian].
11. Wikipedia, the free encyclopedia. Retrieved from: <https://uk.wikipedia.org> [in Ukrainian].
- промисловості. – Харків, УкрДУЗТ, 2018. – № 62.
4. Дикань В. Л. Комплексний підхід до управління стійким розвитком підприємств машинобудування / В. Л. Дикань // Вісник економіки транспорту і промисловості. – Харків, УкрДАЗТ, 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: навч. посібник. – 2-е вид., переробл. і доповн. – К.: Фенікс, 2012. – 328 с.
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. Сайт Акціонерного товариства «Українська залізниця» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.uz.gov.ua>.
11. Вікіпедія, вільна енциклопедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org>.

УДК 339.138

DOI: 10.30857/2413-0117.2020.2.9

**Олена В. Птащенко, Ірина В. Литовченко, Юлія В. Григорова**  
*Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Україна*  
**ЗДІЙСНЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ  
В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

*У роботі представлено ключові аспекти здійснення маркетингової діяльності на міжнародному ринку, проаналізовано особливості міжнародного маркетингу, основні види економічної діяльності, а також фактори виробництва (капітал, робоча сила, сировина, управління, інформація, технології, ринки), організовані у світовому масштабі. Підкреслюється, що в нових умовах досягнення необхідного рівня продуктивності та конкурентоспроможності стає можливим лише в межах взаємозалежної глобальної мережі. У контексті національних підприємств, процес глобалізації є, з одного боку, посиленням конкуренції, а з іншого – можливістю виходу на нові ринки. Успіх проникнення компаній на міжнародний ринок значною мірою залежить від їх об'єктивності та компетентності вивчати розвинені ринкові сегменти, а також від можливості вибору ефективної маркетингової стратегії для досягнення цієї мети. У рамках дослідження, міжнародний маркетинг розглядається як реакція учасників міжнародного ринку на такі процеси, як зростання та розширення партнерських відносин, зростання виробничих потужностей, швидке оновлення асортименту, часті зміни характеру та структури ринкового попиту, його коливань на ринку, посилення конкуренції, збільшення обсягу, підвищення якості інформаційного забезпечення. Це забезпечує систематичну, постійну та активну роботу на міжнародному ринку на різних етапах просування товарів і послуг для продажу споживачам.*

**Ключові слова:** *маркетинг; маркетингові інструменти; міжнародний маркетинг; міжнародна маркетингова діяльність; інструментарій міжнародного маркетингу.*

**Елена В. Птащенко, Ирина В. Литовченко, Юлия В. Григорова**  
*Харьковский национальный экономический университет имени Семена Кузнеця,*  
*Украина*  
**ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ МЕЖДУНАРОДНОЙ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ**

*В работе представлены ключевые аспекты осуществления маркетинговой деятельности на международном рынке, проанализированы особенности маркетинга, основные виды экономической деятельности, а также факторы производства (капитал, рабочая сила, сырье, управление, информация, технологии, рынки), организованные в мировом масштабе. Подчеркивается, что в новых условиях достижение необходимого уровня производительности и конкурентоспособности становится возможным только в пределах взаимосвязанной глобальной сети. В контексте национальных предприятий, процесс глобализации, с одной стороны, представляет собой усиление конкуренции, а с другой – возможность выхода на новые рынки. Успех проникновения компаний на международный рынок в значительной степени зависит от их объективности и их компетентности изучать развитые рыночные сегменты, а также от возможности выбора эффективной маркетинговой стратегии для достижения этой цели. В рамках исследования, международный маркетинг рассматривается как реакция участников международного рынка на непосредственные процессы роста и расширения партнёрских отношений, а также на рост производственных мощностей, быстрое обновление ассортимента, частые изменения характера и структуры рыночного спроса, его колебаний*

на рынке, усиление конкуренции, увеличение объёма, повышение качества информационного обеспечения. Это обеспечивает систематическую, постоянную и активную работу на международном рынке на различных этапах продвижения товаров и услуг для продажи потребителям.

**Ключевые слова:** маркетинг; маркетинговые инструменты; международный маркетинг; международная маркетинговая деятельность; инструментарий международного маркетинга.

**Olena V. Ptashchenko, Iryna V. Lytovchenko, Yuliia V. Hryhorova**  
*Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Ukraine*

### IMPLEMENTATION OF INTERNATIONAL MARKETING ACTIVITIES IN MODERN GLOBALIZATION REALIA

*The paper discusses the key aspects of marketing activities in the international market, provides insights into the specifics of international marketing, the major types of business activity and the production factors (capital, labour, raw materials, management, information, technology, markets), and the way they are organized worldwide. It is argued that in the new realia, gaining a required level of productivity and competitiveness becomes possible only within the frameworks of an integrated global network. In the context of national enterprises, the process of globalization, on the one hand, could be viewed as increased competition, while on the other – as the opportunity to enter new markets. The success of companies' penetration into international markets largely depends on their objectivity and competence to explore developed market segments, as well as on the ability to choose an effective marketing strategy to achieve this goal. Within the scope of this study, international marketing is considered as the respond of international market participants to the immediate processes of growth and expansion of partnerships, growth of production capacity, rapid renewal of product assortment, frequent changes in the nature and structure of market demand, market fluctuations, increased competition, production expansion, and enhanced quality of information support. All this ensures systemic, regular and dynamic activities in the international market at different stages of product and services consumer sales promotion.*

**Keywords:** marketing; marketing tools; international marketing; international marketing activities; international marketing toolkit.

**Постановка проблеми.** Глобалізаційний процес сьогодення проявляється в усіх сферах життя сучасної людини та безпосередньо торкається розвитку торговельної сфери, сфери високих технологій, спрямований на забезпечення мобільного пересування капіталу та міграції робочої сили, організації новітніх виробничих мереж, збільшує значення маркетингової діяльності на міжнародному ринку та створює прозорість державних кордонів для забезпечення економічної діяльності.

Функції сучасного міжнародного маркетингу визначаються специфікою зовнішнього середовища, в якому він реалізується. Перш за все, слід враховувати ставлення національного уряду до зовнішньоекономічної діяльності. Лояльне ставлення уряду безпосередньо може забезпечити необхідні умови для розвитку міжнародної діяльності підприємницького сектору. І навпаки, уряд може не бути зацікавлений у результатах діяльності свого бізнесу чи компанії на зовнішніх ринках і може створювати всілякі перешкоди таким чином. Національні уряди, як правило, підтримують експорт і, де це можливо, прагнуть скоротити імпорт. З цієї причини вони, як правило, сприяють здійсненню зовнішньоекономічної діяльності національними підприємствами (компаніями). Країна-імпортер, у свою чергу, може забезпечити найбільш сприятливі умови для ведення підприємницької діяльності іноземних компаній на своїй території та, навпаки, створити

всілякі бар'єри для виходу на її ринок. Як правило, сприятливі умови забезпечуються для постачання обмежених основних товарів або високих технологій, і виникають перешкоди для достатнього виробництва окремих товарів національними підприємствами [1, 8, 16].

Саме тому, можливо стверджувати, що глобалізація сьогодні змінює традиційний уклад життя сучасної людини та дає змогу для розвитку новітніх знань та компетентностей, що в подальшому може забезпечити стрімкий розвиток високотехнологічної сфери діяльності людини.

**Аналіз останніх публікацій по проблемі.** Розвиток міжнародного маркетингу та основних його аспектів знайшли своє відображення у роботах таких провідних вчених та економістів: К. Бартлетта, С. Грошал, Дж. Даніелса, Ф. Катеори, М. Портера, Л. Раденбау, П. Ріволі, І. Ронкаїнена, А. Сайденбега, Л. Хоффманна, М. Чінкоти, К. Шмітгоффа.

Особливості застосування інструментарію міжнародного маркетингу представлено в роботах Д. Аакера, С. Актера, Т. Амблера, Дж. Грехема, С. Джейна, Дж.-П. Дженнета, Р. Кевіна, В. Кірпалані, Д.-Н. Ласку, Т. Мелона, Дж. О'Шонессі, Р. Петерсона, К. Стайлса, Б. Тойна, П. Уолтерса, Х. Хеннессі, С. Холленсена.

Дослідження процесів глобалізації та інтеграції в міжнародній маркетинговій діяльності відображено в роботах Г. Армстронгом, К. Барнеттом, С. Дуглас, Ф. Котлером, С. Крейгом, В. Пучиком, Н. Тічі, Д. Уотервортом та ін.

Дослідження вітчизняних вчених сьогодні стосуються здебільшого функціонального прояву міжнародного маркетингу та знайшли своє відображення в роботах О. Азарян, А. Войчака, В. Кардаша, А. Кредісова, Є. Крикавського, А. Мазаракі, Ю. Макогона, Л. Мороз, В. Онищенко, В. Пелішенка, П. Перерви, Г. Почепцова, І. Решетнікової, Є. Ромата, Є. Савельєва, А. Старостіної, Н. Чухрай, Т. Циганкової та ін.

Зазначимо, що сфера застосування інструментарію міжнародного маркетингу постійно змінюється та з'являються нові інструменти, що дає можливість для розвитку проблематики подальших досліджень. Саме тому питання здійснення міжнародної маркетингової діяльності та використання інструментарію міжнародного маркетингу є сьогодні особливо актуальні.

**Мета дослідження.** Метою поточного дослідження є визначення особливостей здійснення маркетингової діяльності на міжнародному ринку, а також необхідності застосування міжнародного маркетингу для забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації.

**Виклад основних результатів дослідження та їх обґрунтування.** У той же час, виходячи на міжнародний ринок, компанія не може обмежитися використанням тільки маркетингових інструментів, які вона раніше освоїла, навіть якщо вони в деякій мірі змінені. При виході на міжнародний ринок компанія стикається з іноземцями, які різняться в залежності від особливостей країни в різних умовах експлуатації. Це призводить до таких наслідків:

- збільшення потреби в інформаційній підтримці суспільства;
- зростаючі вимоги до координації різних сфер суспільства і узгодженості дій різних його відділів;
- збільшення ступеня загального ризику, виникнення інших видів ризиків в діяльності компанії.

Міжнародний маркетинг, таким чином, є незалежним філією компанії при виході на зарубіжні ринки, який можна визначити наступним чином.

Міжнародний маркетинг – це система планування, реалізації, моніторингу та аналізу заходів, які впливають на багатонаціональну ринкове середовище і адаптуються до її умов в компанії, що працює більш ніж в одній країні.

Коротше кажучи, міжнародний маркетинг можна визначити як комплекс заходів компанії по здійсненню зовнішньоекономічної діяльності за межами своєї країни.

Сфера маркетингової діяльності на міжнародному ринку представлено на рис. 1.



Джерело: складено на основі джерел [2–13].

Рис. 1. Маркетингова діяльність на міжнародному ринку

Сучасну модель міжнародного маркетингу умовно можна назвати виробництвом та інвестиціями (на відміну від колишньої, торгової та брокерської). Він зазнав якісних змін, підвищився до вищого рівня. Зараз міжнародний маркетинг все частіше сприймається не лише як міжнаціональний або багатонаціональний, але і як глобальний.

Таким чином, міжнародний маркетинг – це необхідний набір дій, що безпосередньо забезпечує прийняття необхідних маркетингових та управлінських рішень для цілкового забезпечення запитів та потреб споживачів.

Материнська компанія свідомо ставить завдання для своїх виробничих підрозділів – вітчизняних та зарубіжних – пов'язаних з науково-технічними розробками та виготовленою продукцією, визначає найефективніші технології виробництва, включаючи міжкомпанію та внутрішню співпрацю в межах компанії. Важливу роль тут відіграють маркетингові програми, розроблені в структурних підрозділах материнської компанії – виробничих підрозділах, які виникають як основні виробничі та бізнес-підрозділи, що відповідають за кінцевий результат – приносять прибуток, національну діяльність і є необхідною умовою планування виробництва компанія в цілому. номенклатура, асортимент) продукції. За

результатами маркетингової діяльності та на їх основі здійснюються міжнародні ділові та комерційні операції.

Для забезпечення високої ефективності на міжнародному рівні компанії повинні постійно та постійно контролювати ринок за допомогою маркетингових досліджень. Завдяки інформації, отриманій в результаті цих досліджень, менеджери здатні швидко реагувати на зміни на ринку та приймати відповідні управлінські та маркетингові рішення.

Глобалізація міжнародної маркетингової діяльності торкнулася взаємозалежності країн Тріади, економічне, соціокультурне та політико-правове середовище стає все більш однорідним. Виникають багатонаціональні сегменти, що зміцнюють ринкові можливості компанії. Засобом вирішення проблематики маркетингової діяльності, що виникає при появі нових векторів розвитку, є формування необхідного стратегічного інструментарію забезпечення маркетингової діяльності та прийняття відповідних управлінських та маркетингових рішень [9, 14].

Державний та міжнародний маркетинг мають стати каталізатором єврорегіональної співпраці між вітчизняними компаніями. Державна політика використовує свої економічні важелі для регулювання недобросовісної конкуренції з боку інших країн, а міжнародний маркетинг пропонує нові методи просування товарів на світових ринках та механізм відтворення міжнародної економіки.

Таким чином, міжнародний маркетинг є підходом до прийняття виробничих рішень з точки зору максимального задоволення вимог вітчизняних і зарубіжних споживачів. Материнська компанія свідомо ставить завдання для своїх виробничих підрозділів – вітчизняних і зарубіжних – з точки зору науково-технічного розвитку та продукції, що випускається, визначає найбільш ефективні технології виробництва, включаючи співробітництво між компаніями і між компаніями.

Важливу роль тут відіграють маркетингові програми, розроблені в структурних підрозділах материнської компанії – виробничих відділах, які виступають в якості основних виробничих і економічних одиниць, відповідальних за кінцевий результат – прибуток, народну діяльність компаній і є передумовою для планування виробництва компанія в цілому. можливість визначення оптимальної структури (номенклатури, обсягу) виробництва.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Глобалізація економічних відносин охоплює різні сфери міжнародних економічних відносин та ринків, включаючи ринок технологій (починаючи з високотехнологічних та інформаційних технологій). У цих умовах розвитку глобальної економіки привабливість технологій вважається одним з головних факторів економічного зростання як в перехідних, так і в розвинених країнах. Вивчення міжнародного ринку сучасних технологій, включаючи процеси розвитку, формування елементів та їх структуру, є актуальним питанням нашого часу. Активна участь компаній на міжнародному ринку є запорукою доступу до передових знань, стимулює внутрішні інновації, підвищує продуктивність економічних процесів.

Оцінка маркетингової діяльності компанії на міжнародному ринку дозволяє нам оцінити діяльність компанії з щодо використання маркетингового комплексу та забезпечує можливість порівняти отримані дані про маркетингову діяльність компанії на внутрішньому та зовнішньому ринках та наблизити прямих конкурентів на ринку та дати рекомендації щодо підвищення ефективності роботи маркетингового відділу компанії. застосування сучасних маркетингових інструментів та функцій міжнародного маркетингу та визначення алгоритму їх реалізації з метою реагування на нові вимоги ринку та конкурентної ситуації, оцінки ефективності діючих працівників маркетингу, прийняття кадрових рішень, визначення якісних та кількісних вимог до співробітників.

References

Література

1. Nardiello, G.G., Naumik-Gladka, K., Ptashchenko, O., Maliukina, A. (2017). Economic development based on international entrepreneurship and business tourism. *Economic Annals-XXI*, No. 165 (5–6), P. 104–109.
2. Bozhkova, V.V., Ptashchenko, O.V., Saher, L.Yu., Syhyda, L.O. (2018). Transformatsii instrumentariiu marketynhovykh komunikatsii v umovakh hlobalizatsii [Transformations of marketing communication tools in the context of globalization]. *Marketynh i menedzhment innovatsii* [Marketing and innovation management], No. 1, P. 73–82. Retrieved from: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/> [in Ukrainian].
3. Ptashchenko, O.V. (2017). Osoblyvosti vykorystanni intehrovanykh marketynhovykh komunikatsii v suchasni biznes diialnosti [Features of the use of integrated marketing communications in modern business]. *Sotsialno-ekonomichni rozvytok rehioniv v konteksti mizhnarodnoi intehratsii* [Socio-economic development of regions in the context of international integration], No. 26 (15), P. 86–89 [in Ukrainian].
4. Ptashchenko, O.V. (2018). Transformation of the global economic space in the present. *Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu im. V. Dalia* [Bulletin of the East Ukrainian National University V. Dahl], Vol. 4 (245), P. 14–18.
5. Ptashchenko, O.V. (2012). Formuvannia marketynhovoї pidtrymky tovarnoi innovatsiinoї polityky [Formation of marketing support for product innovation policy]. *Biznes-inform* [Business-inform], Vol. 7, P. 221–223 [in Ukrainian].
6. Ptashchenko, O.V., Miroshnykova, Ye.D. (2016). Pobudova CRM-systemy yak osnovy formuvannia komunikatsiinoї polityky mizh orhanizatsiieiu ta kintsevym spozhyvachem [Construction of CRM-system as a basis for the formation of communication policy between the organization and the end user]. *Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu im. V. Dalia* [Bulletin of the East Ukrainian National University V. Dahl], Vol. 6 (230), P. 108–116 [in Ukrainian].
7. Ptashchenko, O.V., Otenko, I.P. (2019). Metodolohichni osnovy doslidzhennia mizhnarodnoho marketynhu vysokikh tekhnolohii [Methodological bases of research of international marketing of high
1. Nardiello G. G. Economic development based on international entrepreneurship and business tourism / G. G. Nardiello, K. Naumik-Gladka, O. Ptashchenko, A. Maliukina // *Economic Annals-XXI*. – 2017. – № 165(5–6). – P. 104–109.
2. Божкова В. В. Трансформації інструментарію маркетингових комунікацій в умовах глобалізації [Електронний ресурс] / В. В. Божкова, О. В. Птащенко, Л. Ю. Сагер, Л. О. Сигида // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. – 2018. – № 1. – С. 73–82. – Режим доступу: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/>
3. Птащенко О. В. Особливості використанні інтегрованих маркетингових комунікацій в сучасній бізнес діяльності / О. В. Птащенко // *Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції*. – 2017. – № 26 (15). – С. 86–89.
4. Птащенко О. В. Transformation of the global economic space in the present / О. В. Птащенко // *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. – 2018. – Вип. 4 (245). – С. 14–18.
5. Птащенко О. В. Формування маркетингової підтримки товарної інноваційної політики / О. В. Птащенко // *Бізнес-інформ*. – Харків, ХНЕУ, 2012. – Вип. № 7. – С. 221–223.
6. Птащенко О. В. Побудова CRM-системи як основи формування комунікаційної політики між організацією та кінцевим споживачем / О. В. Птащенко, Є. Д. Мірошникова // *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. – 2016. – Вип. 6 (230). – С. 108–116.
7. Птащенко О. В. *Методологічні основи дослідження міжнародного маркетингу високих технологій* / О. В. Птащенко, І. П. Отенко // *Вісник Київського*

- technologies]. Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnolohii ta dyzainu. Seriya: Ekonomichni nauky [Bulletin of Kyiv National University of Technologies and Design. Series: Economic Sciences], No. 3 (135), P. 27–37 [in Ukrainian].
8. Reznikova, N.V., Rubtsova, M.Yu., Rylach, N.M. (2018). Instytutsiini vazheli mizhnarodnoi konkurentospromozhnosti natsionalnoi innovatsiinoi systemy: problema vyboru instrumentiv stymuliuvannia innovatsiinykh pidpriemstv [Institutional levers of international competitiveness of the national innovation system: the problem of choosing tools to stimulate innovative enterprises]. Efektyvna ekonomika [Effective Economics], No. 11. Retrieved from: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2018/16.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2018/16.pdf) [in Ukrainian].
9. Reznikova, N.V., Ivashchenko, O.A. (2017). Problema reinstytutsionalizatsii svitovoi ekonomiky v umovakh nezalezhnosti: novi vyklyky hlobalnomu rehuliuvaniu [The problem of reinstitutionalization of the world economy in the conditions of independence: new challenges to global regulation]. Investytsii: praktyka ta dosvid [Investments: practice and experience], No. 10, P. 5–10 [in Ukrainian].
10. Rieznikova, N. Innovatsiina model rozvytku natsionalnoi ekonomiky: otsinka startovykh mozhlyvostei ta zasobiv realizatsii [Innovative model of national economy development: assessment of starting opportunities and means of implementation]. Retrieved from: [www.academia.org.ua](http://www.academia.org.ua) [in Ukrainian].
11. Lehkyi, O.A., Sokhatska, O.M. (2017). Efektyvnist tsyfrovyykh marketynhovykh komunikatsii: vid postanovky mety do otsiniuvannia rezultatu [The effectiveness of digital marketing communications: from goal setting to result evaluation]. Marketynh i tsyfrovi tekhnolohii [Marketing and digital technologies], Vol. 1, No. 2, P. 4–31 [in Ukrainian].
12. Sokhatska, O. (2016). Infrastructure innovations in regional energy markets in Europe. In: Regionalisation in Central-Eastern European Countries: Bulgaria, Poland, Russia, Slovakia, Ukraine. Andriy Krysovatyu, Yev Savelyev. Berlin. P. 146–158.
13. Sokhatska, O.M., Kurant, T.I. (2013). Osoblyvosti suchasnoho etapu formuvannia novoi paradyhmy marketynhu u hlobalnii ekonomitsi [Peculiarities of the modern stage of formation of a new paradigm of національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки. – 2019. – № 3 (135). – С. 27–37.
8. Резнікова Н. В. Інституційні важелі міжнародної конкурентоспроможності національної інноваційної системи: проблема вибору інструментів стимулювання інноваційних підприємств [Електронний ресурс] / Н. В. Резнікова, М. Ю. Рубцова, Н. М. Рилач // Ефективна економіка. – 2018. – № 11. – Режим доступу: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2018/16.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2018/16.pdf).
9. Резнікова Н. В. Проблема реінституціоналізації світової економіки в умовах незалежності: нові виклики глобальному регулюванню / Н. В. Резнікова, О. А. Іващенко // Інвестиції: практика та досвід. – 2017. – № 10. – С. 5–10.
10. Резнікова Н. Інноваційна модель розвитку національної економіки: оцінка стартових можливостей та засобів реалізації [Електронний ресурс] / Н. Резнікова. – Режим доступу: [www.academia.org.ua](http://www.academia.org.ua).
11. Легкий О. А. Ефективність цифрових маркетингових комунікацій: від постановки мети до оцінювання результату / Олег Андрійович Легкий, Олена Миколаївна Сохацька // Маркетинг і цифрові технології. – 2017. – Т. 1. – № 2. – С. 4–31.
12. Sokhatska O. Infrastructure innovations in regional energy markets in Europe / O. Sokhatska // Regionalisation in Central-Eastern European Countries: Bulgaria, Poland, Russia, Slovakia, Ukraine / Andriy Krysovatyu, Yev Savelyev. – Berlin, 2016. – P. 146–158.
13. Сохацька О. М. Особливості сучасного етапу формування нової парадигми маркетингу у глобальній економіці / О. М. Сохацька, Т. І. Курант

- marketing in the global economy]. In: Nova paradyhma marketynhu pidprijemstv v umovakh hlobalizatsii: monohrafiia [New paradigm of enterprise marketing in the conditions of globalization: monograph]. M.Ya. Matviiv, O.M. Sokhatska, I.M. Biletska, S.V. Danylenko. According to the scientific edition M.Ya. Matviiv, O.M. Sokhatska. Ternopil: TNEU. P. 28–40 [in Ukrainian].
14. Sokhatska, O., Kurant, T. (2012). Nova paradyhma marketynhu v informatsiinii ekonomitsi [New paradigm of marketing in information economy]. Visnyk Ternopil'skoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu [Bulletin of Ternopil National Economic University], Vol. 2, P. 113–120 [in Ukrainian].
- // Нова парадигма маркетингу підприємств в умовах глобалізації: монографія / М. Я. Матвіїв, О. М. Сохацька, І. М. Білецька, С. В. Даниленко; за наук. ред. М. Я. Матвіїва, О. М. Сохацької. – Тернопіль: ТНЕУ, 2013. – С. 28–40.
14. Сохацька О. Нова парадигма маркетингу в інформаційній економіці / Олена Сохацька, Тетяна Курант // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2012. – Вип. 2. – С. 113–120.

## ЗАПРОШУЄМО ДО СПІВРОБІТНИЦТВА

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**ПРАВИЛА ПОДАННЯ РУКОПИСІВ СТАТЕЙ**

Для публікації автори подають в редакцію журналу:

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

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

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

Алгоритм оформлення авторських даних такий:

**Алгоритм оформлення авторських даних:**

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

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

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

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

7. **Заява** на друк.

## Вимоги до структури та оформлення матеріалів:

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

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

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

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

– всі статистичні дані мають бути підкріплені посиланнями на джерела;

– всі цитати мають закінчуватися посиланнями на джерела;

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

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

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

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

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

– у формулах – лише найрозповсюдженіші символи із стандартного набору;

– таблиці мають бути пронумеровані, кожна повинна мати назву;

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

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

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

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

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

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

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

**Далі слід вказати мету дослідження.**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Код ЄДРПОУ отримувача: 02070890

Банк отримувача: ДКСУ у м. Києві

Код банку отримувача: 820172

Розрахунковий рахунок: **UA038201720313251003202003551**

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

## ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ



### **Біленко Дар'я Вікторівна**

кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів імені Л.Л. Тарангул, Університет державної фіскальної служби України, м. Ірпінь, Україна

<http://orcid.org/0000-0002-6220-8101>

*E-mail: belenkodaria1@gmail.com*



### **Готра Вікторія Вікторівна**

доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки і підприємництва, ДВНЗ «Ужгородський національний університет», Україна

<https://orcid.org/0000-0002-9063-3885>

Scopus Author ID: 56328153300

*E-mail: viktoriya.hotra@uzhnu.edu.ua*



### **Залуцька Христина Ярославівна**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства та інвестицій Національного університету «Львівська політехніка», Україна

<http://orcid.org/0000-0002-4342-4925>

*E-mail: khrystyna.y.solovii@lpnu.ua*



### **Значек Рафаела Рафаелівна**

кандидат технічних наук, старший викладач кафедри маркетингу, підприємництва і торгівлі Одеської національної академії харчових технологій, Україна

<http://orcid.org/0000-0001-9008-3863>

ResearcherID: O-7401-2015

*E-mail: rafaehlab88@gmail.com*



### **Ігнатко Марія Іванівна**

аспірант кафедри економіки і підприємництва, ДВНЗ «Ужгородський національний університет», Україна

*E-mail: mariia.ignatko@uzhnu.edu.ua*



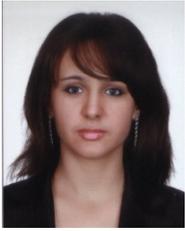
### **Литовченко Ірина Володимирівна**

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

<http://orcid.org/0000-0002-8117-1244>

Scopus Author ID: 56770070400

*E-mail: iryna.lytovchenko@hneu.net*



**Мунтян Ірина Володимирівна**

кандидат соціологічних наук, асистент кафедри маркетингу, підприємництва і торгівлі Одеської національної академії харчових технологій, Україна

<https://orcid.org/0000-0002-9599-484X>

ResearcherID: AAV-2591-2020

E-mail: [irina070885@gmail.com](mailto:irina070885@gmail.com)



**Мягких Ірина Миколаївна**

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

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

Scopus Author ID: 56669971700

E-mail: [mred\\_1965@i.ua](mailto: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](mailto: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](mailto:vkprohkorova@gmail.com)



**Птащенко Олена Валеріївна**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародного бізнесу та економічного аналізу Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця, Україна

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

E-mail: [olena.ptashchenko@hneu.net](mailto:olena.ptashchenko@hneu.net)



**Соколюк Катерина Юріївна**

кандидат економічних наук, старший викладач кафедри маркетингу, підприємництва і торгівлі Одеської національної академії харчових технологій, Україна

<https://orcid.org/0000-0002-0758-6468>

ResearcherID: C-8459-2018

E-mail: [irina070885@gmail.com](mailto:irina070885@gmail.com)



**Сохацька Олена Миколаївна**

доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри міжнародних економічних відносин, Тернопільський національний економічний університет, Україна

<http://orcid.org/0000-0002-6535-549X>

ResearcherID: H-8043-2017

*E-mail: sokhatskaolena@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*



**Шкода Мар'яна Сергіївна**

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

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

Scopus Author ID: 53864082500

ResearcherID: P-9801-2016

*E-mail: mlomova@ukr.net*

# 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

Пугач А. В.

Підп. до друку 29.05.2020. Формат 60×84 1/8.  
Ум. друк. арк. 6,97. Облік. вид. арк. 5,64. Наклад 100 пр. Зам. 1499.

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

Puhach A. V.

Printing proof 29.05.2020. Format 60×84 1/8.  
Conditional sheet 6.97. Calculated sheet 5.46. Circulation 100 copies. Order N 1499.

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

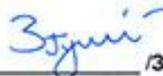


80045  
ISO/IEC 17021

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 Ghiring

CHAIRMAN OF THE MANAGEMENT BOARD  
Enterprise Research, Development, and Promotion

Date: February 21, 2020

CEOWORLD Magazine  
276 Fifth Avenue, Suite 704, New York, NY, 10001, United States  
Tel: +1 347.983.5101 (USA) | Tel: +44 20 8123 4833 (UK) | Email: info@ceoworld.biz

2020

62 місце

2019

66 місце

2018

75 місце

2017

77 місце

2016

88 місце