

ISSN 2413-0117

ВІСНИК

КИЇВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО
УНІВЕРСИТЕТУ ТЕХНОЛОГІЙ ТА
ДИЗАЙНУ

BULLETIN

OF THE KYIV NATIONAL
UNIVERSITY OF
TECHNOLOGIES
AND DESIGN



№3 (147), 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

№ 3 (147), 2020

DOI: 10.30857/2413-0117.2020.3

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).

№ 3 (147), 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, Index Copernicus, Research Bible, PBN, JIF, OAJI, InfoBase Index, ISI, UIF, CiteFactor
Засновник і видавець:	Київський національний університет технологій та дизайну Україна, 01011, м. Київ, вул. Немировича-Данченка, 2
Головний редактор:	Грищенко І.М. , доктор економічних наук, професор, академік Національної академії педагогічних наук України, Заслужений працівник освіти України, лауреат Державної премії України в галузі науки та техніки.
Заступник головного редактора:	Ганущак-Єфіменко Л.М. , д.е.н., професор, проректор з наукової та інноваційної діяльності

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

Кривонос Олена Олександрівна – відповідальний секретар.

АДРЕСА РЕДАКЦІЇ:

01011, м. Київ, вул. Немировича-Данченка, 2, корп. 1, к. 331а

тел./факс: +38 (044) 256-84-27

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

Рекомендовано до друку Вченою радою Київського національного університету технологій та дизайну, протокол № 8 від 30.06.2020 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

№ 3 (147), 2020

DOI: 10.30857/2413-0117.2020.3

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)

№ 3 (147), 2020 The state registration of print media is KB № 19330-9130 IIP, 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, 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 1-0331a

Tel./fax: +38 (044) 256-84-27

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

Recommendations from Science Council of Kyiv National University of Technologies and Design, Protocol № 8 of 30.06.2020

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

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

© Kyiv National University of Technologies and Design, 2020

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

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

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

Члени редакційної колегії

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

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

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

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

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

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

Мягких Ірина Миколаївна – доктор економічних наук, 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 Gavtadze – Full Professor, Akakii Tsereteli State University, Full Professor, Kutaisi University of Law and Economics, Georgia.

Hendrik S. Doss – PhD, Professor, Germany.

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

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

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

АДРЕСА РЕДАКЦІЇ:

01011, м. Київ, вул. Немировича-Данченка, 2, корп. 4, к. 331а

тел./факс: +38 (044) 256-84-27; e-mail: econ-vistnyk@knutd.edu.ua; <http://econ-vistnyk.knutd.edu.ua>

ЗМІСТ

МОДЕРНІЗАЦІЯ ОСВІТИ

- 1 **Грищенко І. М., Кизимчук О. П., Шевченко О. О.**
COVID-19: проблеми та перспективи інтернаціоналізації ЗВО 11

ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ

- 2 **Колодненко Н. В.**
Управління брендингом адміністративно-територіальних утворень у системі соціально-економічного розвитку 23
- 3 **Крейдич І. М., Товмасян Р.**
Аналіз та оцінювання економічних результатів фінансової політики підприємств авіаційної промисловості 32

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ

- 4 **Білозубенко В. С., Разінькова М. Ю., Небаба Н. О., Ятчук О. М.**
Комунікаційні та інформаційні технології в туризмі: теоретико-методичний аспект 48
- 5 **Денисенко М. П.**
Технології управління розвитком інтегрованих процесів митно-логістичного обслуговування 57
- 6 **Єршова О. О., Гончаренко І. М.**
Кооперація сільськогосподарських підприємств України та США в контексті процесного управління 67
- 7 **Залуцька Х. Я.**
Консолідовано-аналітична система оцінювання розвитку підприємств як основа управлінської ефективності: доцільність застосування диверсифікаційно-інтеграційного напрямку 83
- 8 **Ковальчук А. М.**
Детермінанти забезпечення мотиваційного управління економічною безпекою підприємств в умовах стійкого розвитку 98
- 9 **Ніфатова О. М.**
Аналіз сучасних аспектів митної логістики 108
- 10 **Шмалій Н. А.**
Сутнісний зміст конкурентних переваг у досягненні стратегічних цілей 116

ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА

- 11 **Секірож Я. В.**
Архітектоніка та структурування системи інноваційного забезпечення стійкого розвитку машинобудівних підприємств 126

TABLE OF CONTENTS

MODERNIZATION OF EDUCATION

- 1 **Gryshchenko I. M., Kyzymchuk O. P., Shevchenko O. O.**
COVID-19: challenges and prospects for he i internationalization 11

PROBLEMS OF DEVELOPMENT OF ECONOMY

- 2 **Kolodnenko N. V.**
Branding management of administrative territorial units within the socioeconomic development framework 23
- 3 **Kreidych I. M., Tovmasian V. R.**
Reviewing and assessing the economic effects of the financial policy of aviation industry enterprises 32

MODERN TENDENCIES AND MANAGEMENT PROBLEMS

- 4 **Bilozubenko V. S., Razinkova M. Yu., Nebaba N. O., Yatchuk O. M.**
Communication and information technologies in tourism: theoretical and methodological aspect 48
- 5 **Denysenko M. P.**
Management technologies for enhancing integrated processes in the customs and logistics services sector 57
- 6 **Yershova O. O., Goncharenko I. M.**
Cooperation of agribusiness companies of Ukraine and the USA in the context of process management 67
- 7 **Zalutska Kh. Ya.**
Consolidated analytical framework to evaluate business development as the core of managerial efficiency: diversification and integration strategy applicability 83
- 8 **Kovalchuk A. M.**
Determinants of ensuring motivational management of enterprise economic security in the context of sustainable development 98
- 9 **Nifatova O. M.**
Insights into contemporary issues of customs logistics 108
- 10 **Shmalii N. A.**
Meaningful content of competitive advantage in achieving strategic goals 116

INNOVATION AND INVESTMENT POLICY

- 11 **Sekirozh Ya. V.**
Architectonics and structuring of the innovative support framework to ensure sustainable development of machine-building enterprises 126

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

**ФАКУЛЬТЕТ РИНКОВИХ, ІНФОРМАЦІЙНИХ ТА ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ –
ФЛАГМАН СТОЛИЧНОЇ ОСВІТИ В ЧЕРКАСЬКОМУ РЕГІОНІ**

Docendo discimus

Дорогі партнери, колеги, студенти і випускники нашого Університету!

90 років тому був заснований наш ЗВО, щоб стати Alma Mater для багатьох талановитих, відомих на весь світ людей, справжніх професіоналів своєї справи!

90 років – це шлях кропіткої праці, натхнення, творчих злетів, дружби, кохання, заслужених перемог для сердець, що б'ються в унісон! Від себе особисто, від студентів і викладачів ФРІТ, від наших випускників і шанувальників Університету вітаю всіх нас з ювілеєм!

Бажаю ще багато плідних і насичених років, зацікавлених і талановитих студентів, натхненних педагогів, процвітання і високого статусу нашого вишу. Всім – міцного здоров'я, високих перспектив, яскравих подій і зоряних перемог!

Факультет ринкових, інформаційних та інноваційних технологій (ФРІТ) є складовою частиною Київського національного університету технологій та дизайну й готує високоосвічених фахівців у сфері дизайну, комп'ютерної інженерії, технологій легкої промисловості та економіки, які є успішними, мають попит на вітчизняних і світових ринках праці, здатні швидко реагувати на виклики сучасності та компетентно розв'язувати нагальні проблеми.

Факультет є флагманом столичної освіти в м. Черкаси та області. Відзначаючи досягнутий рівень розвитку і беручи до уваги виклики сьогодення, стратегічним завданням Факультету є підтвердження його провідної ролі у підготовці висококваліфікованих фахівців в Черкаському регіоні. Поєднання наукових шкіл, методик, художніх технік різних регіонів нашої держави дозволяє викладачам ФРІТ якнайглибше розкрити творчий потенціал здобувачів вищої освіти

Історія Факультету бере свій початок з 10 лютого 2004 року, коли згідно з наказом № 99 Міністра освіти і науки України та відповідно до звернення Черкаської обласної державної адміністрації про необхідність його відкриття (лист № 141/01-36 від 27 січня 2004 р.) було створено ФРІТ. Очолює факультет ринкових, інформаційних та інноваційних технологій – доктор економічних наук, професор Натрошвілі Світлана Геннадіївна.

Місією факультету ринкових, інформаційних та інноваційних технологій є формування нової бізнес-еліти, яка орієнтується на гуманістичні цінності, сприяє розвитку соціально відповідального вітчизняного бізнесу, є високоосвіченою, зі знаннями іноземних мов та сучасних ІТ-технологій, що дає їй можливість ефективно конкурувати у світовому соціально-економічному просторі й захищати інтереси України.

Основними завданнями для імплементації місії є:

- інноваційне забезпечення освітньої діяльності здобувачів вищої освіти на основі студентоцентризму і компетентісного підходу;
- формування навчального контенту з використанням новітніх технологій;
- організація модерних комунікацій для всіх учасників освітнього процесу;
- розвиток науково-дослідницької та інноваційної діяльності кафедр факультету під кутом зору комерціалізації їх результатів;

- поглиблення міжнародного співробітництва, в тому числі через участь в програмах академічної мобільності, налагодження міжнародних зв'язків та впровадження міжнародної діяльності в галузі освіти, науки, спорту, мистецтва і культури.

Метою освітньої діяльності ФРІТ є реалізація особистісного потенціалу людини, розвиток її творчих здібностей, формування активної соціальної позиції, задоволення потреб особи в знаннях, а суспільства в компетентних, конкурентоспроможних фахівцях.

Основним змістом освітньої діяльності є формування інноваційного освітнього середовища, впровадження новітніх технологій в освітній процес, підвищення якості професійної освіти, забезпечення її мобільності, привабливості та конкурентоспроможності на ринку праці.

Метою науково-інноваційної політики ФРІТ є розвиток та використання науково-технічного потенціалу, впровадження сучасних технологій, що дасть змогу забезпечити підвищення якості і ефективності результатів наукових досліджень.

Міжнародна діяльність ФРІТ здійснюється у відповідності до міжнародної діяльності Університету і спрямована на виконання таких завдань:

- сприяння підвищенню позицій Університету в міжнародних та українських рейтингах;

- збільшення сегменту міжнародного співробітництва ФРІТ шляхом розширення співпраці в межах існуючих угод та укладання нових;

- активізація академічної мобільності студентів, наукових і науково-педагогічних працівників кафедр шляхом збільшення програм подвійних дипломів та участі в роботі міжнародних науково-практичних конференцій, закордонних стажуваннях завдяки підписаним угодам з університетами-партнерами (Факультетом налагоджено партнерські зв'язки з університетами Грузії, Польщі, Литви, Угорщини, Німеччини, Чехії, Білорусі, КНР);

- залучення іноземних представників освіти, науки та мистецтва до освітнього процесу та підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників ФРІТ;

- підвищення мовної та міжнародної комунікативної компетенції співробітників ФРІТ.



Стратегічні завдання факультету ринкових, інформаційних та інноваційних технологій:

- надання якісних освітніх послуг, які дозволяють підтримувати високий ступінь репутації Alma Mater і конкурувати на освітянському ринку, як проводирю столичної освіти в регіоні;

- поєднання освітньої, наукової та інноваційної діяльності під кутом зору реалізації їх учасниками всебічних здібностей і талантів;

- залучення до освітнього процесу та науково-інноваційної діяльності регіональної бізнес-еліти, провідних програмістів, архітекторів, художників з метою реалізації концепції «корпоративної освіти»;

- провадження наукової діяльності шляхом проведення наукових досліджень (з публікацією результатів в тому числі у виданнях, що індексуються у міжнародних наукометричних базах даних SCOPUS та WOS), підготовки наукових кадрів та використання отриманих результатів в освітньому процесі;

- підтримка міжнародної наукової репутації Університету через участь у держбюджетних та госпдоговірних темах, наукових та освітніх грантах;

- участь у програмах академічної мобільності, та співпраця із зарубіжними партнерами в галузі освіти, науки, спорту, мистецтва і культури.

Імплементація поставлених завдань дозволить факультету ринкових, інформаційних та інноваційних технологій, гармонійно поєднуючи традиції та інновації, високо нести прапор якісної освіти в регіоні.



Натрошвілі С.Г., д.е.н., проф., деканка факультету ринкових, інформаційних та інноваційних технологій КНУТД

УДК 354:378

DOI: 10.30857/2413-0117.2020.3.1

Іван М. Грищенко, Олена П. Кизимчук, Олег О. Шевченко

**Київський національний університет технологій та дизайну, Україна
COVID-19: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ ЗВО**

Статтю присвячено аналізу проблем інтернаціоналізації закладів вищої освіти, які виникли під час пандемії коронавірусу COVID-19, зокрема, призупинці реальної академічної мобільності як здобувачів вищої освіти, так і науковців. Втім, академічна мобільність є основою інтернаціоналізації вищої освіти, а найбільш важливим її елементом є студенти, які перетинають кордони задля бажання здійснити зміни у власному житті та прагнення познайомитися з більш цікавими перспективами. Мобільність учасників освітнього процесу стала важливим принципом забезпечення відкритості освіти та доступу до якісної освіти усіх бажуючих. Однак упродовж останніх шести місяців майбутні студенти все частіше змінюють свої наміри стосовно навчання за кордоном або взагалі відкладають вступ на наступні роки. Метою роботи є пошук можливих рішень подальшого впровадження засад інтернаціоналізації в усі складові діяльності університету в умовах карантину та посткарантинний період. За результатами проведеного детального аналізу діяльності закладів вищої освіти встановлено, що одним із перспективних напрямів інтернаціоналізації університету є перехід від реальної до віртуальної мобільності, яка заснована на комунікації в інформаційно-освітньому середовищі. Іншим пріоритетним завданням інтернаціоналізації в умовах карантину є створення та просування на міжнародному ринку конкурентоспроможних освітніх онлайн-курсів англійською мовою. Отже, в умовах пандемії важливим фактором привабливості та конкурентоспроможності університету на міжнародному рівні є його позиціонування у віртуальному середовищі.

Ключові слова: інтернаціоналізація ЗВО; академічна мобільність; віртуальна мобільність; COVID-19; криза.

Іван М. Грищенко, Елена П. Кизимчук, Олег А. Шевченко

**Киевский национальный университет технологий и дизайна, Украина
COVID-19: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИИ ВУЗов**

Статья посвящена анализу проблем интернационализации высших учебных заведений, которые возникли во время пандемии коронавируса COVID-19, в частности, приостановке академической мобильности. В то же время, академическая мобильность является основой интернационализации высшего образования, а наиболее важным её элементом являются студенты, которые пересекают границы с желанием изменить свою жизнь и стремлением познакомиться с более интересными перспективами. Мобильность студентов стала важным принципом обеспечения открытости образования и доступа к качественному образованию всех желающих. Однако в течение последних шести месяцев будущие студенты все чаще меняют свои намерения относительно обучения за рубежом или вообще откладывают поступление на последующие годы. Целью работы является поиск возможных решений дальнейшего внедрения принципов интернационализации во все составляющие деятельности университета в условиях карантина и посткарантинный период. В результате проведённого детального анализа деятельности высших учебных заведений установлено, что одним из перспективных направлений интернационализации университета является переход от реальной к мобильности виртуальной, которая основана на коммуникации в информационно-образовательной среде. Другим приоритетным заданием интернационализации в условиях карантина является создание и продвижение на международном рынке конкурентоспособных образовательных онлайн-курсов на английском

язуке. Следовательно, в умовах пандемии важньм фактором привлекательности и конкурентоспособности университета на международном уровне является его позиционирование в виртуальной среде.

Ключевые слова: интернационализация ВУЗа; академическая мобильность; виртуальная мобильность; COVID-19; кризис.

Ivan M. Gryshchenko, Olena P. Kyzymchuk, Oleg O. Shevchenko

Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine

COVID-19: CHALLENGES AND PROSPECTS FOR HEI INTERNATIONALIZATION

The article seeks to discuss the issues of internationalization for higher education institutions that arose with the COVID-19 coronavirus pandemic, in particular, the suspension of both student and staff academic mobility. However, academic mobility is the fundamental premise for the internationalization of higher education where students who cross borders with the desire to change their lives and the strive for better prospects are the most critical element of this mobility. The mobility of all the education process participants has become an important driver in ensuring and promoting education transparency and the access to quality education for everyone. In fact, within the past six months, prospective students are increasingly changing their intentions to study abroad, or defer their enrolment plans for subsequent years. The aim of this paper is to explore possible solutions for further implementation of internationalization principles into all university's activities framework under the quarantine and post-quarantine period. The research findings from the in-depth analysis of a range of higher education institution performances have revealed that one of the most promising areas to enhance university internationalization is a shift from actual to virtual mobility which is based on communication within the information and educational environment. In particular, the design of new competitive online courses in English and their large-scale promotion on the international market is another priority objective for internationalization during the quarantine. Apparently, University positioning in a virtual environment is a crucial factor to build attractiveness and competitiveness of higher education institutions in the global settings.

Keywords: HEI internationalization; academic mobility; virtual mobility; COVID-19; crisis.

Постановка проблеми. Поширення вірусу COVID-19 стало глобальною подією не тільки в сфері охорони здоров'я, адже вплинуло не лише на здоров'я та безпеку громадян, а й на їх свідомість та вміння адаптуватися в нових реаліях, на геополітичну та економічну ситуацію. Ще в кінці лютого 2020 інвестори вважали, що спалах захворювання зачепить тільки економіку Китаю. Тепер же кордони закриті, скорочується міжнародна торгівля, падає фондовий ринок. Нинішня криза показує, які ризики містить міжнародна інтеграція. Вона роздмухує страхи перед іноземцями і забезпечує законність для національних обмежень глобальної торгівлі та потоків людей, вважає економічний радник президента Єврокомісії з 2011 по 2014 рік Філіп Легрен [1]. Без сумніву, Європейський Союз зазнає суттєвих змін. Якого б компромісного варіанту не досяг ЄС у подальших переговорах, врегулювання наслідків економічної кризи залежить від балансу між національними інтересами держав-членів та інтересів союзу загалом. Поки держави здаються готовими співпрацювати в питаннях, що стосуються розвитку та збереження економічного союзу. Це у їхніх власних інтересах і від цього залежить репутація ЄС [2]. Чеський політолог Петр Каніок [3] вважає, що практика ухвалення рішень щодо європейської інтеграції, ймовірно, перетвориться на режим, коли співпраця та участь стануть більш добровільними та гнучкими. Йдеться про конкретні заходи, такі як посилення захисту зовнішніх кордонів Європейського Союзу або, зрештою, створення інших механізмів реагування на кризу типу Covid-19. Серед ключових

тенденцій впливу пандемії на міжнародні відносини В. Кравченко [4] визначає критичне зниження мобільності населення через встановлені національні бар'єри.

Сучасний характер розвитку університету та його міжнародного визнання визначають такі глобальні тенденції [5]: зміни на ринку праці та зростання автоматизації; економічні зрушення у вищій освіті та орієнтування на країни, що розвиваються; поглиблення розриву між вимогами роботодавців та університетським досвідом; зростання урбанізації; зростання віку студентів; скорочення державних джерел фінансування діяльності університетів; зростання попиту на ринку вищої освіти при збереженні існуючої численності університетів; активізація академічної мобільності, зокрема студентів. За прогнозними оцінками різноманітних дослідницьких груп кількість іноземних студентів повинна щороку зростати. Майже три чверті мобільних студентів планують навчатися в більш розвинених країнах, при цьому приблизно третина з них навчаються за спеціальностями з циклу «Наука, техніка, інженерія та математика», а третина – з бізнесу, адміністрації та права. Відповідно, університети, національні уряди країн спрямовують свої зусилля на пошук нових шляхів та механізмів залучення на навчання іноземних студентів, у тому числі використовуючи інструменти міграційної політики.

У міру розвитку пандемії COVID-19 студенти все частіше збираються змінити свої плани стосовно навчання. Опитування, яке проводили у березні-квітні 2020 аналітики Study Portal і яке охопило майже 10 000 респондентів, показало [6], що в середньому 36% студентів розглядають можливість зміни своїх планів на навчання, цей відсоток збільшився з 31% після 1-го тижня карантину до 40% після 4-го тижня. Основні занепокоєння студентів полягають у тому, що їхні подорожі можуть бути обмежені (85%), що їхні (батьківські) заощадження можуть зменшитися (61÷68%), а 50% занепокоєні, що не зможуть вчасно скласти іспити. З 36%, які вказали на зміну своїх планів на навчання, 50% збираються відтермінувати навчання на рік; 42% планують записатися на онлайн-програми; 21% вирішили не їхати за кордон, а вступити до вітчизняного університету та 1% взагалі не вчитися.

Quacquarelli Symonds (QS) – британська компанія, що спеціалізується на аналізі закладів вищої освіти та публікує один з найвагоміших рейтингів – постійно проводить аналогічні опитування, охопивши понад 30 000 респондентів по всьому світові. В травневому анкетуванні [7] 57% опитаних заявили, що на їхні плани щодо навчання вплинула глобальна надзвичайна ситуація зі здоров'ям у порівнянні з 46% попереднього місяця [8]. Середні показники постійно зростають упродовж останніх кількох місяців: кількість позитивних відповідей на питання щодо впливу коронавірусу на можливість навчання за кордоном становить 27% у лютому, 55% у березні, 62% у квітні та 64% у травні. З тих, на чий плани вплинула пандемія, зараз 53% мають намір відкласти вступ до наступного року.

Отже COVID-19 криза вносить корективи у міжнародну складову діяльності закладу вищої освіти, безперечний її вплив на стратегію інтернаціоналізації університетів. З огляду на це, питання аналізу проблем щодо інтернаціоналізації університету, що виникли під час карантину, та ускладнення після нього, є актуальним завданням для кожного закладу вищої освіти, яке сприятиме пошуку можливих рішень з точки зору подальшого просування іміджу університету на міжнародному рівні.

Аналіз останніх публікацій по проблемі. Вища освіта давно визнана ключовим рушієм економічного та соціального розвитку в усьому світі. Оскільки країни стають більш взаємопов'язаними, а бізнес та промисловість все більше працюють поза кордонами країн, вищої освіти також необхідно бути глобальною організацією. Для підготовки своїх громадян до життя та праці в глобалізованому світі двадцять першого століття та посилення конкурентоспроможності своїх країн на світовій арені уряди по всьому світові здійснюють

політику на національному та регіональному рівнях для сприяння інтернаціоналізації їх систем вищої освіти.

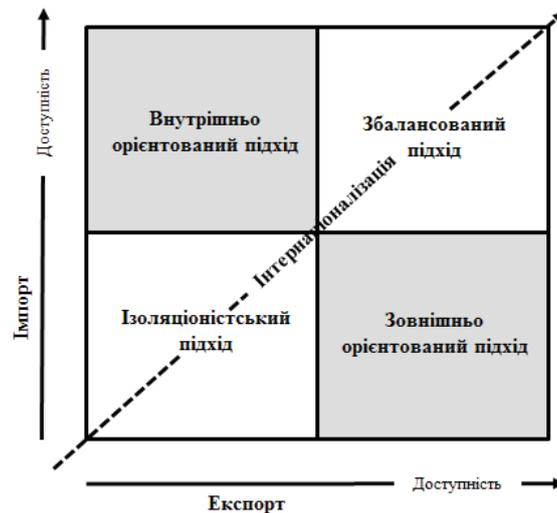
Вплив інтернаціоналізації кардинальним чином трансформувалася і значно прискорив розвиток вищої освіти в усьому світі, зробивши її як ніколи раніше доступною та інноваційною [9]. Важко визначити, коли відбувся перехід від категорії «міжнародна освіта» до «інтернаціоналізації (вищої) освіти». Використання «інтернаціоналізації» стосовно вищої освіти вже можна помітити у публікаціях у 1970-х, але лише у 90-х роках термін «інтернаціоналізація» насправді покриває поняття «міжнародна освіта» як опис різних способів формування міжнародних вимірів у вищій освіті. Цей перехід відображає зростаюче значення міжнародних вимірів у вищій освіті та пов'язаного з цим переходу від граничного набору програм та заходів до більш всебічного глобального процесу. В Європі цей процес стимулювали дослідницькі програми та схеми мобільності Європейської комісії.

Тлумачення категорії «інтернаціоналізація» в межах наукових досліджень вчених є розгорнутими та багатограними [10]. Сучасне визначення терміну «інтернаціоналізація», яке прийнято університетами по усьому світові надала Дж. Найт [11]: «Інтернаціоналізація на національному, галузевому та інституційному рівнях визначається як процес інтеграції міжнародного, міжкультурного чи глобального виміру у мету, функції чи здобуття вищої освіти». Національний освітньо-науковий глосарій [12] надає наступне визначення «Інтернаціоналізація – у вищій освіті це процес інтеграції освітньої, дослідницької та адміністративної діяльності вищого навчального закладу / закладу вищої освіти чи наукової установи з міжнародною складовою». Серед основних засобів визнано: індивідуальна мобільність (студентів, науковців, викладачів, адміністративного персоналу); створення спільних міжнародних освітніх і дослідницьких програм; формування міжнародних освітніх стандартів з метою забезпечення якості; інституційне партнерство, створення освітніх і дослідницьких консорціумів, об'єднань.

Слід зазначити, що підхід до інтернаціоналізації вищої освіти різниться у контексті економічного розвитку країн. У розвинених країнах вона має виключно підприємницьку мету та прибутковий характер. Щодо країн, що розвиваються, та країн перехідного періоду, то їх економічне підґрунтя є ризико формуючим потенціалом для національної вищої освіти. Через політичну та управлінську нестабільність та скорочення державного фінансування вищої освіти вони можуть перетворитись на ринки збуту неякісних освітніх послуг. Залежно від стратегій інтернаціоналізації вищої освіти Т.О. Костюк [13] пропонує розділяти університети на три типи: імпорту, імпорту-експорту та експорту освітніх послуг. Кожна країна розробляє стратегію відповідно до своїх можливостей та бачення, але разом з тим, можна визначити загальні підходи та орієнтованість інтернаціоналізації вищої освіти (рис. 1), що деталізуються на локальному рівні, виходячи з національних пріоритетів і наявних у розпорядженні держави ресурсів [9].

Ганс де Віт [14] окреслив чотири категорії стимулів, що спрямовують зусилля урядів країни до інтернаціоналізації вищої освіти: академічні, економічні, політичні та соціально-культурні. Ці категорії, безперечно, взаємопов'язані і можуть перетинатися з точки зору конкретних цілей. Так до категорії академічних стимулів можна віднести: підвищення якості вищої освіти шляхом розвитку потенціалу та досвіду викладачів через академічну мобільність та спільні наукові дослідження; підвищення репутації національної системи вищої освіти на світовій арені та покращення статусу університетів у світових рейтингах; створення та поглиблення знань, що є ключовою функцією закладу вищої освіти. Економічний аспект полягає, перш за все, у прямому внеску студентів-іноземців в окремі установи через оплату за навчання. Окрім того створення кваліфікованої робочої сили зі сформованою глобальною компетентністю є метою підготовки майбутніх

конкурентоздатних фахівців світового рівня і способом довгострокового сприяння національному економічному розвитку. Водночас важливим є становлення політичних зв'язків (політичні стимули) та міжнародне порозуміння через поглиблення знань про культури інших народів (соціокультурні стимули).



Джерело: [9].

Рис. 1. Стратегії інтернаціоналізації вищої освіти

До основних пріоритетних напрямів впровадження стратегії інтернаціоналізації українських ЗВО М.В. Гудзь відносить [15], перш за все, просування бренду ЗВО та входження у світові освітні рейтинги та реалізація програм академічної мобільності. Важливим є створення стратегічних міжнародних альянсів через входження до визнаних об'єднань університетів, впровадження міжнародного виміру в освітній процес через гармонізацію освітніх програм трьох рівнів, підвищення ефективності міжнародної проектної діяльності та створення міжнародної атмосфери у ЗВО задля розширення експорту освітніх послуг.

Невирішені частини дослідження. У стратегії інтернаціоналізації переважної більшості закладів вищої освіти по усьому світові зростання академічної мобільності проголошується основним пріоритетом і є індикатором міжнародної активності як університету загалом, так і кожного учасника освітнього процесу зокрема. І саме цей показник зараз, у період COVID-19 карантину, стрімко знижується, що може знайти відображення у наступному навчальному році.

Мета дослідження. Аналіз ризиків програми інтернаціоналізації закладів вищої освіти в умовах пандемії COVID-19 та можливих шляхів її реалізації у посткарантинний період.

Основні результати та їх обґрунтування. Академічна мобільність є основою інтернаціоналізації вищої освіти, а найбільш важливим її елементом є студенти [16], які перетинають кордони і отримують знання інколи в декількох країнах упродовж навчання, сприяючи процесам глобалізації у вищій освіті. Академічна мобільність підвищує привабливість не тільки системи вищої освіти країни, але і окремого її закладу та безпосереднього її учасника. Вона сприяє формуванню універсальних та загально-професійних компетенцій і спрямована на розвиток таких професійних та міжкультурних навичок, як робота у команді, здатність до ефективної комунікації та адаптації, відкритість новому. Окрім того, академічна мобільність стимулює вивчення іноземних мов та набуття

цифрової грамотності – навичок, які поряд з технічними знаннями, дуже затребувані роботодавцями.

Закон України «Про вищу освіту» [17] надає наступне визначення «академічна мобільність – можливість учасників освітнього процесу навчатися, викладати, стажуватися чи проводити наукову діяльність в іншому закладі вищої освіти (науковій установі) на території України чи поза її межами».

Академічна мобільність дає можливість здобувачам вищої освіти самим формувати свою освітню траєкторію і обирати предмети, курси відповідно до своїх схильностей й уподобань. Активізація академічної мобільності призводить до інтернаціоналізації та підвищення прозорості наукового та освітнього процесів. З гуманітарної позиції це ефективний інструмент удосконалення професійних та комунікативних навичок, який сприяє особистому зростанню та змінює когнітивні матриці її учасників. Мобільність повинна, перш за все, адаптувати університетські співтовариства до світового ринку праці, що досягається за рахунок різноманіття її форм. С.І. Хоминець [18] пропонує класифікувати академічну мобільність за різними ознаками:

- за суб'єктами реалізації – академічна мобільність викладачів і студентів;
- за об'єктами – навчальна, дослідницька (для студентів), підвищення кваліфікації (перепідготовка), обмін досвідом (викладання), проведення досліджень (для викладачів і студентів);
- за формами – реальна, віртуальна;
- за напрямом реалізації – вертикальна, горизонтальна, пряма, зворотна;
- за просторовою ознакою – регіональна, міжрегіональна, міжнародна.

Традиційно вважається, що доступність міжнародної вищої освіти насамперед пов'язана з міжнародною академічною мобільністю [9]. У дискусіях і дослідженнях з питань інтернаціоналізації значний акцент робиться на різних формах міжнародної академічної мобільності, зокрема мобільності людей, програм, постачальників освітніх послуг, стратегій, проектів тощо [19]. В Україні існує дві думки стосовно програм міжнародної академічної мобільності. З одного боку [20], такі програми зміцнюють дружбу та взаємопорозуміння між народами, сприяють співробітництву університетів різних країн та налагодженню ділових контактів. Впровадження нових методів студентських обмінів та підтримка індивідуальної мобільності з боку держави створює новітній підхід у сприянні економічного зросту країни, політичній стабільності та соціальній збалансованості громадян. Академічна мобільність допомагає задовольнити особистісні потреби: бажання здійснити зміни у власному житті; прагнення познайомитися з більш цікавими перспективами (пошук широких можливостей працевлаштування й подальшої кар'єри; перспективи професійного й статусного росту; більш висока заробітна плата) [18]. В рамках іншого підходу [21], навпаки, міжнародні програми академічної мобільності сприймаються дуже застережливо або взагалі негативно через тенденцію інтенсифікації освітньої міграції до інших країн щодо соціально-економічної ситуації в Україні. Мобільність учасників освітнього процесу стала важливим принципом забезпечення відкритості освіти і доступу до якісної освіти усіх бажаючих. Проте для багатьох і студентів, і викладачів мобільність означає нову якість навчальної і педагогічної діяльності, що пов'язана зі зміною університетського оточення, контингенту студентів, колективу викладачів, соціально-побутових умов перебування за межами України тощо [22].

Серед різних видів академічної мобільності найпоширенішими є просторова (реальна або фізична) та віртуальна академічна мобільність [18]. Просторова – передбачає навчання в іншому навчальному закладі, пов'язане з тимчасовим переїздом. Віртуальна мобільність не вимагає фізичного переміщення студента в інший освітній заклад і реалізується через

застосування засобів інформаційно-комп'ютерних технологій чи системи дистанційної освіти.

В умовах карантинних заходів через пандемію COVID-19 та призупиненні транснаціонального пересування, на перший план виходить віртуальна форма мобільності. Це найновіша форма мобільності, яку створено в умовах інтенсифікації освіти та розвитку цифрових технологій і яка заснована на русі інформації та формуванні каналів комунікації у інформаційно-освітньому середовищі за допомогою новітніх технологій. Така мобільність дозволяє залучати у освітній простір соціальні групи різного рівня підготовки, різного віку, студентів з обмеженими можливостями щодо здоров'я, участь яких у традиційних формах мобільності обмежена, тощо.

Єдиного визначення віртуальної мобільності наразі не існує. Дослідники акцентують увагу на різноманітних перевагах даної форми освітньої діяльності. З одного боку, її розглядають як альтернативу фізичної мобільності, яка нівелює міжкультурні комунікаційні і просторові бар'єри; а з іншої – як практичний спосіб мережевої освіти, який доповнює та посилює ефект традиційного навчання [23]. До факторів, які обмежують віртуальну мобільність, відносять наступні [24]:

- відсутність матеріально-технічної бази та висококваліфікованих спеціалістів для реалізації online навчання;
- низькій рівень володіння іноземними мовами, що заважає використовувати міжнародні освітні он-лайн платформи;
- нормативно-законодавчий аспект визнання міжнародних дипломів, які отримані шляхом дистанційного та мережевого навчання, роботодавцями та іншими стейкхолдерами.

Найпоширенішим прикладом віртуальної мобільності є масові відкриті он-лайн курси (МООС). За інформацією Class Central (<https://www.classcentral.com>) останніми роками фіксується стабільне зростання учасників даної форми віртуальної академічної мобільності. В п'ятірку найбільших МООС-платформ за чисельністю користувачів входять Coursera (США), edX (США), XuetangX (Китай), Udacity (США), Future Learn (Великобританія). Створення масових відкритих онлайн курсів підвищує привабливість та пізнаваність університету як елемент брендування та рекрутингу перспективних студентів.

Е.Г. Ковба та Д.М. Грибовод [24] провели порівняння університетів з найбільшою кількістю МООС (не менше 100 курсів) з позиціями, які вони посіли у рейтингу найкращих університетів світу у 2019 р. за версією Times Higher Education. Найбільшу кількість МООС представлено університетами США, які входять до 50 найкращих університетів світу. Цікаво, що серед університетів з найбільшою кількістю онлайн курсів є чотири Індійських університети, які в рейтингу посідають 400–600 місця, що свідчить про високу зацікавленість до просування своїх освітніх дистанційних програм.

Отже, одним з перспективних напрямів інтернаціоналізації університету при обмеженні можливості пересування в умовах карантину є створення та просування на міжнародному ринку конкурентоспроможних освітніх онлайн курсів англійською мовою (з видачою відповідного сертифікату). Це створить можливості іноземним здобувачам отримати певні компетентності та знання з однієї або декількох дисциплін не перериваючи навчання у своєму університеті та не залишаючи своєї країни. З іншого боку, для українських закладів вищої освіти потрібно відпрацювати систему перезарахування кредитів, які отримують здобувачі вищої освіти у неформальній та інформальній освіті за кордоном, особливо за вибірковими компонентами освітніх програм.

Повертаючись до QS-опитування студентів [25], то на питання «Якщо початок навчання в наступному навчальному році відбудеться в он-лайн форматі, то вас би це зацікавило?» 47% майбутніх студентів відповіли позитивно, а 27% не впевнені. Це свідчить

про те, що майбутні іноземні студенти сприймають позитивно початок навчання в онлайн форматі, і університети повинні постійно інформувати про переваги та сильні сторони їхніх онлайн-пропозицій. Крім того, респонденти продемонстрували більшу готовність розпочати навчання онлайн, якщо вони знатимуть, що це буде лише на встановлений період (3–6 місяців). Якщо майбутні іноземні студенти знатимуть, що онлайн-навчання триватиме не більше шести місяців до початку занять віч-на-віч, тоді 64% розпочали б навчання через інтернет.

У цьому постійно мінливому кліматі потенційні міжнародні студенти шукають більше, ніж будь коли раніше, інформації на офіційних сайтах університетів та їх сторінках у соціальних мережах. QS попросило респондентів розкрити, якої інформації вони хочуть мати більше від університетів через коронавірус. Це виявило, що студенти, які бажають здобути ступінь, хочуть мати оновлену інформацію щодо змін у процесі подання заявок та вступних іспитів. Так 49–52% бажають знати про зміни у термінах вступної кампанії, 46–51% – про зміни у процесі подання заяви; 41–46% – про зміни в структурі навчання (наприклад, скільки коштує онлайн курс); 37–45% – про зміни термінів вступних іспитів; 36–42% – про обмеження щодо кількості іноземних студентів, які університет може прийняти; 38–40% – про заходи, які університет здійснив, щоб уповільнити поширення коронавірусу у кампусі. Саме на ці питання потрібно звернути увагу при формуванні інформації на сайті університету для вступників – іноземців.

Майбутні міжнародні студенти, мають велику потребу у оновленні інформації, пов'язаної із коронавірусом. Переважна більшість вважає за краще отримувати інформацію від університетів щодня або кілька разів на тиждень. На запитання, як вони хочуть отримувати ці оновлення, респонденти обрали електронну пошту як найпопулярніший метод. Крім електронної пошти, WhatsApp був наступним найпопулярнішим методом. Студенти-бакалаври дещо більше зацікавлені в SMS / текстових повідомленнях та спілкуванні в режимі реального часу в чаті / обміну повідомленнями на веб-сайті університету, тоді як магістри перевагу віддали спілкуванню через Facebook. Нарешті, QS попросив респондентів деталізувати формати, в яких вони хотіли б отримувати інформацію, при цьому чіткою перевагою стали Інтернет-бюлетені, а за ними - спеціальні розділи на веб-сайтах університету [26]. Таким чином, одним з головних інформаційних ресурсів та засобом спілкування з потенційними іноземними студентами є веб-сайти університетів та їх сторінки у соціальних мережах.

Висновки. Пандемія COVID-19 вплинула на усі сфери людського існування і має незворотній вплив на розвиток системи освіти в напрямку застосування інноваційних форм навчання. У складних умовах ізоляції країн, самоізоляції окремих громадян та обмеженнях у перетині кордонів інтернаціоналізація освіти зміщується у віртуальну сферу. Отже, важливим фактором привабливості та конкурентоспроможності університету в умовах пандемії є його позиціонування у віртуальному середовищі: надання повної і зрозумілої інформації про програми та умови навчання для потенційних іноземних студентів, розвиток програм дистанційної освіти та відкритих он-лайн курсів, перехід від реальної до віртуальної мобільності.

References

Література

- | | |
|--|--|
| <p>1. Legrain, Ph. (2020). The Coronavirus Is Killing Globalization as We Know It. Foreign policy. March 12, 2020. Retrieved from: https://foreignpolicy.com/2020/03/12/coronavirus-killing-globalization-nationalism-protectionism-trump/</p> | <p>1. Legrain Ph. The Coronavirus Is Killing Globalization as We Know It / Philippe Legrain // Foreign policy. – March 12, 2020. – Retrieved from: https://foreignpolicy.com/2020/03/12/coronavirus-killing-globalization-nationalism-protectionism-trump/</p> |
|--|--|

2. Omeljanenko, V. (2020) Solidarnist ta coronavirus: chy vytrymae ES tysk kryzy [Solidarity and the coronavirus: will the EU withstand the pressure of the crisis?]. Retrieved from: <https://rubryka.com/blog/koronavirus-eu/> [In Ukrainian].
2. Омеляненко В. Солідарність та коронавірус: чи витримає ЄС тиск кризи / В. Омеляненко // Рубрика: все по полицках. – 15.04.2020. – Режим доступу: <https://rubryka.com/blog/koronavirus-eu/>
3. Kaniok, P. (2020). Unie nezanicne, bude jen rozmanitější. Česko ale zamíří na periferii. Hospodářské noviny. Retrieved from: <https://archiv.ihned.cz/c1-66747820-unie-nezanicne-bude-jen-rozmanitejsi-cesko-ale-zamiri-na-periferii>.
3. Kaniok P. Unie nezanicne, bude jen rozmanitější. Česko ale zamíří na periferii / Petr Kaniok // Hospodářské noviny. – April 8, 2020. – Retrieved from: <https://archiv.ihned.cz/c1-66747820-unie-nezanicne-bude-jen-rozmanitejsi-cesko-ale-zamiri-na-periferii>.
4. Kravchenko, V. (2020). Vplyv pandemii COVID-19 na mizhнародni vidnosyny: klyuchovi tendencii [The impact of the COVID-19 pandemic on international relations: key trends]. Polish-Ukrainian portal. Retrieved from: <http://www.polukr.net/uk/blog/2020/04/vpliv-pandemii-covid-19-namiznarodni-vidnosini/> [In Ukrainian].
4. Кравченко В. Вплив пандемії COVID-19 на міжнародні відносини: ключові тенденції / В. Кравченко // Польсько-Український портал. – 23 Квітня, 2020. – Режим доступу: <http://www.polukr.net/uk/blog/2020/04/vpliv-pandemii-covid-19-namiznarodni-vidnosini/>
5. Chatlani, S. (2018). 8 global trends impacting higher education. Education Dive. Retrieved from: <https://www.educationdive.com/news/8-global-trends-impacting-higher-ed/515272>.
5. Chatlani S. 8 global trends impacting higher education / S. Chatlani // Education Dive. – January 24, 2018. – Retrieved from: <https://www.educationdive.com/news/8-global-trends-impacting-higher-ed/515272>.
6. International Student Plans – Impact of COVID-19. Report May 2020. Retrieved from: <https://studyportals.com/intelligence/international-student-plans-impact-of-covid-19/>
6. International Student Plans – Impact of COVID-19. Report May 2020. – Retrieved from: <https://studyportals.com/intelligence/international-student-plans-impact-of-covid-19/>
7. The Impact of the Coronavirus on Prospective International Students: QS Report May 2020. Retrieved from: <https://www.qs.com/portfolio-items/the-impact-of-the-coronavirus-on-prospective-international-students/>
7. The Impact of the Coronavirus on Prospective International Students: QS Report May 2020. – Retrieved from: <https://www.qs.com/portfolio-items/the-impact-of-the-coronavirus-on-prospective-international-students/>
8. The Impact of the Coronavirus on Global Higher Education: QS Report April 2020. Retrieved from: https://www.qs.com/portfolio-items/the-impact-of-the-coronavirus-on-global-higher-education/?utm_source=website&utm_medium=blog&utm_campaign=latest%20insights.
8. The Impact of the Coronavirus on Global Higher Education: QS Report April 2020. – Retrieved from: https://www.qs.com/portfolio-items/the-impact-of-the-coronavirus-on-global-higher-education/?utm_source=website&utm_medium=blog&utm_campaign=latest%20insights.
9. Vasylenko, O.V. (2019). Strategii internacionalizacii ta zabezpechennya dostupnosti mizhнародnoi vyshchoi osvity [Strategies for internationalization and ensuring the availability of international higher education]. Visnyk NADU. Serija Derzhavne Upravlinnja [NAPA
9. Василенко О. В. Стратегії інтернаціоналізації та забезпечення доступності міжнародної вищої освіти / О. В. Василенко // Вісник НАДУ. Серія: Державне управління. – 2019. – № 1. –

- Bulletin. Public Administration Series], No. 1, P. 18–22 [In Ukrainian].
10. Moroz, S.A. (2019) Internacionalizacija vyshchoi osvity jak instrument zabespechenia ii jakosti: rozmezhuvannja kompetencii subjektiv derzhavnogo upravlinnja ta administracii ZVO [Internationalization of higher education as a tool to ensure its quality: delimitation of the competence of public administration and HEI administration]. Publichne upravlinnja ta mytne administruvannja [Public administration and customs administration], No. 1 (20), P. 75–85 [In Ukrainian].
11. Knight, J. (2015). Updated Definition of Internationalization. International Higher Education, Vol. 33. <https://doi.org/10.6017/ihe.2003.33.7391>.
12. Kremen, V.G. (2018). Nacionalnyy osvithno-naukovyy glosarij [National educational and scientific glossary]. Kyiv: KONVI-PRINT. 524 p. [In Ukrainian].
13. Kostyuk, T.O. (2017). Internacionalizacia vyshchoi osvity v rozvynenykh krainakh ta krainakh shcho rozvyvayutsia: dosvid dlya Ukrainy [Internationalization of higher education in developed and developing countries: experience for Ukraine]. Derzhavne upravlinnja: udoskonalennia ta rozvytok [Public administration: improvement and development], No. 2. Retrieved from: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1297> [In Ukrainian].
14. De Wit, H. (2002). Internationalization of Higher Education in the United States of America and Europe. Greenwood Publishing Group, 270 p.
15. Hudz, M.V., Plykonos, D.D., Cavaljuk, K.A. (2019). Pidkhody do formuvannja strategii internaciaonalizacii zakladu vyshchoi osvity [Approaches to the strategy formation for the internationalization of higher education institutions]. Derzhava ta region. Seria Ekonomika ta pidpryemnyctvo [State and regions. Economics and Entrepreneurship Series], No. 4 (109), P. 38–42 [In Ukrainian].
16. Altbach, P., Engberg, D. (2014). Global student mobility: the changing landscape. International Higher Education, No. 77, P. 11–13.
17. Pro vyshchu osvitu: Zakon Ukrainy [On Higher Education: Law of Ukraine]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> [In Ukrainian].
18. Khominetc, S.I. (2019). Poniattia ta vydy academichnoi mobilnosti studentiv [Concepts and
- C. 18–22.
10. Мороз С. А. Інтернаціоналізація вищої освіти як інструмент забезпечення її якості: розмежування компетенції суб'єктів державного управління та адміністрацій ЗВО / С. А. Мороз // Публічне управління та митне адміністрування. – 2019. – № 1 (20). – С. 75–85.
11. Knight J. Updated Definition of Internationalization / J. Knight // International Higher Education. – 2015. – Vol. 33. – Retrieved from: <https://doi.org/10.6017/ihe.2003.33.7391>.
12. Національний освітньо-науковий глосарій / під редакцією В. Г. Кременя. – Київ: КОНВІ-ПРИНТ, 2018. – 524 с.
13. Костюк Т. О. Інтернаціоналізація вищої освіти в розвинених країнах та країнах, що розвиваються: досвід для України / Т. О. Костюк // Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2017. – № 2. – Режим доступу: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1297>.
14. De Wit H. Internationalization of Higher Education in the United States of America and Europe / Hans de Wit. – Greenwood Publishing Group, 2002. – 270 p.
15. Гудзь М. В. Підходи до формування стратегії інтернаціоналізації закладу вищої освіти / М. В. Гудзь, Д. Д. Пликонос, К. А. Цавалюк // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2019. – № 4 (109). – С. 38–42.
16. Altbach P. Global student mobility: the changing landscape / P. Altbach, D. Engberg // International Higher Education. – 2014. – № 77. – P. 11–13.
17. Про вищу освіту: Закон України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>.
18. Хоминець С. І. Поняття та види академічної мобільності студентів /

- types of students academic mobility]. *Naukovy visnyk Uzhgorodskogo Universitetu. Seria: Pedagogika, Socialna robota* [Scientific Bulletin of Uzhhorod University. Series: Pedagogy. Social work], No. 2 (45), P. 223–227. DOI: 10.24144/2524-0609.2019.45.223-227 [In Ukrainian].
19. Knight, J., De Wit, H. (2018). Internationalization of Higher Education: Past and Future. *International Higher Education*, No. 95, P. 2–4.
20. Fedorova, I.I., Trofimenko, Ya.V. (2012). *Academichna mobilnist ukrainskikh studentiv suchasnogo osvitniogo prostoru* [Academic mobility of Ukrainian students of modern educational space]. *Vistnyk NTUU "KPI". Filosofiya. Psykhologia. Pedagogika* [Bulletin of NTUU "KPI". Philosophy. Psychology. Pedagogy], Vol. 2, P. 139–144 [In Ukrainian].
21. Fasayl, M.L. (2019). *Akademichna mobilnist ukrainskikh studentiv yak pokaznyk migraciynykh procesiv v Ukraini* [Academic mobility of Ukrainian students as an indicator of migration processes in Ukraine]. *Investments: practice and experience*, No. 3, P. 118–122. DOI: 10.32702/2306-6814.2019.3.118 [In Ukrainian].
22. Kozlakova H.O. (2017). *Formuvannia hotovnosti do mobilnosti studentiv i vykladachiv v umovakh Evropeyskoi integracii osvitnikh system* [Formation of readiness for the mobility of students and teachers in the conditions of European integration of educational systems]. *Visnyk Zhytomyrskogo derzhavnoho universitetu imeni Ivana Franka* [Bulletin of Ivan Franko Zhytomyr State University], Vol. 2 (88), P. 151–156 [In Ukrainian].
23. Macek, A., Ritonija, N. (2016). *Virtual Mobility in Higher Education – The Case of DOBA Faculty. Studies from Education and Society*, P. 98–106. Retrieved from: <http://irisro.org/edusoc2016nov/26MacekAnita.pdf>.
24. Kovba, E.H., Hrybovod, D.M. (2019). *Mezhdunarodnaja akademicheskaja mobilnost skvoz prizmu teorii "mjahkoi sily"* [International academic mobility through the prism of soft power theory]. *Obrazovanie i nauka* [Education and science], Vol. 21, No. 10, P. 9–31. DOI: 10.17853/1994-5639-2019-10-9-31 [In Russian].
- C. I. Хоминець // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Педагогіка. Соціальна робота. – 2019. – № 2 (45). – С. 223–227. DOI: 10.24144/2524-0609.2019.45.223-227.
19. Knight J. Internationalization of Higher Education: Past and Future / J. Knight, H. de Wit // International Higher Education. – 2018. – № 95. – P. 2–4.
20. Федорова І. І. Академічна мобільність українських студентів сучасного освітнього простору / І. І. Федорова, Я. В. Трофименко // Вісник НТУУ "КПІ". Філософія. Психологія. Педагогіка. – 2012. – Вип. 2. – С. 139–144.
21. Файсал М. Л. Академічна мобільність українських студентів як показник міграційних процесів в Україні / М. Л. Файсал // Інвестиції: практика та досвід. – 2019. – № 3. – С. 118–122. – DOI: 10.32702/2306-6814.2019.3.118.
22. Козлакова Г. О. Формування готовності до мобільності студентів і викладачів в умовах Європейської інтеграції освітніх систем / Г. О. Козлакова // Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка. – 2017. – Вип. 2 (88). – С. 151–156.
23. Macek A. Virtual Mobility in Higher Education – The Case of DOBA Faculty / A. Macek, N. Ritonija // Studies from Education and Society. – 2016. – P. 98–106. – Retrieved from: <http://irisro.org/edusoc2016nov/26MacekAnita.pdf> (date of access: 14.06.2019).
24. Ковба Е. Г. Международная академическая мобильность сквозь призму теории «мягкой силы» / Е. Г. Ковба, Д. М. Грибовод // Образование и наука. – 2019. – Т. 21, № 10. – С. 9–31. – DOI: 10.17853/1994-5639-2019-10-9-31.

25. The Outlook for University Admissions: The Impact of the COVID-19. Retrieved from: <https://info.qs.com/rs/335-VIN-535/images/The-Outlook-for-University-Admissions-The-Impact-of-COVID-19.pdf>.

26. How COVID-19 is impacting prospective international students at different study levels. Retrieved from: <https://www.qs.com/portfolio-items/how-covid-19-impacting-prospective-international-students-different-study-levels/>

25. The Outlook for University Admissions: The Impact of the COVID-19. – Retrieved from: <https://info.qs.com/rs/335-VIN-535/images/The-Outlook-for-University-Admissions-The-Impact-of-COVID-19.pdf>.

26. How COVID-19 is impacting prospective international students at different study levels. – Retrieved from: <https://www.qs.com/portfolio-items/how-covid-19-impacting-prospective-international-students-different-study-levels/>

УДК 35.07/.08(477.52)

DOI: 10.30857/2413-0117.2020.3.2

Наталія В. Колодненко

Сумський національний аграрний університет, Україна

**УПРАВЛІННЯ БРЕНДИНГОМ АДМІНІСТРАТИВНО-ТЕРИТОРІАЛЬНИХ
УТВОРЕНЬ У СИСТЕМІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ**

Статтю присвячено актуальним питанням управління брендингом адміністративно-територіальних утворень у системі соціально-економічного розвитку. На основі аналізу територіальних громад Сумського регіону, в основу якого було покладено розрахунок бюджетної ефективності як співвідношення доходів загального фонду мешканців (фінансовий потенціал об'єднаних територіальних громад (ОТГ)) та видатків загального фонду, було підтверджено гіпотезу щодо існування закономірності між успішністю функціонування об'єднаної територіальної громади та стратегічним підходом в управлінні. Пріоритетними напрямками розвитку брендів об'єднаних територіальних громад запропоновано розглядати такі: бренди групи соціального пріоритету ОТГ; бренди групи підприємницького пріоритету ОТГ; бренди групи туристичного пріоритету ОТГ; бренди групи екологічного пріоритету ОТГ. На основі запропонованої послідовності етапів визначення пріоритетних напрямів розвитку брендів об'єднаних територіальних громад сформовано стратегічну матрицю розвитку брендів ОТГ Сумського регіону. Використання запропонованого стратегічного підходу до визначення пріоритетних напрямів розвитку брендів об'єднаних територіальних громад дозволить побудувати успішну маркетингову стратегію розвитку Сумського регіону як зонтичного бренду, який поєднує в собі суббренди об'єднаних територіальних громад, розподілених за критерієм пріоритетності розвитку. Такий підхід дозволяє, з одного боку, побудувати уніфікований алгоритм розроблення, розвитку та впровадження територіального брендингу та маркетингу, а з іншого - врахувати унікальні особливості кожного ОТГ з його індивідуальним набором конкурентних переваг, особливою історією становлення, наявним іміджем, ключовими ресурсами та проблемами.

Ключові слова: *брендинг територій; стратегічний підхід; соціальний бренд; підприємницький бренд; туристичний бренд; екологічний бренд.*

Наталья В. Колодненко

Сумской национальной аграрный университет, Украина

**УПРАВЛЕНИЕ БРЕНДИНГОМ АДМИНИСТРАТИВНО-ТЕРРИТОРИАЛЬНЫХ
ОБРАЗОВАНИЙ В СИСТЕМЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ**

Статья посвящена актуальным вопросам управления брендингом административно-территориальных образований в системе социально-экономического развития. На основе анализа территориальных общин Сумского региона, в основу которого был положен расчёт бюджетной эффективности как соотношения доходов общего фонда жителей (финансовый потенциал объединённых территориальных общин (ОТО)) и расходов общего фонда, была подтверждена гипотеза о существовании закономерности между успешностью функционирования объединённой территориальной общины и стратегическим подходом в управлении. В качестве приоритетных направлений развития брендов объединённых территориальных общин предложено рассматривать следующие: бренды группы социального приоритета ОТО; бренды группы предпринимательского приоритета ОТО; бренды группы туристического приоритета ОТО; бренды группы экологического приоритета ОТО. На основе предложенной последовательности этапов определения приоритетных направлений развития брендов объединённых территориальных

общин, была сформирована стратегическая матрица развития брендов ОТО Сумского региона. Использование предложенного стратегического подхода к определению приоритетных направлений развития брендов объединённых территориальных общин позволит построить успешную маркетинговую стратегию развития Сумского региона как зонтичного бренда, который сочетает в себе суббренды объединённых территориальных общин, распределённых по критерию приоритетности развития. Такой подход позволит, с одной стороны, построить унифицированный алгоритм разработки, развития и внедрения территориального брендинга и маркетинга, а с другой – учесть уникальные особенности каждой ОТО с её индивидуальным набором конкурентных преимуществ, особой историей становления, имеющимся имиджем, ключевыми ресурсами и проблемами.

Ключевые слова: брендинг территорий; стратегический подход; социальный бренд; предпринимательский бренд; туристический бренд; экологический бренд.

Natalia V. Kolodnenko

Sumy National Agrarian University, Ukraine

BRANDING MANAGEMENT OF ADMINISTRATIVE TERRITORIAL UNITS WITHIN THE SOCIOECONOMIC DEVELOPMENT FRAMEWORK

From the perspective of socioeconomic development framework, the article provides insights on the contemporary issues of branding management of administrative territorial units. Following the analytical review data on Sumy region communities based on the calculation of budget efficiency as the ratio of the community general fund income (financial potential of united territorial communities (UTC)) and the general fund expenditures, the hypothesis as to the consistent relationship between the successful performance of the united territorial community and strategic approach to its management has been verified. As the key priorities for the united territorial communities brand development the study offers to consider the following: UTC social priority group brands; UTC entrepreneurial priority group brands; UTC tourism priority group brands; and the UTC green brands. Based on the proposed algorithm for setting the priority areas of the united territorial communities brand development, a strategic matrix of UTC brand development of the Sumy region has been constructed. The implementation of the given strategic approach to setting the priority areas of the united territorial communities brand development will contribute to building a successful marketing strategy for the Sumy region as an umbrella brand that combines subbrands of united territorial communities, further distributed according to the development priority criterion. This approach allows, on the one hand, to design a unified algorithm for the development, operation and implementation of territorial branding and marketing, and on the other – to consider the unique characteristics of each of the UTC with its individual set of competitive advantages, specific history, image, key resources available and associated problems.

Keywords: territory branding; strategic approach; social brand; entrepreneurial brand; tourist brand; green brand.

Постановка проблеми. Інтенсивність світової глобалізації, прискорення темпів розвитку мобільності людського капіталу, фінансових ресурсів та ідей у вигляді інтелектуального потенціалу формують необхідність застосування стратегічного підходу до управління територіями, що передбачає використання системного територіального маркетингу та брендингу територій. Враховуючи той факт, що позиції країн у світових глобальних рейтингах, таких як рейтинг глобальної конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості, інноваційного розвитку формуються не лише на національному рівні, а й шляхом розвитку регіонів, муніципалітетів, окремих міст, селищ та сел, значущості набуває

розвиток брендингу територіальних одиниць. Реформа децентралізації в Україні надала додаткові можливості об'єднаним територіальним громадам гідно конкурувати в боротьбі за ресурси, інвестиції та партнерів, що своєю чергою підкреслило актуальність брендоорієнтованого підходу в управлінні [1].

Однією з передумов створення ефективної стратегії бренду об'єднаних територіальних громад є визначення пріоритетних напрямів маркетингової політики географічних одиниць, спрямованої на формування особливих (притаманних саме певній територіальній громаді) конкурентних переваг, які відображатимуть цінності, властивості, відмінну ідентичність та головну ідею розвитку та функціонування ОТГ.

Аналіз останніх джерел, досліджень та публікацій. Науковці, які займаються вивченням проблеми розвитку територіальних громад та брендингу територій [2–9] сходяться у думці, що громади та території, яким притаманне поступове впровадження взаємопов'язаних маркетингових заходів, є більш конкурентоспроможними та успішними в своєму розвитку. Пріоритетним для таких територіальних одиниць є досягнення цілей сталого розвитку шляхом залучення інвестицій, розвитку малого та середнього підприємництва, створення привабливого іміджу, налагодження стратегічних партнерських відносин, посилення туристичної привабливості та поліпшення добробуту населення.

Мета дослідження. Метою статті є обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності управління брендингом адміністративно-територіальних утворень шляхом визначення пріоритетних напрямів розвитку їх брендів.

Результати дослідження. Беручи до уваги думку науковців щодо залежності успішності функціонування об'єднаних територіальних громад від наявності продуманого стратегічного маркетингу, було проведено аналіз територіальних громад Сумського регіону. В основу такого аналізу було покладено розрахунок бюджетної ефективності ОТГ Сумського регіону як співвідношення доходів загального фонду на 1-го мешканця (фінансовий потенціал ОТГ) та видатків загального фонду на 1-го мешканця. Розрахунковий показник відображає потенціал самодостатності територіальних громад, що на нашу думку, характеризує ефективність стратегічного розвитку та може слугувати індикатором успішності функціонування ОТГ. В той же час, співставлення показника бюджетної ефективності з наявністю чітко сформованої стратегії розвитку надасть можливість виявити закономірність між успішністю функціонування об'єднаної територіальної громади та стратегічним підходом в управлінні.

Інформаційною базою дослідження слугували сайти ОТГ Сумського регіону [10], які було досліджено на предмет наявності стратегії на сайті. Крім того, вхідні дані для розрахунку бюджетної ефективності ОТГ було взято з рейтингу оцінки фінансових показників бюджетів 806 ОТГ за 2019 рік [11].

В табл. 1 подано результати аналізу залежності бюджетної ефективності ОТГ від наявності стратегії розвитку як фактору впливу на успішність функціонування громади.

За результатами проведеного аналізу можна зробити висновок щодо існування залежності бюджетної ефективності ОТГ від наявності стратегії розвитку. Як видно з табл. 1, ОТГ з найменшою бюджетною ефективністю не мають стратегій розвитку, а всі ОТГ з найбільшою бюджетною ефективністю функціонують за розробленою стратегією.

Отже, гіпотезу щодо існування закономірності між успішністю функціонування об'єднаної територіальної громади та стратегічним підходом в управлінні було підтверджено, що своєю чергою, формує передумову для доцільності розробки стратегічного підходу до визначення пріоритетних напрямів розвитку брендів об'єднаних територіальних громад.

Таблиця 1

Аналіз залежності бюджетної ефективності ОТГ від наявності стратегії розвитку як фактору впливу на успішність функціонування громади

Назва ОТГ	Доходи загального фонду на 1-го мешканця, грн (фінансовий потенціал ОТГ)	Видатки загального фонду на 1-го мешканця, грн	Бюджетна ефективність ОТГ	Наявність стратегії розвитку
Чернечинська	9637	10338,6	0,93	+
Дружбівська	5706,3	6162,2	0,93	+
Шалигинська	6032,7	6532,3	0,92	+
Комишанська	12599,6	13869,3	0,91	+
Степанівська	5649,8	6252,7	0,90	+
Дубов'язівська	6261,6	7054,9	0,89	+
Березівська	6770,7	7760,6	0,87	+
Миколаївська	6009,4	6911,2	0,87	+
Андріяшівська	6021,6	7094,8	0,85	+
Бочечківська	6789,1	8213	0,83	+
Вільшанська	4943,2	6226,7	0,79	-
Краснопільська	5180,6	6606	0,78	+
Хотінська	5301,2	6911,5	0,77	+
Боромлянська	5550,7	7249,7	0,77	+
Кролевецька	3981,5	5295,6	0,75	-
Недригайлівська	5030,5	6713,1	0,75	+
Новослобідська	5416,9	7327,6	0,74	-
Коровинська	3582,8	4886,7	0,73	+
Тростянецька	5219,6	7323,6	0,71	+
Миколаївська (Білопільський район)	5036,6	7243,1	0,70	+
Буринська	4669	6723,7	0,69	-
Білопільська	4961,5	7213,1	0,69	+
Зноб-Новгородська	5093,5	8191,5	0,62	+
Миропільська	4560,7	7734,7	0,59	+
Кириківська	3158,1	5667,9	0,56	+
Нижньосироватська	3028,2	5611,2	0,54	-
Верхньосироватська	3032,2	6108,3	0,50	-
Чупахівська	2346,2	4961,7	0,47	-
Грунська	2539,3	5822	0,44	-
Шосткинська	3266,9	7548,7	0,43	-

Джерело: авторська компіляція.

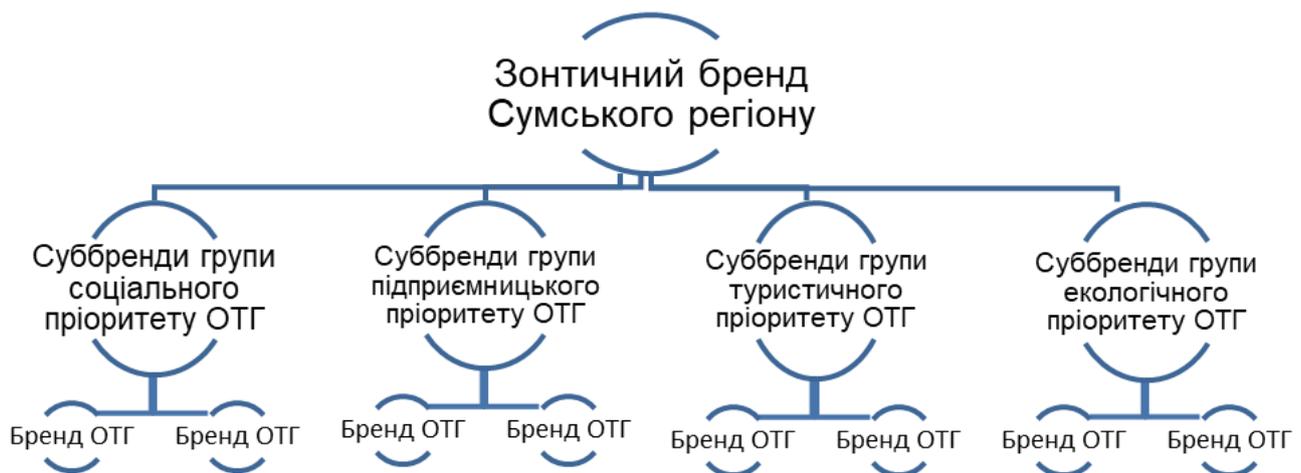
Враховуючи те, що до основних груп цільової аудиторії в територіальному брендингу науковці [2, 3, 7, 12] відносять інвесторів, підприємців, партнерів, місцеве населення та туристів а також керуючись головними напрямками стратегії сталого економічного розвитку України (інвестиційна привабливість, розвиток підприємництва, енергоефективність, захист навколишнього середовища, соціальна орієнтованість) в якості пріоритетних напрямів розвитку брендів об'єднаних територіальних громад запропоновано розглядати наступні:

- бренди групи соціального пріоритету ОТГ;

- бренди групи підприємницького пріоритету ОТГ;
- бренди групи туристичного пріоритету ОТГ;
- бренди групи екологічного пріоритету ОТГ.

Крім того, процес брендингу об'єднаних територіальних громад передбачає по-перше, позиціонування, яке реалізується через визначення найсильніших та виняткових конкурентних переваг території з метою формування унікальної позиції; по-друге – просування, що передбачає максимальну відповідність запитам цільової аудиторії, враховуючи наявні та потенційні ресурси. Головною метою брендингу ОТГ має стати максимальна концентрація на перевагах території та чітке відображення наявних конкурентних переваг. Завданням бренду ОТГ є створення з усіма групами цільової аудиторії певних відносин, формування емоційної прив'язаності і лояльності.

Отже, беручи до уваги запропоноване розподілення брендів ОТГ за пріоритетними напрямками розвитку, архітектуру бренду Сумського регіону запропоновано розглядати як зонтичний бренд, який поєднує в собі суббренди об'єднаних територіальних громад, розподілених за критерієм пріоритетності розвитку на чотири групи: суббренди групи соціального пріоритету ОТГ, суббренди групи підприємницького пріоритету ОТГ, суббренди групи туристичного пріоритету ОТГ, суббренди групи екологічного пріоритету ОТГ (рис. 1).

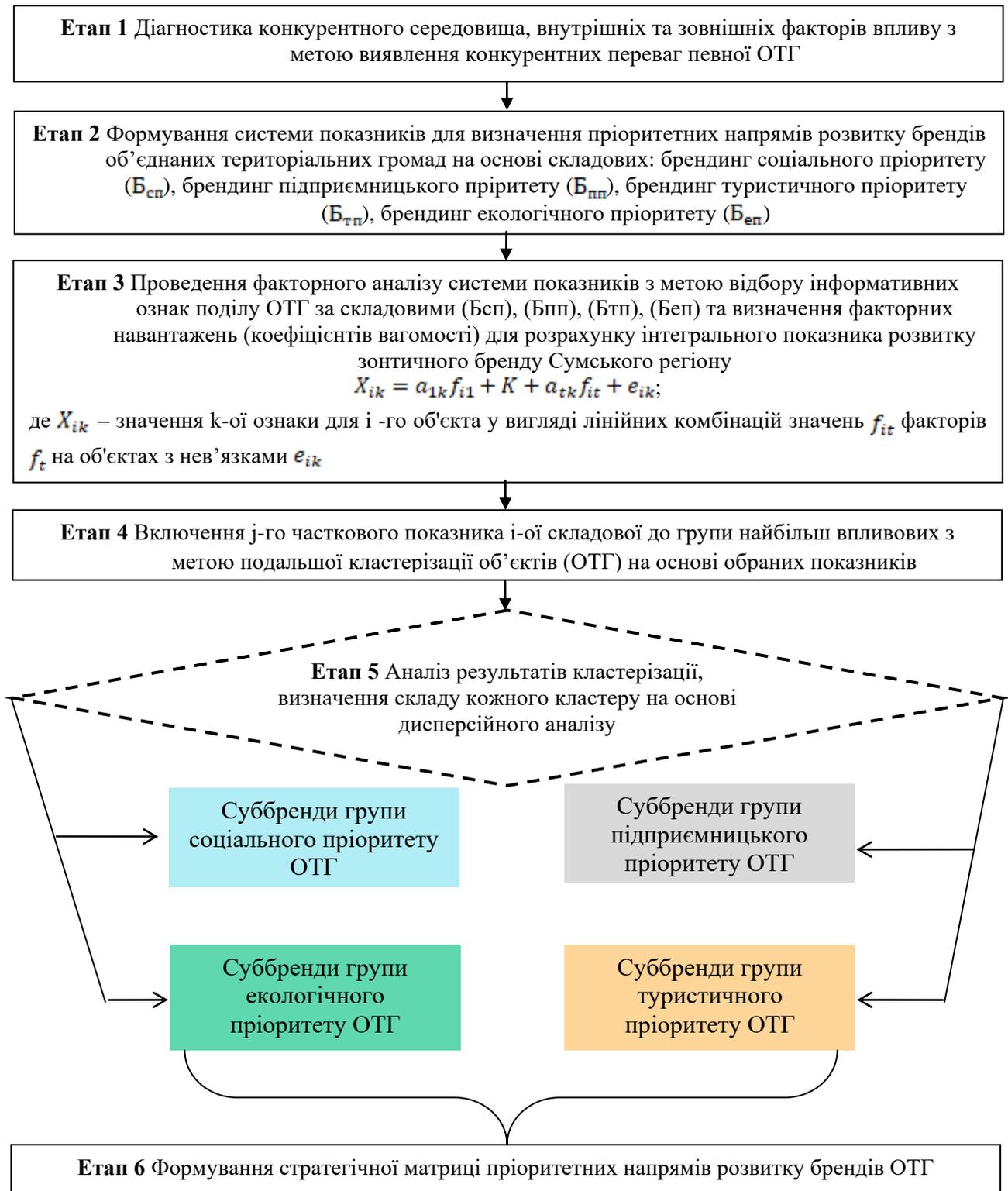


Джерело: побудовано автором.

Рис. 1. Архітектура бренду Сумського регіону

Запропонована архітектонічна структура передбачає розробку економічно обґрунтованого інструментарію щодо визначення пріоритетних напрямів розвитку брендів об'єднаних територіальних громад, використання якого дозволить розподілити об'єднані територіальні громади на відповідні групи та запропонувати стратегії розвитку брендів ОТГ виходячи з встановленої пріоритетності. Визначення пріоритетних напрямів розвитку брендів об'єднаних територіальних громад пропонується проводити на основі наступної послідовності етапів, яку представлено на рис. 2.

Відповідно запропонованій послідовності, на першому етапі визначення пріоритетних напрямів розвитку брендів об'єднаних територіальних громад необхідно провести діагностику конкурентного середовища, внутрішніх та зовнішніх факторів впливу з метою виявлення конкурентних переваг певної ОТГ. З цією метою було досліджено стратегії розвитку 11 ОТГ Сумського регіону на предмет виокремлення головних конкурентних переваг ґрунтуючись на заявленій місії та проведеному SWOT-аналізі.



Джерело: побудовано автором.

Рис. 2. Послідовність етапів визначення пріоритетних напрямів розвитку брендів об'єднаних територіальних громад

На другому етапі було сформовано систему показників, які комплексно характеризуватимуть пріоритетність напрямів розвитку брендів об'єднаних територіальних

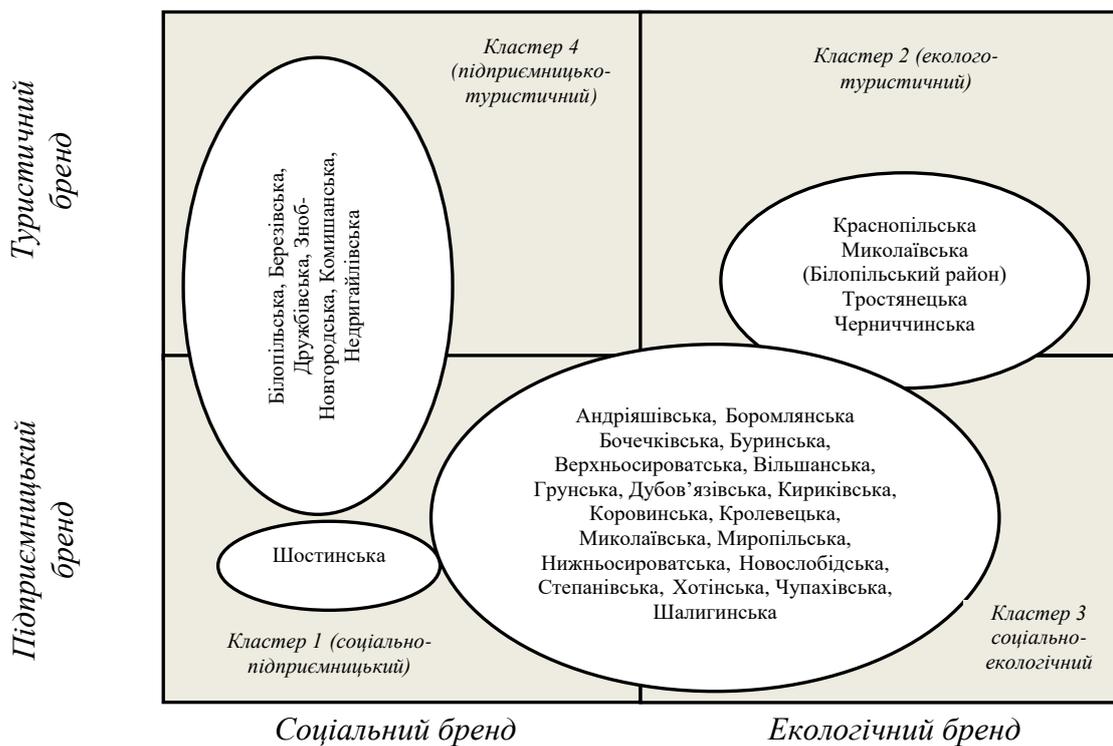
громад на основі наступних складових: брендинг соціального пріоритету (Б_сп), брендинг підприємницького пріоритету (Б_пп), брендинг туристичного пріоритету (Б_тп), брендинг екологічного пріоритету (Б_еп).

Третій етап полягає у відборі інформативних ознак поділу ОТГ за складовими (Бсп), (Бпп), (Бтп), (Беп) на основі факторного аналізу та визначення факторних навантажень (коефіцієнтів вагомості) кожного фактору за складовими пріоритетності розвитку брендів ОТГ.

Четвертим етапом визначення пріоритетності напрямів розвитку брендів є проведення кластеризації об'єднаних територіальних громад за допомогою методу k-середніх з використанням груп найбільш впливових показників за кожною складовою (брендинг соціального пріоритету (Б_сп), брендинг підприємницького пріоритету (Б_пп), брендинг туристичного пріоритету (Б_тп), брендинг екологічного пріоритету (Б_еп)).

За результатами кластеризації всі ОТГ розподілено на наступні групи: Кластер 1 (соціально-підприємницький); Кластер 2 (еколого-туристичний); Кластер 3 (соціально-екологічний); Кластер 4 (підприємницько-туристичний).

Останнім етапом є формування стратегічної матриці пріоритетних напрямів розвитку брендів ОТГ (рис. 3).



Джерело: побудовано автором.

Рис. 3. Стратегічна матриця пріоритетних напрямів розвитку брендів ОТГ Сумського регіону

Представлена матриця представляє собою стратегічний підхід до визначення пріоритетних напрямів розвитку брендів об'єднаних територіальних громад Сумського регіону. Відповідно до отриманих результатів стратегії розвитку брендів ОТГ Сумського регіону слід поділити на наступні 4 групи:

1. Стратегія соціально-підприємницького бренду (Шостинська ОТГ);
2. Стратегія еколого-туристичного бренду (Краснопільська, Миколаївська (Білопільський район), Тростянецька, Черничинська);

3. Стратегія соціально-екологічного бренду (Андріяшівська, Боромлянська Бочечківська, Буринська, Верхньосироватська, Вільшанська, Грунська, Дубов'язівська, Кириківська, Коровинська, Кролевецька, Миколаївська, Миропільська, Нижньосироватська, Новослобідська, Степанівська, Хотінська, Чупахівська, Шалигинська);

4. Стратегія підприємницько-туристичного бренду (Білопільська, Березівська, Дружбівська, Зноб-Новгородська, Комишанська, Недригайлівська).

Слід зазначити, що розподілення ОТГ за стратегічними напрямками розвитку брендів відбулось на основі визначення пріоритетних напрямів їх розвитку. Загальна стратегія розвитку зонтичного бренду Сумського регіону має бути побудована з урахуванням інтегрального показника.

Висновки. Використання запропонованого стратегічного підходу до визначення пріоритетних напрямів розвитку брендів об'єднаних територіальних громад дозволить побудувати успішну маркетингову стратегію розвитку Сумського регіону як зонтичного бренду, який поєднає в собі суббренди об'єднаних територіальних громад, розподілених за критерієм пріоритетності розвитку. Такий підхід дозволяє, з одного боку, побудувати уніфікований алгоритм розроблення, розвитку та впровадження територіального брендингу та маркетингу, а з іншого боку, врахувати унікальні особливості кожного ОТГ з його індивідуальним набором конкурентних переваг, особливою історією становлення, наявним іміджем, ключовими ресурсами та проблеми.

References

Література

1. Brendynh i marketynh terytorii U chomu sekret naibilsh uspishnykh mist v Ukraini? [Branding and marketing of territories What is the secret of the most successful cities in Ukraine?]. Retrieved from: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/486/Regional_BrandingMarketing_2201.pdf [in Ukrainian].
2. Anholt, S. (2007). *Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*. 1st edition. Palgrave Macmillan. 160 p.
3. Veleshchuk, S.S. (2015). Terytorialnyi brendynh yak instrument sotsialno-ekonomichnoho rozvytku rehionu [Territorial branding as a tool of socio-economic development of the region]. *Stalyi rozvytok ekonomiky [Sustainable economic development]*, No. 3 (28), P. 146–152 [in Ukrainian].
4. Pavlova, I.O. (2017). *Stratehiia brendynhu ob'iednanykh terytorialnykh hromad Pivdennoho rehionu [Branding strategy of the united territorial communities of the Southern region]*. *Visnyk ONU [Bulletin of Odessa National University]*, T. 22, Vol. 12 (65), P. 199–203 [in Ukrainian].
5. Borshch, H.A., Vakulenko, V.M., Hrynychuk, N.M., Dekhtiarenko, Yu.F., Ihnatenko, O.S., Kuibida, V.S., Tkachuk, A.F., Yuzefovych, V.V. (2017). *Resursne zabezpechennia ob'iednanoi terytorialnoi hromady ta yii marketynh: navch. posib. [Resource provision of*
1. Брендинг і маркетинг територій У чому секрет найбільш успішних міст в Україні? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/486/Regional_BrandingMarketing_2201.pdf.
2. Anholt S. *Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions* / S. Anholt. – 1st edition. – Palgrave Macmillan, 2007. – 160 p.
3. Велешчук С. С. Територіальний брендинг як інструмент соціально-економічного розвитку регіону / С. С. Велешчук // *Сталий розвиток економіки*. – 2015. – № 3 (28). – С. 146–152.
4. Павлова І. О. Стратегія брендингу об'єднаних територіальних громад Південного регіону / І. О. Павлова // *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова*. – 2017. – Т. 22. – Вип. 12 (65). – С. 199–203.
5. Ресурсне забезпечення об'єднаної територіальної громади та її маркетинг: навч. посіб. / Г. А. Борщ, В. М. Вакуленко, Н. М. Гринчук, Ю. Ф. Дехтяренко, О. С. Ігнатенко,

- the united territorial community and its marketing: a textbook]. Kyiv. 107 p. [in Ukrainian].
6. Butenko, A.I., Umanets, T.V., Dariienko, O.V. (2016). Innovatsiini pidkhody do otsinky ekonomichnoi samodostatnosti terytorialnykh hromad [Innovative approaches to assessing the economic self-sufficiency of territorial communities]. *Ekonomichni innovatsii* [Economic Innovations.], No. 62, P. 223–231 [in Ukrainian].
7. Serohin, S.M., Sharov, Yu.P., Borodin, Ye.I., Honcharuk, N.T. et al. (2016). Upravlinnia stratehichnym rozvytkom ob'iednanykh terytorialnykh hromad: innovatsiini pidkhody ta instrumenty: monohrafiia [Management of strategic development of united territorial communities: innovative approaches and tools: monograph]. Eds. S.M. Serohin, Yu.P. Sharov. D.: DRIDU NADU. 276 p. [in Ukrainian].
8. Ganushchak-Efimenko, L., Shcherbak, V., Nifatova, O., Kolodiziev, O., Rebilas, R. (2019). Methodological framework for integrated business structures branding development in Ukraine. *Innovative Marketing*, 15(2): 14–29. doi:10.21511/im.15(2).2019.02.
9. Nifatova, O.M., Dudko, P.M. (2019). Napriamy pidvyshchennia rivnia intehrovanosti brendiv v protsesi obiednannia [Directions for increasing the level of brand integration in the process of unification]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnologii ta dyzainu. Serii: Ekonomichni nauky* [Bulletin of the Kyiv National University of Technology and Design. Series: Economic Sciences], No. 6 (141), P. 109–118.
10. Sumska oblast. Obiednani terytorialni hromady [Sumy region. United territorial communities]. Retrieved from: <https://decentralization.gov.ua/areas/0542/gromadu>.
11. Otsinka finansovykh pokaznykiv biudzhetyv 806 OTN. Reitynh za 2019 rik [Estimation of financial indicators of budgets of 806 OTG. Rating for 2019]. Retrieved from: <https://decentralization.gov.ua/news/12192>.
12. Nifatova, O. (2017). Sinergetic and complex effects of branding of integrated business structures and problems of management. *Management*, Issue 25, P. 26–38.
- В. С. Куйбіда, А. Ф. Ткачук, В. В. Юзефович]. – К., 2017. – 107 с.
6. Бутенко А. І. Інноваційні підходи до оцінки економічної самодостатності територіальних громад / А. І. Бутенко, Т. В. Уманець, О. В. Дарієнко // *Економічні інновації*. – 2016. – № 62. – С. 223–231.
7. Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти: монографія / С. М. Серьогін, Ю. П. Шаров, Є. І. Бородин, Н. Т. Гончарук та ін.; за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна, Ю. П. Шарова. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2016. – 276 с.
8. Ganushchak-Efimenko L. Methodological framework for integrated business structures branding development in Ukraine / Lyudmila Ganushchak-Efimenko, Valeriia Shcherbak, Olena Nifatova, Oleh Kolodiziev and Rafał Rebilas // *Innovative Marketing*. – 2019. – No. 15 (2). – P. 14–29. doi:10.21511/im.15(2).2019.02.
9. Ніфатова О. М. Напрями підвищення рівня інтегрованості брендів в процесі об'єднання / О. М. Ніфатова, П. М. Дудко // *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки*. – 2019. – № 6 (141). – С. 109–118.
10. Сумська область. Об'єднані територіальні громади [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://decentralization.gov.ua/areas/0542/gromadu>.
11. Оцінка фінансових показників бюджетів 806 ОТГ. Рейтинг за 2019 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://decentralization.gov.ua/news/12192>.
12. Nifatova O. Sinergetic and complex effects of branding of integrated business structures and problems of management / O. Nifatova // *Management*. – 2017. – Issue 25. – P. 26–38.

УДК 330.1+338.3

DOI: 10.30857/2413-0117.2020.3.3

Ірина М. Крейдич

*Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», Україна*

Ваган Р. Товмасян

ПВНЗ «Європейський університет», м. Київ, Україна

АНАЛІЗ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ФІНАНСОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ АВІАЦІЙНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

У статті представлено результати аналізу та оцінювання динаміки економічних результатів фінансової політики підприємств на основі розробленого науково-методичного підходу. Проведено комплексне оцінювання показників динаміки економічних результатів фінансової політики ДП «Антонов», ТОВ «Київаеропроект», ДП «Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон», ДП «Львівський державний авіаційно-ремонтний завод», ДП «Харківський машинобудівний завод (ФЕД)» та ПАТ «Мотор Січ» за критеріями стійкості та обіговості. Застосовано відповідні встановленим критеріальним ознакам інтегральні показники, які спрямовано на визначення відхилення сумарної величини ефективності регулюючих та оптимізуючих фінансових інструментів, що дозволятиме ідентифікувати рівень покращення стану підприємства. Запропоновано методичний підхід до визначення ефективності фінансової політики на основі використання ієрархічної моделі побудови інтегрального показника, яка вміщує базові індикатори – показники динаміки за об'єктами фінансової політики. Визначено об'єкти фінансової політики, які потребують активних заходів із покращення стану на авіаційних підприємствах за критеріями «стійкість» та «обіговість». Виокремлено ключові об'єкти, які підлягають терміновим заходам зміни та вдосконалення фінансових інструментів, зокрема: запаси, грошові кошти, дебіторська заборгованість, інвестований та позиковий капітал. Акцентовано увагу на необхідності проведення оптимізаційних заходів щодо вдосконалення амортизаційної політики. З'ясовано, що запропонований науково-методичний підхід до оцінювання економічних результатів ефективності фінансової політики підприємств авіаційної промисловості дозволить визначати її стан та коригувати систему прийняття рішень, модернізуючи системоутворюючі елементи управлінського та економічного впливу на фінансові процеси інноваційного типу розвитку підприємств.

Ключові слова: *фінанси; фінансово-економічні відносини; фінансовий менеджмент; критерії оцінювання фінансової політики; фінансові показники; фінансовий аналіз.*

Ірина Н. Крейдич

*Национальный технический университет Украины
«Киевский политехнический институт имени Игоря Сикорского», Украина*

Ваган Р. Товмасян

ЧВУЗ «Європейський університет», г. Киев, Украина

АНАЛИЗ И ОЦЕНИВАНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКИХ РЕЗУЛЬТАТОВ ФИНАНСОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЙ АВИАЦИОННОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

В статье представлены результаты проведённого анализа и оценивания динамики экономических результатов финансовой политики предприятий на основе разработанного научно-методического подхода. Проведено комплексное оценивание показателей динамики экономических результатов финансовой политики ГП «Антонов», ООО «Киеваэропроект», ГП «Конотопский авиаремонтный завод» «Авиакон», ГП «Львовский государственный авиационно-ремонтный завод», ГП «Харьковский машиностроительный завод (ФЭД)» и

ОАО «Мотор Сич» по критериям устойчивости и оборачиваемости. Применены соответствующие установленным критериальным признакам интегральные показатели, которые направлены на определение отклонения суммарной величины эффективности регулирующих и оптимизирующих финансовых инструментов, что позволит идентифицировать уровень улучшения состояния предприятия. Предложен методический подход к определению эффективности финансовой политики на основе использования иерархической модели построения интегрального показателя, содержащей базовые индикаторы – показатели динамики по объектам финансовой политики. Определены объекты финансовой политики, требующие применения активных мер по улучшению состояния на предприятиях авиационной промышленности по критериям «устойчивость» и «оборачиваемость». Выделены ключевые объекты, которые подпадают под применение срочных мер, направленных на изменения и усовершенствование финансовых инструментов, в частности: запасы, денежные средства, дебиторская задолженность, инвестированный и заёмный капитал. Акцентировано внимание на необходимости проведения оптимизационных мероприятий по совершенствованию амортизационной политики. Определено, что предложенный научно-методический подход к оцениванию экономических результатов эффективности финансовой политики предприятий авиационной промышленности позволит определять финансовое состояние производственно-экономической системы и корректировать систему принятия решений, модернизируя системообразующие элементы управленческого и экономического влияния на финансовые процессы.

Ключевые слова: финансы; финансово-экономические отношения; финансовый менеджмент; критерии оценивания финансовой политики; финансовые показатели; финансовый анализ.

Iryna M. Kreidych

*National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky
Kyiv Polytechnic Institute», Ukraine*

Vahan R. Tovmasian

Private Higher Educational Institution «European University», Kyiv, Ukraine

REVIEWING AND ASSESSING THE ECONOMIC EFFECTS OF THE FINANCIAL POLICY OF AVIATION INDUSTRY ENTERPRISES

The article presents the results of the review and evaluation of the dynamics of economic effects from business financial policies based on the developed scientific methodological approach. A comprehensive assessment of the economic performance dynamics as an outcome of financial policy has been carried out according to the sustainability and turnover criteria for selected enterprises: SE «Antonov», LLC «Kyivaeroproekt», SE «Konotop Aircraft Repair Plant «Aviacon», SE «Lviv State Aircraft Repair Plant», SE «Kharkiv Machine-Building Plant (FED)» and PJSC «Motor Sich». The study employed integrated indicators subject to priorly defined criteria aimed at determining the deviation of the total value of the regulatory and optimizing financial tools efficiency that will enable to assessing the degree of enterprise enhancement. To evaluate the financial policy effectiveness, a methodological approach has been suggested based on the use of a hierarchical model and integrated indicator which includes basic indicators, in particular, the dynamics indicators as to the financial policy objects. The findings have revealed the objects of financial policy that need direct actions to improve the position of aviation enterprises by the criteria of sustainability and turnover. The study has also identified the key objects that urge critical changes and enhancing financial tools to manage stocks, financial assets, receivables, investments, loans, etc. Emphasis is placed on the optimization strategy and the need to build an

effective depreciation policy. It is argued that the proposed methodological approach to evaluating the economic effects of the financial policy in the aviation industry will contribute to assessing its current state and adjusting the decision-making policy, as well as to modernizing the management framework and its economic effects on financial processes to boost innovation driven enterprise development.

Keywords: *finance; financial and economic relations; financial management; financial policy assessment criteria; financial indicators; financial analysis.*

Постановка проблеми. Метою діяльності сучасної виробничо-економічної системи забезпечення розширеного відтворення основного та оборотного капіталу, безперервного функціонування підприємства з метою отримання прибутку або соціального при одночасному збереженні фінансової незалежності. Доцільним є проведення оцінки та аналізу економічних результатів ефективності фінансової політики підприємств авіаційної промисловості за динамікою їх зміни, використовуючи показники приросту чи падіння ключових економічних показників за об'єктами фінансової політики. Таке оцінювання дозволяє визначити тенденції та виокремити ті об'єкти, які потребують активації певних заходів координування. У зв'язку з цим виникає потреба у проведенні комплексного системного методичного підходу оцінювання ефективності фінансової політики підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні, науково-методичні підходи щодо проведення аналізу та оцінювання фінансового стану підприємств, показників їх фінансової діяльності, фінансової стійкості досліджено в наукових працях багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених. Варто відзначити наукові праці А.М. Єріної, С.С. Ващаєва [7], В.В. Ковальова [9], Р.С. Хігінса [10]. Вченими запропоновано методи аналізу фінансового стану підприємств, підходи до діагностування ймовірності банкрутства, аналізу фінансової, операційної та інвестиційної діяльності. Разом з тим залишається потреба в розробленні та імплементації сучасної комплексної системи показників оцінювання економічних результатів ефективності фінансової політики підприємств на основі критеріїв спрямованості модернізації такої політики.

Мета статті. Метою проведення даного дослідження є проведення аналізу та оцінки економічних результатів ефективності фінансової політики підприємств авіаційної промисловості на основі розробленої сучасної уніфікованої системи показників оцінювання.

Виклад основного матеріалу. З метою виявлення загальних тенденцій позитивних чи негативних змін результатів реалізації фінансової політики авіаційними підприємствами, було обрано їх відповідну групу. До бази дослідження увійшли підприємства, які здійснюють обслуговуючі процеси забезпечення функціонування вітчизняної авіаційної промисловості. Крім цього, дослідження підприємств здійснювалось як у загальному порівнянні, так і попарному, відповідно напрямку та типу діяльності кожного з підприємств.

Перша пара підприємств ТОВ «Київаеропроект» та ДП «Антонов» містять у сфері їх діяльності такий напрям як проектування. Зокрема ТОВ «Київаеропроект» здійснює проектування конструкцій для посадки та зльоту вертолітних апаратів та інших літаків з малими габаритами. ДП «Антонов» містить у своєму складі дослідно-конструкторське бюро з проектування, перспективних і експериментальних досліджень, а також льотно-випробувальну й доводочну базу, що призначені для проведення льотних випробувань, доробки й сертифікації літаків [1]. Враховуючи те, підприємства мають різну форму власності. Це дозволить порівняти проблеми за отриманими результатами фінансової політики для авіаційних підприємств приватного та державного секторів економіки.

Наступна пара досліджуваних підприємств складають авіаремонтні заводи. Зокрема ДП «Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон» та ДП «Львівський державний авіаційно-ремонтний завод». Державне підприємство «Конотопський авіаремонтний завод «АВІАКОН» входить до складу державного концерну «Укроборонпром». Підприємство працює за напрямом ремонту військової техніки, включаючи капітальний ремонт, модернізацію та перероблення повітряних літальних апаратів, зокрема вертольотів, а також виробництвом необхідних комплектуючих та запчастин для проведення такого типу робіт [2]. Діяльність ДП «Львівський державний авіаційно-ремонтний завод» зорієнтована на капітальний ремонт військової техніки, у тому числі модернізація та ремонт літаків винишувачів [3]. Обидва зазначені підприємства здійснюють ремонтні роботи авіаційної техніки, тому їх можна порівнювати як підприємства, що працюють у подібній сфері діяльності.

Завершальною парою підприємств є такі, що розробляють та виробляють комплектуючі для авіації. ДП «Харківський машинобудівний завод (ФЕД)» спеціалізується на серійному виготовленні, ремонті і модернізації агрегатів для гідравлічних, паливних та електричних систем авіаційної техніки. Продукція підприємства унікальна, відрізняється високою наукоємністю і технічним рівнем виробництва, застосовується практично на всіх видах літаків і вертольотів, що випускаються в СНД, і експлуатується більш ніж в 60 країнах світу [4]. Флагманом виробництва авіаційних двигунів в Україні вважається ПАТ «Мотор Січ». Підприємство випускає надійні авіаційні двигуни та газотурбінні установки, які є конкурентними на світовому ринку, а його продукція експлуатується на літаках та вертольотах різного призначення більш ніж у 120 країнах світу [5]. Обидва представлених підприємства здійснюють обслуговуючі функції для авіації, у тому числі і для авіаційно-ремонтних заводів.

Для аналізу ефективності фінансової політики авіаційних підприємств обрано період 2015–2019 рр., що зумовлено зміною економічних процесів після кризи 2014 р. та військового конфлікту. Ураховуючи те, що економічні показники є біполярними та є різноспрямованими (мають зростати/знижуватись) для відповідного їх оцінювання здійснено їх відповідне нормування та стандартизація на основі лінійного перетворення для меж [-1; 1] [6, 7]. На основі уніфікованих показників (табл. 1) розраховано їх темпи приросту у період за 5 років.

ТОВ «Київаеропроект» має певні проблеми з застосування фінансових інструментів фінансової політики щодо акумулювання грошових коштів, про що свідчить уповільнена тенденція приросту коефіцієнт стабільності грошових коштів у структурі оборотних коштів.

Зростання коефіцієнт покриття дебіторської заборгованості свідчить про неефективні інструменти фінансової політики з урегулювання питань взаємовідносин з споживчим сектором, виконання робіт з авіа будівництва виключно за актами виконаних робіт, без застосування повної або часткової передплати. Натомість має місце зростання позикового капіталу, що негативно позначається на стійкості підприємства до економічних впливів та мінливості умов реалізації діяльності (рис. 1а).

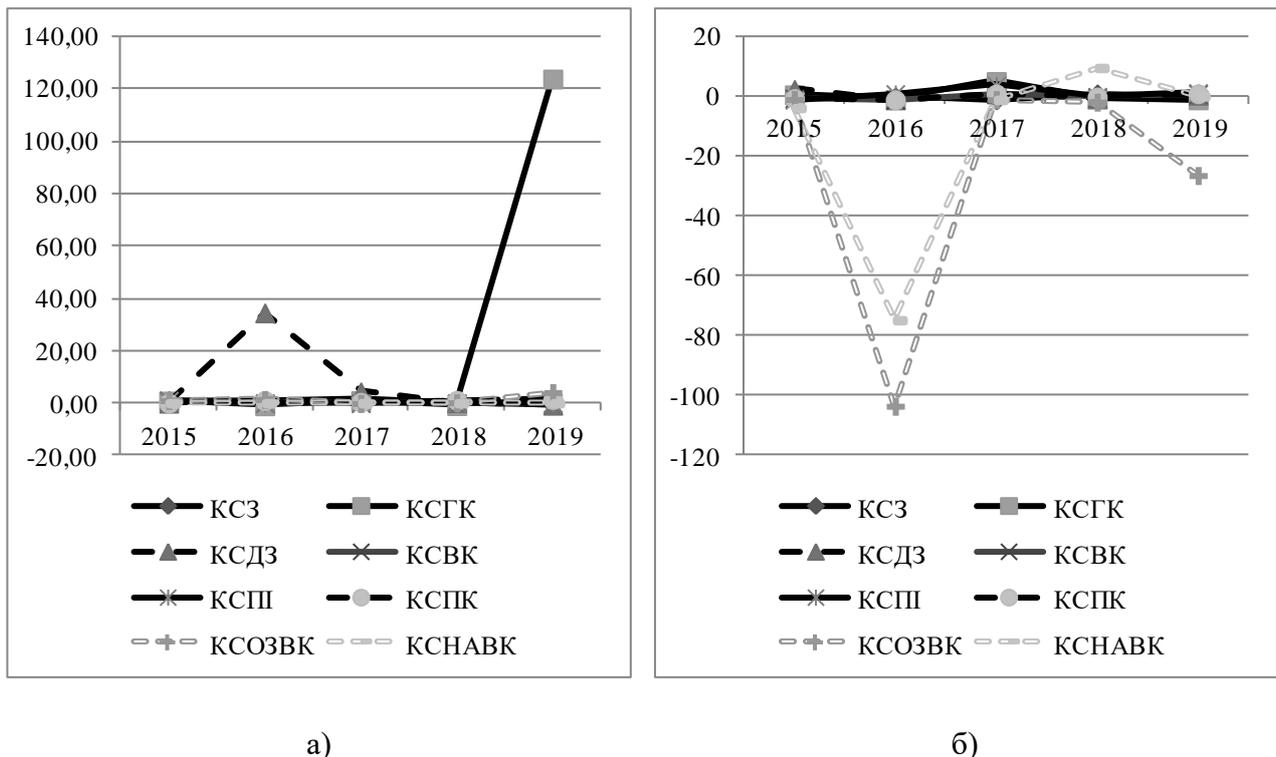
Варто зазначити, що регулюючий комплекс фінансових інструментів не забезпечував належного позитивного впливу на об'єкти оптимізаційного комплексу фінансових інструментів. Так підприємством не здійснювались заходи фінансової політики щодо інноваційної діяльності у напрямі фінансування залучення нематеріальних активів, що у подальшому позначиться на вартості підприємства.

Таблиця 1

Система показників оцінювання ефективності фінансової політики підприємства

Критерій	Стійкість	Обіговість	Маневреність	Імобілізація
Показники оцінювання фінансової політики щодо регулювання запасів				
Показник	Коефіцієнт фінансової стійкості за запасами	Коефіцієнт оборотності запасів	Коефіцієнт маневреності запасів	Коефіцієнт необхідної імобілізації запасів
Показники оцінювання фінансової політики щодо регулювання грошових коштів та їх еквівалентів				
Показник	Коефіцієнт стабільності грошових коштів у структурі оборотних коштів	Коефіцієнт оборотності грошових коштів та їх еквівалентів	Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	Коефіцієнт імобілізації грошових коштів та їх еквівалентів
Показники оцінювання фінансової політики щодо регулювання дебіторської заборгованості				
Показник	Коефіцієнт покриття виручкою дебіторської заборгованості	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Частка дебіторської заборгованості у поточних активах	Коефіцієнт відволікання оборотних активів
Показники оцінювання фінансової політики щодо регулювання власного капіталу				
Показник	Коефіцієнт концентрації власного капіталу	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Коефіцієнт імобілізації власного капіталу
Показники оцінювання фінансової політики щодо регулювання інвестованого капіталу				
Показник	Коефіцієнт покриття інвестицій	Коефіцієнт оборотності інвестицій	Коефіцієнт маневреності інвестицій	Коефіцієнт ефективності грошового потоку від інвестиційної діяльності
Показники оцінювання фінансової політики щодо регулювання позикового капіталу				
Показник	Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів	Коефіцієнт покриття боргів власним капіталом
Показники оцінювання фінансової політики щодо оптимізації розподілу фінансових ресурсів на основні засоби				
Показник	Коефіцієнт співвідношення основних засобів та власних коштів	Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	Індекс постійного активу за основними засобами	Коефіцієнт накопичення зносу
Показники оцінювання фінансової політики щодо оптимізації розподілу фінансових ресурсів на нематеріальні активи				
Показник	Коефіцієнт співвідношення нематеріальних активів та власних коштів	Коефіцієнт оборотності нематеріальних активів (фондовіддача)	Індекс постійного активу за нематеріальними активами	Коефіцієнт накопичення зносу нематеріальних активів

Джерело: авторська розробка.



Примітка: розгорнуту назву позначених показників наведено у табл. 1 пунктирною чорною лінією (- - -) позначено показники, які мають зменшуватись за ненормованими даними, сірою пунктирною лінією (- - -) – показники оптимізуючого комплексу фінансових інструментів
 Джерело: складено та розраховано авторами.

Рис. 1. Результати застосування регулюючого та оптимізуючого комплексу фінансових інструментів ТОВ «Київаеропроект» (а), ДП «Антонов» (б) за темпом приросту показників групи критерію «стійкість»

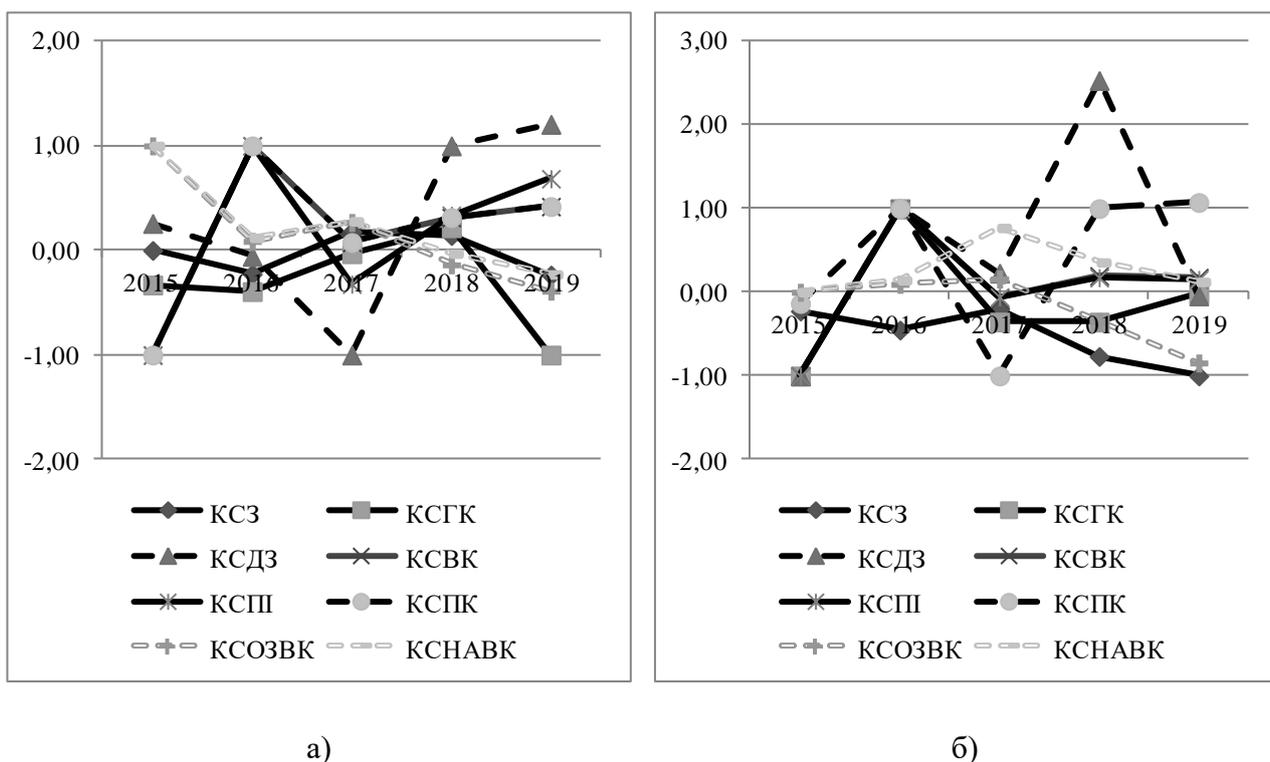
Дещо іншим є фінансовий стан ДП «Антонов». З позиції критерію негативна тенденція спостерігається за зміною коефіцієнту стабільності грошових коштів у структурі оборотних коштів. Це може свідчити про наявність проблем у напрямі фінансової політики щодо фінансування поточної діяльності, і як наслідок недостатності швидкого маневрування грошовими коштами підприємства на ринку.

Підприємство має стабільні позиції щодо дебіторської заборгованості, проте це пов'язано з родом його діяльності та специфікою функціонування організацій з проектною складовою у діяльності. Концентрація позикового капіталу підприємства також знаходиться в межах норми, що не стільки свідчить про ефективну фінансову політику зорієнтовану на такий об'єкт як позиковий капітал, а є результатом належності підприємства до державної форми власності. Нормативом для підприємств є рівень показника щодо співвідношення основних засобів і власних коштів є значення вище 0,5. Однак на підприємстві стан нормалізувався тільки у період 2017–2019 рр. і коливається дещо нижче стандартного нормативного значення з незначним приростом (рис. 1б). Це свідчить про недостатність обсягів власного капіталу для покриття необоротних активів та потребу у інтенсифікації заходів фінансової політики щодо його збільшення, орієнтуючи підприємство на використання нерозподіленого прибутку для придбання нових основних засобів для інноваційного оновлення матеріально-технічної бази підприємства.

Порівнюючи зазначені підприємства варто підкреслити, що саме державна власність для ДП «Антонов» є запорукою його стійкості. Проте як зазначають експерти у фінансовій

політиці державних підприємств є також певні питання. Зокрема ускладнена система трансферів. Так ще за оцінкою Організації економічного співробітництва і розвитку ще у 2012 р. звільнення від сплати податків, субсидії кредитам і вливання капіталу, як форми підтримки галузі, виглядають слабо структурованими, і мірою необхідності їх можна консолідувати у явні готівкові трансферти, в ідеалі, дивіденди та субсидії процентної ставки мають розглядатися в контексті загальної структури капіталу компанії [8]. Наразі ситуація перебуває у незмінному вигляді.

ДП «Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон» з позиції критерію стійкості має недостатньо якісні показники щодо покриття дебіторської заборгованості (рис. 2а).



Примітка: розгорнуту назву позначених показників наведено у табл. 1, пунктирною чорною лінією (- - -) позначено показники, які мають зменшуватись за ненормованими даними, сірою пунктирною лінією (- - -) – показники оптимізуючого комплексу фінансових інструментів
 Джерело: складено та розраховано авторами.

Рис. 2. Результати застосування регулюючого та оптимізуючого комплексу фінансових інструментів ДП «Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон» (а), ДП «Львівський державний авіаційно-ремонтний завод» (б) за темпом приросту показників групи критерію «стійкість»

Проблема прострочених фінансових зобов'язань набуває ознак системної. Протягом досліджуваного періоду підприємство мало і судові тяжби з цього приводу. Тому така фінансова політика для його розвитку можна вважати незадовільною. Це потребує зовсім інших підходів вирішення проблем такого плану. Розуміючи, що підприємство є державним, а замовлення здебільшого також отримує з боку державних підприємств, як і прострочення платежів за ними, виходом з такого стану є розширення ринків збуту, у тому числі надання ремонту приватним літальним апаратам, пошук клієнтського сектору серед країн, споживачів авіаційної продукції бувшого радянського союзу у короткостроковій перспективі. Проте у довгостроковій підприємство потребуватиме фінансового та юридичного регулювання

заборгованостей, впровадження системи 90–100% авансування надання ремонтних послуг, або ж використання державно-приватних відносин з застосування третіх сторін, зокрема страхових компаній посередників між перетоком капіталу від держави до підприємства, де страхова компаній виступає у якості гаранта вчасного надання коштів, з наступним поверненням їх компанії державою. У іншому разі така системи з відтермінуванням платежів може призвести до повної втрати фінансової незалежності авіаремонтних підприємств, залежних від держаних замовлень.

Враховуючи, що попередньо-досліджуване підприємство та підприємство ДП «Львівський державний авіаційно-ремонтний завод» працюють у відносно однакових умовах та мають однакові види діяльності певні аналізовані дані за цими підприємствами є подібними. Проте ДП «Львівський державний авіаційно-ремонтний завод» має значно кращі показники результатів проведенні заходів фінансової політики за критерієм «стійкість» (рис. 2б). Варт зазначити, що підприємство має поступове зниження за темпом приросту концентрації позикового капіталу та у нього наявна інвестиційна діяльність. Здебільшого це пов'язане з активністю господарської діяльності підприємства, та перспективних планів з освоєння високотехнологічного ремонту – освоєння ремонту редуктора, впровадження програми IT-Enterprise управління виробництвом.

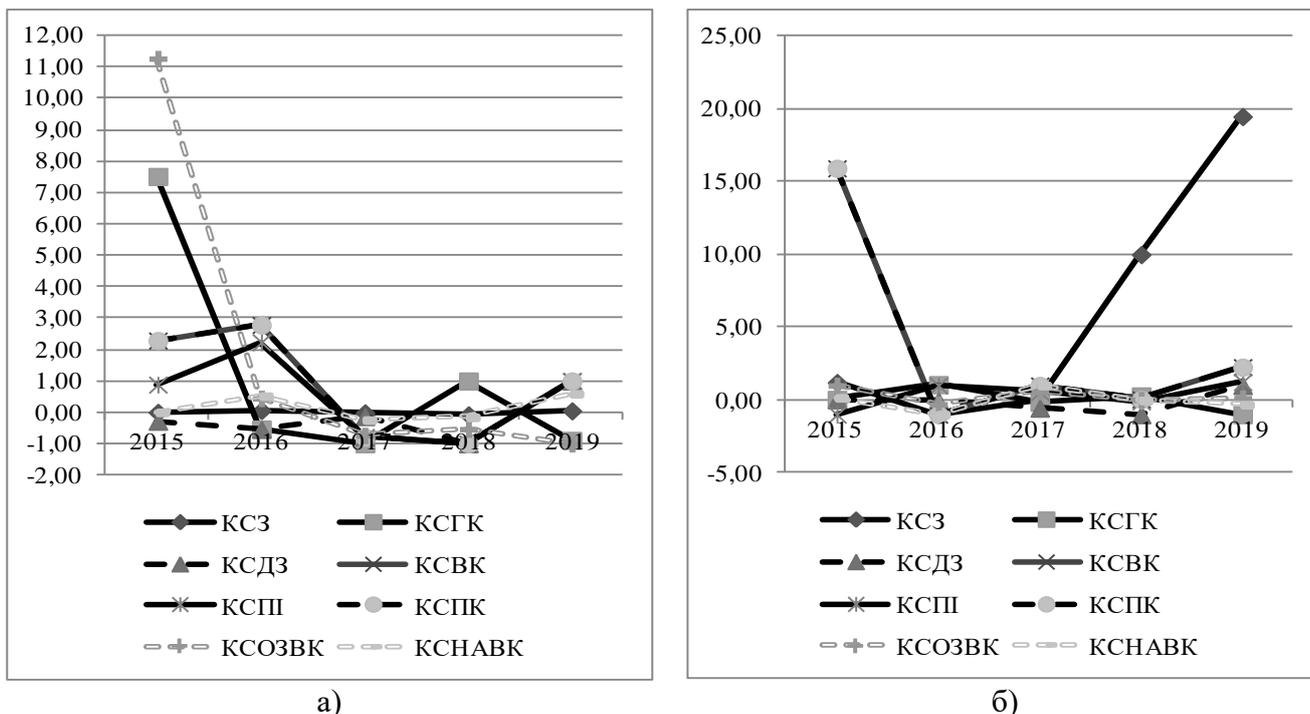
ДП «Харківський машинобудівний завод (ФЕД)» за показниками, що відображають критерій стійкості має певні проблеми з фінансовою стійкістю за запасами, як і попередні підприємства, а також щодо стабільності грошових коштів у структурі оборотних коштів. Аналізуючи вже третє. Підприємство можна стверджувати, що така проблема є системною. Суттєвого падіння показники мали протягом 2017 р., однак у 2019 р. стан почав покращуватись за запасами, однак залишається негативно стабільним щодо грошових коштів в контексті темпу приросту (рис. 3а).

Підприємство має недостатній рівень та незначний приріст щодо співвідношення нематеріальних активів та власних коштів. Це свідчить, що авіаційні підприємства обслуговуючої сфери утримують власні нематеріальні активи та не здійснюють продажу ліцензій, не використовуючи переваги моделі відкритих інновацій. ПАТ «Мотор Січ» за критерієм «стійкість» має стабільні позиції. Крім зміни коефіцієнту стабільності грошових коштів у структурі оборотних коштів інші показники знаходяться у межах норми. Проте за темпом приросту присутнє падіння коефіцієнту співвідношення нематеріальних активів та власних коштів (рис. 3б). Враховуючи, що підприємство є не тільки споживачем, але й продуцентом винаходів та розробок таке співвідношення викликає певні занепокоєння. З цього приводу варто рекомендувати підприємству частину з нерозподіленого прибутку активніше спрямовувати на НДДКР.

З позиції критерію стійкості за результатами застосування регулюючого комплексу фінансових інструментів на такі об'єкти як оборотні активи та капітал серед досліджуваних визначається тенденція обмеженості вільних грошових коштів на балансі підприємств та зростання дебіторської заборгованості та позикового капіталу. Такий стан є незадовільним з позиції стійкості та обумовлює турбулентні процеси на підприємствах. Загалом за критерієм стійкість серед об'єктів фінансової політики авіаційних підприємств виділяється певна системна ознака. Наявна недосить ефективна політика щодо грошових коштів та їх еквівалентів, яка хоч і забезпечує їх певну стабільність у структурі оборотних коштів, проте з значними коливаннями (табл. 2). Іншою особливістю варто вважати системну проблему з дебіторською заборгованістю.

Фінансові взаємовідносини між державними замовленнями та ефективністю реалізації діяльності підприємств є розбалансованими, і не забезпечують відповідного рівня стійкості. Присутня хоч і гарантована виплата за проведені роботи проте наявність зростання

дебіторської заборгованості свідчить про наявність затримки та невчасне погашення. Тому така система взаємовідносин має бути переглянута. За інвестованим капіталом, в основному присутня наявність довгострокових інвестицій. Проте підприємства активної власної інвестиційної діяльності не здійснюють, очікуючи що у будь-якому разі вони матимуть стабільний дохід від державного сектору.



Примітка: розгорнуту назву позначених показників наведено у табл. 1, пунктирною чорною лінією (- - -) позначено показники, які мають зменшуватись за ненормованими даними, сірою пунктирною лінією (- - -) – показники оптимізуючого комплексу фінансових інструментів

Джерело: складено та розраховано авторами.

Рис. 3. Результати застосування регулюючого та оптимізуючого комплексу фінансових інструментів ПАТ «Харківський машинобудівний завод (ФЕД)» (а), ПАТ «Мотор Січ» (б) за темпом приросту показників групи критерію «стійкість»

За тією ж причиною, кредитна політика підприємств не регульована довгостроковими планами, а скоординована на короткострокових кредитах, які є разовими заходами за потреби швидкого реагування на відсутність відповідного рівня грошових коштів у певний період діяльності. Тобто за критерієм стійкість фінансову політику досліджуваних підприємств авіаційної не можна назвати довгостроковою та орієнтованою на перспективу. Швидше за все вона спрямована на утримання ринкових позицій та забезпечення функціонування підприємства на стабільному рівні, достатньому для забезпечення положення не допущення банкрутства.

За критерієм «обіговість» на ТОВ «Київаеропроект» спостерігалось підвищена активність щодо зростання ключових фінансових показників ділової активності підприємства у 2016 р., та частково у 2017 р., що характеризує цей період як активний комплекс заходів з підвищення рівня оборотності запасів, грошових коштів, кредиторської заборгованості, інвестицій (рис. 4а). Проте 2018–2019 рр. характеризуються послабленням фінансової активності за базовими об'єктами функціонування підприємства – основними засобами та нематеріальними активами.

Таблиця 2

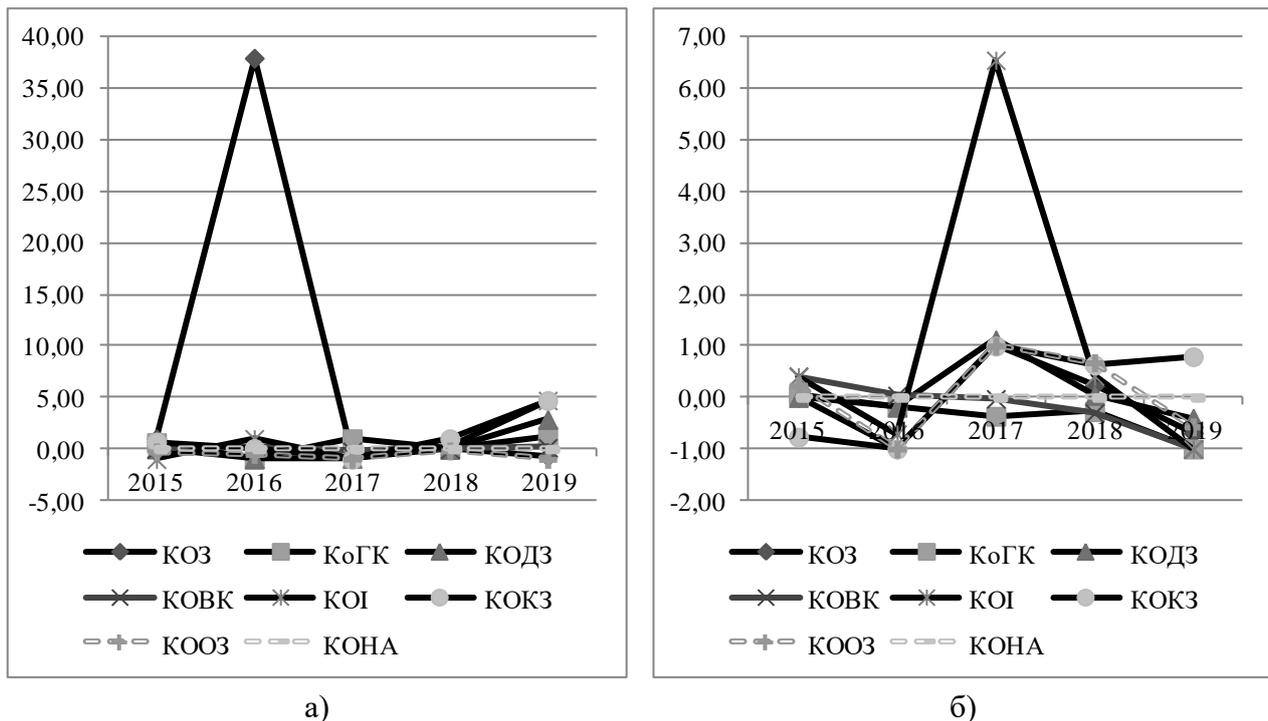
Об'єкти фінансової політики, які потребують активних заходів з покращення стану на авіаційних підприємствах за критерієм «стійкість»

Об'єкти фінансової політики	ТОВ «Київаеропроект»	ДП «Антонов»	ДП «Коногоський авіаремонтний завод «Авіакон» Львівський	ДП «Львівський державний авіаційно-ремонтний завод»	ДП «Харківський машинобудівний завод (ФЕД)»	ПАТ «Мотор Січ»
Запаси					<i>падіння</i>	
Грошові кошти		<i>падіння</i>	<i>коливання</i>		<i>падіння</i>	<i>падіння</i>
Дебіторська заборгованість	<i>обернене падіння</i>		<i>обернене падіння</i>			
Власний капітал						
Інвестований капітал	<i>падіння</i>					
Позиковий капітал	<i>обернене падіння</i>			<i>коливання</i>	<i>коливання</i>	
Основні засоби		<i>коливання</i>	<i>коливання</i>			
Нематеріальні активи	<i>падіння</i>				<i>коливання</i>	<i>падіння</i>

Джерело: складено авторами.

Підприємство на цей період обрало політику накопичення ресурсів, замість їх оновлення. Такий підхід може спричинити зниження конкурентоспроможності підприємства порівняно з більш прогресуючими у цьому напрямі підприємствами. Як для молодого підприємства на початковій стадії життєвого циклу для ТОВ «Київаеропроект» швидкість оборотності інвестицій є низькою, що потребує активізації фінансової політики за цим напрямом.

ДП «Антонов» незадовільний стан фінансової політики спостерігався у напрямі обіговості запасів, що займають значну частку порівняно з обсягами собівартості пропонованої продукції (рис. 4б). Враховуючи специфіку діяльності підприємства такий стан можна прийняти як достатньо-врегульований, проте зростаюча конкуренція на світових ринках та використання усталених комплектуючих для побудови моделей літаків може мати негативні тенденції та призвести до падіння рентабельності підприємства. Проблемне питання з грошовими коштами за критерієм «стійкість» має місце і за критерієм «обіговість», яка має як низькі показники, і є стабільною з незначними коливаннями отриманих значень та має тенденцію до зниження.

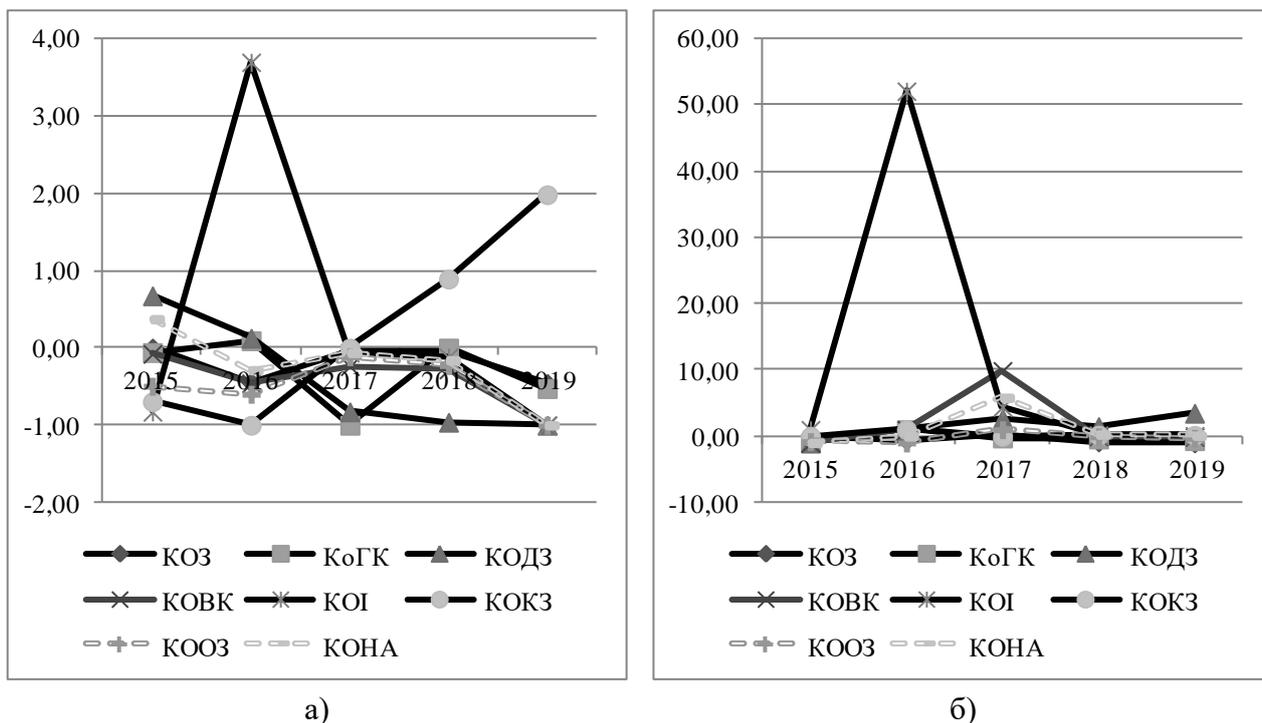


Примітка: розгорнуту назву позначених показників наведено у табл. 1, пунктирною чорною лінією (- - -) позначено показники, які мають зменшуватись за ненормованими даними, сірою пунктирною лінією (- - -) – показники оптимізуючого комплексу фінансових інструментів
 Джерело: складено та розраховано авторами.

Рис. 4. Результати застосування регулюючого та оптимізуючого комплексу фінансових інструментів ТОВ «Київаеропроект» (а), ДП «Антонов» (б) за темпом приросту показників групи критерію «обіговість»

Можна стверджувати, що низька оборотність грошових коштів на підприємствах такого типу є системною проблемою реалізованої фінансової політики підприємств. Незадовільним є стан оборотності власного капіталу, що свідчить про низьку ефективність фінансової політики щодо його управління ним. Концентрація підприємства на державній власності та доволі низькі як для підприємства такого типу обсяги продажів, не дозволяють стверджувати про наявність ефективної оптимізації цього фінансового ресурсу. Це потребує активізації збуту продукції та у перспективі, поряд з державними коштами, використовувати позиковий капітал. Проблемним аспектом з позиції об'єктів оптимізаційної фінансової політики підприємства можна вважати наявну, але занижку як до такого типу підприємства оборотність основних засобів та нематеріальних активів. З цього приводу вартим уваги мають стати інструменти збільшення фондівдачі основних засобів, зокрема зміна підходів у амортизаційній політиці. Варто також забезпечити підвищення фондівдачі нематеріальних активів, розглянути питання застосування бізнес-моделей розвитку на основі відкритих інновацій, активізувати трансфер технологій за не критичним з позиції безпеки та конкурентоспроможності для держави технології.

Підприємствам авіаремонтного профілю присутня проблема низької обіговості. Зокрема ДП «Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон» має низький рівень, що за економічними показниками, що за показниками темпів приросту недостатні для розвитку та безперебійного функціонування показники оборотності запасів, грошових коштів, власного капіталу, оборотних засобів (рис. 5а).



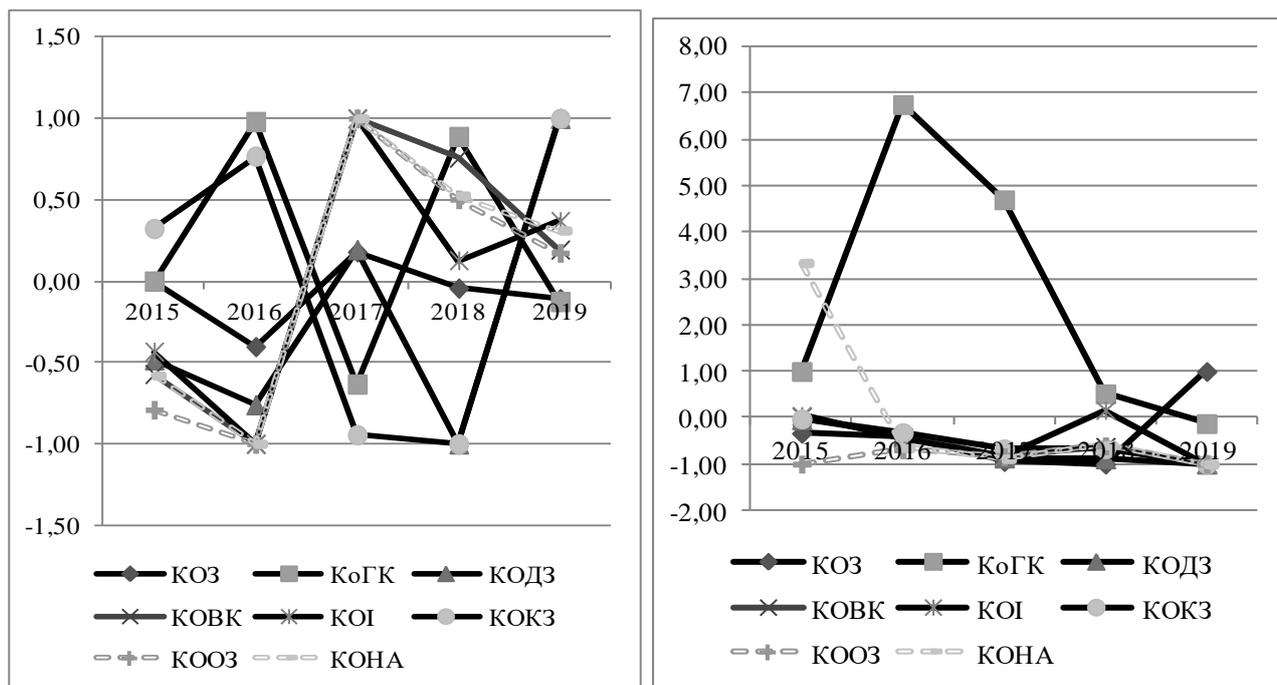
Примітка: розгорнуту назву позначених показників наведено у табл. 1, пунктирною чорною лінією (- - -) позначено показники, які мають зменшуватись за ненормованими даними, сірою пунктирною лінією (- - -) – показники оптимізуючого комплексу фінансових інструментів
 Джерело: складено та розраховано авторами.

Рис. 5. Результати застосування регулюючого та оптимізуючого комплексу фінансових інструментів ДП «Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон» (а), ДП «Львівський державний авіаційно-ремонтний завод» (б) за темпом приросту показників групи критерію «обіговість»

Це свідчить про статику та довготривалість робіт за виконання замовлень, обумовлено специфікою ремонту великогабаритних літальних апаратів. Крім того прийняття на ремонт апаратів, що були у вжитку понад 10 років вимагає комплексного та подовженого у термінах виконання робіт. Така проблема також може вважатись системною. Оскільки підприємства такого типу варто переходити на ремонтування сучаснішого обладнання. Крім того на державному рівні необхідно переглядати терміни ремонту наявних на балансі апаратів, та підвищувати частоту планових робіт. Проблема застарілої техніки для вітчизняного авіабудівного сектору не є новою, проте з плином часу вона призведе до глибокої системної кризи, не тільки з точки зору зносу, але й з точки зору повних капітальних ремонтів авіаційної техніки. Це в свою чергу знижує рівень оборотності, унеможливаючи підприємства досліджуваного профілю здійснити ефективні заходи щодо її підвищення у власній й фінансовій політиці. ДП «Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон» проводиться політика знецінення запасів, що є не досить ефективним інструментом з позиції управління ними. Варто налагодити ефективну систему їх споживання. Заводу вкрай необхідна політика регульованих капітальних інвестицій, спрямованих у нарощення необоротних активів з низьким рівнем морального зношення.

На ДП «Львівський державний авіаційно-ремонтний завод» не є виключенням щодо недостатнього рівня обіговості фінансових ресурсів. За коефіцієнтом оборотності запасів розраховані значення коливаються у межах не більше 2, за коефіцієнтом оборотності грошових коштів значення не досягають і 1. При цьому відсутня динаміка до зростання

показників, що протягом п'яти років залишаються стабільними без суттєвих коливань (рис. 5б). Варто зазначити, що на підприємстві зростає показник оборотності кредиторської заборгованості, проте за розрахованим показником концентрації позикового капіталу з комплексу «стійкість» такий стан не є критичним. Однак нарощення темпу приросту показника може свідчити і про інший бік проблеми – наявності довгострокових кредитів, повернення хоч і відбувається на постійній основі, однак прискорена виплата відсутня.



а)

б)

Примітка: розгорнуту назву позначених показників наведено у табл. 1, пунктирною чорною лінією (- - -) позначено показники, які мають зменшуватись за ненормованими даними, сірою пунктирною лінією (- - -) – показники оптимізуючого комплексу фінансових інструментів

Джерело: складено та розраховано авторами.

Рис. 6. Результати застосування регулюючого та оптимізуючого комплексу фінансових інструментів ДП «Харківський машинобудівний завод (ФЕД)» (а), ПАТ «Мотор Січ» (б) за темпом приросту показників групи критерію «обіговість»

ДП «Харківський машинобудівний завод (ФЕД)» з позиції обіговості як і за критерієм стійкості має недостатню обіговість за запасами. Це може свідчити не тільки про тривалий період виготовлення продукції, але й про зниження попиту, тим більше, що у 2018–2019 рр. простежувалось падіння значення показниками за темпом приросту. Таке ж падіння притаманне і для оборотності грошових коштів і для оборотності власного капіталу (рис. 6а). Це свідчить, що ділова активність підприємства не є достатньою для його розвитку, а фінансова політика спрямована на утримання позицій та стабілізацію становища після турбулентних подій 2014 р. Певні проблеми присутні і в спектрі обіговості інвестицій та кредиторською заборгованості, проте темп приросту за цими показниками має коливальний характер, знову ж таки підтверджуючи гіпотезу про стабілізаційну фінансову політику.

ПАТ «Мотор Січ» маючи достатні показники за критерієм «стійкість» за показниками критерію «обіговість» простежується дещо інша тенденція (рис. 6б). Зокрема як і на інших авіаційних підприємствах обслуговуючого профілю соборність запасів є заниженою та

визначається незначними коливаннями за темпом приросту. Починаючи з 2017 рр. підприємство має певні проблеми у напрямі оборотності дебіторської заборгованості, власного капіталу, кредиторської заборгованості, оборотності основних засобів. Це потребує перегляду фінансової політики за цими об'єктами, які до 2016 р. включно мали достатній рівень для розвитку підприємства.

Варто підкреслити, що проблема системного характеру у підприємств авіаційної промисловості, які займаються безпосередньо обслуговуючими процесами присутня у сфері оборотності. Це пов'язано з довготривалими процесами виконання робіт, затримкою виплат. За таких умов об'єктами фінансової політики, на які в першу чергу мають бути спрямовані регулюючі заходи фінансової політики є запаси, грошові кошти, власний капітал (табл. 3).

Таблиця 3

Об'єкти фінансової політики, які потребують активних заходів з покращення стану на авіаційних підприємствах за критерієм «обіговість»

Об'єкти фінансової політики	ТОВ «Київаеропроєкт»	ДП «Антонов»	ДП «Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон»	ДП «Львівський державний авіаційно-ремонтний завод»	ДП «Харківський машинобудівний завод (ФЕД)»	ПАТ «Мотор Січ»
Запаси		падіння	падіння	падіння	падіння	коливання
Грошові кошти		падіння	коливання	падіння	падіння	коливання
Дебіторська заборгованість	падіння					падіння
Власний капітал		падіння	падіння		падіння	падіння
Інвестований капітал					коливання	
Позиковий капітал					коливання	падіння
Основні засоби	падіння		падіння		коливання	падіння
Нематеріальні активи	падіння		коливання	коливання		

Джерело: складено авторами.

Висновки. Результати проведеного аналізу економічних результатів фінансової політики підприємств авіаційної промисловості свідчать про те, що за критерієм «стійкість» фінансову політику досліджуваних підприємств авіаційної промисловості не можна назвати довгостроковою та орієнтованою на перспективу. Швидше за все вона спрямована на утримання ринкових позицій та забезпечення функціонування підприємства на стабільному рівні, достатньому для забезпечення положення не допущення банкрутства. Щодо оптимізаційних заходів, варто зазначити сталість основних засобів, оновлення яких відбувається повільними темпами. Крім того з розвитком новітніх технологій у світовій авіаційній індустрії та порівняно з нею низькими темпами розробок, які продукує вітчизняний високотехнологічний авіаційний сектор, нематеріальні активи за критерієм «обіговості» залишаються сталими. Це у подальшому може призвести до необхідності кардинальної різкої зміни наявних об'єктів інтелектуальної власності. За таких обставин

вимагає нових підходів амортизаційна політика саме у сфері накопичення амортизаційних відрахувань за нематеріальними активами.

Загальний аналіз досліджуваних підприємств надав змогу визначити, що модернізації потребує як регулююча складова фінансової політики авіаційних підприємств обслуговуючого сектору, так і оптимізаційна. Серед ключових об'єктів, які підпадають під проведення термінових заходів, зокрема, потребують зміни та удосконалення застосовуваних фінансових інструментів: запаси, грошові кошти, дебіторська заборгованість, інвестований та позиковий капітал. Також на основі оптимізаційних заходів встановлено, що потребує зміни амортизаційна політика, з метою захисту прав на інтелектуальну власність доцільним є застосування виняткової прискореної амортизації для нематеріальних активів, об'єкти інтелектуальної власності за якими мають незначний запас терміну до їх завершення.

References

Література

1. DP "Antonov": сайт [DP "Antonov": site]. Retrieved from: <https://www.antonov.com/> [in Ukrainian].
1. ДП "Антонов": сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.antonov.com/>
2. DP "Konotopskiy aviaremontnyi zavod "Aviakon": сайт [State Enterprise "Konotop Aircraft Repair Plant" Aviakon": site]. Retrieved from: <https://www.aviakon.com/> [in Ukrainian].
2. ДП "Конотопський авіаремонтний завод "Авіакон": сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.aviakon.com/>
3. DP "Lvivskiy derzhavnyi aviatsiino-remontnyi zavod": сайт [SE "Lviv State Aircraft Repair Plant": site]. Retrieved from: <http://lsarp.com.ua/> [in Ukrainian].
3. ДП "Львівський державний авіаційно-ремонтний завод": сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://lsarp.com.ua/>
4. DP "Kharkivskiy mashynobudivnyi zavod (FED)": сайт [State Enterprise "Kharkiv Machine-Building Plant (FED)"]. Retrieved from: <https://fed.ua/ru/pro-pidpryyemstvo/> [in Ukrainian].
4. ДП "Харківський машинобудівний завод (ФЕД)": сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://fed.ua/ru/pro-pidpryyemstvo/>
5. PAT "Motor Sich": сайт [PJSC "Motor Sich": site]. Retrieved from: <http://www.motorsich.com/ukr/> [in Ukrainian].
5. ПАТ "Мотор Січ": сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.motorsich.com/ukr/>
6. Normirovanie pokazatelei. Podgotovka i obrabotka, analiz i predstavlenie dannykh [Standardization of indicators. Preparation and processing, analysis and presentation of data]. Retrieved from: https://psytest.wordpress.com/data_treatment/normalization_indicator/ [in Russian].
6. Нормирование показателей. Подготовка и обработка, анализ и представление данных [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://psytest.wordpress.com/data_treatment/normalization_indicator/
7. Yerina, A.M., Vashchaiev, S.S. (1999). Uzahalniuiuchi bahatovymirni pokaznyky v sotsialno-ekonomichnykh doslidzhenniakh [Uzagalnyuchi bahatovymirni indicators in social and economic preliminaries]. Naukovi zapysky Kyievo-Mohylianskoï akademii. Ekonomika [Science Notes of the Kyiv-Mohyla Academy. Economics], Vol. 6, P. 38–41 [in Ukrainian].
7. Єріна А. М. Узагальнюючі багатовимірні показники в соціально-економічних дослідженнях / А. М. Єріна, С. С. Ващаєв // Наукові записки Києво-Могилянської академії. Економіка. – Т. 6. – 1999. – С. 38–41.
8. OECD (2012). Otsinka korporativnoho upravlinnia derzhavnym aviatsiynym sektorom Ukrainy: pryklad DP "Antonov" [Assessment of corporate governance of the state aviation sector of Ukraine: butt DP "Antonov"] [Електронний ресурс] // OECD. – 2012. –

- "Antonov"]. Retrieved from: <https://www.oecd.org/eurasia/competitiveness-programme/eastern-partners/AntonovUK.pdf> [in Ukrainian].
9. Kovalev, V.V. (2002). Finansovyi analiz: metody i protcedury [Financial analysis: methods and procedures]. Moscow: Finansy i statistika. 560 p.
10. Khiggins, R.S. (2007). Finansovyi analiz: instrumenty dlia priniatitii biznes-reshenii [Financial analysis: tools for making business decisions]. Moscow: Viliams. 164 p. [in Russian].
- Режим доступу: <https://www.oecd.org/eurasia/competitiveness-programme/eastern-partners/AntonovUK.pdf>.
9. Ковалев В. В. Финансовый анализ: методы и процедуры / В. В. Ковалев. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 560 с.
10. Хиггинс Р. С. Финансовый анализ: инструменты для принятия бизнес-решений / Р. С. Хиггинс. – М.: Вильямс, 2007. – 164 с.

УДК 338.48:004.738.52

DOI: 10.30857/2413-0117.2020.3.4

Володимир С. Білозубенко, Міла Ю. Разинькова, Наталія О. Небаба, Ольга М. Ятчук

Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро, Україна

**КОМУНІКАЦІЙНІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ТУРИЗМІ:
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ АСПЕКТ**

У статті висвітлено питання щодо інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), які застосовуються в туризмі. ІКТ є рушієм туристичної галузі, за допомогою якого туристичні фірми позитивно впливають на такі складові, як: собівартість; ринок; конкуренція. ІКТ стали ключовим чинником конкурентоспроможності не лише туристичних фірм, а й туристичних напрямків, оскільки широкий спектр технологічних розробок спричинив цю еволюцію. Визначено, що швидкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій загалом та Інтернету, зокрема, кардинально змінив туристичну галузь. Інтернет є ефективним маркетинговим інструментом для туризму. Цей інструмент важливий як для постачальників, так і для споживачів для поширення інформації, спілкування та придбання товарів та послуг в Інтернеті. Доведено, що основними існуючими технологіями та ІКТ-додатками, які використовуються в туристичній сфері, є: веб-сайти; цифровий маркетинг; соціальні мережі; мультимедіа; мобільні технології; інтелектуальне середовище (ІС). Добре розроблений веб-сайт сприятиме збільшенню лояльності користувачів до веб-сайту та його продуктів. Доведено, що ІКТ змінюють спосіб збуту туристичних продуктів і є потужним інструментом маркетингових досліджень. У туризмі огляди та рекомендації туристів мають велике значення для зростання популярності туристичної компанії та для просування подорожей. Обґрунтовано, що туристична інформація вимагає великих обсягів представлення зображень та графіки, щоб забезпечити належне сприйняття для тих, хто планує поїздки. Еволюція мобільних технологій та інфраструктури стає регулярною частиною нашої повсякденної діяльності. У сучасних реаліях сегментація ринку є такою, що туристичні фірми мають знати, як адаптувати свою пропозицію на момент бронювання, тому необхідно постійно пристосовувати туристичні послуги до великої кількості споживачів та існуючих сегментів ринку. Визначено, що встановлення взаємозв'язку із зовнішнім середовищем дозволяє здійснювати координацію між усіма зацікавленими сторонами туристичної системи. Майбутнє туризму буде зосереджене на орієнтованих на користувача технологіях, які допоможуть туристичним компаніям динамічно взаємодіяти зі своїми клієнтами.

Ключові слова: туризм; ІКТ; туристичний продукт; туристичні напрямки; туристичні фірми.

Владимир С. Белозубенко, Мила Ю. Разинькова, Наталья А. Небаба, Ольга М. Ятчук

Университет таможенного дела и финансов, г. Днепр, Украина

**КОММУНИКАЦИОННЫЕ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ТУРИЗМЕ:
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ**

В статье освещены вопросы информационно-коммуникационных технологий (ИКТ), применяемые в туризме. ИКТ является двигателем туристической отрасли, с помощью которого туристические фирмы положительно влияют на такие составляющие, как: себестоимость; рынок; конкуренция. ИКТ стали ключевым фактором конкурентоспособности не только туристических фирм, но и туристических направлений, поскольку широкий спектр технологических разработок вызвал эту эволюцию. Определено, что быстрое развитие информационно-коммуникационных технологий в целом и

Интернета, в частности, кардинально изменил туристическую отрасль. Интернет является эффективным маркетинговым инструментом для туризма. Этот инструмент важен как для поставщиков, так и для потребителей для распространения информации, общения и приобретения товаров и услуг в Интернете. Доказано, что основными существующими технологиями и ИКТ-приложениями, которые используются в туристической сфере, являются: веб-сайты; цифровой маркетинг; социальные сети; мультимедиа; мобильные технологии; интеллектуальная среда (ИС). Хорошо разработанный веб-сайт будет способствовать увеличению лояльности пользователей к сайту и его продуктам. ИКТ меняют способ сбыта туристических продуктов и являются мощным инструментом маркетинговых исследований. В туризме обзоры и рекомендации туристов имеют большое значение для роста популярности туристической компании и для продвижения путешествий. Обосновано, что туристическая информация требует большого объема представления изображений и графики, чтобы обеспечить соответствующий уровень восприятия для тех, кто планирует поездку. Эволюция мобильных технологий и инфраструктуры становится регулярной частью повседневной деятельности. В настоящее время сегментация рынка такова, что туристические фирмы должны знать, как адаптировать своё предложение на момент бронирования, поэтому необходимо постоянно приспосабливать туристические услуги к огромному количеству потребителей и существующих сегментов рынка. Определено, что установление взаимосвязи с внешней средой позволяет осуществлять координацию между всеми заинтересованными сторонами туристической системы. Будущее туризма будет сосредоточено на ориентированных на пользователя технологиях, которые помогут туристическим компаниям динамично взаимодействовать со своими клиентами.

Ключевые слова: туризм; ИКТ; туристический продукт; туристические направления; туристические фирмы.

Volodymyr S. Bilozubenko, Mila Yu. Razinkova, Natalia O. Nebaba, Olha M. Yatchuk

University of Customs and Finance, Dnipro, Ukraine

COMMUNICATION AND INFORMATION TECHNOLOGIES IN TOURISM: THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECT

The article provides insights into information and communication technology (ICT) issues used in the tourism industry. It is argued that information and communication technologies is a driving force behind the tourism industry which contributes to boosting positive effects to a number of internal travel company activities and organizational factors like net cost, market and competition. ICT has become a key impetus to enhance competitiveness of travel companies as well as of tourist destinations, since a wide range of technological advancements has triggered this evolution. Actually, the overall rapid development of information and communication technologies and the Internet, in particular, has dramatically changed the tourism industry making the Internet an effective marketing tool for the entire travel services sector. This tool is of critical significance to both suppliers and consumers in disseminating information, communication and purchasing goods and services online. It has been verified that the major technologies and ICT applications used in tourism are websites; digital marketing; social networks; multimedia; mobile technologies and intelligent environments (IE). A well-designed website proved its effectiveness in promoting customer loyalty to the website and its products. ICTs are changing the way tourism products are sold and apart from that are a powerful tool for marketing research. In tourism, customer reviews and recommendations are of great importance to enhance the travel company attractiveness and promote travel destinations. Apparently, tourist information involves a wide range of graphics and image data representation to ensure positive customer perception to travellers who plan their trip.

The evolution of mobile technology and infrastructure is becoming a common attribute of everyday life. In modern market segmentation realia, travel companies need to know how to adapt their market offer at a time of booking and adjust travel services to a great number of customers and market segments. The research results specify that building strong relationships with the external environment will promote better coordination between all the tourism industry stakeholders. The future of tourism is to be focused on customer-centric technologies that will facilitate a more dynamic process of communication between travel companies and their customers.

Keywords: *tourism; ICT; tourist product; tourist destinations; travel companies.*

Постановка проблеми. Аналізуючи весь процес, що включає туристична індустрія, ми можемо побачити, що технологічний прогрес впливає на процеси її розвитку, так само як і інші чинники такі як соціальні, економічні та географічні. Туризм є важливою економічною діяльністю для будь-якої країни та світової економіки, і використання технічного прогресу, сприяє її оптимізації.

Швидкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) в цілому та Інтернет зокрема кардинально змінив туристичну галузь. Загально визнано, що Інтернет служить ефективним маркетинговим інструментом для туризму. Цей інструмент, важливий як для постачальників, так і для споживачів для розповсюдження інформації, комунікації та закупівлі товарів та послуг в Інтернеті. Швидко зростаюча кількість користувачів та онлайн-транзакцій наочно свідчать про популярність Інтернету. Інтернет змусив реорганізувати туристичний сектор через дезінтермедіацію та ре-посередництво [1]

Аналіз останніх досліджень і невирішена частина проблеми. Незважаючи на швидкі темпи розвитку туризму в світі, зарубіжні та вітчизняні дослідження специфіки розвитку ринку туристичних послуг ще не отримали достатнього поширення. Серед досліджень вітчизняних учених у цій галузі, слід виокремити М. Климаша [2], В. Готиняна, О. Томченко [3], Л. Васильченко, О. Якушева [4], Л. Патраманську [5], Є. Козловського [6], Н. Васильціва [7], В. Занору [8], А. Досенка [9], І. Мудру [10], Г. Синоруба [12]. Серед зарубіжних вчених варто відзначити таких як L. Machado, A. Almeida [1], A. Fiore, J. Kim, H. Lee [11], J. Anderson, L. Rainie [13], M. Doller, G. Kockerandl, S. Jans, L. Limam [14].

За наявності значної кількості наукових робіт із питань розвитку туризму багато аспектів даного питання залишаються недостатньо розкритими, зокрема потребують подальшого дослідження розвиток комунікаційних та інформаційних технологій в сучасному туризмі.

Мета статті – дослідження інформаційно-комунікаційних технологій в туристичному бізнесі для розуміння принципів їх дії в епоху цифровізації.

Виклад основного результатів та їх обґрунтування. ІКТ є рушієм туристичної галузі, за допомогою яких туристичні фірми позитивно впливають на наступні складові: *собівартість*: підвищують ефективність; зменшують витрати на розподіл, зв'язок та робочу силу; формують гнучке ціноутворення; *ринок*: формують попит на туристичний продукт; забезпечують гнучкість робочого часу; підвищують рівень поінформованості про туристичний продукт; формують «гарячі» пропозиції; сприяють поширенню правдивої інформації; налагоджують маркетинг-відносини з постійними клієнтами; швидко реагують на попит; формують безліч інтегрованих продуктів; сприяють управлінням доходів (маркетингова стратегія максимізації грошових надходжень за рахунок перебронювання, диференціації ціни тощо); полегшують бізнес-аналітику; сприяють маркетинговим дослідженням; *конкуренція*: полегшують управління діловими мережами; коригують послуги з доданою вартістю; сприяють гнучкості при прийнятті управлінських рішень; сприяють набуттю нових знань про туристичний продукт та ринок.

ІКТ стали ключовим чинником конкурентоспроможності не лише туристичних фірм, а й туристичних напрямків, оскільки широкий спектр технологічних розробок спричинив цю еволюцію. Окрім цього, наявність більш ефективних ІКТ сприятиме зміцненню туристичного бізнесу та напрямків, ефективності та оновлення їх комунікаційних стратегій [2].

Розглянемо основний перелік існуючих технологій та ІКТ-додатків, які використовуються в туристичній галузі з метою ефективного управління нею, підвищення продажів туристичних продуктів та залучення нових споживачів (рис. 1).



Джерело: [1, 2, 1, 14].

Рис. 1. Існуючі технології та ІКТ-додатки, які використовуються в туристичній галузі

Веб-сайти. В останні роки, здається, ніщо так не змінило туристичну галузь більше, ніж ІКТ та Інтернет. Масове розповсюдження електронного бізнесу та посилення конкуренції на світовому рівні спричинили різке переосмислення способів розвитку туристичного бізнесу, коли почала зростати конкуренція серед туристичних напрямків [3].

Науковці виділяють три основні типи оцінки веб-сайтів: якість, веб-дизайн та зручність використання. Веб-сайт повинен задовольняти потреби замовника, щоб забезпечити відвідувачів сайту туристичним продуктом та завоювати їх лояльність [4]. Електронна торгова система є різновидом інформаційної системи. Ряд досліджень, що проводилися зарубіжними компаніями довели необхідність розробки мобільних додатків для електронної комерції та визначили ряд особливостей, які слід враховувати [5]. Визначають деякі ключові чинники розвитку сайтів електронної комерції, як складаються з: якості інформації, якості обслуговування, зручного інтерфейсу, якості дизайну та використання системи [6]. Добре розроблений веб-сайт сприятиме лояльності користувачів до веб-сайту та його продуктів.

Цифровий маркетинг. В даний час сегментація ринку така, що туристичні фірми повинні знати, як адаптувати свою пропозицію на момент бронювання, тому необхідно постійно пристосовувати туристичні послуги до величезного числа споживачів та існуючих сегментів ринку. ІТ-засоби допомагають ретельно вивчити туристичний продукт, оскільки вони забезпечують використання простору майже без обмежень, демонструючи всі характеристики туристичних продуктів, через відео, персоналізований простір, можливі

конфігурації, різні пакети для відпочинку [7]. І далі, дозволяючи замовнику самостійно обрати туристичний продукт з урахуванням необхідних потреб та побажань, які найкраще підходять для нього. З огляду на те, що веб-сайт може бути «упаковкою» туристичного продукту, його інтерфейс часто відповідає за рішення про придбання, тому сайт повинен бути постійно наповнений актуальним вмістом і зручним у використанні, так щоб споживачу з першого кліку або запиту була доступна необхідна інформація [8].

Найкращий спосіб ефективно використовувати ІКТ у туристичній галузі – це знати характеристики туристичного продукту та особливості туристичного маркетингу. Типовим для туристичного продукту є в першу чергу його складність, унікальна здатність задовольняти потреби споживачів, залежність від часу та місця, широкий спектр якості, цінова політика, співпраця та людський потенціал. На всі аспекти характеристик туристичного продукту та особливостей туристичного маркетингу сильно впливає використання ІКТ, змінюючи ринок туризму, підтримуючи туристичний маркетинг [7]. ІКТ змінюють спосіб розповсюдження туристичних продуктів на ринку та є потужним інструментом для маркетингових досліджень, нейронні мережі використовуються для сегментації ринку, а використання програмного забезпечення дає можливість проаналізувати історію гостей або уподобань на веб-сторінках.

Соціальні мережі перестали бути просто місцем зустрічі між друзями. Вони зростають і ставали чимось величезним з точки зору взаємодії та спілкування [9]. Соціальні мережі відіграють вирішальну роль у подорожах туристів – від планування поїздки до обміну досвідом. Раніше місце відпочинку було обрано за каталогами туроператорів та інформації від турагентів. Це змінилося, тепер потенційні туристи шукають в Інтернеті всю інформацію про місце або місця, які вони хочуть відвідати перед поїздкою, і часто шукають пропозиції щодо місць для відпочинку, тим самим створюючи пакет відпусток, який справді їх задовольняє. Соціальні мережі є одним із найпотужніших інструментів сучасного туризму. Використання цих інструментів з метою розвитку туризму значно зросло завдяки Facebook, однієї з найпопулярніших за кількістю щомісячних відвідувачів соціальною мережею [10].

У туризмі відгуки та рекомендації туристів мають велике значення для зростання популярності туристичної фірми та для популяризації подорожей. І підкріплюючи інформацію фотографіями, відеозаписами з місця відпочинку, які потім розповсюджують через соціальні мережі викликає інтерес у інших користувачів. Відзначимо кілька позитивних моментів, які слід враховувати при використанні соціальних мереж у туризмі:

–нові клієнти: використання нових каналів, відмінних від звичайних, збільшує ймовірність охоплення нових потенційних споживачів;

–ефективне спілкування: туристи, які залишають відгуки або ведуть блоги про подорожі, тим самим, беруть участь у спілкуванні між туристичною фірмою та потенційними споживачам, підвищуючи рівень довіри та позитивного іміджу;

–управління онлайн-репутацією: завдяки присутності в соціальних мережах та постійному моніторингу та контролю туристична фірма може управляти своїм іміджем;

–партнерство з брендами: залежно від регіону, створення партнерських відносин з онлайн-туристичними агенціями, транспортними компаніями, готелями, ресторанами, що задіяні в туристичному бізнесі, можуть доповнювати свою пропозицію в соціальних мережах, і туристи будуть зацікавлені у їхньому відвідуванні;

–просування та реклама: соціальні мережі слід використовувати для просування та реклами, стимулюючи більшу цікавість користувачів Інтернету, відвідуючи їх. Туристичним фірмам не вдається повністю використовувати бізнес-можливості, що пропонуються платформами соціальних мереж, тому інтегруючи цифрові канали у свої загальні бізнес-стратегії, необхідно ефективніше охоплювати споживачів.

Мультимедіа також є одним із ключових напрямків розвитку туризму. Інформація про туризм потребує великого представлення зображень та графіки, щоб забезпечити відчутний образ для тих, хто планує поїздки. Використання анімації та відео може покращити вміст інформації та її взаємодію з потенційним споживачами. На відміну від інформації в автономному режимі, яка в односторонньому порядку надається туристам, Інтернет дозволяє людям з усього світу віртуально взаємодіяти з місцем подорожі, використовуючи тривимірну концепцію (3D) віртуальних відвідувань. Досвід роботи в комп'ютерному середовищі може імітувати фактичні відвідування, а віртуальну подорож може забезпечити майже реальний досвід. Інтерактивні веб-сайти були прийняті інтернет-продавцями для залучення споживачів в Інтернеті, заохочення інтернет-покупок та створення лояльності [11].

Не замінюючи класичний туризму, набуває все більшої популярності віртуальний туризм. Це явище стало можливим завдяки поєднанню деяких технологічних матеріалів, таких як збільшення швидкості доступу до Інтернету, що демонструє в останні роки появу все більш потужних кодеків стиснення, що значно зменшили розміри файлів. Крім того, існують техніки та інструменти, здатні створити захоплююче середовище, де можна маніпулювати відвідувачем, переглядаючи інтерактивний простір та відвідуючи його дуже персоналізовано.

Мобільні технології. Прогрес мобільних технологій, особливо за останні роки, дозволив появу нових мобільних послуг [12]. Зараз мобільні телефони використовуються для доступу до Інтернету, для створення та перегляду зображень та відео, для пошуку людей та місць, а також як інструменти навчання та соціальної передачі інформації. Ми можемо спостерігати тенденцію, що нині мобільні пристрої стали світовим основним засобом доступу до Інтернету [13]: інформаційні моделі, адаптовані для мобільних путівників – використання профілів користувачів та / або спільні методи фільтрації для надання персоналізованого вмісту та послуг; простота оновлення інформаційної моделі; використання архітектури – обрана технологічна платформа для реалізації програми, яку можна масово розподілити серед поточних мобільних пристроїв; тип використовуваної комунікаційної інфраструктури (наприклад, Wi-Fi, Bluetooth та 3G) – адаптованість програми до змін у мережі; вартість використання для користувачів; технології позиціонування та системи карт, що використовуються для підтримки користувачів – якщо карти підтримують шляхи пошуку та динамічне регулювання маршрутів; типи доступних послуг на основі місцезнаходження; навігаційна технологія надає інформацію відповідно до контексту користувача; механізми, що використовуються для введення та виведення даних; типологія доступного контенту; багатомовна підтримка; доступні диференційовані послуги такі, як послуги, які впроваджуються на основі стандартних або власних систем.

Еволюція мобільних технологій та інфраструктури (смартфони, планшетні комп'ютери, розумні годинники, смарт-смуги, GPS-локатори та відповідне програмне забезпечення) стають звичайною частиною нашої повсякденної діяльності. Таким чином, нова частина електронної комерції під назвою м-туризм швидко розвивається. М-туризм – це використання мобільних у туристичній діяльності. Це може максимізувати прибутковість за межі національних кордонів та зробити туризм простішим, швидшим та дешевшим, ніж раніше. М-туризм розроблявся для різних цілей, таких як [14]: підтримка подорожей, дозволяючи доступ до цільового маршруту та необхідного часу; послуги, що базуються на розташуванні (location-based services LBS – програмний сервіс, який використовує дані про локації для управління будь-якими функціями), дозволяючи запитувати карти, розташування магазину, погоду та туристичні напрямки в даному регіоні; електронні путівники, що дозволяють отримати доступ до туристичних підказок, цін, особливостей та туристичних пам'яток; сповіщення про події або виконання запланованих заходів протягом певного часу;

послуги дорожньої карти, що дають змогу ознайомитися з умовами дорожнього руху та альтернативними маршрутами.

Інтелектуальне середовище (ІС) – це бачення, яке сприяє збагаченню простору, роблячи його динамічним, адаптивним, прозорим, де традиційний комп'ютер та його традиційні входи та виходи зникають. В туризмі, ми можемо бачити проекти, які досліджують громадські простори, обладнані різними технологіями для збору, аналізу інформації та прийняття рішень, це так званий Smart City Tourism [14]. «Розумний» туризм включає безліч елементів розумності, які підтримуються ІКТ, такими як спільна економіка, додатки великих даних та додатки Industry 4.0, які є основними сферами інтелектуального туризму. «Розумні» туристичні напрямки – це спеціальні реалізації розумних міст. Концепція Smart City застосовується до міських районів і підвищує якість життя туристів, а також громадян за допомогою розумних технологій [15]. «Розумний» туристичний напрямок – це інноваційний туристичний напрямок, побудований на інфраструктурі ультрасучасних технологій, що гарантує стійкий розвиток туристичних районів, доступних кожному, що полегшує взаємодію відвідувача та інтеграцію у його оточення, збільшує якість досвіду в пункті призначення та покращує якість життя мешканців [14].

Щоб бути більш конкурентоспроможними, туристичним фірмам потрібні нові: принципи, політика, процеси, підходи, стійкі стратегії та інтегровані моделі, де цифрова трансформація є головним чинником цього переходу. Перевагами більш ефективних та дієвих напрямків є: зменшення відходів, зменшення споживання енергії та води, підвищення якості громадського транспорту завдяки відкритим даним про туризм, наявність більшої кількості зелених насаджень, вищий рівень обізнаності мешканців та туристів тощо.

Висновки та пропозиції. Успішне функціонування туристичного бізнесу значною мірою залежить від належного використання нових технологічних програм. ІКТ відіграють вирішальну роль у функціонуванні внутрішнього управління туристичної фірми. Встановлення взаємозв'язку із зовнішнім середовищем дозволяє здійснювати координацію між усіма зацікавленими сторонами туристичної системи. Майбутнє туризму буде зосереджене на технологіях, орієнтованих на користувача, які допоможуть туристичним фірмам динамічно взаємодіяти зі своїми клієнтами. Споживачів стає все більше, і вони дедалі більше здатні визначати елементи своїх туристичних продуктів. Вони також набагато витонченіші та досвідченіші, а тому їм набагато складніше догодити. Інноваційні туристичні фірми повинні мати можливість перенаправляти ресурси та знання на споживачів та забезпечувати більшу кількість успішних продажів. Розробка нових додатків дозволяє постачальникам туристичних продуктів підвищити свою ефективність та впорядкувати свої комунікаційні стратегії. Інноваційні технології підтримують взаємодію налаштовану та постійну присутність. Потрібні гнучкі стратегії як на стратегічному рівні, так і на тактичному управлінні, щоб гарантувати, що можливості та виклики, зумовлені ІКТ, матимуть перевагу для туристичних фірм щодо збільшення їх спроможності до інновацій та конкуренції.

References

1. Machado, L., Almeida, A. (2010). Inovação e Novas tecnologias. Porto: SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação.
2. Klymash, M.M., Akhmad Baidun Nazhm, Kostiv, O.L. et al. (2019). Stvorennia efektyvnykh IKT-platform elektronnoho uriaduvannia interaktyvnoho typu: analiz arkhitektury system rozpovsiudzhennia

Література

1. Machado L. Inovação e Novas tecnologias / L. Machado, A. Almeida. – Porto: SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação, 2010.
2. Климаш М. М. Створення ефективних ІКТ-платформ електронного урядування інтерактивного типу: аналіз архітектури систем розповсюдження контенту /

- kontentu [Creating effective ICT platforms for interactive e-government: an analysis of the architecture of content distribution systems]. *Naukovi zapysky Ukrainskoho naukovo-doslidnoho instytutu zviazku*, Vol. 3, Pp. 31–45 [in Ukrainian].
3. Hotynian, V.S., Tomchenko, O.V., Semenenko, A.V. (2010). *Turystychni heoinformatsiini veb-saity* [Tourist geoinformation websites]. *Heohrafiia ta turyzm*, Vol. 8, Pp. 137–140 [in Ukrainian].
4. Vasylychenko, L.S., Yakushev, O.V., Lytvyn, S.V. (2020). *Veb-sait pidpriemstva yak efektyvnyi instrument marketynhovykh komunikatsii v merezhi Internet* [Website of the enterprise as an effective tool of marketing communications on the Internet]. *Visnyk Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu*, Vol. 1 (2), Pp. 19–24. [in Ukrainian]
5. Patramanska, L.Yu. (2015). *Elektronna komertsii: perevahy ta nedoliky. Efektyvna ekonomika* [E-commerce: advantages and disadvantages]. *Efektyvna ekonomika*, Vol. 11. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_11_33 [in Ukrainian].
6. Kozlovskiy, Ye. (2018). *Elektronna komertsii v turyzmi: praktyka, problemy, perspektyvy* [E-commerce in tourism: practice, problems, prospects]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu kultury i mystetstv. Serii: Turyzm*, Vol. 1, Pp. 96–106 [in Ukrainian].
7. Vasylytsiv, N.M. (2019). *Tsyfrovyi marketynh yak skladnyk perspektyvnoho napriamu rozvytku industrii 4.0* [Digital marketing as a component of a promising direction of industry 4.0.]. *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia*, Vol. 2, Pp. 35–40 [in Ukrainian].
8. Zanora, V.O. (2018). *Internet ta tsyfrovyi marketynh: teoretychni osnovy. Prychornomorski ekonomichni studii* [Internet and digital marketing: theoretical foundations]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, Vol. 36 (1), Pp. 117–120 [in Ukrainian].
9. Dosenko, A.K., Pohrebniak, I.V. (2019). *Sotsialni merezhi yak komunikatsiini platformy: semiotychnyi aspekt* [Social networks as communication platforms: semiotic aspect]. *Derzhava ta rehiony. Serii: Sotsialni komunikatsii*, Vol. 3, Pp. 103–107 [in Ukrainian].
10. Mudra, I., Kitsa, M. (2020). *Informatsiini voiny v sotsialnii merezhi Facebook* [Information warriors in the social network Facebook]. *Visnyk Lvivskoho*
- М. М. Климаш, Ахмад Байдун Нажм, О. Л. Костів та ін. // *Наукові записки Українського науково-дослідного інституту зв'язку*. – 2019. – № 3. – С. 31–45.
3. Готинян В. С. *Туристичні геоінформаційні веб-сайти* / В. С. Готинян, О. В. Томченко, А. В. Семененко // *Географія та туризм*. – 2010. – Вип. 8. – С. 137–140.
4. Васильченко Л. С. *Веб-сайт підприємства як ефективний інструмент маркетингових комунікацій в мережі Інтернет* / Л. С. Васильченко, О. В. Якушев, С. В. Литвин // *Вісник Херсонського національного технічного університету*. – 2020. – № 1 (2). – С. 19–24.
5. Патраманська Л. Ю. *Електронна комерція: переваги та недоліки* / Л. Ю. Патраманська // *Ефективна економіка*. – 2015. – № 11. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_11_33.
6. Козловський Є. *Електронна комерція в туризмі: практика, проблеми, перспективи* / Є. Козловський // *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія: Туризм*. – 2018. – Вип. 1. – С. 96–106.
7. Васильців Н. М. *Цифровий маркетинг як складник перспективного напрямку розвитку індустрії 4.0* / Н. М. Васильців // *Науковий погляд: економіка та управління*. – 2019. – № 2. – С. 35–40.
8. Занора В. О. *Інтернет та цифровий маркетинг: теоретичні основи* / В. О. Занора // *Причорноморські економічні студії*. – 2018. – Вип. 36 (1). – С. 117–120.
9. Досенко А. К. *Соціальні мережі як комунікаційні платформи: семіотичний аспект* / А. К. Досенко, І. В. Погребняк // *Держава та регіони. Серія: Соціальні комунікації*. – 2019. – № 3. – С. 103–107.
10. Мудра І. *Інформаційні воїни в соціальній мережі Facebook* / І. Мудра, М. Кіца // *Вісник Львівського*

- universytetu. Serii: Zhurnalistyka, Vol. 48, Pp. 173–179 [in Ukrainian].
11. Fiore, A., Kim, J., Lee, H. (2005). Effect of image interactivity technology on consumer responses toward the online retailer [Effect of image interactivity technology on consumer responses toward the online retailer]. *Journal of Interactive Marketing*, Pp. 38–53.
12. Synorub, H. (2019). Mobilni tekhnolohii ta suchasnyi mediatekst [Mobile technologies and modern media text]. *Visnyk Lvivskoho universytetu. Serii: Zhurnalistyka*, Vol. 46, Pp. 273–280 [in Ukrainian].
13. Anderson, J., Rainie, L. (2008). The Future of the Internet III. Pew Internet & American Life Project.
14. Doller, M., Kockerandl, G., Jans, S., Limam, L. (2009). MoidEx: Location-based mTourism system on mobile devices. *Multimedia Computing and Systems*.
15. Ladyhina, I.V. (2018). "Smart city" – skladna pidsystema v skladnii systemi mista. *Naukovyi visnyk budivnytstva* ["Smart city" – a complex subsystem in a complex city system]. *Naukovyi visnyk budivnytstva*, T. 94, Vol. 4, Pp. 52–59 [in Ukrainian].
- университету. Серия: Журналистика. – 2020. – Вып. 48. – С. 173–179.
11. Fiore A. Effect of image interactivity technology on consumer responses toward the online retailer / A. Fiore, J. Kim, H. Lee // *Journal of Interactive Marketing*. – 2005. – Pp. 38–53.
12. Синоруб Г. Мобільні технології та сучасний медіатекст / Г. Синоруб // *Вісник Львівського університету. Серія: Журналистика*. – 2019. – Вып. 46. – С. 273–280.
13. Anderson J. The Future of the Internet III / J. Anderson, L. Rainie // *Pew Internet & American Life Project*. – 2008.
14. Doller M. MoidEx: Location-based mTourism system on mobile devices / M. Doller, G. Kockerandl, S. Jans, L. Limam // *Multimedia Computing and Systems*. – 2009.
15. Ладигіна І. В. "Smart city" – складна підсистема в складній системі міста / І. В. Ладигіна // *Науковий вісник будівництва*. – 2018. – Т. 94, № 4. – С. 52–59.

УДК 339.543.012.435:164=111

DOI: 10.30857/2413-0117.2020.3.5

Mykola P. Denysenko

Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine

**MANAGEMENT TECHNOLOGIES FOR ENHANCING INTEGRATED PROCESSES
IN THE CUSTOMS AND LOGISTICS SERVICES SECTOR**

The article discusses the issues of modern electronic technologies implementation in managing integrated processes in the customs and logistics services sector in Ukraine. It is argued that collection and processing of large amounts of information are hardly possible without the use of latest information technology advancements. It has been verified that to operate effectively, the "Electronic Customs" should involve close interaction between all its subsystems, such as electronic declaration; electronic document management; risk analysis and risk management; transit control delivery; single interdepartmental automated system for collecting, storing and processing information; implementation of fully automated government control; unified database of regulatory and reference documentation used for customs purposes; information support for audit and law enforcement activities. The research findings have revealed a number of benefits of using the electronic declaration pattern, in particular, it contributes to boosting trade, reducing the time period for customs control, eliminating of subjective factors while handling customs procedures through the use of online prior notification and preliminary electronic customs declaration in the frameworks of customs clearance of goods and customs documents and goods delivery. Ultimately, building a multifunctional integrated system of "Electronic Customs" is focused towards better facilitating and enhancing the customs units performances by speeding up customs control and customs clearance procedures, improving the public service quality in the area government customs regulation, mitigating the risk of any illegal actions and corruption along with ensuring and enhancing the customs services security in Ukraine, contributing to further development, adaptation and successful harmonization of information systems of the State Customs Service of Ukraine to the European Union standards and good practice.

Keywords: technologies; management; electronic customs; customs and logistics services.

Микола П. Денисенко

**Київський національний університет технологій та дизайну, Україна
ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІНТЕГРОВАНИХ ПРОЦЕСІВ
МИТНО-ЛОГІСТИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ**

У статті досліджено впровадження сучасних електронних технологій в управлінні інтегрованими процесами митно-логістичного обслуговування України. Великі обсяги інформації при здійсненні процесів митно-логістичного обслуговування, їх збір і обробка неможливі без застосування надбань інформаційних технологій. «Електронна митниця» буде неспроможна працювати без синтезу і взаємодії своїх складових, до яких треба віднести електронне декларування; електронний документообіг; аналіз ризиків і керування ними; контроль за транзитом; єдину міжвідомчу автоматизовану систему збору, збереження й обробки інформації; автоматизоване здійснення всіх видів державного контролю; уніфіковану базу нормативних і довідкових документів, які використовуються в митних цілях; інформаційне забезпечення аудиту та правоохоронної діяльності. Електронне декларування, як показали наші дослідження, має численні переваги – це і прискорення товарообігу, і скорочення часу на здійснення митного контролю, виключення суб'єктивних факторів при здійсненні митних процедур, що прискорюється застосуванням попереднього повідомлення та попередньою митною декларацією в електронному вигляді під час здійснення митного оформлення товарів та документів контролю за доставкою

товарів. Встановлено, створення багатофункціональної комплексної системи «Електронна митниця» сприятиме зміцненню та поліпшенню роботи митних підрозділів шляхом прискорення процедур митного контролю та митного оформлення, покращенню рівня послуг, що надаються державою в митній сфері, обмеженню можливості здійснення протиправних та корупційних дій, забезпечуватиме укріплення митної безпеки України, поліпшуватиме подальший розвиток та прискорюватиме адаптацію інформаційних систем Держмитслужби України до стандартів Європейського Союзу.

Ключові слова: технології; управління; електронна митниця; митно-логістичне обслуговування.

Николай П. Денисенко

Київський національний університет технологій і дизайну, Україна

ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ИНТЕГРИРОВАННЫХ ПРОЦЕССОВ ТАМОЖЕННО-ЛОГИСТИЧЕСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ

В статье исследовано внедрение современных электронных технологий в управление интегрированными процессами таможенно-логистического обслуживания Украины. Большие объёмы информации при осуществлении процессов таможенно-логистического обслуживания, их сбор и обработка невозможны без применения информационных технологий. «Электронная таможня» должна сочетать в себе такие подсистемы, как электронное декларирование; электронный документооборот; анализ рисков и управление ими; контроль за транзитом; единую межведомственную автоматизированную систему сбора, сохранения и обработки информации; осуществлять все виды автоматизированного государственного контроля; должна быть унифицированная база нормативных и справочных документов, которые используются в таможенных целях; информационное обеспечение аудита и правоохранительной деятельности. Электронное декларирование, как показали наши исследования, имеет следующие преимущества – это ускорение товарооборота, сокращение времени на осуществление таможенного контроля, исключение субъективных факторов при осуществлении таможенных процедур путём осуществления таможенного оформления товаров и документов контроля за доставкой товаров. Таким образом, создание многофункциональной комплексной системы «Электронная таможня» будет способствовать укреплению работы таможенных подразделений путём ускорения процедур таможенного контроля и таможенного оформления, улучшению уровня услуг, которые предоставляются государством в таможенной сфере, ограничению возможности осуществления противоправных и коррупционных действий, укреплению таможенной безопасности Украины, улучшит дальнейшее развитие и ускорит адаптацию информационных систем Гостаможслужбы Украины к стандартам Европейского Союза.

Ключевые слова: технологии; управление; электронная таможня; таможенно-логистическое обслуживание.

Formulation of the problem. The strategy of development of society in the world clearly shows that victories are achieved by those structures that accumulate and skillfully manage the available information. Collection and processing of large amounts of information, at present, is possible only with the use of information technology, which is implemented through the creation of integrated systems. The world's leading customs services (Germany, France, Russia, Japan, China, the United States, Canada and many other countries) are also actively switching to modern electronic technologies.

In order to improve customs, it is necessary to create new electronic information systems and models of e-commerce in the field of, for example, international e-commerce, which will be functionally compatible with similar systems in different countries. Today, at the international level, it is important to define a standard data set that meets the requirements of governments for cross-border trade and is designed exclusively for the needs of automated systems. The revised 2006 Kyoto Convention on the Simplification and Harmonization of Customs Procedures provides for a new structure through which modern trade practices can operate. Including – through the international multifunctional complex systems "e-Customs" (or "electronic customs"), because it takes into account and uses flexible methods and systems that allow you to adapt to the changing nature of international e-commerce [2; 9]. It is obvious that acceleration and simplification of customs procedures is not possible with the use of old technologies based on paper documents. Here, customs information technologies, based on electronic document management, come to the fore. EU Member States have decided to act within the framework of e-Europe, ie a simple and paperless environment for customs administrations and foreign economic operators. Based on this, similar tasks for the implementation of new technologies in customs are set by the customs administrations of many CIS countries, Asia and America. These tasks differ only in terms of implementation and individual details. Therefore, "Electronic Customs" is not only the formation of several countries, it is the future of the customs community of the world [1].

Literature review. In the scientific literature, the issues of information customs technologies and customs and logistics services were considered by both foreign and domestic researchers, among which should be noted GV Atamanchuk, EV Dodina, Tereshchenko SS, Sorokina D., Egorova OV, NG Salishchev, SI Kotyurgina, Grebelnika OP, Russkova VA, Pashka PV, Derkacha VG etc.

Addressing this issue of effective declaration, elaboration of innovations in connection with the adoption of the new Customs Code and the importance of implementing full-scale electronic declaration in Ukraine have necessitated and relevance of this study.

The aim of the study is the introduction of modern electronic technologies in the management of integrated processes of customs and logistics services in Ukraine.

Results of the research. Many countries around the world have adopted e-commerce development programs. For example, the e-Europe program, which was adopted within the EU, provides for the transformation of EU countries into the world's leading region for the introduction of e-commerce. During 2005–2006, the EU Member States decided to operate within the framework of e-Europe, approved the Council Decision on a simple and paperless environment for customs administrations and international e-commerce entities, and identified the need to reduce the gap between these tasks. customs procedures of the world with the use of a new mechanism – "e-Customs" systems.

"E-Customs" is a multifunctional complex system that organically combines:

- information and communication technologies of different countries and a set of mechanisms for their application;
- already existing information systems for control of exports, imports and transit into a single automated system in such a way as to ensure the exchange of electronic information between all authorities and entities involved in export-import operations;
- systems of technological support of continuous flow, accumulation and processing of electronic information between customs administrations of states, national public authorities and subjects of international electronic commerce [1; 2; 8; 10].

The implementation of the e-Customs program among the EU countries began in 2003 through a pilot project of the Export Control System (ECS) in which initially 12 (out of 25) Member States participated (Belgium, Germany, Italy, Spain, Sweden, the United Kingdom, the

Czech Republic, Denmark, Portugal, the Netherlands, Austria, Poland). The purpose of the e-Customs program was defined in the EU Council Resolution of 5 December 2003, in particular: globalization and liberalization of trade, significant growth and growth of e-commerce, widespread use of information technology pose a new challenge to customs authorities; it is necessary for customs authorities to provide more efficient and friendly electronic services in order to promote European competitiveness [2; 9].

From 1st of January 2009, all transit operations under the TIR Convention (TIR) in the EU must be carried out using the European Customs Information System NCTS (New Customs Transit System), according to which the owner of the goods will be required to present the so-called TIR Carnet in electronic form (together with paper). This is the future of the world's customs system and e-commerce practice [4].

The Customs Service of Ukraine began implementing the latest technologies in customs in 1992. In 2005, a new stage of this work began to develop the principles of building the system "Electronic Customs" and its partial implementation.

"Electronic customs" is a multifunctional complex system that combines information and communication technologies and a set of mechanisms for their application and will improve the quality of customs regulation and improve customs administration in order to strengthen customs security of Ukraine, by:

- technological support for the continuous flow, accumulation and processing of electronic information between the customs administrations of the states, public authorities of Ukraine and the subjects of foreign economic activity;
- introduction of the newest modern electronic procedures of customs control and registration and their support;
- creation and technical support of organizational and technical systems for the functioning of comprehensive automated procedures for assessing the quality of customs performance;
- information support of law enforcement activities and control over the movement of goods [1; 8].

"Electronic customs" must combine such subsystems as electronic declaration; electronic document management; risk analysis and management; transit control; a single interdepartmental automated system for collecting, storing and processing information, including from executive authorities; automated implementation of all types of state control; unified database of normative and reference documents used for customs purposes; information support of audit and law enforcement. The unifying core of the customs service is information mechanisms. This is a guarantee of strengthening the authority and power of customs. This system should be based on the latest information technology and, accordingly, on modern facilities, which will create a modernized multilevel system using telecommunications technology, equipped with a comprehensive information security system, but it requires a long time and significant investment [2].

E-Customs should integrate existing export, import and transit control information systems into a single automated system so as to ensure the exchange of electronic information between all authorities and entities involved in export-import transactions. It will unite the technological support of the continuous flow, accumulation and processing of electronic information between the customs administrations of the states, the state authorities of Ukraine and the subjects of foreign economic activity. And, of course, e-Customs is expected not only to increase the efficiency of customs control and reduce the time of customs clearance. It is expected to introduce a system of unified registration of traders with registration in only one state. The Customs Service wants to provide them with access to single electronic access points for registration of import and export operations, to conduct all actual inspections of goods at the same time in one place. Finally, it

means the introduction of a paperless environment for customs and trade, filing a customs declaration electronically from your home or workplace in the company's office, regardless of the country of departure or import of goods [7].

In addition, the implementation of the project will provide public authorities at all levels with up-to-date and reliable statistical information, increase the effectiveness of the fight against smuggling, fraud, organized crime and terrorism, strengthen effective control over the prohibitions and restrictions on movement of certain goods across Ukraine's customs border. those that contain objects of intellectual property rights and national cultural heritage), to raise to a new level the efficiency of customs management [6].

The main strategic goals of e-Customs implementation are:

- collection and protection of budget revenues,
- protection of the economy,
- protection of society,
- collection of trade information,
- providing high quality advice,
- strengthening borders.

Such goals can be reached by the way of improving the legislation, policies and procedures, as well as the adoption of administrative decisions, such as the provision of information, spiraling to the readiness and analysis of the central information factor, including the competence of the personnel [6].

Taking into account the tasks assigned by the President and the Government of Ukraine to the Customs Service of Ukraine, in November 2010 the State Customs Service presented the Concept of reforming the Customs Service of Ukraine "Face to People", the main purpose of which is to bring customs procedures closer to European and stages, reducing the impact of the human factor on the results of customs clearance, the implementation of a full-fledged partnership between customs and business. One of the main tasks of customs reform is the development and implementation of information technology in customs, automation of customs procedures. In this regard, the State Customs Service of Ukraine is taking a number of measures to introduce the use of foreign economic entities of the electronic form of declaration of goods, which is aimed at approximating the customs procedures of Ukraine to world norms and standards. [7].

The purpose of electronic declaration is to accelerate turnover, reduce time for customs control, the exclusion of subjective factors in the implementation of customs procedures through the use of customs clearance of goods cargo declaration and control documents for delivery of goods (prior notification and preliminary customs declaration) in electronic form .

Implementation of the procedure of electronic declaration of goods will create the necessary conditions for the use of information technology at a qualitatively new level and will ensure the introduction of electronic document management between customs authorities and enterprises using the mechanism of electronic digital signature [7].

The Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 17.09.08 №1236-r approved the Concept of creating a multifunctional integrated system "Electronic Customs", which provides for the implementation of three stages during 2009–2013 [3].

In order to effectively implement the electronic form of declaration of goods, the SCSU issued a number of regulatory acts that regulate this procedure. The State Customs Service reviewed the previously established evaluation criteria that companies must meet to submit electronic documents and the order of the State Customs Service dated 17.03.2011 № 216 approved the Terms of electronic declaration. In order to start electronic declaration, the enterprise-subject of foreign economic activity must be entered in the Register of enterprises, to the goods of which the electronic declaration procedure can be applied. The Order of the State Customs Service of Ukraine

17.03.2011 №216 significantly simplifies the procedure for admission of enterprises to electronic declaration, maintaining their Register, provides for the inclusion in such a Register of customs brokers [7].

Currently, the main condition for admission to electronic declaration is the conclusion of an agreement with the State Customs Service on granting authorized customs officials the right to access documents relating to the movement of goods and vehicles across the customs border of Ukraine.

Today, electronic customs notifications and electronic preliminary declarations are processed in the customs system. By the end of 2011, the State Customs Service planned to introduce a mechanism for submitting prior notifications by all FEA entities exclusively in electronic form and submitting electronic cargo customs declarations in the modes – "duty-free shop", "customs licensed warehouse", "customs licensed warehouse", "export" [7].

In order to understand the benefits of electronic declaration, you need to take advantage of its capabilities. This is, firstly, a saving of time – the declarant does not need to leave the office, he prepares a customs declaration and sends it electronically to the customs address. Second, the company can reduce material costs, including transportation, office equipment and paper.

On June 1, 2012, the new Customs Code of Ukraine came into force, which eliminated any restrictions on the use of electronic declaration. This procedure is available to absolutely all companies that move goods across the customs border of Ukraine and for any regime, whether export, import or transit.

In the presence of certificates of customs officers, the declarant has the opportunity to identify which official has carried out customs procedures on the electronic customs declaration. Customs sends these certificates in electronic form to all companies involved in electronic declaration.

An important element of electronic declaration is an electronic digital signature, the concept of which is defined by the Law of Ukraine of May 22, 2003 № 852-IV "On electronic digital signature" is a type of electronic signature obtained by cryptographic conversion of an electronic data set attached to this set or logically combined with it and allows to confirm its integrity and identify the signatory [5].

In May 2012, the Key Certification Center of the State Customs Service began free issuance of electronic digital signatures to foreign trade entities and customs brokers. Entrepreneurs can independently record in the electronic systems of customs (information terminals) the date and time of submission of the customs declaration [8].

Recently, 100 million UAH was allocated to the State Customs Service under the budget program for the development of a comprehensive system "Electronic Customs". "We plan to use these funds for the construction of a new data processing center of the SCSU, the development of the departmental telecommunications network, the purchase of software and the implementation of a number of other measures for the development of electronic declaration" [2].

The introduction of large-scale electronic declaration will have a positive impact on the work of enterprises, as they will have the opportunity to declare goods by submitting documents for control over delivery of goods (prior notification and prior customs declaration), cargo customs declaration only electronically (via the Internet without leaving your office), which will allow them to save their time on customs formalities. At the same time, the verification and processing of information entered in electronic copies of customs documents will be carried out automatically, which, in turn, will reduce the duration and improve the efficiency of customs procedures. Electronic declaration is now gaining relevance in the context of Ukraine's Euro-Atlantic integration, as many European countries have already introduced this form of activity in the field of foreign economic activity [8].

The national automated information system in the near future will automatically allow:

- to adapt the Unified Automated Information System of the State Customs Service of Ukraine to the new computerized transit system of the EU countries;
- control all cargo flows passing through the Ukrainian border;
- improve the quality of customs regulation and improve its administration: promptly exchange information on international electronic commercial transactions, control the movement of goods and vehicles;
- provide reliable information on intentions to conduct international electronic trade transactions and agreements;
- complete the creation of a risk analysis system and the introduction of electronic document management in the entire customs management system [3].

Implementation of the e-Customs project in Ukraine will also allow in automatic mode:

- analyze the goods that cross the border of Ukraine, in particular, how it is distributed across the country, at what prices it is sold and at what prices it is cleared through customs;
- to improve the information infrastructure of the State Customs Service;
- to introduce electronic declaration of goods and vehicles across Ukrainian borders [1; 3].

According to experts, the introduction of the "e-Customs" system will allow to reach a qualitatively new level of service for exported and imported goods, as well as increase budget revenues from customs duties by 2.3 times [2].

Ukraine's accession to the WTO, as well as accession to the International Convention on the Simplification and Harmonization of Customs Procedures and the Convention on Temporary Admission were important steps towards the development of a transparent trade environment in the country, which is also a priority of the EU-Ukraine Association Agenda. However, the ongoing customs reform aimed at reducing trade barriers has been hampered by the country's volatile political situation, lack of political will and high levels of corruption. As a result, Ukraine is not fully exploiting its trade potential, its investment attractiveness is declining. This is evidenced by the low position of our country in the ranking of the World Bank Doing Business. In particular, in 2011 Ukraine took 139th place out of 183 countries in the category "International Trade" [6].

The Customs Code is designed to change the situation for the better and promote the implementation of the priorities of the EU-Ukraine PDA for 2011–2012 in the area of "Trade and Customs Facilitation". The Customs Code includes the following provisions that correspond to the priority of the STA to ensure a transparent trade environment and support the facilitation of legitimate international trade:

- the right of the declarant to carry out customs clearance of goods in any customs authority;
- the right of the declarant to declare the goods before their arrival in Ukraine or to the customs authority of destination;
- reduction of the term of customs clearance from 1 day to 4 hours from the moment of submission of the customs declaration and documents and reduction of the list of documents required for customs clearance;
- personal liability of a customs official for illegal delays in customs clearance;
- Legislative consolidation of post-audit, basics of electronic declaration and the principle of "single window" (to control the movement across the customs border of Ukraine of certain types of goods) in accordance with the recommendations of UNCTAD;
- release of the declarant from liability for unintentional errors [5].

All these rules are progressive instruments of customs regulation, widely used in EU countries. However, the effectiveness of their implementation in Ukraine is questionable given the many years of experience in customs reform and strengthening the fiscal component of the Ministry of Revenue and Duties of Ukraine during the crisis. Solve the accumulated problems in the field of

customs regulation is possible only in combination with changes in the conditions of foreign economic and business activities and the simultaneous reform of law enforcement and regulatory agencies.

Conclusions and suggestions. "E-Customs" is a multifunctional complex system that organically combines: information and communication technologies from around the world and a set of mechanisms for their application; already existing information systems for control of exports, imports and transit into a single automated system in such a way as to ensure the exchange of electronic information between all bodies and entities involved in export-import operations; systems of technological support of continuous flow, accumulation and processing of electronic information between customs administrations of states, national public authorities and subjects of international electronic trade.

"Electronic customs" must combine such subsystems as electronic declaration; electronic document management; risk analysis and management; transit control; a single interdepartmental automated system for collecting, storing and processing information, including from executive authorities; automated implementation of all types of state control; unified database of normative and reference documents used for customs purposes; information support of audit and law enforcement.

The purpose of electronic declaration is to accelerate turnover, reduce time for customs control, the exclusion of subjective factors in the implementation of customs procedures through the use of customs clearance of goods cargo declaration and control documents for delivery of goods (prior notification and preliminary customs declaration) in electronic form .

The new Customs Code, which entered into force on June 1, 2012, provides an opportunity to make extensive use of modern electronic technologies. Now absolutely all subjects of foreign economic activity, which are registered with the customs authorities and have an electronic digital signature, can use electronic declaration.

The need to simplify and speed up customs procedures during the import and export of goods to (from) the country, reduce the risk of customs and economic security requires the creation of integrated electronic information systems of customs clearance and control, which should include systems (subsystems) minimal intervention of the official responsible for entering a certain set of data (human factor), production, collection, accumulation, storage, transmission, etc. of primary information necessary to perform the tasks of customs clearance and control.

The New Customs Code of Ukraine provides for the full-scale introduction of information technologies, electronic document management and electronic declaration in order to stimulate foreign trade. An important tool for this is the maximum automation and informatization of processes in customs – the creation of a multifunctional integrated system (hereinafter – MFIS) "Electronic Customs".

Establishment of MFIS "Electronic Customs" is aimed at strengthening customs security of Ukraine, further development and adaptation of information systems of the State Customs Service of Ukraine to European Union standards, creating conditions for accelerating customs control and customs clearance procedures, improving the level of state services in the customs sphere committing illegal and corrupt acts.

References

Література

- | | |
|--|--|
| 1. Absaliyeva, Yu.H., Chekmasova, I.A. Pidvyshchennia efektyvnosti zdiisnennia mytnykh protsedur v Ukraini shliakhom vprovadzhennia systemy "Elektronna mytnytsia" [Improving the efficiency of customs procedures in Ukraine through the introduction of "Electronic Customs"]. Retrieved | 1. Абсальямова Ю. Г. Підвищення ефективності здійснення митних процедур в Україні шляхом впровадження системи "Електронна митниця" [Електронний ресурс] / Ю. Г. Абсальямова, І. А. Чекмасова. – Режим доступу: http://webcache . |
|--|--|

- from: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:YO24swat5rwJ:www.kpi.kharkov.ua/archive/conferences> [in Ukrainian].
2. Elektronna mytnytsia Ukrainy: suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku [Electronic Customs Ukraine: current state and development prospects]. Retrieved from: www.mdoffice.com.ua/pdf/elektronna_mitnicja_d5_1512250923.pdf [in Ukrainian].
3. Likarchuk, K.I. (2015). Elektronna mytnytsia v Ukraini – realnist [Electronic Customs in Ukraine – a reality]. Retrieved from: <http://www.pravda.com.ua/rus/columns/2015/07/17/7074798/> [in Ukrainian].
4. Mizhnarodna konventsiiia pro sproshchennia i harmonizatsiiu mytnykh protsedur (Kiotska konventsiiia) [International Convention on the Simplification and Harmonization of Customs Procedures (Kyoto Convention)]. Retrieved from: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/995_643 [in Ukrainian].
5. Mytnyi kodeks Ukrainy vid 13.05.2012 № 4495-VI (zi zminamy) [Customs Code of Ukraine dated 13.05.2012 № 4495-VI (as amended)]. Retrieved from: <http://zakon.rada.gov.ua> [in Ukrainian].
6. Myshchyshyn, V.I., Zhezhnych, P.I. (2015). Analiz osoblyvostei pobudovy system elektronnoho uriaduvannia v Ukraini [Analysis of the building of e-government in Ukraine]. Visnyk NU "Lvivska politehnika", No. 4, P. 164–175 [in Ukrainian].
7. Chernetska-Biletska, N.B., Sievruk, K.V. (2015). Sproshchennia protsedur mytnoho kontroliu za rakhunok shyrokooho vprovadzhennia elektronnoho deklaruvannia [Simplification of customs control through the widespread introduction of electronic declaration]. Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu im. Volodymyra Dalia, No. 1 (218), P. 117–121 [in Ukrainian].
8. Shtal, T.V. (2013). "Elektronna mytnytsia" – yakisno novyi etap nadannia mytnykh posluh v Ukraini ["Electronic Customs" – a new stage providing customs services in Ukraine]. Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli, No. 1 (56), P. 101–105 [in Ukrainian].
9. Resolution of the Customs Co-Operation Council on Security and Facilitation of the international Trade Supply Chain (June 2002). Retrieved from: <http://www.wcoomd.org/~media/WCO/Public/Global>
- googleusercontent.com/search?q=cache:YO24swat5rwJ:www.kpi.kharkov.ua/archive/conferences.
2. Електронна митниця України: сучасний стан та перспективи розвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.mdoffice.com.ua/pdf/elektronna_mitnicja_d5_1512250923.pdf.
3. Лікарчук К. І. Електронна митниця в Україні – реальність [Електронний ресурс] / К. І. Лікарчук. – Режим доступу: <http://www.pravda.com.ua/rus/columns/2015/07/17/7074798/>
4. Міжнародна конвенція про спрощення і гармонізацію митних процедур (Киотська конвенція) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/995_643.
5. Митний кодекс України від 13.05.2012 № 4495-VI (зі змінами) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.
6. Мищишин В. І. Аналіз особливостей побудови систем електронного урядування в Україні / В. І. Мищишин, П. І. Жежнич // Вісник Національного Університету "Львівська політехніка". – 2015. – № 4. – С. 164–175.
7. Чернецька-Білецька Н. Б. Спрощення процедур митного контролю за рахунок широкого впровадження електронного декларування / Н. Б. Чернецька-Білецька, К. В. Сєврук // Вісник Східноукраїнського національного Університету ім. Володимира Даля. – 2015. – № 1 (218). – С. 117–121.
8. Шталь Т. В. "Електронна митниця" – якісно новий етап надання митних послуг в Україні / Т. В. Шталь // Науковий вісник Полтавського Університету економіки і торгівлі. – 2013. – № 1 (56). – С. 101–105.
9. Resolution of the Customs Co-Operation Council on Security and Facilitation of the international Trade Supply Chain (June 2002). – Retrieved from: <http://www.wcoomd.org/~media/WCO/Public/Global>

/PDF/About%20us/Legal%20Instruments/Resolutions
/Security-Facilitation_Int_Trade_Supply_Chain.
ashx?db=web.

10. The Union Customs Code: a recast of the
Modernised Customs Code (2011). Retrieved from:
http://ec.europa.eu/taxation_customs/customs/customs_code/union_customs_code/index_en.htm.

wcoomd.org/~media/WCO/Public/Global/
PDF/About%20us/Legal%20Instruments/R
esolutions/Security-Facilitation_Int_Trade_
Supply_Chain.ashx?db=web.

10. The Union Customs Code: a recast of
the Modernised Customs Code (2011). –
Retrieved from: http://ec.europa.eu/taxation_customs/customs/customs_code/union_customs_code/index_en.htm.

УДК 631.115.8:658

DOI: 10.30857/2413-0117.2020.3.6

Olena O. Yershova

Kharkiv Petro Vasylenko National Technical University of Agriculture, Ukraine

Iryna M. Goncharenko

Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine

**COOPERATION OF AGRIBUSINESS COMPANIES OF UKRAINE AND
THE USA IN THE CONTEXT OF PROCESS MANAGEMENT**

The national agricultural potential is driven by its current state and agricultural structure development. To date, Ukraine is a leader among the major suppliers of agri-food products to the European Union. However, domestic agriculture sector is still facing a critical need for effective reforms, including its organizational structure, where the key element is the creation of transparent procurement and distribution infrastructure through implementation of the cooperatives paradigm and their further integration with trade as well as processing and food industry enterprises. So far globally, the idea of cooperation has long been translated in a clear economic and legal framework which effectively operates as association of small and medium-sized producers through the creation of individual affluent agricultural business entities – the cooperatives. The United States of America demonstrates best practices in their successful creation and functioning. Given the particularly strong large scale international partnership relations between Ukraine and the US in a number of economic and social areas, including assistance in boosting cooperative movement, an emphasis is put towards the need to provide insights and suggest a rationale for further development of cooperatives in Ukraine along with enhancing the process management effectiveness based on successful good practice and advancements in the US agribusiness that underpinned the research agenda of this article. The research findings have revealed that the cooperation of the Ukrainian agriculture enterprises leaves much room for improvement. The number of newly created cooperatives demonstrates slow dynamics; the legislative framework lacks consistency and is inadequate to address the burning issues. The study has identified the key barriers that hamper further development of domestic agricultural cooperation along with discussing the benefits, best practices of implementation, types and specific features of the cooperative form of doing business in the USA. Major challenges in the domestic agricultural cooperation development at macro- and microlevels have been observed and evaluated together with suggesting actions to tackle them. In particular, pathways to enhance the performance of agricultural cooperatives through the transition to more effective process management are proposed.

Keywords: *cooperation; cooperative; agricultural cooperative; agricultural service cooperative; process management.*

Олена О. Єршова

*Харківський національний технічний університет сільського господарства
імені Петра Василенка, Україна*

Ірина М. Гончаренко

Київський національний університет технологій та дизайну, Україна
**КООПЕРАЦІЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ
ТА США В КОНТЕКСТІ ПРОЦЕСНОГО УПРАВЛІННЯ**

Аграрний потенціал країни визначається станом та розвитком її сільськогосподарської структури. Україна наразі посідає чільне місце серед основних постачальників агропродовольчої продукції до Європейського Союзу. Втім, вітчизняне сільське господарство дотепер потребує якісних реформ, в тому числі і його організаційної структури, де ключовим елементом є створення прозорої заготівельно-збутової

інфраструктури, яка базується на ефективному функціонуванні аграрних кооперативів та їх подальшої інтеграції з торгівлею, підприємствами переробної та харчової промисловості. Ідея кооперації за кордоном вже давно набула чіткого економіко-правового визначення та ефективно втілена в практичне життя через об'єднання дрібних та середніх товаровиробників завдяки створенню окремих впливових суб'єктів аграрних відносин – кооперативів. Яскравим прикладом успішного їх утворення та функціонування є досвід Сполучених Штатів Америки. Враховуючи особливо поглиблену міжнародну співпрацю України та США з багатьох економічних та соціальних напрямів, в тому числі, й допомогу щодо розвитку кооперативних об'єднань, вважаємо за доцільне вивчення та обґрунтування шляхів упровадження ідеї ефективної кооперації вітчизняних сільськогосподарських підприємств та процесного управління ними на прикладі успішного розвитку та досягнень кооперативного руху агропідприємств США, що й стало метою написання статті. За результатами проведеного дослідження авторами виявлено, що кооперація сільськогосподарських підприємств України знаходиться не в найкращому стані. Кількість існуючих кооперативів зростає повільно, законодавча база для діяльності останніх є недосконалою та незадовільною. Проаналізовано основні проблеми, що заважають розвитку вітчизняної сільськогосподарської кооперації. Вивчено позитивний досвід упровадження, типи та особливості кооперативної форми господарювання на прикладі аграрних підприємств США. Авторами визначено ключові проблеми розвитку вітчизняної сільськогосподарської кооперації на макро- й мікрорівнях, а також запропоновано заходи щодо їх вирішення, в тому числі представлено шляхи покращення діяльності сільськогосподарських кооперативів через перехід до ефективного процесного управління ними.

Ключові слова: кооперація; кооператив; сільськогосподарський кооператив; сільськогосподарський обслуговуючий кооператив; процесне управління.

Елена А. Ершова

**Харьковский национальный технический университет сельского хозяйства
имени Петра Василенко, Украина**

Ирина Н. Гончаренко

Киевский национальный университет технологий и дизайна, Украина

КООПЕРАЦИЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ УКРАИНЫ И США В КОНТЕКСТЕ ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Аграрный потенциал страны определяется состоянием и развитием её сельскохозяйственной структуры. В настоящее время Украина занимает ведущее место среди основных поставщиков агропродовольственной продукции в Европейский Союз. Однако отечественное сельское хозяйство до сих пор нуждается в качественных реформах, в том числе и его организационной структуры, где ключевым элементом является создание прозрачной заготовительно-сбытовой инфраструктуры, основанной на эффективном функционировании аграрных кооперативов и их дальнейшей интеграции с торговлей, предприятиями перерабатывающей и пищевой промышленности. Идея кооперации за рубежом уже давно приобрела чёткое экономико-правовое определение и эффективно воплощена в практическую жизнь через объединение мелких и средних товаропроизводителей благодаря созданию отдельных влиятельных субъектов аграрных отношений – кооперативов. Ярким примером успешного их образования и функционирования является опыт Соединённых Штатов Америки. Учитывая особенности углублённого международного сотрудничества Украины и США по многим экономическим и социальным направлениям, в том числе, и помощь в развитии кооперативных объединений, считаем

целесообразным изучение и обоснование путей внедрения идеи эффективной кооперации отечественных сельскохозяйственных предприятий и процессного управления ними на примере успешного развития и достижений кооперативного движения агропредприятий США, что и стало целью написания статьи. В результате проведённого исследования авторами выявлено, что кооперация сельскохозяйственных предприятий Украины находится не в лучшем состоянии. Количество существующих кооперативов растёт медленно, законодательная база для деятельности последних является несовершенной и неудовлетворительной. Проанализированы основные проблемы, мешающие развитию отечественной сельскохозяйственной кооперации. Изучено положительный опыт внедрения, типы и особенности кооперативной формы хозяйствования на примере аграрных предприятий США. Авторами определены ключевые проблемы развития отечественной сельскохозяйственной кооперации на макро- и микроуровнях, а также предложены меры для их решения, в том числе представлены пути улучшения деятельности сельскохозяйственных кооперативов через переход к эффективному процессному управлению ними.

Ключевые слова: кооперация; кооператив; сельскохозяйственный кооператив; сельскохозяйственный обслуживающий кооператив процессное управление.

Introduction. According to the Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine (hereinafter referred to as the Ministry of Agrarian Policy), export of agricultural products in 2018 amounted about USD 19 billion, or 39 percent of total exports [1]. Also, the press service of the Ministry of Agrarian Policy reported that Ukraine became one of the 20 largest producers of conventional sugar in the same year [2]; as on the official report of the European Commission, according to the consulting agency UkrAgroConsult [3], among the main suppliers of agro-food products to the European Union our country was ranked third. Therefore, the agrarian potential of Ukraine is quite considerable and requires for its properly application in the area of competitive advantages by using the effective development of agrarian production.

The agricultural sector in the most European countries, the USA, Canada, and Japan is based on the small and medium-sized individual producers and owners, not as the single households, but by working together to achieve the set goals. That is why, for a long time, the idea of cooperation has stable definite features abroad and is effectively applied through the creation of separate influential actors of agrarian relations – *cooperatives*.

Nowadays position of Ukrainian agricultural producers in the domestic and foreign markets is not stable resulting from many reasons, among which are the following: low rates of technical and technological renewal of agricultural production in the production cost structure; the uncompleted process of adaptation to the requirements of the food quality and safety of the European Community; slow positive shifts towards the transition from raw material exports to the finished goods exports; limited access to financial resources of small and medium-sized agricultural producers, etc.

Thus, domestic agriculture sector still seeks for qualitative reforms, including its organizational structure, where a key element is creation of transparent procurement and distribution infrastructure through the practical implementation of the idea of "cooperatives" and their integration with trade, processing and food industry enterprises.

The USA is one of the countries with the developed and successful operating cooperatives. Considering the similarity of the bright expressed "individualism" of doing business for both Ukrainians and Americans, especially the recent close cooperation between Ukraine and the USA in the many areas of economy, including support in the development of cooperative associations, we

consider it is appropriate to study the effective experience of such cooperative organizations functioning in the light of modern process management.

Review of recent researches and publications. Issues of determining the nature and role of cooperatives in the agricultural sector were addressed by such foreign scientists as: K. Blokland, J. Schuurman [4], V. Kumar, K.G. Wankhede, H.C. Gena [5], L. Melece [6], P. Dannenberg [7], J.S. Hanson [8], S. Murray [9]. Among the domestic scientists, the issues of the agricultural cooperatives creation and functioning, as well as the introduction of the very idea of cooperation as a basis for the development of agrarian potential of Ukraine, were studied by the following: T.V. Ivanova [10], V.V. Zinovchuk [11, 12], V.V. Borschevsky [13], L.V. Moldavan [14, 28], L.V. Tarasovich [15] and others. However, in Ukraine the cooperatives development is rather slow comparing with the other developed countries and requires more detailed study of domestic cooperation, including agricultural cooperation in the modern conditions; research of the reasons that impeded its progress, as well as the analysis of cooperative households in the foreign countries where the cooperative movement has already flourished (for example, our partner – the USA). Also, a little attention was paid to the management of cooperatives through a process approach.

The aim of the research. The purpose of the research is to study and justify ways of implementation of the effective cooperation and process management idea at domestic agricultural enterprises on the example of successful development and achievements of the USA agricultural enterprises cooperative movement.

Objective of the research is achieved through the implementation of the following tasks:

- to examine the current cooperation among the Ukrainian agricultural enterprises;
- to study successful experience of agricultural cooperative households at the USA;
- to justify improvement of Ukrainian agricultural cooperatives functioning through the

implementation of the effective management approach to their business processes.

Results. Development of the agrarian sector of Ukrainian economy is impossible without a transparent well-established production and marketing component, based on the predominantly privately owned certain production structures. Nowadays the organizational structure of the domestic agricultural market is characterized not only by the presence of large enterprises (agricultural holdings, limited liability companies, joint stock companies), but also by the significant number of individual production, namely, farms and individual households. The recent ones requires special attention as they contribute the lion's share of agricultural production, the foundation of rural communities development, improving the standard of living and life quality in rural areas, while being the least protected in terms of competitiveness, economic potential increasing and opportunities to enter civilized markets.

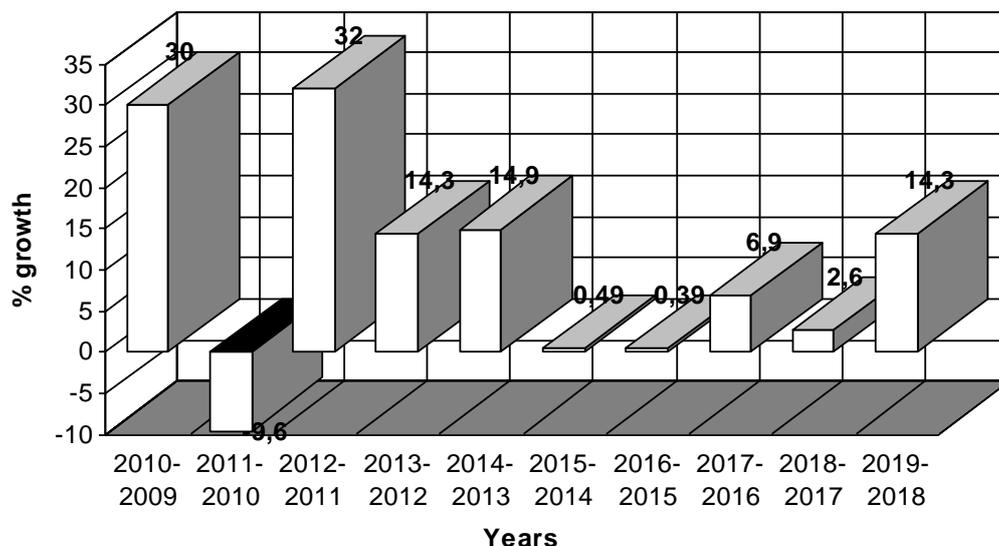
One of the most effective ways and mechanisms to increase the efficiency of small and medium-sized agricultural suppliers worldwide is to integrate them into various forms of organizations working together to meet individual interests. The most widespread and economically viable is a cooperation of producers through the operation of agricultural cooperatives.

Agricultural cooperative in nature is an open voluntary association of democratic individual agricultural producers for the common organization of the production, harvesting, processing and distribution with or without a purpose of profit receiving, to meet the economic, social and other needs using a self-management approach [16].

Agricultural cooperation facilitates development of free business activity and protects agricultural producers from monopoly leading structures [17, p. 1]. Implementation of cooperation idea gives a real opportunity to ensure the access of small households to an organized and effective market for their products distribution, jointly overcome production, social and domestic problems, solve the social protection issues of rural residents (primarily members of a cooperative), develop rural infrastructure and communities [18, p. 4–5], etc.

Nowadays, cooperatives development in Ukraine is slow and generally unsatisfactory, although there are some positive trends. Thus, the number and share of agricultural cooperatives in the total sales of agricultural products remains negligible (share of producer cooperatives in the total agricultural production is less than 1%, number of members that provides servicing of cooperatives is less than 0.2% of the rural population) [19].

As of the beginning of 2019, according to the Ministry of Agrarian Policy, the number of registered agricultural service cooperatives (ASC) in Ukraine was equal to 1,286 households [1]. ASC dynamics for the last ten years is provided in Figure 1.



Source: prepared by author on the bases of source [1].

Figure 1. Dynamics of agricultural service cooperatives growth during 2010–2019

Comparing with the year 2011 the largest growth of ASC was observed in 2012 and amounted in 32%. The largest decline of cooperatives growth was observed in the years 2010–2011 (-9.6%), as well as in 2014–2016 (growth was almost zero, less than a half of percent). This situation is explained not only by problems in the sphere of cooperation, but primary by difficult political and economic situation in the country (military conflict in the Donbas, devaluation of hryvnia, sharp change of political power, etc.). Nevertheless, there is a positive trend of ASC quantity increasing, since 2010 it has totally increased in 2.5 times (or 159.27%).

The legal framework of cooperatives functioning in Ukraine is defined by the following basic legal acts: the Land Code of Ukraine [20], the Commercial Code of Ukraine [21], the Civil Code of Ukraine [22], the Tax Code of Ukraine [23], Law of Ukraine "On Cooperation" [16], Law of Ukraine "On Agricultural Cooperatives" [24], Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine on March 09, 2011 No. 272 "On Approving the Procedure of Funds Using Envisaged in the State Budget to Support Agricultural Service Cooperatives" [25], and others.

Currently, in order to improve the current legislation on agricultural cooperation in 2019, a new draft law of Ukraine "On agricultural cooperation" (hereinafter – Law № 6527-d) was adopted at first reading by the Verkhovna Rada of Ukraine [26], that is likely to be further adopted, that will provide significant legal changes of cooperatives existence.

Main changes of the new law (in case of final adoption of the Law № 6527-d) comparing with the previous one [24], as well as its impact on the further cooperatives development are shown by the author in Table 1.

Table 1

Analysis of the draft Law № 6527-d and its influence on the agricultural cooperation in case of its final adoption

Key changes proposed by a Draft Law №6527-d compared with the current Law "On Agricultural Cooperation"	Influence on further agricultural cooperatives development	
	Positive aspects in case of its implementation	Negative aspects in case of its implementation
<ul style="list-style-type: none"> - are defined legal, organizational, economic and social <i>bases</i>, when before were determined only <i>peculiarities</i> of functioning of agricultural cooperation; the correlation with the law "On Cooperation" is lost; - abandoned strict division of agricultural cooperatives into producer and service; created a single legal and organizational form – agricultural cooperative; - provided opportunity to choose their own form of activity – profit or not-profit; - provided ability of profitable agricultural cooperatives to conduct transactions with persons that are not members of such cooperatives under certain conditions; - consolidation at the legislative level the basic principles of the cooperatives formation and operation; - possibility to adopt cooperative decisions considering the additional votes of members, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - definition of formation and operation principles of agricultural cooperatives allows clearly understand the nature of a cooperative and its essence for future participants at the legislative level, is the basis for cooperative; - provisions on the state support of the cooperation are maintained, is possible establishment of the Agency of Facilitation of Agricultural Cooperation Development, which will provide informational, advisory and methodological support. 	<ul style="list-style-type: none"> - contravenes the Framework Law "On Cooperation", thus creating legal conflicts; - the principle of "one member – one vote" is partially leveled, adoption of decision of the additional number of votes considering is possible; - non-profit cooperatives lose their land shares and mutual funds; - salary essentially becomes a cooperative payment, which leads to the non-payment of the applicable taxes, and consequently people are left without insurance period; - in case of the cooperative reorganization, its rights and obligations are transferred to the assignee, that not obligatory has to be a cooperative. This is how the "butterfly cooperatives" will be born.
Economic and legal consequences in case of the Law adoption and experts assessment		
<ul style="list-style-type: none"> - leveling the true essence and nature of the cooperative as a form of joint efforts of its members to reduce costs and / or increase income of the cooperative members, as a result, a cooperative is transformed into commercial partnerships and leverage of dividends earning; - non-profit cooperatives without the land shares will not be able to produce agricultural products in fact; - abuse of management through CEO that is not obligated to be a cooperative member; - reduction of the tax base by the amount of corporative payments, loss of insurance period by the cooperative members and other consequences. 		
Who supports this draft Law	Who does not support this draft Law	
Deputies of Ukraine that adopted the Law (as of September 2019, still in first reading), UN Food and Agriculture Organization (FAO)	Ministry of Agrarian Policy of Ukraine, Institute of Economics and Forecasting of NAS of Ukraine, Main Scientific and Expert Department of the Verkhovna Rada of Ukraine Apparatus, National Science Center "Institute of Agrarian Economy", Zhytomyr National Agro-Ecological University, Union of Agricultural Servicing Cooperatives of Ukraine, scientists-specialists Y. Lupenko, L. Moldavan, Z. Svereda and others.	

Source: prepared by the author on the bases of sources [11, 12, 16, 19, 24, 26–28].

Thus, on the results of the analysis of the draft Law 6527-d, comparing it with the current law on agricultural cooperation (№ 469 / 97-BP of 07.17.1997, including the latest amendments thereto), taking into account the official conclusions of the Ministry of Agrarian Policy of Ukraine [1], Chief Scientific Expert Department of the Verkhovna Rada of Ukraine [27], expert evaluation of the State institution "Institute for Economics and forecasting of NAS of Ukraine" [28], we conclude that in whole this Law № 6527-d brings more legal inconsistencies and confusion than help to fix ones. In addition, this draft Law "disguises" a conventional commercial company as a cooperative, since the very nature of the cooperative as an organization is lost: not to receive dividends by the owners of the firm, but to provide / reduce costs of services that are provided to the members of such household, that essentially impedes the development of the cooperation and a cooperation idea in Ukraine.

Instead, in order to eliminate problems that impede the development of agricultural cooperatives, a number of other measures have to be implemented, among them are the following: complete the institutionalization of non-profit agricultural service cooperatives in the Tax Code to eliminate problems with tax authorities, provide a more coherent interpretation of the terms "cooperative payments", "cooperative association", in order to specify and strengthen state support of agrarian cooperation considering foreign experience [14, p. 20–21]; develop a contractual and subcontracted system between enterprises of different agro industrial complex branches, including cooperatives [17, p. 4]; decentralize the power, develop the rural territorial communities and local self-government in the countryside in order to increase the investment potential of the rural economy [13, p. 346]; provide the cooperatives with professional legal and accounting support; develop a cooperative education and training of skilled cooperative specialists at the institutional level, and other activities.

Among the successful Ukrainian agricultural cooperatives are the following: "First National Agrarian Cooperative", "Faina Polyana", "Jahidnyi kray", ASC "Wilshansky Kolosok", ASC "Step", "Molocharske" Agricultural Enterprise of Dnipropetrovsk Oblast Association, ASC "Hospodar", "Start", APC "ROSIA", and others.

Over the years abroad most small-scale agrarian producers have been united into cooperatives and operate successfully, creating the same "middle-income" households. For example, the United States of America is one of the prime examples of the successful operation of cooperatives overseas. The experience of the cooperative movement of the USA agricultural producers demonstrates that an individual small producer can be not less successful than a large agricultural holding.

Thus, from the American point of view, a cooperative is a business owned and controlled on a democratic basis by the people who use its services and whose benefits are then fairly formed and distributed among its members on the basis of such services use [29].

The first cooperative company that still exists in the USA was founded in 1752 by the Benjamin Franklin on mutual fire insurance. For the first time American dairy-cheese cooperatives were organized in a year 1810, after them were organized cooperatives for the other agricultural producers. It should be noted that these first efforts of agricultural producers associations were local in nature, did not depend on the large firms and were created with a short term purpose [30, p. 2].

The success and operation of the USA agricultural cooperatives is based on the consistent and continuous adherence to the cooperative principles, optimal choice of the required cooperative type, compliance with the legal field of their operation (legislative framework), and an adequate model of formation, financing and management (Table 2).

Thus, as a rule in the USA there are 3 types of agricultural cooperatives: supply, marketing and service. Recently, so-called "value-added" cooperatives have been gaining ground, that differs

from the traditional ones as they convert agrarian raw materials, such as wheat, into the specific goods, such as bread for example [33].

Table 2

Background of the successful operation of the USA agricultural cooperatives

Type of agricultural cooperative	Key features of cooperatives	Cooperative principles	Cooperative financing
a) supply b) marketing c) service d) "value-added" ("new generation" cooperatives)	- the members are the shareholders, not outside investors, are owned by farmer-members; - the use-control principle: democratically controlled by the farmers who own and use the business; - economic benefits are provided and distributed to its users on the basis of the member's use of the cooperative; - cooperatives are designed to provide benefits to producer-members as users, not as investors.	1) voluntary and open membership; 2) democratic member control; 3) member economic participation; 4) autonomy and independence; 5) education, training and information; 6) cooperation among cooperatives; 7) concern for community.	sources of financing: - direct investment, - patronage income, - nonpatronage income.
Legislation: the Capper Volstead Act (1922), the Internal Revenue Code (Subchapter T), The Cooperative Marketing Act (1926), The Agricultural Market Agreement Act (1937), Agricultural Fair Practices Act (1967), state securities laws ("blue sky" laws) and others laws.			
Examples of successful agricultural cooperatives: CHS Inc., Dairy Farmers of America, Land O'Lakes Inc., GROWMARK Inc., Ag Processing Inc., California Dairies Inc., Ocean Spray Cranberries Inc., Blue Diamond Growers and others.			

Source: developed on a bases of the sources [29, 32–38].

Today, the success and demand for the various cooperatives in the USA, including agricultural cooperatives, is evidenced by some figures and facts, among them are the following:

- 29,000 cooperatives operate in each sector of the USA economy. Among them, more than 3,000 cooperatives are agricultural with 2.8 million cooperative members and a net business volume of over than USD 96 billion [32, 35];
- dairy cooperatives cover more than 80% of the USA dairy production;
- agricultural cooperatives have more than 190 thousand employees [39].

Cooperative management of the USA includes: ordinary members of the cooperative (members-owners), the Board of Directors (elected and formed by the members of the cooperative), manager (executive director, hired from outside), other management staff (specialists hired and supervised by the manager which are paid separately) [40].

Cooperative members are its basis, as they are the only who own and operate the cooperative through the formed Board of Directors, therefore, the "bottom-up" principle is applied. They have the following rights and responsibilities: to adopt and change the statute of a cooperative, to form and exclude members of the cooperative council, to dissolve a cooperative or to collaborate it with another cooperative, to provide the necessary share capital of the cooperative, to participate regularly in general meetings, to be informed on the situation and the activity of the cooperative, be responsible for the correctness of amendments to the legal documents of the cooperative, to

distribute risks among the cooperative members in the cooperative doing business, etc. [40, p. 2–3; 11, p. 119].

Summarizing the experience of the cooperatives management in the USA, it should be noted that there a successful cooperative management is ensured by the active interaction of cooperative members with the Board of Directors and a manager that provides the hired staff management on a professional basis [40, p. 2]. The problems are solved considering the benefit of everyone; in particular, the participants are sure that they will be heard. The system itself is built from the "bottom-up", when each lower level of control is fully control the higher and the higher level is accountable to the lower one. This is the practical embodiment of democracy in American cooperatives (including agricultural ones).

Author considers that a successful experience of the USA cooperatives operating and management can be adapted in Ukrainian cooperative organizations. However, before introducing the positive aspects of the USA cooperatives management in Ukraine, we need to address a number of issues not only with a general macroeconomic nature (legislative changes, state policies and support in the cooperative sphere), but also to form adequate cooperative management at the cooperative level itself (micro level).

The main reasons that impede the agricultural cooperation development in Ukraine are the following:

- imperfection of the current legislation: ambiguous interpretation of the non-profit ASC status from the tax inspection point of view due to the differences in the rules of the Tax Code of Ukraine and norms of law "On agricultural cooperation", double taxation of the agricultural producer due to the misinterpretation by tax inspectors: transferring of the cooperative products for the redeployment is perceived as selling and nothing else; scattered and inconsistent regulatory acts;
- inadequate state support: lack of strong systematic programs for cooperative development with adequate financial support. The allocated funds are too scanty comparing with the desired positive effect for the cooperatives. For example, payments to cooperatives per registered cow is only UAH 1,800 (UAH 900 2 per year) [1], that is insufficient;
- inability of producer cooperatives to involve legal entities as members, which significantly narrows the possibilities for further development;
- prohibited by the law ability of ASC to gain ownership of the goods with its further sale on behalf of the cooperative, the need to conduct business operations only with the cooperative members ultimately reduces its competitiveness;
- aggressive latifundation and rapid development of agricultural holdings;
- insufficient or absent informational, organizational and technical support of the rural population regarding the cooperative idea implementation and its popularization;
- predominantly functional approach to the cooperatives management; misunderstanding and therefore lack of clearly spelled out business processes in a cooperative;
- lack of specialists in cooperative direction, low level of educational support and training of such specialists;
- limited access of cooperatives to financial resources, lack of a well-established system and even of the profile cooperative banks themselves, as the commercial banks are naturally not interested in the cooperative financing;
- other reasons.

According to the authors, one of the key micro level problems that impedes the normal development of domestic cooperatives is the lack of awareness of the cooperatives founders that the cooperative is a kind of business project, and before its establishing it is necessary to define clearly its mission, operation principles, work plans, main business processes of the cooperative, and other aspects. After all, a cooperative, as any other type of enterprise, has to be managed effectively

inside, otherwise the effect of joining forces, synergy and competitiveness increasing of the small producers will be zero.

The basis of the cooperative management have to be grounded on a process management, which includes the management of business processes (all systematic activities interrelated with other ones, which algorithmically describe the enterprise inside, have clearly identified owners, and relate to the transformation of input resources into the final goods, a documented output goods that has consumer value for internal or external customers). All business processes of the cooperative have to be outlined and all direct or indirect members will be informed on them. Then there is a chance that the "one-day cooperatives" will disappear.

The peculiarity the cooperative business processes management comparing with management of the other organizational and legal forms of entities is that all business processes are prescribed and adjusted by the direct members of the cooperative with the ability to involve the experienced specialists on the process management implementation, since here the principle of "bottom-up" management is applied. Cooperative members join together to realize common interests, so they need to understand what and how will happen inside the cooperative.

Another peculiarity during business processes organization in ASCs is the fact that ASC is a non-profit organization, profit receiving is not a purpose of their functioning; the main social effect is reflected in increasing income of the cooperative members by costs reducing or by increasing of value added of their goods, but not of the cooperative itself.

Advantages of the process management of a cooperative are the following:

- simplification of the organizational hierarchical structure, which allows to simplify the exchange of information between different divisions and clearly identify the person responsible for each business process;
- avoidance of functions duplication, improvement of management quality and costs reduction;
- the key characteristic is the orientation towards the satisfaction of the end consumer, he is the arbiter on the value and quality of the "output" business process;
- an opportunity to see the whole process from the beginning to the end; thus, to plan resources for its provision, as well as to identify weaknesses and eliminate them.

Establishment of a cooperative and process management allow to remove outdated collective farm thinking (when all members join forces and work voluntarily not for the individual welfare, but to satisfy the state needs on a compulsory basis), increase labor productivity, be able to attract additional financial resources, form their own well-being of rural inhabitants. Ultimately, it is the driving force for the further development of the Ukrainian agro-industrial complex.

Conclusions.

1. Implementation of the cooperative idea and form of doing business in the agrarian sector of the economy is in its initial phase and is characterized by: imperfect legislative base, which is currently tried to be reformed by some circle of people through the adoption of the law (draft law № 6527-d), that contradicts the key principles of cooperation; scanty state financial support of cooperatives; absence of a civilized land market and a number of other problems that need to be solved as soon as possible.

2. Most small and medium-sized individual agricultural producers abroad operate on a cooperative basis, which contributes to their real ability to compete with larger producers and to uphold their own interests with the continued growth of well-being, facilitating the development of agricultural production and rural communities. One of the most successful countries where cooperatives are a base of the agricultural households is the USA. The success and operation of the USA agricultural cooperatives is based on the consistent and continuous adherence to the cooperative principles, optimal choice of the required cooperative type, compliance with the legal

field of their operation (legislative framework), and an adequate model of formation, financing and management.

3. One of the important aspects in the domestic agrarian cooperatives formation and their further successful development is implementation of the process management approach through the separation by the cooperative members the key business processes and their effective management.

References

Література

1. Ministerstvo ahrarnoi polityky ta prodovolstva Ukrainy: ofitsiyni portal [Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine: official portal]. minagro.gov.ua. Retrieved from: <https://minagro.gov.ua/ua/napryamki/fermerstvo-ta-kooperaciya/krashchi-praktiki-diyalnosti-malih-subyektiv-gospodaryuvannya> [in Ukrainian].
2. Ukraina v TOP-10 eksporteriv tsukru u sviti (2019) [Ukraine is in the TOP-10 sugar exporters in the world]. ua.korrespondent.net. Retrieved from: <https://ua.korrespondent.net/business/financial/4085547-ukraina-v-top-10-eksporteriv-tsukru-u-sviti> [in Ukrainian].
3. Ukraina zaniala trete mesto v spiske glavnykh postavshchikov agroprodovolstviia v ES (2019) [Ukraine took third place in the list of major suppliers of agricultural food to the EU]. ukragroconsult.com. Retrieved from: <http://www.ukragroconsult.com/news/ukraina-zanyala-tret-e-mesto-v-spiske-glavnih-postavschikov-agroprodovol-stviya-v-es> [in Russian].
4. Blokland, K., Schuurman, J. (2016). Growth, democracy and income equality: cooperatives – the development impact beyond membership benefits. Cooperatives, Economic Democratization and Rural Development. Edward Elgar Publishing, Cheltenham, P. 255–275.
5. Kumar, V., Wankhede, K., Gena, H.C. (2015). Role of cooperatives in improving livelihood of farmers on sustainable basis. American Journal of Educational Research, Vol. 3, No. 10, P. 1258–1266.
6. Melece, L. (2013). Agricultural cooperatives for social capital development in Latvia. Organizacij. Vadyba: Sisteminiai Tyrimai – Organizations. Management: Systematic Research, Vol. 66, P. 53–67.
7. Dannenberg, P. (2006). The importance of Agrarian Clusters and Chains in Rural Areas – examples from Poland and Germany. Workshop "Industrial Upgrading, Offshore Production and Labor", Social
1. Міністерство аграрної політики та продовольства України [Електронний ресурс]: офіційний портал. – Режим доступу: <https://minagro.gov.ua/ua/napryamki/fermerstvo-ta-kooperaciya/krashchi-praktiki-diyalnosti-malih-subyektiv-gospodaryuvannya>.
2. Україна в ТОП-10 експортерів цукру у світі (2019) [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://ua.korrespondent.net/business/financial/4085547-ukraina-v-top-10-eksporteriv-tsukru-u-sviti>.
3. Україна заняла третье место в списке главных поставщиков агропродовольствия в ЕС (2019). <http://www.ukragroconsult.com/news/ukraina-zanyala-tret-e-mesto-v-spiske-glavnih-postavschikov-agroprodovol-stviya-v-es>.
4. Blokland K. Growth, democracy and income equality: cooperatives – the development impact beyond membership benefits / K. Blokland, J. Schuurman // Cooperatives, Economic Democratization and Rural Development. Edward Elgar Publishing, Cheltenham. – 2016. – P. 255–275.
5. Kumar V. Role of cooperatives in improving livelihood of farmers on sustainable basis / V. Kumar, K.G. Wankhede, H.C. Gena // American Journal of Educational Research. – 2015. – Т. 3. – № 10. – P. 1258–1266.
6. Melece L. Agricultural cooperatives for social capital development in Latvia / Ligita Melece // Organizacij. Vadyba: Sistem in iai Tyrimai. – 2013. – № 66 – P. 53–67.
7. Dannenberg P. The importance of Agrarian Clusters and Chains in Rural Areas – examples from Poland and Germany / P. Dannenberg. – Workshop

- Science Research Institute (SSRI). Duke University. Retrieved from: http://www.cggc.duke.edu/pdfs/workshop/Dannenberg_Presentation.pdf.
8. Hanson, J. (2010). Agricultural Cooperatives and Unions of Cooperatives in Bosnia and Herzegovina: Opportunities for Improvement in Providing Services and Educational Programs for Farmers. *Journal of Rural Cooperation*, Vol. 38, No. 1, P. 3–19.
9. Murray, C. (2008). Social Capital and Cooperation in Central and Eastern Europe – A Framework for Research on Governance. *Journal of Rural Cooperation*, Vol. 36, No. 1, P. 3–20.
10. Ivanova, T.V. (2019). Publichne upravlinnia obsluhovuiuchoiu kooperatsiieiu silskykh terytorii: problemy ta perspektyvy rozvytku [Public management of rural cooperative service: problems and prospects]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, No. 6, P. 77–80 [in Ukrainian].
11. Zinovchuk, V.V. (1996). Kooperativna idea v silskomu hospodarstvi Ukrainy i SShA [Cooperative idea in agriculture of Ukraine and the USA]. Kyiv, Lohos [in Ukrainian].
12. Zinovchuk, V.V. (2010). Ekonomichna pryroda psevdokooperatyviv ta nebezpeka yikh poshyrennia v ahrarnomu sektori Ukrainy [The economic nature of pseudo-cooperatives and the danger of their spread in the agrarian sector of Ukraine]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu spozhyvchoi kooperatsii Ukrainy*, 3 (42), P. 23–28 [in Ukrainian].
13. Borshchevskiy, V.V. (2014). Rynkova samoorhanizatsiia yak chynnyk rozvytku kooperatsii ta klasteroutvorennia na silskykh terytoriiakh [Market self-organization as a factor of development of cooperation and clustering in rural areas]. *Sots.-ek. problemy suchas. periodu Ukrainy*, Vol. 3 (107), P. 339–349 [in Ukrainian].
14. Moldavan, L.V. (2018). Zahrozy vitchyznianomu kooperativnomu zakonodavstvu ta yikh uperedzhennia [Threats to domestic corporate law and
- "Industrial Upgrading, Offshore Production and Labor" / Social Science Research Institute (SSRI). Duke University. – 2006. – November, 9–10. Retrieved from: http://www.cggc.duke.edu/pdfs/workshop/Dannenberg_Presentation.pdf.
8. Hanson J.C. Agricultural Cooperatives and Unions of Cooperatives in Bosnia and Herzegovina: Opportunities for Improvement in Providing Services and Educational Programs for Farmers / James C. Hanson, Miodrag Matavulj, Gregory Manzuk and John G. Richardson // *Journal of Rural Cooperation*. – 2010. – Vol. 38. – No. 1. – P. 3–19.
9. Murray C. Social Capital and Cooperation in Central and Eastern Europe – A Framework for Research on Governance / Catherine Murray // *Journal of Rural Cooperation*. – 2008. – Vol. 36. – No.1. – P. 3–20.
10. Іванова Т. В. Публічне управління обслуговуючою кооперацією сільських територій: проблеми та перспективи розвитку / Т. В. Іванова // *Інвестиції: практика та досвід*. – 2019. – № 6. – С. 77–80.
11. Зіновчук В. В. Кооперативна ідея в сільському господарстві України і США / В. В. Зіновчук. – К.: Логос, 1996. – 224 с.
12. Зіновчук В. В. Економічна природа псевдокооперативів та небезпека їх поширення в аграрному секторі України / В. В. Зіновчук // *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України*. – 2010. – № 3 (42). – С. 23–28.
13. Борщевський В. В. Ринкова самоорганізація як чинник розвитку кооперації та кластероутворення на сільських територіях / В. В. Борщевський // *Соц.-ек. проблеми сучас. періоду України*. – Вип. 3(107). – 2014. – С. 339–349.
14. Молдаван Л. В. Загрози вітчизняному кооперативному законодавству та їх упередження [Електронний ресурс] /

- their prevention]. ir.znau.edu.ua Retrieved from: http://ir.znau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9066/1/Cooperative_2018_20-24.pdf [in Ukrainian].
15. Tarasovych, L.V. (2017). Kooperatsiia yak instrument ekonomichnoho zrostantia silskykh terytorii ta ekonomiky v umovakh detsentralizatsii [Cooperation as a tool for economic growth in rural areas and the economy under decentralization]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky: efekt. fakh. nauk. vyd-nia*, Vol. 16, P. 239–244 [in Ukrainian].
16. Pro kooperatsiiu: Zakon Ukrainy vid 10.07.2003 № 1087-IV (zi zminamy i dopovnenniamy) [On Cooperation: Law of Ukraine dated 10.07.03, № 1087-IV (as amended) (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1087-15> [in Ukrainian].
17. Mugu, N.Iu. (2011). Sovremennye aktualne problemy i tendentsii razvitiia selskokhoziaistvennoi kooperatsii [Modern actual problems and trends in the development of agricultural cooperation]. *Novye tekhnologii*, Vol. 2. Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/v/sovremennye-aktualnye-problemy-i-tendentsii-razvitiya-selskohozyaystvennoy-kooperatsii> [in Russian].
18. Hrytsenko, M.P. (eds.) (2005). Silskohospodarski obsluhovuiuchi kooperatyvy: stvorennia i diialnist [Agricultural service cooperatives: creation and activity]. Kyiv, Kyivska oblasna ahrarna doradcha sluzhba. 68 p. [in Ukrainian].
19. Poiasniuvalna zapyska do proektu Zakonu Ukrainy "Pro silskohospodarsku kooperatsiiu" [Explanatory Note to the Draft Law of Ukraine "On Agricultural Cooperation"]. w1.c1.rada.gov.ua. Retrieved from: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_2?pf3516=6527-%D0%B4&skl=9 [in Ukrainian].
20. Zemelnyi kodeks Ukrainy vid 25.10.2001 № 2768-III (zi zminamy i dopovnenniamy) [Land Code of Ukraine of 25.10.2001 No. 2768-III (as amended)]. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14> [in Ukrainian].
21. Hospodarskyi kodeks Ukrainy vid 16.01.2003 № 436-IV (zi zminamy i dopovnenniamy) [Commercial Code of Ukraine of 16.01.2003 No. 436-IV (as amended)]. zakon2.rada.gov.ua. Retrieved from: <http://zakon2.rada.gov.ua> [in Ukrainian].
- Л. В. Молдаван. – 2018. – Режим доступу: http://ir.znau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9066/1/Cooperative_2018_20-24.pdf
15. Тарасович Л. В. Кооперація як інструмент економічного зростання сільських територій та економіки в умовах децентралізації / Л. В. Тарасович // Глобальні та національні проблеми економіки: ефект. фак. наук. вид-ня. – Вип. 16. – 2017. – С. 239–244.
16. Про кооперацію: Закон України від 10.07.2003 № 1087-IV (зі змінами і доповненнями) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1087-15>.
17. Мугу Н. Ю. Современные актуальные проблемы и тенденции развития сельскохозяйственной кооперации [Электронный ресурс] / Н. Ю. Мугу // Новые технологии. – 2011. – № 2. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/sovremennye-aktualnye-problemy-i-tendentsii-razvitiya-selskohozyaystvennoy-kooperatsii>.
18. Сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи: створення і діяльність / за заг. ред. М. П. Гриценко. – К.: Київська обласна аграрна дорадча служба, 2005. – 68 с.
19. Пояснювальна записка до проекту Закону України «Про сільськогосподарську кооперацію» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_2?pf3516=6527-%D0%B4&skl=9.
20. Земельний кодекс України від 25.10.2001 № 2768-III (зі змінами і доповненнями) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14>.
21. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV (зі змінами і доповненнями) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua>.

22. Tsyvilnyi kodeks Ukrainy vid 16.01.2003 № 435-IV (zi zminamy i dopovnenniamy) [Civil Code of Ukraine from 16.01.2003 No. 435-IV (as amended)]. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> [in Ukrainian].
23. Podatkovi kodeks Ukrainy vid 02.12.2010 № 2755-VI (zi zminamy ta dopovnenniamy) [Tax Code of Ukraine dated 02.12.2010 № 2755-VI (as amended)]. zakon4.rada.gov.ua. Retrieved from: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> [in Ukrainian].
24. Pro silskohospodarsku kooperatsiiu: Zakon Ukrainy vid 17.07.1997 № 469/97-VR (zi zminamy i dopovnenniamy) [On agricultural cooperation: Law of Ukraine of 17.07.1997 No. 469/97-VR (as amended)]. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/469/97-%D0%B2%D1%80> [in Ukrainian].
25. Pro zatverdzhennia Poriadku vykorystannia koshtiv, peredbachenykh u derzhavnomu biudzheti dlia pidtrymky silskohospodarskykh obsluhovuiuchykh kooperatyviv: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 09.03.2011 № 272 [On Approving the Procedure of Using the Funds Provided in the State Budget to Support Agricultural Servicing Cooperatives: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 09.03.2011 No. 272]. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/272-2011-%D0%BF> [in Ukrainian].
26. Pro silskohospodarsku kooperatsiiu: Proekt Zakonu vid 25.06.2018 № 6527-d [On agricultural cooperation: Draft Law of 25.06.2018 No. 6527-e]. w1.c1.rada.gov.ua. Retrieved from: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=64294 [in Ukrainian].
27. Vysnovok Holovnoho naukovo-ekspertnoho upravlinnia Aparatu Verkhovnoi Rady Ukrainy na proekt Zakonu Ukrainy "Pro silskohospodarsku kooperatsiiu" (reiestr. № 6527 vid 31.05.2017) [Opinion of the Chief Scientific and Expert Directorate of the Apparatus of the Verkhovna Rada of Ukraine on the Draft Law of Ukraine "On Agricultural Cooperation" (Reg. No. 6527 of 31.05.2017)]. w1.c1.rada.gov.ua. Retrieved from: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=64294 [in Ukrainian].
28. Moldavan, L.V. Ekspertna otsinka Derzhavnoi ustanovy "Instytut ekonomiky ta prohnozuvannia NAN Ukrainy" proektu Zakonu Ukrainy "Pro 22. Цивільний кодекс України від 16.01.2003р. № 435-IV (зі змінами і доповненнями) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>.
23. Податковий кодекс України від 02.12.2010р. №2755-VI (зі змінами та доповненнями) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.
24. Про сільськогосподарську кооперацію: Закон України від 17.07.1997 № 469/97-ВР (зі змінами і доповненнями) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/469/97-%D0%B2%D1%80>.
25. Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для підтримки сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів: Постанова Кабінету Міністрів України від 09.03.2011 № 272 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/272-2011-%D0%BF>.
26. Про сільськогосподарську кооперацію: Проект Закону від 25.06.2018 № 6527-д [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=64294.
27. Висновок Головного науково-експертного управління Апарату Верховної Ради України на проект Закону України "Про сільськогосподарську кооперацію" (реєстр. № 6527 від 31.05.2017) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=64294.
28. Молдаван Л. В. Експертна оцінка Державної установи "Інститут економіки та прогнозування НАН України" проекту

- silskohospodarsku kooperatsiiu" reiestratsiinyi № 6527-D. Uzahalnenyi vysnovok [Expert evaluation of the State Institution "Institute of Economics and Forecasting of NAS of Ukraine" of the draft Law of Ukraine "On Agricultural Cooperation" registration No. 6527-D. Generalized conclusion]. farmer.co.ua. Retrieved from: <http://www.farmer.co.ua/ru/presa/item/451-ekspertna-otsinka-naukovtsiv-zakonoproektu-6527d> [in Ukrainian].
29. Mercier, S. (2017). Agricultural Cooperatives Around the World. agweb.com. Retrieved from: <https://www.agweb.com/blog/straight-from-dc-agricultural-perspectives/agricultural-cooperatives-around-the-world>.
30. Pitman, L. (2018). History of Cooperatives in the United States: an Overview. UW Center. resources.uwcc.wisc.edu. Retrieved from: https://resources.uwcc.wisc.edu/History_of_Cooperatives.pdf.
31. Jolley, A. (2018). The Co-op Farming Model Might Help Save America's Small Farms. civileats.com. Retrieved from: <https://civileats.com/2018/10/03/co-op-farming-models-might-help-save-americas-small-farms/>.
32. Tortia, E. & Valentinov, V. & Iliopoulos, C. (2013). What is a Cooperative? Agricultural Cooperatives. Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity. Retrieved from: http://sfp.ucdavis.edu/cooperatives/what_is/.
33. Cooperatives – An Overview. National Agricultural Law Center. nationalaglawcenter.org. Retrieved from: <https://nationalaglawcenter.org/overview/cooperatives/>.
34. Agricultural Co-ops. (n.d.). cccd.coop. Retrieved from: <https://www.cccd.coop/co-op-info/co-op-types/agricultural-co-ops>.
35. Facts about Cooperatives. iwdc.coop. Retrieved from: <https://www.iwdc.coop/why-a-coop/facts-about-cooperatives-1>.
36. Co-operative Identity, Principles and Values. aciamericas.coop. Retrieved from: <http://www.aciamericas.coop/Co-operative-Identity-Principles-and-Values>.
- Закону України "Про сільськогосподарську кооперацію" реєстраційний № 6527-Д. Узагальнений висновок [Електронний ресурс] / Л. В. Молдаван. – Режим доступу: <http://www.farmer.co.ua/ru/presa/item/451-ekspertna-otsinka-naukovtsiv-zakonoproektu-6527d>.
29. Mercier S. (2017). Agricultural Cooperatives Around the World / S. Mercier // agweb.com. – 2017. – Retrieved from: <https://www.agweb.com/blog/straight-from-dc-agricultural-perspectives/agricultural-cooperatives-around-the-world>.
30. Pitman L. History of Cooperatives in the United States: an Overview. UW Center / L. Pitman // resources.uwcc.wisc.edu. – 2018. – Retrieved from: https://resources.uwcc.wisc.edu/History_of_Cooperatives.pdf.
31. Jolley A. The Co-op Farming Model Might Help Save America's Small Farms / A. Jolley // civileats.com. – 2018. – Retrieved from: <https://civileats.com/2018/10/03/co-op-farming-models-might-help-save-americas-small-farms/>.
32. Tortia E. What is a Cooperative? Agricultural Cooperatives / E. Tortia, V. Valentinov, C. Iliopoulos // Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity. – 2013. – Retrieved from: http://sfp.ucdavis.edu/cooperatives/what_is/.
33. Cooperatives – An Overview // National Agricultural Law Center. – Retrieved from: <https://nationalaglawcenter.org/overview/cooperatives/>.
34. Agricultural Co-ops // cccd.coop. – Retrieved from: <https://www.cccd.coop/co-op-info/co-op-types/agricultural-co-ops>.
35. Facts about Cooperatives // iwdc.coop. – Retrieved from: <https://www.iwdc.coop/why-a-coop/facts-about-cooperatives-1>.
36. Co-operative Identity, Principles and Values // aciamericas.coop. – Retrieved from: <http://www.aciamericas.coop/Co-operative-Identity-Principles-and-Values>.

37. Christine, A. (2010). The Capper-Volstead Act, Agricultural Cooperatives, and Antitrust Immunity. americanbar.org. Retrieved from: https://www.americanbar.org/content/dam/aba/publishing/antitrust_source/Dec10_Varney12_21.pdf.
38. Top 100 Largest Agricultural Cooperatives – rank, name, type, total business volume and total assets, 2014 and 2013. rd.usda.gov. Retrieved from: https://www.rd.usda.gov/files/RD_Top100AgricultureCooperatives.pdf.
39. Agricultural Co-ops Overview. cooperativesforabetterworld.coop. Retrieved from: <https://cooperativesforabetterworld.coop/learn-about-co-ops/types-of-cooperative-businesses/agricultural-co-ops/>.
40. Understanding Cooperatives: Who Runs the Cooperative Business? (2011). United States Department of Agriculture Rural Development. Information Report 45, Section 4. rd.usda.gov. Retrieved from: https://www.rd.usda.gov/files/CIR45_4.pdf.
37. Christine A. The Capper-Volstead Act, Agricultural Cooperatives, and Antitrust Immunity / A. Christine // americanbar.org. – 2010. – Retrieved from: https://www.americanbar.org/content/dam/aba/publishing/antitrust_source/Dec10_Varney12_21.pdf.
38. Top 100 Largest Agricultural Cooperatives – rank, name, type, total business volume and total assets, 2014 and 2013 // rd.usda.gov. – Retrieved from: https://www.rd.usda.gov/files/RD_Top100AgricultureCooperatives.pdf.
39. Agricultural Co-ops Overview // cooperativesforabetterworld.coop. – Retrieved from: <https://cooperativesforabetterworld.coop/learn-about-co-ops/types-of-cooperative-businesses/agricultural-co-ops/>.
40. Understanding Cooperatives: Who Runs the Cooperative Business? United States Department of Agriculture Rural Development. Information Report 45, Section 4 // rd.usda.gov. – 2011. – Retrieved from: https://www.rd.usda.gov/files/CIR45_4.pdf.

УДК 338.121:65.012.22

DOI: 10.30857/2413-0117.2020.3.7

Христина Я. Залуцька

Національний університет «Львівська політехніка», Україна

**КОНСОЛІДОВАНО-АНАЛІТИЧНА СИСТЕМА ОЦІНЮВАННЯ РОЗВИТКУ
ПІДПРИЄМСТВ ЯК ОСНОВА УПРАВЛІНСЬКОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ: ДОЦІЛЬНІСТЬ
ЗАСТОСУВАННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЙНО-ІНТЕГРАЦІЙНОГО НАПРЯМУ**

В умовах неотехнологічного відтворення диверсифікаційно-інтеграційний напрям розвитку забезпечує ефективну довгострокову діяльність підприємств завдяки максимально можливому розширенню можливостей підприємства, необхідних для створення продуктів, які сприяють циклічності трансформаційних процесів у середовищі їх функціонування. Диверсифікаційно-інтеграційний розвиток – унікальний напрям розвитку, оскільки вимагає максимально раціонального використання особливостей наявного стану підприємства, можливостей диверсифікації його діяльності, виділення бізнес-одиниць у структурі цієї діяльності та переваг інтеграції із привабливими стейкхолдерами. Це, своєю чергою, призводить до необхідності формування певної консолідованої системи оцінювання цього напрямку розвитку, яка дозволила б визначити можливість, доцільність та необхідність такого розвитку, що, в ідеалі, має базуватися на наявних на даний момент часу перспективних у поточному і стратегічному періодах бізнес-процесах і, відповідно, вимагає першочерговості оцінювання їх результативності з можливістю раціоналізації кількості та структури конкретних бізнес-процесів для забезпечення ефективного функціонування підприємства в умовах неотехнологічного відтворення. Метою статті є формування консолідовано-аналітичної системи оцінювання диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства як основи його управлінської ефективності. Дослідження виконано із застосуванням методів класифікації; аналогії; абстрагування; групування; аналізу; синтезу; морфологічного аналізу. Сформовано консолідовано-аналітичну систему оцінювання, яка складається з методів, що найповніше дозволяють визначити доцільність використання диверсифікаційно-інтеграційного напрямку розвитку та оцінити ефективність його здійснення. Обґрунтовано виділення показників оцінки доцільності здійснення (використання) диверсифікаційно-інтеграційного розвитку за критерієм «напрямок розвитку», оскільки, отримані результати оцінювання по кожному блоку дозволяють визначити можливість і потребу використання, враховуючи умови функціонування підприємств, а також подальшого напрямку розвитку. Для ефективності вибору відповідного напрямку розвитку запропоновано систему оцінювання диверсифікаційно-інтеграційного розвитку, що базується на показниках результативності, оптимальності та максимально можливої ефективності взаємодії відповідних бізнес-процесів підприємства між собою, виділених у межах їх структурних складових, раціоналізація яких забезпечує успішний розвиток підприємств залежно від зміни умов їх функціонування. Доведено, що запропонована консолідовано-аналітична система оцінювання дозволить, оцінити стан підприємства, відповідність його сучасним умовам розвитку та можливості нарощення відповідних результатів діяльності підприємства, раціоналізувавши його структуру (оптимізувавши його бізнес-процеси), а також обрати ефективний напрям подальшого стратегічного успішного розвитку.

Ключові слова: консолідовано-аналітична система оцінювання; диверсифікаційно-інтеграційний розвиток; управлінська ефективність; оцінка бізнес-процесів; результативність; інтеграційна адаптивність; диверсифікаційна конвергентність.

Кристина Я. Залуцкая

Национальный университет «Львовская политехника», Украина

**КОНСОЛИДИРОВАНО-АНАЛИТИЧЕСКАЯ СИСТЕМА ОЦЕНИВАНИЯ РАЗВИТИЯ
ПРЕДПРИЯТИЙ КАК ОСНОВА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ:
ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ ДИВЕРСИФИКАЦИОННО-
ИНТЕГРАЦИОННОГО НАПРАВЛЕНИЯ**

В условиях неотехнологического воспроизводства диверсификационно-интеграционное направление развития обеспечивает эффективную долгосрочную деятельность предприятий за счёт максимально возможного расширения мощностей предприятия, необходимых для создания продуктов, которые способствуют цикличности трансформационных процессов в среде их функционирования. Диверсификационно-интеграционное развитие – уникальное направление развития, поскольку требует максимально рационального использования особенностей текущего состояния предприятия, возможностей диверсификации его деятельности, выделения бизнес-единиц в структуре этой деятельности и преимуществ интеграции с привлекательными стейкхолдерами. Это, в свою очередь, приводит к необходимости формирования определённой консолидированной системы оценивания этого направления развития, которая позволила бы определить возможность, целесообразность и необходимость такого развития, что, в идеале, должно базироваться на имеющихся на данный момент времени перспективных в текущем и стратегическом периодах бизнес-процессах и, соответственно, требует первоочередности оценивания их результативности с возможностью рационализации количества и структуры конкретных бизнес-процессов для обеспечения эффективного функционирования предприятия в условиях неотехнологического воспроизводства. Целью статьи является формирование консолидировано-аналитической системы оценивания диверсификационно-интеграционного развития предприятия как основы его управленческой эффективности. Исследование выполнено с применением методов классификации; аналогии; абстрагирования; группировки; анализа; синтеза. Сформирована консолидировано-аналитическая система оценивания, которая состоит из методов, позволяющих наиболее полно определить целесообразность использования диверсификационно-интеграционного направления развития и оценить эффективность его осуществления. Обосновано выделение показателей оценки целесообразности осуществления диверсификационно-интеграционного развития по критерию «направление развития». Для эффективности выбора соответствующего направления развития, предложенная система оценивания диверсификационно-интеграционного развития базируется на показателях результативности, оптимальности и максимально возможной эффективности взаимодействия соответствующих бизнес-процессов предприятия между собой, выделенных в пределах их структурных составляющих, рационализация которых обеспечивает развитие предприятий в зависимости от изменения условий их функционирования. Доказано, что предлагаемая консолидировано-аналитическая система оценивания позволит оценить состояние предприятия, соответствие его современным условиям развития и возможности наращивания соответствующих результатов деятельности предприятия, рационализировав его структуру, а также выбрать эффективное направление дальнейшего стратегического успешного развития.

Ключевые слова: *консолидировано-аналитическая система оценивания; диверсификационно-интеграционное развитие; управленческая эффективность; оценка бизнес-процессов; интеграционная адаптивность; диверсификационная конвергентность.*

Khrystyna Ya. Zalutska

Lviv Polytechnic National University, Ukraine

**CONSOLIDATED ANALYTICAL FRAMEWORK TO EVALUATE
BUSINESS DEVELOPMENT AS THE CORE OF MANAGERIAL EFFICIENCY:
DIVERSIFICATION AND INTEGRATION STRATEGY APPLICABILITY**

In the context of neo-technological reproduction, the diversification and integration development strategy will contribute to ensuring long-term effective business performance through extensive use of available business capacities necessary for creating products which foster transformational process cycling within their operating environment. The diversified integrative development is a unique development paradigm that triggers optimally rational use of the enterprise current position specifics, opportunities for diversification, identification of business units within business operational activity structure as well as offers benefits of its integration with attractive stakeholders. In turn, this translates into the need to build a certain consolidated framework for evaluating the above development trend which would enable to determine the feasibility, expediency, and the relevance of such development. This ideally should be grounded upon the promising business processes in the current and strategic periods and thus driving the priority of their efficiency evaluation alongside the opportunity for rationalization of the number and structure of particular business processes to ensure enterprise effective functioning in the neo-technological reproduction settings. The purpose of this article is to build a consolidated analytical framework to evaluate the diversified integrative business development as the core for its managerial efficiency. The research has been carried out by employing the methods of classification; analogy; abstraction; grouping; analysis; synthesis and morphological analysis. The developed consolidated analytical evaluation framework is based on the principles that enable to explore the relevance and the applicability of using the diversification and integration development strategy and to assess its implementation effectiveness. The findings provide rationale for selecting indicators to assess the relevance of implementing the diversification and integration development strategy by using a development trend criterion, since the evaluation results obtained for each unit will facilitate the possibility and specify the need for its application, subject to enterprise business environment specifics as well as its further development prospects. To attain better effectiveness in selecting a promising development trend, a corresponding evaluation framework has been suggested based on performance efficiency indicators, optimality, and the maximum possible effectiveness of the interaction between enterprise business processes, identified within its structural components which boosts these process optimization to ensure successful business development in conditions of rapidly changing environment. It is argued the proposed consolidated analytical evaluation framework will contribute to assessing the enterprise current position, its compliance with modern development trends and opportunities for increasing performance efficiency through rationalization of enterprise business structure (business process optimization), along with providing implications that help selecting an effective area for further successful strategic development.

Keywords: *consolidated analytical evaluation framework; diversified integrative development; managerial effectiveness; business process assessment; efficiency; integration adaptability; diversification convergence.*

Постановка проблеми. Діяльність будь-якого підприємства в умовах ринкової трансформації національної економіки неможлива без вибору ефективного стратегічного напрямку його розвитку, що вимагає прийняття креативних управлінських рішень щодо необхідності створення певних неотovarів або надання специфічних послуг, які забезпечать формування додаткового ефекту потрібного для успішного довгострокового розвитку

підприємства в таких умовах функціонування. Особливої уваги цей чинник (додатковий ефект) набуває в умовах неотехнологічного відтворення, коли неопродукти розглядаються як рушій, основний фактор забезпечення циклічності трансформацій національних економік і ресурс підвищення конкурентоспроможності продукції окремих підприємств, галузей та країн не лише на вітчизняному, а й на міжнародному ринках.

Ефективне формування цього ефекту можливо шляхом реорганізації бізнес процесів підприємства через раціоналізацію їх структури шляхом оптимізації ресурсного забезпечення при максимально можливій результативності здійснення взаємопов'язаних бізнес процесів враховуючи їх певну ресурсну спроможність.

З метою зменшення труднощів управління і складності прийняття оперативних ефективних рішень щодо реалізації великої кількості взаємопов'язаних бізнес процесів доцільно окремі із них виділити у певні бізнес одиниці. Об'єднання певних бізнес процесів у конкретні бізнес одиниці сприятиме оперативнішому та ефективнішому формуванню додаткового ефекту за рахунок відповідної спеціалізації кожної бізнес одиниць.

У випадку надлишкових чи недостатніх можливостей розвитку підприємств необхідних для формування додаткового ефекту, брак певних видів ресурсів забезпечення реалізації відповідних бізнес процесів варто залучити на вигідних умовах від привабливих стейкхолдерів.

Для забезпечення довгострокової результативності диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства необхідна певна консолідована система показників, яка враховуватиме особливості базового, диверсифікаційного, інтеграційного та диверсифікаційно-інтеграційного напрямів розвитку і ляже в основу ефективної системи управління, що сприятиме оперативному прийняттю управлінських рішень забезпечення успішного стратегічного розвитку підприємства в умовах неотехнологічного відтворення.

Аналіз останніх публікацій. Питанням оцінювання розвитку підприємств приділяла увагу значна кількість науковців, зокрема: оцінювання інноваційного розвитку підприємств досліджували О.В. Ареф'єва [1], І.В. Федулова [2], А.С. Полянська [3], К.О. Бояринова [4], А.Р. Дунська [5], О.В. Фарат, В.П. Залуцький [6]; комплексний підхід до формування механізму оцінювання рівня розвитку підприємства запропонував К. Бойченко [7]; В.Ю. Самуляком обґрунтовано систему показників оцінювання рівня розвитку підприємств на підставі збалансованої системи показників [8]; Л.О. Жилінською запропоновано оцінку рівня розвитку підприємства проводити не тільки з урахуванням позиції ефективності функціонування підприємства, а й з урахуванням таких значимих факторів, як вплив зовнішнього середовища та рівень готовності підприємства до впровадження змін та інновацій [9] тощо.

Зміна підходів, методів, моделей, інструментів щодо оцінювання розвитку підприємств відбувалася із розширенням (удосконаленням) поглядів на поняття розвиток залежно від стану середовищ функціонування підприємств.

Оремо, досліджувалися питання оцінювання процесів диверсифікації [10–12] та інтеграції [13, 14].

Тобто, в науковій літературі створено вагому методичну базу для оцінювання окремо кожного із розглянутих понять.

Невирішені частини дослідження. Однак, відсутній інструментарій комплексного оцінювання диверсифікаційно-інтеграційного розвитку, враховуючи сучасні умови функціонування підприємств, окремі особливості здійснення кожного із процесів (диверсифікації та інтеграції) та сукупні умови їх взаємодії, вимагає формування консолідовано-аналітичної системи його оцінки.

Метою дослідження є формування консолідовано-аналітичної системи оцінки диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства як основи його управлінської ефективності.

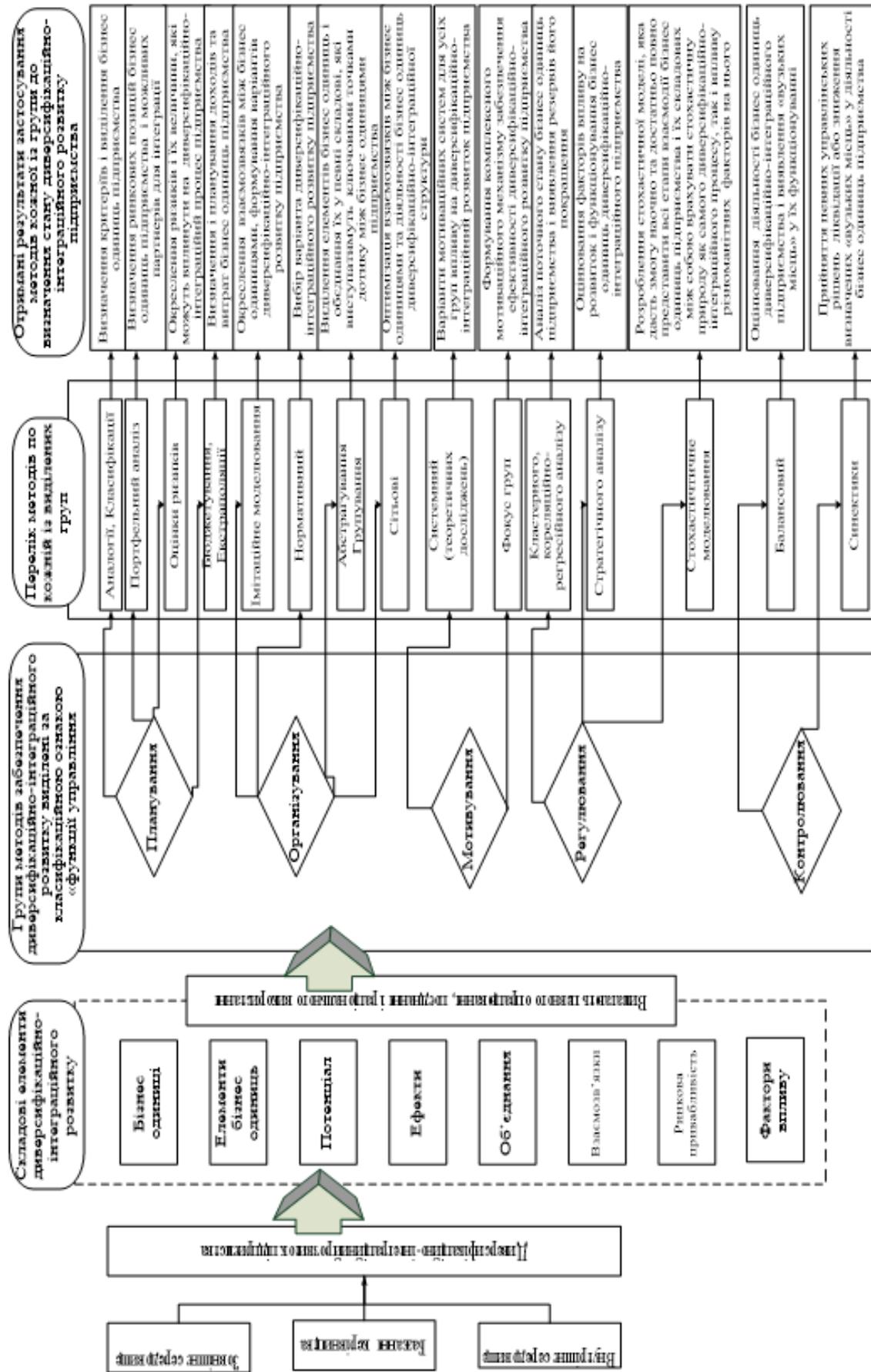
Виклад основних результатів. Прийняття ефективних управлінських рішень щодо вибору диверсифікаційно-інтеграційного напрямку розвитку підприємства ускладнюється необхідністю врахування найважливіших аспектів цього розвитку, які складаються із сукупності певних особливостей процесів диверсифікації та інтеграції, і вигод їх взаємодії, що вимагає формування раціональної бази оптимально-результативних даних (раціональної інформації), які дозволяють всебічно врахувати найважливіші особливості втілення такого розвитку в умовах неотехнологічного відтворення. Тому, перш ніж формувати систему показників оцінки диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства, результати оцінювання за якою забезпечать прийняття ефективних управлінських рішень щодо успішного функціонування підприємства в умовах неотехнологічного відтворення, необхідно окреслити найефективніші методи, які дозволять отримати потрібну у певний момент часу раціонально-повну інформацію щодо особливостей і можливостей такого напряму розвитку для досліджуваного підприємства.

Враховуючи, що диверсифікаційно-інтеграційний розвиток підприємства в умовах неотехнологічного відтворення базується на максимальному використанні особливостей процесів диверсифікації та інтеграції для формування додаткового ефекту, то відповідно оцінювання диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства необхідно здійснювати за допомогою методів, які дозволять максимально точно отримати інформацію щодо: стану зовнішнього середовища функціонування підприємств; рівня внутрішнього потенціалу підприємства та можливостей його нарощення; можливостей раціоналізації структури підприємства через спеціалізацію окремих структурних елементів для пошуку шляхів збільшення величини ефекту, який сприятиме збільшенню ефективності підприємства в умовах неотехнологічного відтворення; здатності максимально оптимізувати діяльність підприємства через раціонально-результативне виконання його відповідних бізнес процесів враховуючи їх можливість ресурсної взаємозабезпеченості одне одним; виділення елементів бізнес одиниць і об'єднання їх у певні складові, які виступатимуть ключовими точками дотику між бізнес одиницями підприємства; окреслення ризиків і їх величин, які можуть вплинути на диверсифікаційно-інтеграційний розвиток підприємства; вибору варіанта диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства.

Перелік методів, які найповніше забезпечать диверсифікаційно-інтеграційний розвиток підприємства інформацією необхідною для прийняття ефективних управлінських рішень щодо його успішного функціонування в умовах неотехнологічного відтворення та результати, які вони дозволять отримати подано на рис. 1.

Метод аналогії і класифікації будуть найбільш доцільними при виділенні класифікаційних ознак поділу підприємства на бізнес одиниці, оскільки, їх поєднання зменшує прояв недоліків кожного із методів.

Для методу аналогії у якості об'єкта порівняння можуть використовуватися підприємства-конкуренти, що свідчить про недоцільність застосування методу бенчмаркінгу до визначення класифікаційних ознак поділу підприємства на бізнес одиниці. Також, використовувати при визначенні класифікаційної ознаки поділу підприємства на бізнес одиниці лише досвід конкурентів буде недоречно, оскільки, на структуру бізнес одиниць значно впливають і внутрішні особливості діяльності підприємства. Метод експертних оцінок може застосовуватися у якості інструменту вибору можливої класифікаційної ознаки поділу бізнес одиниці підприємства за методом аналогії.



Джерело: розроблено автором.
 Рис. 1. Консолідовано-аналітична система оцінки доцільності застосування диверсифікаційно-інтеграційного напрямку розвитку підприємств

Статистичні методи варто використовувати як інструмент інформаційного наповнення бази даних необхідної для формування нормативів та визначення прогнозів діяльності бізнес одиниць підприємства.

Застосування теорії масового обслуговування в оптимальному режимі для виділення бізнес одиниць підприємства є трудомістким процесом за рахунок опосередкованого окреслення структури бізнес одиниць через групування певних взаємопов'язаних робіт кожної із (бізнес одиниці) них.

Метод штучних нейронних мереж можна використати у випадку визначеної ефективності заходів здійснення диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства, що забезпечить чіткість поставлених для розв'язання завдань. У решті випадках даний метод буде не надто ефективним через неточність і розмитість даних.

Метод екстраполяції тренду може застосовуватися, скоріш за все, у якості інструмента числового наповнення та доповнення процесу вибору варіанту диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства.

Доцільність використання методу абстрагування на відміну від методу сценаріїв підтверджується можливістю більш точного встановлення оптимальних взаємозв'язків між бізнес одиницями підприємства через виділені ключові їх точки дотику. Метод абстрагування на відміну від морфологічного аналізу дозволяє отримати об'єктивніші дані, оскільки, виділення певних складових конкретних бізнес одиниць має реальне підґрунтя – точку абстрагування.

Модифіковану матрицю Бостонської консультативної групи доцільно використати як один із методів представлення інформації про ринкову позицію бізнес одиниць підприємства, що складе основу моделі побудови взаємозв'язків цих бізнес одиниць.

Сітьові моделі є більш наочним і простішим методом оптимізації діяльності бізнес одиниць і зв'язків між ними, ніж окремі методи оптимізації. При чому, методи оптимізації можуть використовуватися для перевірки оптимізаційної ефективності побудованої сітьової моделі. Однак, для постійного відстеження можливостей оптимізації діяльності бізнес одиниць чи зв'язків між ними практичнішим буде сітьове моделювання.

Інформацію, яку опрацьовуватимуть методом фокус груп доцільно отримувати не лише за допомогою певного теоретичного аналізування і дослідження відповідного комплексу різних мотиваційних систем та показників, а й беручи до уваги конкретні 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 мотиваційні системи якого зібрані і сформовані за допомогою різних допоміжних методів (методів другого рівня).

Стохастичне моделювання на відміну від Збалансованої системи показників буде свої заходи регулювання діяльності бізнес одиниць підприємства не лише на показниках, а й на певних знаннях, попередньому досвіді тощо, які дозволяють розробити різні варіанти розвитку подій (оптимістичний, реалістичний, песимістичний), що виступає наочною (нормативним значенням) нормою для порівняння із реальним станом подій.

Кластерний аналіз на відміну від спостереження забезпечує оперативність у регулюванні діяльності бізнес одиниць підприємства за рахунок систематизації необхідних для цього даних за певними складовими. Використання кореляційно-регресійного аналізу поряд із кластерним дозволить ефективно встановити взаємозв'язки між виділеними показниками в межах певних складових діяльності бізнес одиниць окреслених за допомогою методу кластерного аналізу.

Метод ранжування доцільно застосувати як забезпечуючий для ефективного здійснення основних методів певної групи.

Метод фокальних об'єктів на відміну від стохастичного моделювання не містить економічного підґрунтя, а базується на випадковості знаходження результатів, що притаманне оперативному управлінню. Це знижує його значимість застосування при здійсненні регулювання диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства.

Методи «мозкової атаки» і «дерева цілей» можуть використовуватися для збору і опрацювання інформації, інтерпретації результатів для ефективного здійснення стратегічного аналізу.

Методи екстраполяції (середніх величин) і порівняння доцільно застосовувати для підвищення ефективності балансового методу, оскільки, порівнявши отримані значення показників діяльності бізнес одиниць диверсифікаційно-інтеграційного підприємства між собою та із нормативними значеннями, отримуємо певні їх відхилення, співставивши які із допустимим рівнем (визначеним за допомогою екстраполяції (середні величини)) зможемо вжити точніших, результативніших заходів зменшення цього розриву.

Отже, для комплексного дослідження диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства доцільно використовувати основні і допоміжні методи. При чому, допоміжні методи дослідження стану диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства, які пропонується застосовувати для підвищення ефективності основних методів певних груп, можуть застосовуватися і для збільшення результативності основних методів дослідження інших груп виділених за ознакою «функції управління».

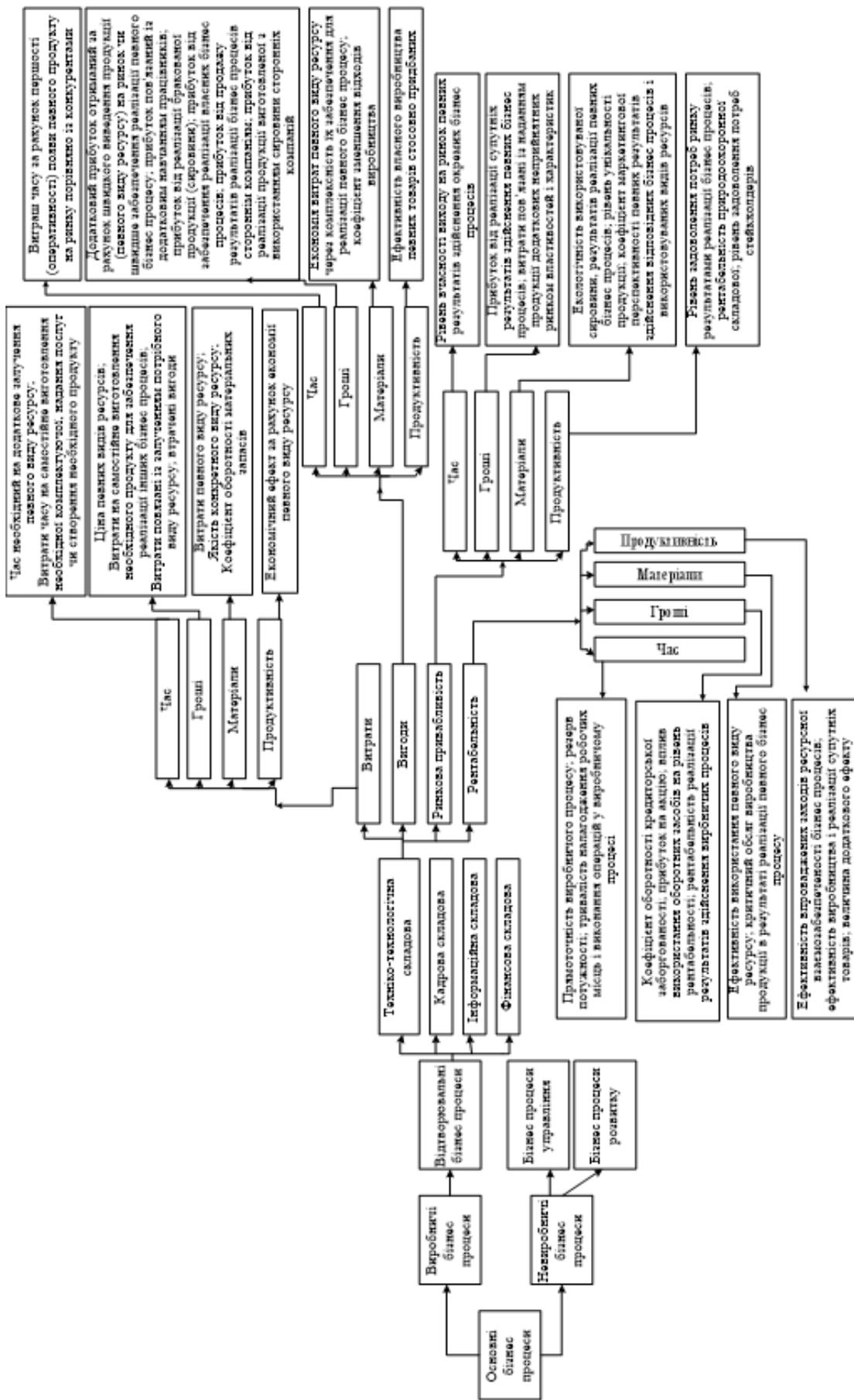
Визначені можливі результати отримані при використанні конкретних методів забезпечення диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства сприятимуть окресленню відповідних оцінювальних показників, які дозволять отримати ці результати.

Отже, перш за все потрібно максимально оцінити біжучий стан підприємства і зовнішні умови його функціонування. Отримані результати в цьому випадку відображатимуть рівень наявного базового рівня розвитку.

Оскільки, ефективність розвитку будь – якого підприємства залежить від результативності та перспективності реалізації відповідних бізнес процесів, то в основі оцінки розвитку підприємства і прийняття рішень про вибір їх подальшого напрямку повинні лежати дані, які стосуються стану наявних на підприємстві бізнес процесів (як ключових елементів розвитку підприємства), що сприятиме прийняттю оперативних рішень щодо їх оптимізації спрямованої на результативну раціоналізацію структури підприємства. На рис. 2 подано показники оцінки бізнес процесів підприємств виділені за їх структурними складовими.

У випадку зростаючої кількості бізнес процесів підприємства ефективність їх здійснення і прийняття оперативних управлінських рішень щодо оптимізації взаємозв'язків між бізнес процесами та раціоналізації їх структури необхідних для забезпечення максимального результативного додаткового ефекту доцільно максимально ефективно розділити наявні на підприємстві бізнес процеси у певні бізнес одиниці за конкретними критеріями поділу. Це є особливістю диверсифікаційного напрямку розвитку підприємства.

Для забезпечення можливості максимального нарощення додаткового ефекту через оптимально-результативне виконання необхідних бізнес процесів, які забезпечують виробництво неопродуктів потрібних для ефективного функціонування підприємства в умовах неотехнологічного відтворення, у випадку недостатності певних видів ресурсів, доцільно їх залучати від привабливих стейкхолдерів шляхом інтеграції відповідних зусиль.



Джерело: розроблено автором.
 Рис. 2. Показники оцінки бізнес процесів підприємства за їх структурними складовими

Тобто, диверсифікаційно-інтеграційний розвиток унікальний напрям розвитку, оскільки вимагає максимально-раціонального використання особливостей наявного стану підприємства, можливостей диверсифікації його діяльності, переваг виділення бізнес одиниць у структурі цієї діяльності та вигод інтеграції із привабливими стейкхолдерами. Це у свою чергу призводить до необхідності формування для оцінювання диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємств певних груп показників, результати оцінювання по кожній із яких дозволить, окрім, визначення рівня розвитку підприємства (враховуючи результативність реалізації наявних бізнес процесів підприємства та ефективність їх взаємозв'язків) прийняти рішення ще щодо доцільності та необхідності вибору конкретного (іншого) напрямку розвитку в певний момент часу.

Система показників оцінки бізнес процесів підприємства за оптимально-раціональними напрямками розвитку подана в табл. 1. Перелічені на рис. 2 показники оцінки бізнес процесів підприємства лягли в основу інтегрованих показників, які дозволяють визначити рівень розвитку підприємства та доцільність застосування ним наступних напрямів диверсифікаційно-інтеграційного розвитку.

Таблиця 1

**Система показників оцінки бізнес процесів підприємства
 за оптимально-раціональними напрямками розвитку**

Напрямок розвитку підприємства	Групи показників виділені за критерієм «напрямок розвитку підприємств»	Формула розрахунку	Економічний зміст показника
Базовий розвиток	Результативність бізнес процесів	$P_3 = E_d + E_o,$ де E_d – величина додаткового ефекту триманого побічно в процесі реалізації певного бізнес процесу; E_o – величина основного ефекту від реалізації певного бізнес процесу; $E_o = R_o - C_o,$ де R_o – величина сукупного результату реалізації певного бізнес процесу (згідно запланованих параметрів); C_o – сукупні витрати необхідні для здійснення певного бізнес процесу згідно основного призначення $R_o = V * P_n,$ де V – певні вигоди отримані від реалізації конкретного бізнес процесу; P_n – ринкова привабливість отриманих результатів реалізації певного бізнес процесу; $C_o = V_t * P,$ де V_t – витрати необхідні для реалізації певного бізнес процесу; P – бажаний рівень рентабельності.	Результативність бізнес процесів – це сукупний результат від реалізації бізнес процесів, показує загальний ефект, який отримує підприємство від реалізації конкретного бізнес процесу
	Інтеграційна адаптивність бізнес процесів	Інтеграційна адаптивність бізнес процесів А і Б = Результативність реалізації бізнес процесу А (Ефективності його комплексного забезпечення відповідними видами ресурсів, що є результатом здійснення бізнес процесів Б)	Інтеграційна адаптивність відображає результативність здійснення певного бізнес процесу залежно від комплексності його

Продовження табл. 1

			ресурсного забезпечення результатами реалізації іншого бізнес процесу, що свідчить про тривалість їх взаємозв'язку, яка впливає на ефективність бізнес процесів, точність і строковість побудови прогнозів стратегічного розвитку підприємства в умовах неотехнологічного відтворення, є актуальною в процесі формування оптимального ресурсного забезпечення ефективного здійснення певних бізнес процесів.
	Коефіцієнт синхронності бізнес процесів	$K_c = \frac{B \times P_n}{B_T \times P},$ де В – вигоди; Рп – ринкова привабливість; Вт – витрати; Р – рентабельність.	Показує рівень сумісності здійснюваних з максимальною результативністю взаємопов'язаних через ресурсну взаємозабезпеченість бізнес процесів
Диверсифікаційний розвиток	Показник диверсифікаційної конвергентності	$D_k = \begin{cases} K_c a_{bp} A_1, B_1, C_1 \rightarrow \max = O_u; \\ K_c a_{bp} A_2, B_2, C_2 \rightarrow \max = O_u; \\ K_c a_{bp} A_n, B_n, C_n \rightarrow \max = O_u \end{cases}$ де Дк – диверсифікаційна конвергентність; Кс аbpА1,В1,С1 – коефіцієнт синхронності інтеграційно адаптивних бізнес процесів; Оу – обмежуючі вимоги до структури бізнес одиниць; А, В, С – види бізнес процесів підприємства	Визначення диверсифікаційної конвергентності дозволяє визначити раціональну кількість бізнес одиниць, яка забезпечить ефективне функціонування підприємства за рахунок результативності синхронізованого здійснення інтеграційно-адаптивних бізнес процесів цих бізнес одиниць
Диверсифікаційно-інтеграційний розвиток	Коефіцієнт управлінської ефективності	$K_{ye} = B_{ф.д.п.},$ де В _{ф.д.п.} – вигоди від самостійного функціонування підприємства з наявним потенціалом (асортиментом); П _р – прибуток який отримує і-та бізнес одиниця диверсифікованого підприємства; Р _п – рівень привабливості продукції і-тої бізнес одиниці для споживачів; Р _{вчр} – рівень відносної	Показує рівень вигоди від можливої інтеграції із певним стейкхолдером, що забезпечує прийняття ефективних управлінських рішень щодо доцільності (необхідності) участі цього стейкхолдера у діяльності біз-

Закінчення табл. 1

		<p>частки і-тої бізнес одиниці; $P_{зс}$ – рівень задоволення потреб стейкхолдерів; $V_{i.c.}$ – необхідні вигоди диверсифікованого підприємства від інтеграції; V_n – надлишкова вигода нового суб'єкта господарювання з яким розглядається можливість інтеграції, розрахована за формулою:</p> $V_n = V_d - V_{тс},$ <p>V_d – вигода додаткова від використання решти потенціалу суб'єкта господарювання з яким розглядається можливість інтеграції; $V_{тс}$ – витрати необхідні для самостійного надання послуг чи виготовлення продукції досліджуваним підприємством (витрати пов'язані із створенням цих вигод) (самостійна вигода).</p>	<p>нес одиниці підприємства для виконання бізнес процесів з максимальною результативністю, яка забезпечить ефективність (успішність) підприємства в умовах неотехнологічного відтворення як в поточній, так і в стратегічній перспективі.</p>
--	--	---	---

Джерело: побудовано автором.

Визначення інтеграційної адаптивності бізнес процесів дозволить встановити необхідні взаємозв'язки між певними перспективними на даний момент часу бізнес процесами через їх взаємну активну ресурсну взаємозабезпеченість, а рівень синхронності – визначити найефективніший варіант взаємозв'язку між інтеграційно адаптивними бізнес процесами, реалізація якого, забезпечить отримання підприємством максимального результату їх взаємодії за рахунок налагодженого, синхронізованого виконання відповідних складових цих бізнес процесів та їх вчасного забезпечення певними можливостями одне одного.

При появі значної кількості бізнес процесів виникає певна складність в управлінні ними через труднощі ефективного концентрування уваги на кожному їх аспекті, параметрі, можливості використання їх результатів тощо. В даному випадку доцільно розглянути можливість виділення схожих за певними параметрами (критеріями, призначеннями) бізнес процеси у відповідні структурні складові – бізнес одиниці.

В бізнес одиниці доцільно об'єднати інтеграційно адаптивні бізнес процеси синхронність яких дорівнює 1, що відповідно показує можливість їх ефективного здійснення для досягнення певного результату в конкретній області. Однак, в даному випадку потрібно врахувати ще й загальноприйняті критерії виділення та особливості функціонування бізнес одиниць і рівень відповідності виділеної області цим умовам. Тобто, необхідно визначити допустиму кількість бізнес одиниць підприємства, які складаються із інтеграційно адаптивних синхронізованих бізнес процесів підприємства в межах певної конвергентної ознаки згідно загальноприйнятих умов виділення бізнес одиниць диверсифікованих підприємств.

У випадку неможливості забезпечення ефективності самостійного здійснення бізнес процесів відповідних бізнес одиниць доцільно їх залучити зі сторони за рахунок інтеграції із стейкхолдерами, які спеціалізуються на здійсненні відповідних бізнес процесів і/або їх співпраця дозволить підвищити результативність здійснення окремих бізнес процесів, функціонування бізнес одиниць та цілого підприємства, забезпечивши йому додатковий ефект, який сприятиме успішному довгостроковому розвитку в умовах неотехнологічного відтворення. Для вибору необхідного стейкхолдера доцільно використати коефіцієнт

управлінської ефективності, який дозволяє визначити результативність взаємодії бізнес одиниць підприємства із певним партнером.

Висновки. Сформовано кумулятивно-аналітичну систему оцінки диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства, яка, на відміну від існуючих, базується на показниках оцінки бізнес процесів підприємства за оптимально-раціональними напрямками його розвитку, сформованими за результатами дослідження диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства з використанням методів виділених за функціями управління, що дозволяє окрім визначення стану і рівня розвитку прийняти ефективні рішення щодо доцільності та можливості використання диверсифікаційно-інтеграційного напряму розвитку, враховуючи особливості кожної складової цього розвитку і умови неотехнологічного відтворення.

References

Література

1. Arefieva, O.V., Arefiev, S.O. (2017). Metodolohichni pidkhody realizatsii innovatsiinoho upravlinnia rozvytkom pidpriemstv [Methodological approaches to the implementation of innovative management of enterprise development]. Adaptivne upravlinnia: teoriia i praktyka. Serii: Ekonomika [Adaptive management: theory and practice. Series: Economics], Vol. 3 (6) [in Ukrainian].
1. Ареф'єва О. В. Методологічні підходи реалізації інноваційного управління розвитком підприємств / О. В. Ареф'єва, С. О. Ареф'єв // Адаптивне управління: теорія і практика. Серія: Економіка. – 2017. – Вип. 3 (6).
2. Fedulova, I.V. (2011). Pidkhody do otsinky rivnia hotovnosti pidpriemstva shchodo innovatsiinoho rozvytku [Approaches to assessing the level of readiness of the enterprise for innovative development]. Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenko [Bulletin of the Taras Shevchenko National University of Kyiv], No. 124/125, P. 36–39 [in Ukrainian].
2. Федулова І. В. Підходи до оцінки рівня готовності підприємства щодо інноваційного розвитку / І. В. Федулова // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. – 2011. – № 124/125. – С. 36–39.
3. Polianska, A.S. (2010). Suchasni pidkhody do otsiniuvannia efektyvnosti innovatsiinoi diialnosti pidpriemstva [Modern approaches to evaluating the effectiveness of innovative activities of the enterprise]. Visnyk Nats. un-tu "Lvivska politehnika" [Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic"], No. 684, P. 175–180. [in Ukrainian].
3. Полянська А. С. Сучасні підходи до оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємства / А. С. Полянська // Вісник Нац. ун-ту "Львівська політехніка". – 2010. – № 684. – С. 175–180.
4. Boiarynova, K.O. (2012). Metodychni zasady vyznachennia pokaznykiv innovatsiinoi funktsionalnosti pidpriemstva [Methodical bases of definition of indicators of innovative functionality of the enterprise]. Visnyk Donetskoho natsionalnoho universytetu ekonomiky i torhivli im. M. Tugan-Baranovskoho. Ser. Ekonomichni nauky [Bulletin of Donetsk national university of economy and trade of them. M. Tugan-Baranovsky. Series: Economic Sciences], No. 4 (56), P. 76–82 [in Ukrainian].
4. Бояринова К. О. Методичні засади визначення показників інноваційної функціональності підприємства / К. О. Бояринова // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Сер. Економічні науки. – 2012. – № 4 (56). – С. 76–82.
5. Dunska, A.R. (2013). Indykatory otsinky innovatsiinoho potentsialu rozvytku promyslovoho pidpriemstva v umovakh svitovoho rynku [Indicators of innovative potential development of enterprise in conditions of world market]
5. Дунська А. Р. Індикатори оцінки інноваційного потенціалу розвитку промислового підприємства в умовах

- for assessing the innovative potential of industrial enterprise development in the world market]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "KhPI". Tekhnichniy prohres ta efektyvnist vyrobnytstva* [Bulletin of the National Technical University "KhPI". Technical progress and production efficiency], No. 44, P. 48–58 [in Ukrainian].
6. Farat, O.V., Zalutskyi, V.P. (2015). *Metody otsiniuvannia rozvytku innovatsiinykh klasteriv promyslovykh pidpriemstv* [Methods for evaluating the development of innovative clusters of industrial enterprises]. *Investytsii: praktyka ta dosvid* [Investments: practice and experience], No. 6, P. 22–27 [in Ukrainian].
7. Boichenko, K.S. (2014). *Metodychni instrumentarii otsiniuvannia rozvytku pidpriemstva* [Methodical tools for assessing the development of the enterprise]. *Zhytomyrskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Seria: Ekonomichni nauky* [Zhytomyr State Technological University. Series: Economic Sciences], No. 3, P. 18–26 [in Ukrainian].
8. Samuliak, V.Yu., Lebid, T.V. (2011). *Metodyka otsiniuvannia rozvytku pidpriemstva na pidstavi zbalansovanoi systemy pokaznykiv* [Methodology for assessing the development of an enterprise on the basis of a balanced system and indicators]. *Yevropeyskiy zhurnalпередовykh tekhnologiy* [European Journal of Advanced Technologies], No. 1, P. 34–38 [in Ukrainian].
9. Zhylynska, L.O. (2015). *Suchasni pidkhody do otsinky rivnia rozvytku promyslovykh pidpriemstv* [Modern approaches to assessing the level of development of industrial enterprises]. *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti* [Theoretical and practical aspects of economics and intellectual property], Vol. 1 (1), P. 41–46 [in Ukrainian].
10. Kutovyi, V.M. (2009). *Pidkhody shchodo otsinky efektyvnosti dyversyfikatsii pidpriemstva* [Approaches to assess the effectiveness of enterprise diversification]. *Ekonomichniy prostir: zbirnyk naukovykh prats* [Economic space: a collection of scientific papers], Vol. 24, P. 278–289 [in Ukrainian].
11. Hurianov, A.B., Sierikov, A.V. (2005). *Matematychna model optymizatsii dyversyfikatsii vyrobnytstva* [Mathematical model of optimization of production diversification]. *Kommunalnoe khoziaistvo horodov* [Utilities of cities], P. 144–151
- світового ринку / А. Р. Дунська // Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Технічний прогрес та ефективність виробництва. – 2013. – № 44. – С. 48–58.
6. Фарат О. В. Методи оцінювання розвитку інноваційних кластерів промислових підприємств / О. В. Фарат, В. П. Залуцький // Інвестиції: практика та досвід. – 2015. – № 6. – С. 22–27.
7. Бойченко К. С. Методичний інструментарій оцінювання розвитку підприємства / К. С. Бойченко // Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – 2014. – № 3. – С. 18–26.
8. Самуляк В. Ю. Методика оцінювання розвитку підприємства на підставі збалансованої системи показників / В. Ю. Самуляк, Т. В. Лебідь // Восточно-Европейский журнал передовых технологий. – 2011. – № 1. – С. 34–38.
9. Жилінська Л. О. Сучасні підходи до оцінки рівня розвитку промислових підприємств / Л. О. Жилінська // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2015. – Вип. 1 (1). – С. 41–46.
10. Кутовий В. М. Підходи щодо оцінки ефективності диверсифікації підприємства / В. М. Кутовий // Економічний простір: збірник наукових праць. – 2009. – Вип. 24. – С. 278–289.
11. Гур'янов А. Б. Математична модель оптимізації диверсифікації виробництва / А. Б. Гур'янов, А. В. Серіков // Коммунальное хозяйство городов. – 2005. – С. 144–151.

[in Ukrainian].

12. Heliukh, O.V. (2011). Systema zbalansovanykh pokaznykiv yak instrument otsinky rozvytku dyversyfikovanykh vydiv diialnosti pidpryiemstva [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].

13. Skorobohatova, N.Ye., Hryshchenko, Ye.S. (2017). Vplyv intehratsiinykh protsesiv na upravlinську polityku zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpryiemstv [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].

14. Prokhorova, V.V., Druzhynina, Yu.O. (2013). Napriamy otsinky efektyvnosti funktsionuvannia intehrovanykh biznes-struktur pidpryiemstv mashynobuduvannia [Directions for assessing the effectiveness of the functioning of integrated business structures of mechanical engineering enterprises]. Biznes Inform [Business Inform], No. 12, P. 347–352 [in Ukrainian].

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. 9–17.

12. 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.

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

14. Прохорова В. В. Напрями оцінки ефективності функціонування інтегрованих бізнес-структур підприємств машинобудування / В. В. Прохорова, Ю. О. Дружиніна // Бізнес Інформ. – 2013. – № 12. – С. 347–352.

15. Arefieva O. V. Diagnostics of external environment effects upon enterprise competitive positions in the context of its economic security / O. V. Arefieva, I. M. Miahkykh, M. S. Shkoda // Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design. Series: Economic sciences. – 2019. – № 3 (135). – P. 9–17.

УДК 338.2

DOI: 10.30857/2413-0117.2020.3.8

Альона М. Ковальчук

Національний авіаційний університет, м. Київ, Україна

**ДЕТЕРМІНАНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ
ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ**

Стійкий розвиток підприємств потребує високого ступеня їх захищеності. Управління економічною безпекою є однією з основних підсистем управління підприємства, проте в динамічному середовищі така система потребує вдосконалення та оновлення відповідно до сучасних реалій. Необхідність формування детермінантів управління економічної безпеки підприємства виникає з усвідомленням того, що систему потрібно вдосконалювати. Таким напрямом в економічній безпеці може стати мотиваційне управління. Метою статті є комплексне дослідження основних детермінант забезпечення мотиваційного управління економічною безпекою підприємств в умовах стійкого розвитку. Дослідження здійснювалось із використанням таких наукових методів: аналізу та узагальнення теоретичних підходів до визначення сутності понять «економічна безпека підприємства», «управління економічною безпекою»; графічний метод для представлення детермінантів розвитку економічних явищ; групування та побудови основних детермінантів мотиваційного управління економічною безпекою підприємства. У статті розглянуто основні підходи до визначення сутності економічної безпеки підприємства та системи управління економічною безпекою. Описано основні умови, причини та фактори мотиваційного управління економічною безпекою підприємства. Визначено детермінанти розвитку підприємства в контексті мотиваційного управління економічною безпекою. Розгляд основних умов, причин та факторів як детермінантів мотиваційного управління економічної безпеки свідчить про їх взаємозв'язки. За визначеними детермінантами в подальших дослідженнях ми можемо описати основні процеси управління економічною безпекою підприємства.

Ключові слова: умови; фактори; детермінанти; економічна безпека; управління економічною безпекою; підприємство; стійкий розвиток.

Алена Н. Ковальчук

Национальный авиационный университет, г. Киев, Украина

**ДЕТЕРМИНАНТЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ МОТИВАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ
ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ
УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ**

Устойчивое развитие предприятий требует высокой степени их защищённости. Управление экономической безопасностью является одной из основных подсистем управления предприятия, однако в динамичной среде такая система нуждается в совершенствовании и обновлении в соответствии с современными реалиями. Необходимость формирования детерминант управления экономической безопасностью предприятия возникает с осознанием того, что систему нужно совершенствовать. Таким направлением в экономической безопасности может стать мотивационное управление. Целью статьи является комплексное исследование основных детерминант обеспечения мотивационного управления экономической безопасностью предприятий в условиях устойчивого развития. Исследование осуществлялось с использованием таких научных методов: анализа и обобщения теоретических подходов к определению сущности понятий «экономическая безопасность предприятия», «управление экономической безопасностью»; графический метод для представления детерминант развития экономических явлений;

группировки и построения основных детерминант мотивационного управления экономической безопасностью предприятия. В статье рассмотрены основные подходы к определению сущности экономической безопасности предприятия и системы управления экономической безопасностью. Описаны основные условия, причины и факторы мотивационного управления экономической безопасностью предприятия. Определены детерминанты развития предприятия в контексте мотивационного управления экономической безопасностью. Рассмотрение основных условий, причин и факторов как детерминант мотивационного управления экономической безопасностью свидетельствует об их взаимосвязи. По определённым детерминантам в дальнейших исследованиях мы можем описать основн//ые процессы управления экономической безопасностью предприятия.

Ключевые слова: условия; факторы; детерминанты; экономическая безопасность; управления экономической безопасностью; предприятие; устойчивое развитие.

Alona M. Kovalchuk

National Aviation University, Kyiv, Ukraine

DETERMINANTS OF ENSURING MOTIVATIONAL MANAGEMENT OF ENTERPRISE ECONOMIC SECURITY IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

It is argued that sustainable enterprise development implies a high degree of security assurance. Conventionally, economic security management is a core subsystem in the overall enterprise management framework. However, in a dynamic environment, such a system needs to be improved and updated to meet the current realia. Thus, the relevance to shape the determinants of enterprise economic security management arises from the awareness that the system needs to be improved. From this perspective, motivational management can become a driver in ensuring economic security. The purpose of this article is to provide a comprehensive research on the key determinants that affect motivational management issues of enterprise economic security in the context of sustainable development. The research has employed the following scientific methods: analysis and generalization of theoretical approaches to interpreting the content of 'enterprise economic security' and 'economic security management' concepts; a graphical method to present the economic phenomena development factors as well as grouping and identifying the key determinants of motivational management in ensuring enterprise economic security. The study discusses the basic approaches to understanding the nature of enterprise economic security and building the economic security management framework. The findings reveal the principles, rationale and factors behind the paradigm of enterprise economic security motivational management along with presenting the fundamental determinants of business development in the context of motivational management of enterprise economic security. The in-depth analysis of the internal and external environment, underlying causes and factors as determinants of motivational management of economic security bears evidence of their interrelationship. As implications for further research, implementation of selected determinants will contribute to providing insights into basic enterprise economic security management processes.

Keywords: conditions; factors; determinants; economic security; economic security management; enterprise; sustainable development.

Постановка проблеми. В умовах структурних зрушень у економіці країни економічна безпека підприємств є одним із основних умов їх діяльності. Розвиток підприємств потребує розробки нових сучасних адаптивних систем управління економічною безпекою. Для того, щоб сформувані новітні механізми забезпечення належного рівня в першу чергу необхідно провести дослідження визначальних детермінантів мотиваційного

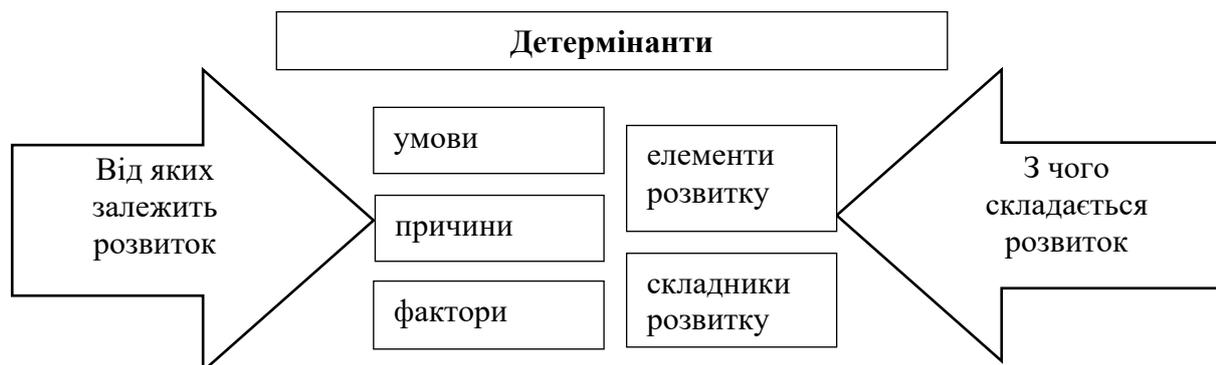
управління економічною безпекою підприємства. Нині проблеми формування детермінант на економічну безпеку є актуальними, оскільки підприємства провадять свою діяльність у певному середовищі, яке прямо чи опосередковано впливає на його діяльність, є джерелом загроз та викликів його економічній безпеці. Такі проблеми потребують від підприємств розробки системи управління економічною безпекою з врахуванням чинників, які на неї впливають та визначають її рівень. Сучасні кризові процеси зумовлюють ведення спрямованої адаптивної діяльності у напрямі забезпечення економічної безпеки підприємств та забезпечення їх стійкого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми визначення сутності дефініції «економічна безпека підприємства» та її подальших досліджень, зокрема управління та механізми забезпечення були розглянуті у працях таких вчених: О.В. Ареф'єва, І.М. Мягих, Н.Ю. Єршова, М.О. Ткаченко, В.О. Гаркуша, І.В. Колодяжна, А.М. Штангрет, В.В. Прохорова. У той же час визначення основних чинників забезпечення належного рівня економічної безпеки підприємства досліджували К.О. Утенкова, О.В. Ареф'єва, І.М. Мягих, М.С. Шкода, Ю.М. Барташевська. Проте, залишаються не сформовані основні умови та причини управління економічною безпекою підприємства. В сучасному динамічному науковому середовищі детермінанти мотиваційного управління економічною безпекою підприємства потребують детального розгляду та систематизації.

Мета статті. Метою статті є комплексне дослідження основних детермінант забезпечення мотиваційного управління економічною безпекою підприємств в умовах стійкого розвитку

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Дослідження детермінант мотиваційного управління економічною безпекою підприємства слід розпочати із визначення детермінованості процесів соціально-економічних систем, які ґрунтуються на принципах детермінізму, відповідно до якого в економіці не існує випадкових явищ, адже всі вони зумовлені певними факторами та причинами.

Детермінізм визначається причинністю як сукупністю обставин, що передують наслідку та викликають його [1]. У науковій економічній літературі детермінанти розвитку розглядають з позицій залежності та складу розвитку.



Джерело: побудовано на основі [2].

Рис. 1. Детермінанти розвитку економічних явищ

С. Дробот визначає, що «детермінантом є визначальний чинник, який здійснює конструктивний або деструктивний вплив на перебіг та результати розвитку соціально-економічної системи, врахування якого є обов'язковим для досягнення мети поточного або стратегічного управління, спрямованого на активізацію розвитку певного типу» [1]. Ми ж

розглянемо детермінанти мотиваційного управління економічною безпекою з позиції умов, причин та факторів, від яких це управління залежить.

Дослідження детермінант забезпечення мотиваційного управління економічною безпекою підприємств в умовах стійкого розвитку доцільно розпочати із розгляду та аналізу поняття «економічна безпека підприємства». Зауважимо, що сучасні підходи до визначення поняття є досить широкими та включають у себе різні аспекти. Розглянемо детальніше деякі із них.

О. Ареф'єва, І. Мягих та М. Шкода розглядають економічну безпеку як «практичну категорію, яка описує стан країни, захист соціально-економічних відносин на всіх рівнях, тому економічну безпеку підприємства слід розуміти як спеціально побудовану систему захисних заходів, метою якої є цілеспрямована і повсякденна забезпеченість безперебійної та економічно ефективної та ефективної роботи підприємства шляхом боротьби з різними видами загрозами та факторів, що впливають на цю діяльність» [3, с. 11].

Колектив авторів Н. Єршова, М. Ткаченко, В. Гаркуша, О. Мірошник, Л. Новак-Каляєва визначають економічну безпеку підприємства як «комплексне поняття, сутність якого полягає в захисті або збереженні стану організації власної діяльності таким чином, щоб забезпечити реалізацію власних інтересів, оптимальне використання ресурсів, збереження та покращення показників рентабельності та ліквідності» [4].

За визначенням І. Колодяжної під терміном «економічна безпека підприємства» розуміється стан захищеності його важливих інтересів від внутрішніх і зовнішніх загроз для забезпечення стабільності та прогресування в сьогоденні та майбутньому» [5, с. 136].

Ю. Барташевська визначає, що під економічною безпекою підприємства розуміється «комплекс заходів, реалізація яких дає змогу забезпечувати економічну стабільність підприємства та його розвиток за невизначеності внутрішнього і зовнішнього середовища та ризику інвестиційної діяльності» [6, с. 190].

О. Ареф'єва та Т. Кузенко вважають, що стан економічної безпеки підприємства відбиває погодженість і збалансованість його інтересів та інтересів суб'єктів зовнішнього середовища, у зв'язку з чим підприємство має враховувати різні інтереси широкого кола контрагентів [7, с. 19].

Науковець А. Штангрет зазначає, що «комплексна система економічної безпеки підприємств – це сукупність взаємопов'язаних заходів організаційно-правового характеру, спрямованих на ефективне використання наявних ресурсів та ринкових можливостей, забезпечення стійкості та реалізації інтересів, захист від усіх можливих загроз та ризиків» [8]. У своїх дослідженнях систему економічної безпеки підприємства розглядає В. Прохорова, яка наголошує на тому що ця «система – це сукупність взаємопов'язаних елементів, що складають єдине ціле. Вона містить такі складові елементи: суб'єкти безпеки, об'єкти безпеки, механізм забезпечення економічної безпеки» [9, с. 24–25].

Отже, дослідивши запропоновані погляди на економічну безпеку підприємства, бачимо, що усі поняття є водночас схожими та різноплановими, зокрема аналіз розглянутих дефініцій дозволяє зробити висновок, що економічна безпека підприємства розглядається в декількох точках зору:

- як система (В. Прохорова, О. Ареф'єва, І. Мягих, М. Шкода, А. Штангрет);
- як стан (О. Ареф'єва, Т. Кузенко, І. Колодяжна);
- як комплекс заходів (Ю. Барташевська, Н. Єршова, М. Ткаченко, В. Гаркуша, О. Мірошник, Л. Новак-Каляєва).

Невід'ємною складовою економічної безпеки підприємства є її управління. О. Коробчинський визначає систему управління економічною безпекою як «комплекс організаційно-управлінських, технологічних, технічних, профілактичних і маркетингових

заходів, спрямованих на кількісну й якісну реалізацію захисту інтересів підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз» [11].

Забезпечення економічної безпеки підприємства має ґрунтуватися на філософії стабільності та розвитку, яка враховує стратегічні інтереси та перспективи кожного окремого суб'єкта на ринку. Розвиток підприємства та його економічна безпека природно пов'язані між собою: якщо підприємство не досягає економічного розвитку, то втрачаються можливості до адаптації та стійкості до внутрішнього та зовнішнього середовища [4].

Розглянувши поняття економічної безпеки підприємства, системи її забезпечення та управління можемо сформулювати основні детермінанти управління економічною безпекою підприємства. Оскільки підприємство постійно перебуває у русі та має прагнути до розвитку, то вважаємо доцільним сформулювати основні детермінанти управління економічною безпекою із умов, причин та факторів, які визначають розвиток.

До тепер головною метою системи управління економічною безпекою підприємства є попередження кризових ситуацій і мінімізація впливу негативних факторів на діяльність підприємства [12]. Проте швидкі темпи постійних змін та нові умови функціонування підприємств та економічної безпеки зумовлюють формування мети управління економічною безпекою підприємства.

Вважаємо, що нині основними умовами здійснення управління економічною безпекою підприємства є: законність та відповідальність; орієнтованість на результат; економічна самостійність; рентабельність; адаптивність невизначеності та ризику; постійних загроз; вільного доступу до ресурсів; цифровізація суспільства та економіки; галузь діяльності; сезонність; зміни та розвиток.

Усі ці умови середовища у постійному русі та зміні та відповідно можуть доповнюватись або скорочуватись. Зауважимо, що умови здійснення управління економічною безпекою підприємства ми не можемо розділити на внутрішні або зовнішні, оскільки усі вони так чи інакше паралельно знаходяться у внутрішньому та зовнішньому середовищах діяльності підприємства.

Управління економічною безпекою, як і всі сучасні економічні системи, елементи, процеси, повинно адаптуватися до швидких темпів змін та нових загроз невизначеності, які ці зміни несуть із собою. Зокрема зауважимо, що сутність мотиваційного управління економічною безпекою підприємства передбачає не просто забезпечення певного ступня захищеності інтересів, ресурсів підприємства, але й досягнення таких показників, які будуть сприяти та мотивувати підприємство до постійного розвитку. Мотиваційне управління економічною безпекою необхідно розширити не лише до інструментів і методів спонукання до ефективної праці але й тотального стимулювання діяльності підприємства із використанням нових інструментів та елементів управління.

Основними причинами формування та необхідності мотиваційного управління економічною безпекою підприємства є: пошук нових інструментів стимулювання розвитку підприємства; забезпечення належного рівня захищеності інтересів підприємства та його ресурсів; задоволення потреб споживачів та виробників; запобігання існуючим та попередження майбутніх загроз і викликів.

На управління економічною безпекою впливає ряд факторів. Зокрема, до них можна віднести наступні: зміна кон'юнктури ринку; фактори виробництва (тобто ті фактори, які здійснюють безпосередній вплив на діяльність підприємства); державне регулювання діяльності підприємства (що може бути фактором загрози за неефективного регулювання, або стимулювання при належному регулюванні); надійність постачальників сировини та матеріалів; надійний захист комерційної таємниці (захист інформації, інтелектуальної

власності) [13]. Ці фактори по суті відносяться до зовнішнього середовища діяльності підприємства і на деякі з них підприємство не має прямого впливу та залежить від них.

Внутрішніми факторами управління економічною безпекою підприємства є: кваліфікація персоналу та керівництва; вид діяльності та галузь; форма власності та розміри підприємства; фінансовий стан підприємства; маркетингова діяльність; розподіл активів та пасивів та інші.

Вважаємо, що при формуванні системи мотиваційного управління економічною безпекою підприємства в першу чергу необхідно звернути увагу на внутрішні організаційні фактори. Якщо запропонована система управління економічною безпекою має недоліки, необхідно максимально швидко їх ліквідувати у відповідності з вимогами змін у діяльності підприємства.

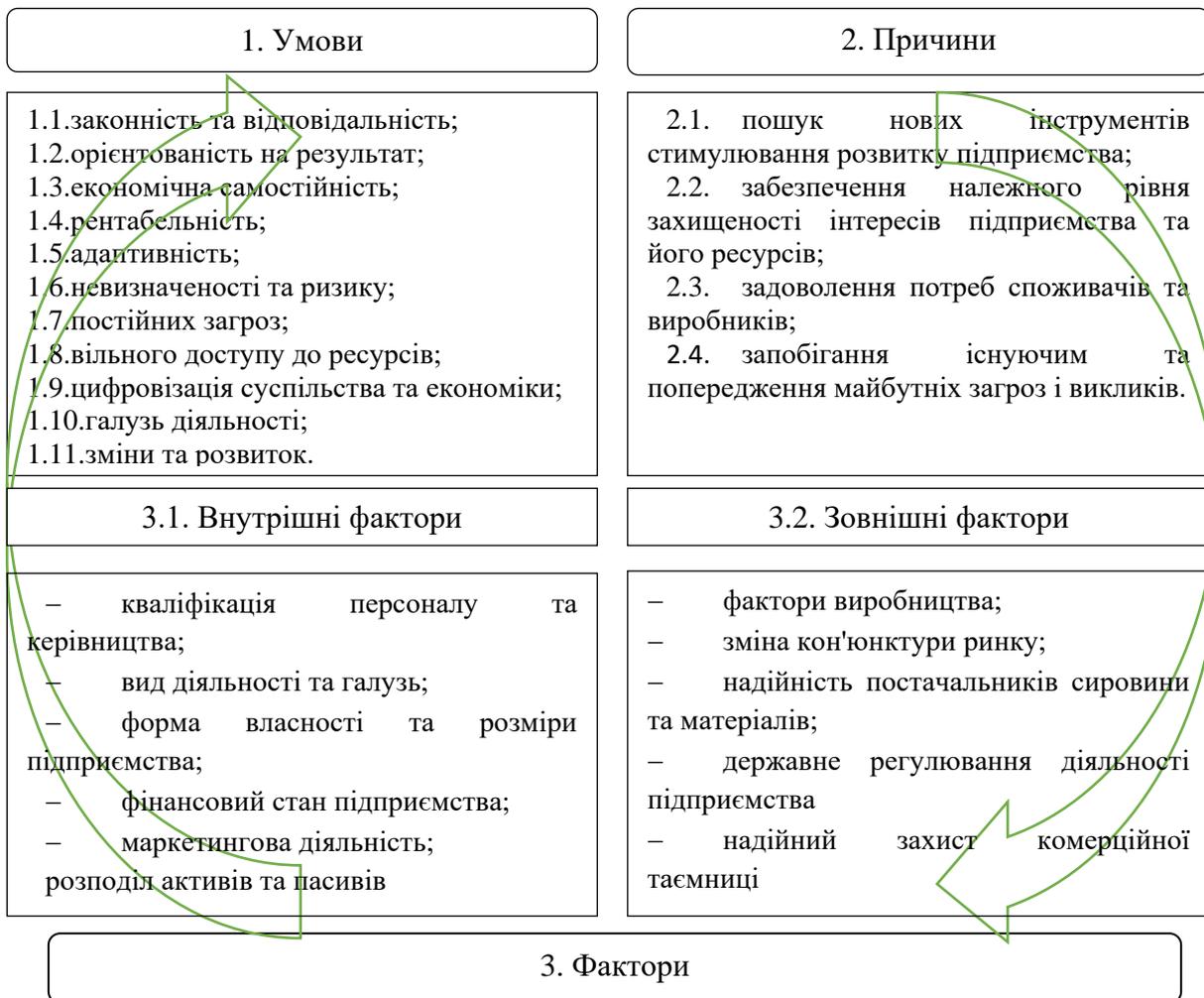
Залежно від їх суб'єктної обумовленості фактори негативного впливу на економічну безпеку можуть бути суб'єктивними та об'єктивними. Суб'єктивні є наслідком неефективної роботи підприємства в цілому або його працівників (передовсім керівників і функціональних менеджерів). Об'єктивними вважаються негативні впливи, які виникають без участі конкретного підприємства або його окремих працівників [10, 14].

Попередженням нестабільності системи економічної безпеки може бути стратегічне панування, яке спрямоване на перетворення негативного впливу сукупності чинників в систему позитивної взаємодії упорядкованих факторів внутрішнього середовища підприємства. Керуючи чинниками економічної безпеки через стратегічне планування та систему індикаторів, підприємство підвищує ймовірність стійкого зростання й процвітання [15, с. 258].

Діяльність підприємства може мати як прогресивний, так і регресивний характер, тому йому необхідно мати чітку мету діяльності та відповідно до неї забезпечувати економічну безпеку. Отже, доречним буде поділ чинників впливу зовнішнього та внутрішнього середовища економічної безпеки підприємства на конструктивні – чинники, які сприяють розвитку підприємства, та деструктивні – чинники небезпек, які стримують розвиток підприємства. Зазначимо, що деструктивні чинники впливу на економічну безпеку торговельного підприємства за своєю суттю є загрозами, а конструктивні – факторами розвитку [16, с. 253]. Але у процесі розвитку підприємства, забезпечення та гарантування його економічної безпеки можливі випадки, коли відбувається перетворення деструктивних чинників у конструктивні. Деструктивний чинник на певному етапі розвитку підприємства був загрозою, а під час діяльності підприємства стає чинником розвитку. І навпаки, конструктивний чинник під впливом змін стає деструктивним, що позначається на розвитку підприємства.

Загрози, які надходять із зовнішнього простору дестабілізують діяльність підприємства, порушують його стабільність, знижують конкурентоспроможність, підвищують соціальну напругу в колективі при скороченні замовлень і порушенні платіжної дисципліни [16].

На рис. 2 представленні основні детермінанти забезпечення мотиваційного управління економічною безпекою (рис. 2) Розгляд основних умов, причин та факторів як детермінантів мотиваційного управління економічної безпеки свідчить про їх взаємозв'язки. Наприклад, для забезпечення належного рівня захищеності інтересів (2.2) здійснюючи свою діяльність в умовах невизначеності та ризику (1.6) на підприємство конструктивно діють внутрішні (3.1) та зовнішні (3.2) фактори, результатом чого у перспективі є стійкий розвиток підприємства. Тобто за допомогою детермінант ми можемо описати основні процеси управління економічною безпекою підприємства.



Джерело: побудовано автором.

Рис. 2. Детермінанти мотиваційного управління економічною безпекою підприємства

Висновки. Отже, в наслідок проведеного дослідження можемо зробити наступні висновки: поняття економічної безпеки підприємства у більшості науковців проявляється у трьох напрямках: як стан, як заходи та як система; нові умови провадження господарської діяльності підприємствами зумовлюють перебудову усіх систем забезпечення його діяльності, зокрема й економічної безпеки, що стає причинами посилення мотиваційних складових; метою мотиваційно управління економічною безпекою підприємства є не лише забезпечення належного рівня захисту від загроз, а й досягнення такого рівня захисту інтересів та ресурсів підприємства, який дозволить стати на шлях стійкого розвитку; фактори розвитку управління економічної безпеки підприємства мають діяти лише конструктивно та сприяти розвитку підприємства, інакше із позитивних вони перетворяться на негативні загрози; сформовані детермінанти мотиваційного управління економічною безпекою дозволяють проаналізувати підприємство та визначити стан його економічної безпеки. Перспективами подальших досліджень є розробка системи мотиваційного управління економічною безпекою підприємства із врахуванням визначених детермінант.

References

Література

1. Drobot, S.A. (2018). Sutnist determinantiv rozvytku ta yikh klasyfikatsiia [The essence of the determinants of development and their classification]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu* [Scientific Bulletin of Uzhgorod National University], Vol. 22, Part 1, P. 97–100 [in Ukrainian].
1. Дробот С. А. Сутність детермінантів розвитку та їх класифікація / С. А. Дробот // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2018. – Вип. 22, Ч. 1. – С. 97–100.
2. Lopatynskiy, Yu.M., Todoriuk, S.I. (2015). Determinanty staloho rozvytku ahrarnykh pidpryemstv: monohrafiia [Determinants of sustainable development of agrarian enterprises: monograph]. Chernivtsi: Chernivtsi National University. 219 p. [in Ukrainian].
2. Лопатинський Ю. М. Детермінанти сталого розвитку аграрних підприємств: монографія / Ю. М. Лопатинський, С. І. Тодорюк; Чернівецький національний університет. – Чернівці, 2015. – 219 с.
3. 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. 135 (3), P. 8–17.
3. Arefieva O. V. Diagnostics of external environment effects upon enterprise competitive positions in the context of its economic security / O. V. Arefieva, I. M. Miahkykh, M. S. Shkoda // *Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design. Series: Economic sciences*. – 2019. – № 135 (3). – С. 8–17.
4. Yershova, N.Yu., Tkachenko, M.O., Harkusha, V.O., Miroshnyk, O.Yu., Novak-Kaliaieva, L.M. (2019). Ekonomichna bezpeka pidpryemstva: naukovo-praktychni aspekty oblikovo-analytychnoho zabezpechennia [Economic security of the enterprise: scientific and practical aspects of accounting and analytical support]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky* [Financial and credit activities: problems of theory and practice], No. 2 (29), P. 142–149 [in Ukrainian].
4. Єршова Н. Ю. Економічна безпека підприємства: науково-практичні аспекти обліково-аналітичного забезпечення / Н. Ю. Єршова, М. О. Ткаченко, В. О. Гаркуша, О. Ю. Мірошник, Л. М. Новак-Каляєва // *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. – 2019. – № 2 (29). – С. 142–149.
5. Kolodiazna, I.V., Bukrina, K.A. (2019). Ekonomichna bezpeka v systemi staloho funktsionuvannia pidpryemstva [Economic security in the system of sustainable functioning of the enterprise]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo* [Scientific Bulletin of Uzhgorod National University. Series: International Economic Relations and the World Economy], Vol. 23, Part 1, P. 135–140 [in Ukrainian].
5. Колодяжна І. В. Економічна безпека в системі сталого функціонування підприємства / І. В. Колодяжна, К. А. Букріна // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2019. – Вип. 23, Ч. 1. – С. 135–140.
6. Bartashevskaya, Yu.M. (2016). Ekonomichna bezpeka pidpryemstva: faktory vplyvu ta shliakhy zabezpechennia [Economic security of the enterprise: factors of influence and ways of providing]. *Ekonomika i suspilstvo* [Economy and society], No. 7, P. 189–194 [in Ukrainian].
6. Барташевська Ю. М. Економічна безпека підприємства: фактори впливу та шляхи забезпечення / Ю. М. Барташевська // *Економіка і суспільство*. 2016. – № 7. – С. 189–194.

7. Arefieva, O.V., Kuzenko, T.B. (2005). Planuvannia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv [Economic security planning of enterprises]. Kyiv: European University Publishing House. 170 p. [in Ukrainian].
8. Shtanhret, A.M. (2013). Metodychni zasady zdiisnennia konkurentnoi rozvidky v systemi ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Methodical principles of competitive intelligence in the system of economic security of the enterprise]. Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy [Scientific herald of NLTU of Ukraine], No. 23.4, P. 302–307 [in Ukrainian].
9. Prokhorova, V.V., Prokhorova, Yu.V., Kucherenko, O.O. (2010). Upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstv: monohrafiia [Management of economic security of enterprises: a monograph]. Kharkiv: UkrDAZT. 282 p. [in Ukrainian].
10. Nesterenko, S.A. (2019). Upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstva [Management of economic security of the enterprise]. Suchasni naukovi doslidzhennia na shliakhu do yevrointehratsii: materialy mizhnarodnoho naukovopraktychnoho forumu (21–22 chervnia 2019 r., Tavriya State Agrotechnological University named after Dmitry Motorny) [Modern scientific researches on the way to European integration: materials of the international scientific and practical forum], Part 2, P. 214–217 [in Ukrainian].
11. Korobchynskiy, O.L. (2009). Metodyka formuvannia systemy ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Methods of forming the system of economic security of the enterprise]. Aktualni problemy ekonomiky [Actual Problems of Economics], No. 4 (94), P. 41–45 [in Ukrainian].
12. Vasyliiev, O.V., Meita, V.I. (2013). Formuvannia systemy upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu promyslovykh pidpriemstv [Formation of the management system of economic security of industrial enterprises]. Ekonomichnyi analiz: zb. nauk. prats [Economic analysis: a collection of scientific papers], Vol. 14, No. 2, P. 138–145 [in Ukrainian].
13. Pashniuk, L.O. (2012). Ekonomichna bezpeka pidpriemstva: sutnist, skladovi ta faktory zabezpechennia [Economic security of the enterprise: essence, components and factors of maintenance]. Investytsii: praktyka ta dosvid [Investments: practice and experience], No. 22, P. 48–50. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2012_22_12 [in Ukrainian].
7. Ареф'єва О. В. Планування економічної безпеки підприємств / О. В. Ареф'єва, Т. Б. Кузенко. – К.: Видво Європ. ун-ту, 2005. – 170 с.
8. Штангрет А. М. Методичні засади здійснення конкурентної розвідки в системі економічної безпеки підприємства / А. М. Штангрет // Науковий вісник НЛТУ України. – 2013. – № 23.4. – С. 302–307.
9. Прохорова В. В. Управління економічною безпекою підприємств: монографія / В. В. Прохорова, Ю. В. Прохорова, О. О. Кучеренко. – Харків: УкрДАЗТ, 2010. – 282 с.
10. Нестеренко С. А. Управління економічною безпекою підприємства / С. А. Нестеренко // Сучасні наукові дослідження на шляху до євроінтеграції: матеріали міжнародного науково-практичного форуму (21–22 червня 2019 р., Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного). – 2019. – Ч. 2. – С. 214–217.
11. Коробчинський О. Л. Методика формування системи економічної безпеки підприємства / О. Л. Коробчинський // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 4 (94). – С. 41–45.
12. Васильєв О. В. Формування системи управління економічною безпекою промислових підприємств / О. В. Васильєв, В. І. Мейта // Економічний аналіз: зб. наук. праць. – 2013. – Т. 14. – № 2. – С. 138–145.
13. Пашнюк Л. О. Економічна безпека підприємства: сутність, складові та фактори забезпечення [Електронний ресурс] / Л. О. Пашнюк // Інвестиції: практика та досвід. – 2012. – № 22. – С. 48–50. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2012_22_12.

14. Utenkova, K.O. (2019). Destabilizuiuchi chynnyky zovnishnoho i vnutrishnoho seredovyshcha pidpryiemstva ta yikh vplyv na ekonomichnu bezpeku [Destabilizing factors of the external and internal environment of the enterprise and their impact on economic security]. *Ekonomika ta derzhava* [Economy and State], No. 8, P. 44–50 [in Ukrainian].
15. Arefieva, O.V., Vovk, O.M. (2018). Stiiki rozvytok pidpryiemstv u mizhnarodnomu ekonomichnomu prostori: monohrafiia [Sustainable development of enterprises in the international economic space: a monograph]. Kyiv: NAU. 260 s. [in Ukrainian].
16. Shumilo, O.S. (2015). Chynnyky ta zahrozy ekonomichnii bezpetsy torhovelnykh pidpryiemstv [Factors and threats to the economic security of commercial enterprises]. *BIZNES-INFORM*, No. 11, P. 240–245 [in Ukrainian].
14. Утенкова К. О. Дестабілізуючі чинники зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства та їх вплив на економічну безпеку / К. О. Утенкова // *Економіка та держава*. – 2019. – № 8. – С. 44–50.
15. Ареф'єва О. В. Стійкий розвиток підприємств у міжнародному економічному просторі: монографія / О. В. Ареф'єва, О. М. Вовк. – К.: НАУ, 2018. – 260 с.
16. Шуміло О. С. Чинники та загрози економічній безпеці торговельних підприємств / О. С. Шуміло // *БІЗНЕС-ІНФОРМ*. – 2015. – № 11. – С. 240–245.

УДК 339.164.4:339=111

DOI: 10.30857/2413-0117.2020.3.9

Olena M. Nifatova

Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine

INSIGHTS INTO CONTEMPORARY ISSUES OF CUSTOMS LOGISTICS

The article seeks to explore modern approaches to managing customs logistics in Ukraine which is regulated by the current customs legislation in Ukraine, the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine "On the list of documents required for customs control and customs clearance of goods and vehicles moving across the border of Ukraine", regulations of the State Customs Service of Ukraine and other normative regulatory documents. It is argued that the logistics system should coordinate all processes of movement of goods across the customs border of Ukraine, regulate the conclusion of foreign economic contracts and customs clearance of foreign economic transactions. Besides, effective customs logistics contributes to boosting all customs related processes and provides rationale for further strategic forecasting and planning. The use of international (customs) logistics involves crossing national borders, costs resulting from the reduction of customs clearance time and simplification of costly customs procedures. The keen interest of transport companies, owners of temporary storage warehouses, customs brokers and other agents in the effective logistics performance is underpinned by rapidly increasing export-import flows and their revenues growth, respectively. The study findings have provided argument for the critical need and relevance to address the customs logistics issues in the frameworks of an integrated approach, in particular, this close coordination of actions should refer to such operations as goods transportation in individual links of the supply chain, transshipment, warehousing and storage of goods, cross-border cargo control, declaration, specifics of import, export and transit of goods procedures, ensuring the supply chain security, simplified movement of goods in the supply chain, etc.

Keywords: *customs; supply network; customs logistics; logistics framework.*

Олена М. Ніфатова

Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

АНАЛІЗ СУЧАСНИХ АСПЕКТІВ МИТНОЇ ЛОГІСТИКИ

У статті досліджено сучасні підходи до організації митної логістики в Україні. Виявлено, що особливості функціонування митної логістичної системи регулюються чинним в Україні митним законодавством, Постановою Кабінету Міністрів України «Про перелік документів, необхідних для здійснення митного контролю та митного оформлення товарів і транспортних засобів, що переміщуються через кордон України», нормативними актами Державної митної служби України та іншими нормативними документами. Встановлено, що логістична система має погоджувати всі процеси руху товарів через митний кордон України, регулювати укладення зовнішньоекономічних контрактів і митних оформлень зовнішньоекономічних операцій, значно прискорювати цей процес, а також бути основою при подальшому стратегічному прогнозуванні і плануванні. Застосування міжнародної (митної) логістики передбачає перетин національних меж, витрати в результаті скорочення часу митного оформлення і спрощення витратних митних процедур. Зацікавленість транспортних підприємств, власників складів тимчасового зберігання, митних брокерів та інших посередників у реалізації логістичного підходу обумовлено перспективами зростання обсягів експортно-імпортних потоків і, відповідно, зростанням їх доходів. Зроблено висновок про те, що аспекти митної логістики бажано розглядати комплексно, зокрема такі, як переміщення вантажів в окремих ланках ланцюгу поставок, перевантаження, складування, зберігання вантажів, контроль вантажів на кордоні,

декларування, особливості ввезення, вивезення, транзиту товарів, безпека ланцюгу поставок товарів і спрощення переміщення вантажів в ланцюгу поставок товарів.

Ключові слова: митниця; мережа постачання; митна логістика; логістична система.

Елена М. Нифатова

Київський національний університет технологій і дизайну, Україна
АНАЛИЗ СОВРЕМЕННЫХ АСПЕКТОВ ТАМОЖЕННОЙ ЛОГИСТИКИ

В статье исследованы современные подходы к организации таможенной логистики в Украине. Выявлено, что особенности функционирования таможенной логистической системы регулируются действующим в Украине таможенным законодательством, Постановлением Кабинета Министров Украины «О перечне документов, необходимых для осуществления таможенного контроля и таможенного оформления товаров и транспортных средств, которые перемещаются через границу Украины», нормативными актами Государственной таможенной службы Украины, а также другими нормативными документами. Установлено, что логистическая система должна согласовывать все процессы движения товаров через таможенную границу Украины, регулировать заключение внешнеэкономических контрактов и таможенных оформлений внешнеэкономических операций, значительно ускорять этот процесс, а также быть основой при дальнейшем стратегическом прогнозировании и планировании. Применение международной (таможенной) логистики предусматривает пересечение национальных границ, затраты в результате сокращения времени таможенного оформления и упрощения расходных таможенных процедур. Заинтересованность транспортных предприятий, владельцев складов временного хранения, таможенных брокеров и других посредников в реализации логистического подхода обусловлено перспективами роста объёмов экспортно-импортных потоков и, соответственно, ростом их доходов. Сделан вывод о том, что аспекты таможенной логистики желательно рассматривать комплексно, в частности такие, как перемещение грузов в отдельных звеньях цепи поставок, перегрузки, складирование, хранение грузов, контроль грузов на границе, декларирование, особенности ввоза, вывоза, транзита товаров, безопасность цепи поставки товаров и упрощение перемещения грузов в цепи поставки товаров.

Ключевые слова: таможня; сеть снабжения; таможенная логистика; логистическая система.

Formulation of the problem. Logistics of customs, ie the introduction of logistics techniques and tools into its set of instruments, is a continuous process that covers all components of this diverse type of state activity, primarily customs control procedures. However, the implementation of a logistical approach to customs regulation of foreign economic activity, enshrined in the Customs Code of Ukraine, is possible only if there is a proper regulatory framework [4]. Customs authorities should cooperate (in various forms) with business partners in order to determine the common benefits that can be obtained through joint participation in a secure supply chain. Also, the customs authorities must document the tangible benefits that they intend to provide (within their powers) to their interested business partners in the secure supply chain [2].

One of the tools for doing business and improving efficiency is the introduction of an effective logistics component in the production and sale of goods. The main principle of the logistics system is the delivery of goods to the consumer on time and with optimal financial and material costs. When it comes to foreign economic activity and the movement of goods across borders, then, clearly, in the logistics system, aspects of customs become important.

Literature review. Such scientists and practitioners as M.M. Kalensky, M. Christopher, O.I. Platonov, A.P. Sheiko, D.V. Stakhanov, V.N. Stakhanov, E.A. Smirnova devoted their works to customs aspects in logistics. M.A. Sorokin, R.V. Fedorenko, N.V. Ponomareva, T.V. Stolyar, I.V. Mishchenko, L.A. Guzhevskaya and other. However, if M.M. Kalensky draws attention to the organization of the cargo customs complex using the mechanism of "single window", considering a separate customs component in the logistics system, the other authors listed above distinguish customs logistics as a separate science [1].

Thus, E.A. Smirnova draws attention to customs logistics as the latest scientific and practical direction that connects the two public economic spheres – logistics and customs activities, while highlighting 6 levels of regional customs and logistics systems, which carry out various operations on the flow of customs processing of goods according to customs regimes, as well as functional components of customs logistics (implementation of customs and other types of control, their financial, informational, logistical support) [6].

Considering the customs and logistics systems, M.A. Sorokin argues that the condition for the successful organization of foreign economic activity is the integration into a single complex of customs authorities, enterprises participating in foreign economic activity and customs infrastructure facilities that form the customs and logistics systems.

The author presents the following hierarchical structure of customs and logistics systems: micro level (structural subdivisions of enterprises (departments of foreign economic activity), customs posts), meso level (regional and local customs, objects of customs infrastructure), macro level (customs service of the country), interstate level (customs unions) states), mega level (World Customs Organization) [7].

Christopher M. defines customs logistics as an integral part of the logistics chain of cargo delivery in international traffic and reveal the purpose of the process of customs processing of goods and talk about the regional, component and functional structure of customs logistics, as well as its relationship with transport and logistics activities, determining the time for customs procedures for different types of customs regimes [2].

T.O. Kolodizeva considers customs logistics as a fairly new scientific and practical direction, which in the most general sense is a theory and practice of improving the efficiency of customs affairs of Ukraine through the optimization of management of foreign economic (export-import) flows. The author notes that the logistics of customs, ie the introduction of its tools of logistics techniques and tools – a continuous process that covers all components of this diverse type of government activity, especially customs control procedures and customs clearance [3].

Taking into account the analysis of domestic and foreign literature in the field of logistics and customs and agreeing to some extent with M.M. Kalensky in relation to the object, subject, purpose and tasks defined by him, at the same time we believe that the term "customs logistics" is artificially created in the Russian educational space and picked up by Russian and Ukrainian scientists and educators and is not commonly used. All publications on customs logistics can be divided into those where customs logistics is defined as a branch of customs, and, accordingly, separate customs issues are considered, and those where customs logistics is considered as an area of logistics and attention is paid to rational ways of promoting material and related flows. production to consumption.

The aim of the study are modern approaches in the organization of customs logistics in Ukraine.

Results of the research. As a retrospective of the properties of logistics shows, it has always found its place in difficult times of human life. This allowed then and allows now to use the principles and concepts of logistics on the largest scale, with greater complexity and

systematization, specificity and depth of penetration into the essence of the processes themselves [8].

The introduction of logistics management in foreign economic activity and, especially customs processes, is associated with the involvement of as many types of resources as possible, namely: financial, material, informational, labor, intellectual. Many logistics operations and services, namely: warehousing, transportation, freight forwarding, consulting, information, etc. – contribute to a significant expansion of the capabilities of commercial intermediaries to service foreign economic relations of participants [2].

The concept of logistics and logistics management of foreign economic activity and customs operations aims to: first, reduce total transportation costs; secondly, increasing the level of service of FEA participants and providing them with a more complete offer of services; thirdly, the growth of effective activity through the reduction of the accumulation of goods and vehicles at customs borders, accompanying documents, accelerating their turnover. Automation of customs formalities, minimization of human impact, elimination of unauthorized interference, staffing of the IT component of customs will create a basis for simplifying trade procedures and ensuring transparent customs operations [5].

As declared in the reforms of the customs system of Ukraine, the modernization of the automated system of risk analysis and management deserves special attention. One of the main tasks of the reform of the risk system will be the introduction of new sources of information, integration of databases, introduction of prior notification of arrival of goods, risk assessment before crossing the border, control over the implementation of automatically generated control tasks, to automate customs formalities. The customs IT system should collect and process information from all regulatory authorities required for customs control and customs clearance of goods [4].

The main direction of introduction of logistic systems in customs activity is rationalization and optimization of streams of customs processing of cargoes. This will optimize the flow of goods and vehicles across the customs border in order to reduce time and resource costs in the process of moving goods. This is the goal of the reforms envisaged in the state customs service [1].

According to experts and specialists, the reform of the customs valuation system is one of the most significant and complex areas of customs reform. The implementation of an integrated approach will enable Ukrainian customs to reach a new level of valuation, which will ensure a balance between the interests of the state and business.

The construction of a new customs valuation system should provide customs with a set of the following factors:

- new sources of price information, risk analysis system, customs control before arrival of goods, release of goods under guarantees, customs post-audit, mutual administrative assistance, using which the customs will not detain goods at the border, but will be able to complete within a certain time after release verification of the correctness of the declared customs value;

- the hierarchy of logistics systems for customs processing of goods is defined by the current hierarchical management system of the customs authorities of Ukraine, it cannot be violated in the process of logistics of customs processing of goods;

- the presence of certain features of the logistics system: system integrity and the presence of the flow process, which are present in each of the proposed systems of customs processing of goods [7].

In the most general form, the boundaries of the micro-logistics system of customs processing of goods can be described as the area of competence of the regional customs as the main link of the logistics network. The environment of the regional customs logistics system consists of the system of customs authorities of Ukraine, a set of customs intermediaries and economic,

political, social and geographical conditions of the region. The general purpose of the logistics system of customs processing of goods is the condition of minimizing the cost of time and other resources of participants in foreign economic activity in the process of moving material flow across the customs border in strict compliance with customs legislation. In the presence of contradictions between the individual elements of the system, the task of customs is to ensure the combination of interests of participants in foreign economic activity in the process of customs processing of goods. The structure of the logistics system of customs processing of goods and its elements is determined by the nature of export-import operations, applied customs regimes and other factors [8].

The boundaries of the regional customs logistics system are determined by the legislation in force in Ukraine, regulations of the State Customs Service of Ukraine and regulations for customs processing of goods established by regional customs, as well as the nature of relations between participants in foreign economic activity. Relationships of participants in foreign economic activity depend not only on the foreign economic policy of Ukraine, but also on the effective demand of participants in foreign economic activity [4; 5].

The macro-logistics system of customs processing of cargo in the region is more connected not with their physical flows, but with the flows of information that ensure the physical movement of material flow across the customs border. Therefore, the basis for the formation of such a logistics system will take the logistics networks of information flows that serve the process of physical movement of goods across the customs border, as well as other customs processing of goods. The movement of flows in the logistics network is impossible without their concentration in certain places, which in the customs logistics systems are presented in the form of customs warehouses: customs free warehouses, customs licensed warehouses. The nature of the warehouse has a significant impact on the rationalization of material flows, the use of vehicles and the formation of turnover costs, and in customs logistics systems also on the possibility of high-quality and effective customs control of goods to be declared [2].

Full cooperation with customs administrations of other countries, international customs organizations, cooperation with European customs institutions will be the basis for significant improvement of customs control and customs clearance. The development of a contractual framework for mutual administrative assistance in customs will reduce opportunities for unscrupulous businesses to evade compliance with the law and prevent fraud, which for honest traders will primarily mean the restoration of competition, elimination of illegal advantages, trade facilitation. The next step, which will be given considerable attention in international cooperation, will be the establishment of a full exchange of information between customs administrations [7].

The need to focus production on demand in the "buyer's market" prompted producers to seek new forms and methods of doing business. Currently, under the pressure of practical business requirements, there is a need for integrated management of material and related information, service and financial flows, which are associated with the movement of goods in the supply network from raw material to the final consumer. In this case, integrated management should cover all stages of the product life cycle, all stages of its manufacture and movement in the physical distribution network, all stages of turnover "money – goods – money" and all stages of sequential transfer of ownership on the way to the final consumer. For the company, this means the need to integrate the management of the flow of goods from the entrance to the exit of the company through the areas of supply, production and marketing. The result of such searches was the unification of all participants in the movement of goods in the supply network [10].

In our opinion, when considering the logistics system and distinguishing customs issues in it, instead of the concept of "customs logistics" it is better and more correct to use the concept of "aspects of customs in logistics" or "customs aspects in logistics". At the same time, for a

comprehensive consideration of aspects of customs in logistics, we propose to highlight the following issues:

1. Logistics: concepts, functions, types. Logistics system and its components. Customs aspects of logistics: includes consideration of objects and subjects, management of cargo movement in the supply chain, complex management of the supply chain;

2. Movement of goods in the supply chain of goods. Elements of cargo movement control in the supply chain: includes consideration of international freight as a basic logistical function related to the movement of individual links in the supply chain, including the movement of road, rail, sea and air transport, as well as methods of transporting goods, in particular unimodal transportation and mixed or combined transportation;

3. The links in the supply chain of goods are not related to the carriage of goods: includes consideration of terminals, temporary storage warehouses, customs licensed warehouses, checkpoints, where there is a change of mode of transport;

4. Control of goods at the border: international standards: includes consideration of international conventions and agreements governing the specifics of border control of goods moving by road, rail, sea and air, which include such as: International Convention on the Harmonization of Control Conditions of Freight at Borders, Convention on the Contract for the International Carriage of Goods by Road (CICR), Convention on Temporary Admission (Istanbul Convention), Convention on International Carriage by Rail (CIM / COTIF), Agreement on International Carriage of Goods by Rail to unify certain rules relating to international carriage by air, the United Nations Convention on Contracts for the International Carriage of Goods by Sea, in whole or in part, 2008 (Rotterdam Rules);

5. Declaration, features of import, export, transit: includes consideration of notifications of intent to import goods, declaration, types of declarations, customs regimes, features of import, export and transit of goods, as well as control of delivery of goods and delivery guarantees;

6. Simplification of cargo movement in the supply chain: includes consideration of simplification of international trade procedures for the purpose of speeding up and security of cargo movement in the supply chain, public-private partnership and implementation of a single window in Ukraine and the world.

Security of supply chains: includes consideration of the Framework Standards for Security and Facilitation of World Trade of the World Customs Organization, AEO, as an entity ensuring security in the supply chain, goods whose movement in the supply chain requires certain security measures (fuel, gas, food), packaging for safe movement of goods in the supply chain (containers, pallets, running bags, refrigerated containers, etc.) and sealing of containers and cargo compartments as a means of ensuring the safety of goods in the supply chain [6; 9].

Aspects of customs may relate to most components of the international supply chain, namely, the exporter (forwarder or agent, which may be an additional link between the exporter and the carrier), the carrier (this also includes logistics centers that can provide a range of services, including including cargo handling and customs clearance services, customs clearance, information services), the importer or the owner of the warehouse where the goods are stored under customs control, except for such links in the international supply chain as the producer of goods and the consumer of the domestic market. At the same time, when it comes to simplifying the movement of goods in the supply chain and the security of international supply chains, these customs issues concern all parts of the international supply chain, including the producer of goods and the consumer of the domestic market.

Conclusions and suggestions. Summarizing the analysis and assessment of the current level of development of the market of logistics services in Ukraine, we can identify the main problems that hinder its development and growth:

- Insufficient renewal of fixed assets in the fields of production infrastructure, inconsistency of their technical level with modern and future requirements;
- backwardness of transport infrastructure and low level of intersectoral coordination in its development, which leads to the separation of a single transport space, irrational use of resources and reduced efficiency of transport;
- low level of development of warehousing, mechanization and automation of warehousing services;
- insufficient efficiency of financial and economic mechanisms that stimulate investment in logistics development in Ukraine;
- insufficient amount and level of staff training;
- high cost of logistics services, which is approximately 15–25% of the cost of goods.

Thus, we have outlined a range of issues that should be considered for a comprehensive study of aspects of customs in logistics, in particular the movement of goods in individual links in the supply chain, transshipment, warehousing, storage, control of goods at the border, declaration, import, export, transit of goods, security of the supply chain of goods and simplification of movement of goods in the supply chain of goods.

The prospect of further exploration in this direction is the creation of customs logistics systems in the region to expand the processes of streamlining and optimizing not only the flow of goods and vehicles, but also information flows, as well as flows of citizens crossing the customs border for various purposes.

References

Література

- | | |
|--|---|
| <p>1. Kalenskyi, M.M., Voitseshchuk, A.D., Berezniuk, I.H., Ohon, Ts.H., Oliinyk, D.S. (2006). <i>Mytna sprava</i> [Customs business]. Kyiv: Manufaktura. 440 p. [in Ukrainian].</p> <p>2. Kristofer, M. (2005). <i>Logistika i upravleniye tsepochkami postavok</i> [Logistics and Supply Chain Management]. St. Petersburg: Piter. 316 p. [in Russian].</p> <p>3. Kolodizieva, T.O., Rudenko, H.R. (2013). <i>Innovatsiini tekhnolohii v lohistytsi: navchalnyi posibnyk</i> [Innovative technologies in logistics: a textbook]. Kharkiv: KhNEU Publishing House. 268 p. [in Ukrainian].</p> <p>4. <i>Mytnyi kodeks Ukrainy vid 13.05.2012 № 4495-VI (zi zminamy)</i> [Customs Code of Ukraine dated 13.05.2012 № 4495-VI (as amended)]. Retrieved from: http://zakon.rada.gov.ua [in Ukrainian].</p> <p>5. <i>Mizhnarodna konventsiia pro sproshchennia i harmonizatsiiu mynykh protsedur (Kiotska konventsiia)</i> [International Convention on the Simplification and Harmonization of Customs Procedures (Kyoto Convention)]. Retrieved from: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/995_643 [in Ukrainian].</p> | <p>1. Каленський М. М. Митна справа / М. М. Каленський, А. Д. Войцещук, І. Г. Бережнюк, Ц. Г. Огонь, Д. С. Олійник. – К.: Мануфактура, 2006. – 440 с.</p> <p>2. Кристофер М. Логистика и управление цепочками поставок / М. Кристофер; пер. с англ. В. С. Лукинського. – СПб.: Питер, 2005. – 316 с.</p> <p>3. Колодізева Т. О. Інноваційні технології в логістиці: навчальний посібник / Т. О. Колодізева, Г. Р. Руденко. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2013. – 268 с.</p> <p>4. Митний кодекс України від 13.05.2012 № 4495-VI (зі змінами) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon.rada.gov.ua.</p> <p>5. Міжнародна конвенція про спрощення і гармонізацію митних процедур (Кіотська конвенція) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/995_643.</p> |
|--|---|

6. Smirnova, E.A. (2011). Povedencheskie modeli globalnyih tsepey postavok [Behavioral models of global supply chains]. *Logistika i upravlenie tsepiami postavok [Logistics and Supply Chain Management]*, Vol. 6, P. 42–50 [in Russian].
6. Смирнова Е. А. Поведенческие модели глобальных цепей поставок / Е. А. Смирнова // *Логистика и управление цепями поставок.* – 2011. – № 6. – С. 42–50.
7. Sorokin, M.A. (2013). Tamozhennoe egulirovanie v XXI veke: protivorechiya i ugrozyi natsionalnyih sistem [Custom regulation in the XXI century: contradictions and threats of national systems]. *Vestnik Adygeiskogo gosudarstvennogo universiteta. Seria 5: Ekonomika [Bulletin of the Adygei State University. Series 5: Economics]*, Vol. 4 (131), P. 10–14 [in Russian].
7. Сорокин М. А. Таможенное регулирование в XXI веке: противоречия и угрозы национальных систем / М. А. Сорокин // *Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика.* – 2013. – № 4 (131). – С. 10–14.
8. Shcherbakov, V.V. (2008). *Logistika v svete sovremennyih tendentsiy razvitiya biznesa [Logistics in the light of current trends in business development]*. In: *Kommertsiia i logistika [Commerce and logistics: a collection of scientific papers]*. St. Petersburg: Publishing house SPbGUEF. 232 p. [in Russian].
8. Щербаков В. В. *Логистика в свете современных тенденций развития бизнеса / В. В. Щербаков // Коммерция и логистика: сб. науч. тр. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2008. – 232 с.*
9. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council and the European Economic and Social Committee on Customs Risk Management and Security of the Supply Chain. Brussels, 8.1.2013 COM(2012) 793 final. Retrieved from: http://ec.europa.eu/taxation_customs/resources/documents/customs/customs_controls/risk_management/customs_eu/com_2012_793_en.pdf.
9. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council and the European Economic and Social Committee on Customs Risk Management and Security of the Supply Chain. Brussels, 8.1.2013 COM(2012) 793 final. – Retrieved from: http://ec.europa.eu/taxation_customs/resources/documents/customs/customs_controls/risk_management/customs_eu/com_2012_793_en.pdf.
10. Customs Guidelines on Integrated Supply Chain Management (June 2004). Retrieved from: http://www.wcoomd.org/en/topics/facilitation/instrument-andtools/tools/~/_media/D81B2807C64A4B669942F88D51D5FCF6.ashx.
10. Customs Guidelines on Integrated Supply Chain Management (June 2004). – Retrieved from: http://www.wcoomd.org/en/topics/facilitation/instrument-andtools/tools/~/_media/D81B2807C64A4B669942F88D51D5FCF6.ashx.

УДК 658.51:005.21

DOI: 10.30857/2413-0117.2020.3.10

Наталія А. Шмалій

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Україна

**СУТНІСНИЙ ЗМІСТ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ
У ДОСЯГНЕННІ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ**

Статтю присвячено актуальному питанню дослідження сутнісного змісту конкурентних переваг у досягненні стратегічних цілей. На основі поглиблення розуміння первинності виникнення конкурентної переваги виокремлено два варіанти: конкурентна перевага як наслідок ефективного управління ресурсами та ефективність (успішність) діяльності як наслідок набуття конкурентної переваги. Представлено взаємозв'язок категорій організаційних знань та стратегії підприємства. Встановлено, що саме інноваційні знання формують сприятливе середовище для створення конкурентних переваг. Проведений огляд наукової літератури щодо існуючих на сьогодні підходів до формування конкурентних переваг підприємства дозволив виокремити три домінуючі напрями: ринковий підхід, ресурсний підхід та партнерський підхід. Запропоновано кожний із розглянутих підходів до формування конкурентної переваги диференціювати з позиції трьох головних характеристик: джерело формування конкурентної переваги, бар'єри для імітації конкурентної переваги та стратегічні цілі підприємства. Ретроспективний аналіз сутності поняття «конкурентна перевага» дозволив сформулювати власне розуміння цієї категорії з наголосом на доцільності її розгляду в площині трьох проєкцій – ринкової позиції, унікальності ресурсів/можливостей та партнерської взаємодії з акцентом на існуванні драйверів формування конкурентної переваги, які є потужними стимулами для партнерської взаємодії в бізнес-середовищі. У ролі драйверів запропоновано розглядати: можливість обміну інноваційними знаннями та формування додаткових ресурсів/можливостей (матеріальних та нематеріальних). Під конкурентною перевагою запропоновано розуміти здатність підприємства швидко реагувати на потреби ринку шляхом ефективного використання унікальних ресурсів/можливостей (власних та отриманих від партнерської взаємодії в бізнес-середовищі) з метою найефективнішого задоволення потреб споживачів.

Ключові слова: конкурентна перевага; ресурсний підхід; ринковий підхід; партнерський підхід; стратегічні цілі.

Наталья А. Шмалый

Киевский национальный университет имени Тараса Шевченко, Украина

**СУЩНОСТНОЕ СОДЕРЖАНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ
В ДОСТИЖЕНИИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ**

Статья посвящена актуальному вопросу исследования сущностного содержания конкурентных преимуществ в достижении стратегических целей. На основе углубления понимания первичности возникновения конкурентного преимущества выделены два варианта: конкурентное преимущество как следствие эффективного управления ресурсами и эффективность (успешность) деятельности как следствие приобретения конкурентного преимущества. Представлена взаимосвязь категорий организационных знаний и стратегии предприятия. Установлено, что именно инновационные знания формируют благоприятную среду для создания конкурентных преимуществ. Проведённый обзор научной литературы в отношении существующих на сегодня подходов к формированию конкурентных преимуществ предприятия позволил выделить три доминирующих направления: рыночный подход, ресурсный подход и партнёрский подход. Предложено каждый из рассмотренных

подходов к формированию конкурентного преимущества дифференцировать с точки зрения трёх основных характеристик: источник формирования конкурентного преимущества, барьеры для имитации конкурентного преимущества и стратегические цели предприятия. Ретроспективный анализ сущности понятия «конкурентное преимущество» позволил сформировать собственное понимание этой категории с акцентом на целесообразность её рассмотрения в плоскости трёх проекций – рыночной позиции, уникальности ресурсов и партнёрского взаимодействия. Особый фокус сделан на существовании драйверов формирования конкурентного преимущества, которые являются мощными стимулами для партнёрской взаимодействия в бизнес-среде. В качестве драйверов предложено рассматривать: возможность обмена инновационными знаниями и формирования дополнительных ресурсов / возможностей (материальных и нематериальных). Под конкурентным преимуществом предложено понимать способность предприятия быстро реагировать на потребности рынка путём эффективного использования уникальных ресурсов / возможностей (собственных и полученных от партнёрского взаимодействия в бизнес-среде) с целью эффективного удовлетворения потребностей потребителей.

Ключевые слова: конкурентное преимущество; ресурсный подход; рыночный подход; партнёрский подход; стратегические цели.

Nataliia A. Shmalii

Taras Shevchenko National University of Kyiv, Ukraine

MEANINGFUL CONTENT OF COMPETITIVE ADVANTAGE IN ACHIEVING STRATEGIC GOALS

The article seeks to explore the contemporary issues of meaningful content of a competitive advantage in achieving strategic goals. The study offers an attempt to provide a deeper understanding of competitive advantage origin and generation and suggests two patterns: competitive advantage as an outcome of effective resource management and the performance efficiency (activity success) as an outcome of gaining a competitive advantage. The relationship between the organizational knowledge categories and enterprise strategy is presented. It is argued that innovative knowledge shapes a favourable environment for building competitive advantages. The literature review on modern approaches to building company competitive advantages has allowed identifying three main areas: market-based approach, resource-based approach and partnership-based approach. It is suggested to differentiate each of the above approaches to generating competitive advantages from the three basic perspectives: in terms of the source of competitive advantage, barriers to imitation of competitive advantages and from the position of the company strategic goals. A retrospective analysis of the meaningful content of a competitive advantage concept contributed to providing the author's interpretation of this category with an emphasis on the relevance of its consideration within three projections – market position, unique resources / opportunities and partnership interaction with further focus on specific drivers of competitive advantages as an impetus for partnership collaboration in the business environment. Among the factors able to boost competitive advantages the study considers the following: innovative knowledge exchange possibilities and building the capacity to create additional resources / opportunities (tangible and intangible). A competitive advantage within the scope of this study is viewed as company's ability to respond quickly to market demands through the effective use of unique resources / opportunities (own and derived from partnerships in the current business environment) in order to most effectively meet the customer needs and expectations.

Keywords: competitive advantage; resource-based approach; market-based approach; partnership-based approach; strategic goals.

Постановка проблеми. Теорія конкурентних переваг в сучасній економічній літературі виконує роль домінуючої наукової концепції, яка пояснює виникаючі розбіжності в ефективності діяльності конкуруючих підприємств. Проблематика конкурентних переваг набуває більшого значення в результаті зростання значення факторів турбулентності та невизначеності в бізнес-середовищі. Враховуючи глобалізаційні тенденції розвитку світової економіки та появу нових умов господарювання, таких як цифровізація та інтеграція, здатність підприємств пристосовуватися до навколишнього середовища буде посилюватись і надалі. Тому такі переваги, як гнучкість, динамічні можливості, організаційні цінності носитимуть провідний адаптивний характер. За таких умов, розвиток стратегічного потенціалу підприємства, пошук можливих варіантів його ефективного використання, створення нових конкурентних переваг стає вирішальним фактором успіху у жорсткій конкурентній боротьбі як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках.

Аналіз останніх джерел, досліджень та публікацій. В сучасній економічній науці велика кількість наукових праць висвітлює питання, пов'язані з конкурентоспроможністю підприємства [1, 4, 6], конкурентними перевагами ринкових суб'єктів [2, 6, 11, 12], важливістю формування ефективних конкурентних стратегій [3, 7, 8, 10]. В той же час, суперечливість думок вчених, різноманітність підходів, нові тенденції розвитку світової економіки створюють необхідність у подальшій науковій дискусії та підтверджують актуальність дослідження сутнісного змісту конкурентної переваги у досягненні стратегічних цілей.

Мета дослідження. Метою статті є дослідження сутнісного змісту конкурентної переваги у досягненні стратегічних цілей.

Результати дослідження. Розвиток теорій, які допомагають пояснити сутнісний зміст економічної категорії «конкурентна перевага» базується на двох основних підходах: ринковому та ресурсному.

Прихильники ринкового підходу зосереджують свою увагу на конкурентному оточенні підприємства і зовнішніх факторах. В цьому контексті Дж. Бейн [1] запропонував парадигму промислової організації, де описав взаємозв'язок впливу структури галузі на поведінку і результати діяльності підприємства. Шляхом аналізу таких факторів як монополістичні бар'єри для входу в галузь, диференціація продукції, кількість конкурентів та рівень попиту, Дж. Бейн довів необхідність формування конкурентної стратегії, відповідно до структури галузі, в якій організація змагається з метою отримання конкурентних переваг.

Модель п'яти сил М. Портера [2] також передбачає формування стратегії підприємства на основі загальної оцінки власних конкурентних переваг через оцінку зовнішнього середовища. На його думку, привабливість галузі формується під впливом таких сил, як:

1 сила: рівень конкуренції у галузі (кількість конкурентів, темп зростання ринку, насиченість ринку, галузеві бар'єри входу і виходу, відмінні характеристики конкурентів, витрати конкурентів на рекламу, підприємницький потенціал конкурентів);

2 сила: імовірність появи продуктів-замінників, заснована на еластичності попиту (схильність споживачів до покупки продуктів-замінників; співставлення цінових та якісних параметрів продуктів-замінників; вартість переходу споживача на продукт-замінник; рівень диференціації продукту та його сприйняття);

3 сила: імовірність появи нових гравців, заснована на залежності стійкості ринкової позиції фірми від наявності бар'єрів для вступу нових конкурентів у галузь (до таких бар'єрів відносять: ліцензії, патенти, авторські права, витрати на диференціацію продукту, бренд, початкові інвестиції для нових гравців, доступ до дистрибуції, переваги в собівартості, реакція регуляторів ринку);

4 сила: ринкова влада постачальників (порівняння вартості переходу постачальників і вартості переходу підприємства, диференціація сировини та матеріалів, наявність альтернативних постачальників, співвідношення концентрації постачальників і концентрації підприємства, солідарність робочої сили);

5 сила: ринкова влада покупців, проявляється через еластичність попиту за ціною (рівень концентрації споживачів до рівня концентрації підприємства, залежність від наявних каналів дистрибуції, вартість переходу споживача і вартість переходу підприємства, кількість споживачів, доступність інформації для споживачів, доступність існуючих продуктів-замінників, можливість вертикальної інтеграції, цінова чутливість споживачів, унікальність продуктів компанії).

Модель п'яти сил дає змогу підприємству проаналізувати поточну ситуацію у галузі. В той же час, слід зазначити, що модель має певні обмеження. Модель М. Портера передбачає класичний ідеальний ринок зі статичною структурою, що ускладнює її застосування у сучасних умовах, де розвиток ринків та галузей характеризуються динамікою та невизначеністю. Крім того, деякі галузі є складними з безліччю взаємозв'язків, які складно проаналізувати за допомогою моделі п'ятьма сил, тому багато науковців [3, 4] схиляються до думки, що найважливіші детермінанти рентабельності формуються на рівні підприємства, а не на рівні галузі. Зосереджуючи свою увагу саме на ресурсному потенціалі підприємство набуває стійкі конкурентні переваги, а внутрішні процеси у поєднанні з ресурсними можливостями стають базовим каркасом у формуванні конкурентної позиції підприємства у зовнішньому середовищі. Така думка стала основою для формування концептуальних положень ресурсно-орієнтовного підходу.

Відповідно до положень ресурсно-орієнтовного підходу, ресурси стають вирішальним джерелом конкурентної переваги в тому випадку, коли вони дефіцитні, спеціалізовані, доцільні [5], цінні, рідкісні і не мають стратегічних еквівалентів [6]. М. Портер також розглядає конкурентні переваги через призму продуктивності використання ресурсів як сукупність факторів, які визначають успіх або неуспіх підприємства у конкурентній боротьбі [2]. А.П. Градов також розглядає конкурентні переваги як продуктивність використання ресурсів, що виявляється в зіставленні з іншими суб'єктами, які господарюють (підприємствами, галузями, національними економіками інших країн) [7]. У той же час, на думку К. Ханга та Р. Дейсона, конкурентні переваги виявляються не в продуктивності використання ресурсів, а в їхній наявності й унікальності, що дозволить перемагати в конкурентній боротьбі [8].

Більш свіжі дослідження стратегічного управління змістилися до розуміння самого стратегічного механізму, який може створити стійку конкурентну перевагу на основі конкурентних можливостей. В той же час, Дж. Флінт стверджує, що конкурентна перевага не може носити постійний характер [9]. Крім того, прихильники такого підходу роблять акцент на думці, що визначити конкурентну перевагу можливо саме вже за результатами ефективності діяльності підприємства, тобто спостерігається наступна залежність: якщо підприємство має вищі за середні значення за ефективністю своєї діяльності, то такі результати генеруються завдяки існуванню принаймні однієї конкурентної переваги [10].

Отже, поглиблюючись у розуміння первинності виникнення конкурентної переваги, можливим стає виокремлення двох варіантів: конкурентна перевага як наслідок ефективного управління ресурсами та ефективність (успішність) діяльності як наслідок набуття конкурентної переваги. В обох випадках такий взаємозв'язок розглядається через причинно-наслідкову неоднозначність. Така неоднозначність стосується ситуацій, в яких причинно-наслідкові відносини не є очевидними.

У своєму дослідженні А. Кінг [11] виокремлює два типи причинно-наслідкової неоднозначності: характерна неоднозначність та неоднозначність зв'язків. Характерна неоднозначність властива самому ресурсу. Вона розглядається як варіативність якісних та кількісних характеристик наявних ресурсів підприємства. Своєю чергою, неоднозначність зв'язків проявляється через людський фактор. Драйвером в такій ситуації виступає компетентність керуючого суб'єкту, від якого залежить прийняття рішення. Ще більшою мірою така неоднозначність розкривається через виникнення ймовірності відсутності чіткого розуміння шляхів імітації конкурентної переваги не тільки потенційними конкурентами, а і самим підприємством. Якщо і менеджери підприємства, на якому було сформовано певну конкурентну перевагу, і конкуренти не повністю розуміють причини походження певної конкурентної переваги, то така конкурентна перевага має неоднозначне причинно-наслідкове походження. Цілком логічним є припущення щодо існування прямо пропорційної залежності між рівнем причинно-наслідкової неоднозначності конкурентної переваги та її стійкістю до імітації. Якщо, набута підприємством конкурентна перевага є важкою для вираження та кодифікації, то ймовірність її збереження посилюється через неможливість керованої імітації. З іншого боку, причинно-наслідкова неоднозначність також заважає підприємству вчитися на власному досвіді та вдосконалювати свою ефективність. І навпаки, коли причинно-наслідкова неоднозначність зменшується, ймовірність збереження конкурентної переваги теж нівелується.

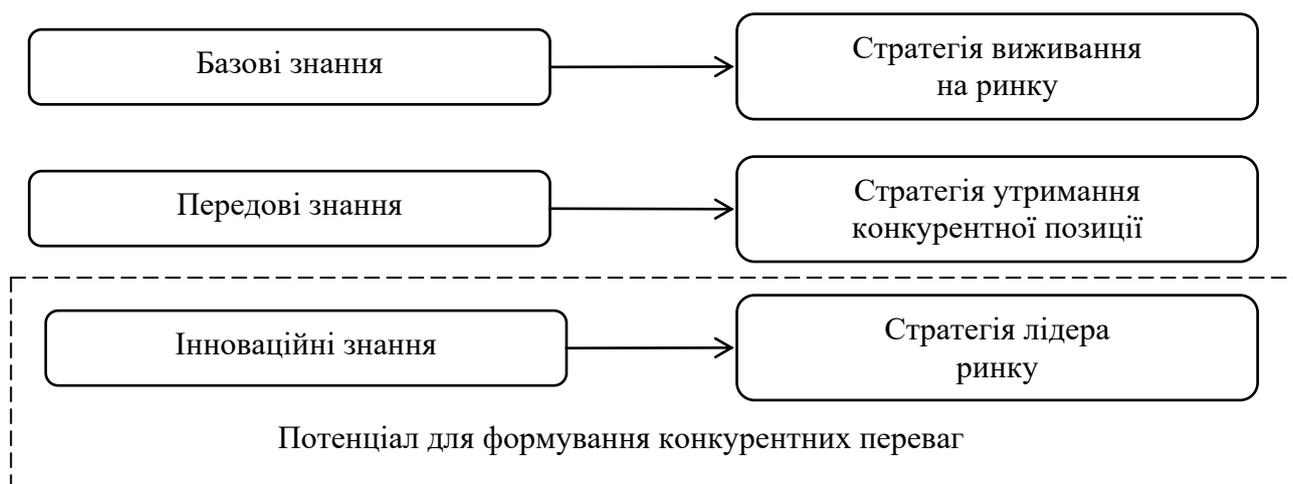
Виходячи з наведеного вище, автор вважає, що одним із факторів, який впливає на стійкість набутої конкурентної переваги є неоднозначність зв'язків, як сукупності компетентнісних характеристик працівників, унікальних за своєю природою і властивих даному кадровому складу підприємства, що визначають його конкурентну позицію та сприяють веденню успішної конкурентної боротьби на ринку. Тому конкурентну перевагу можна визначити як негласну здатність реалізовувати наявний ресурсний потенціал таким чином, щоб сприяти просуванню підприємства на кращу, в порівнянні з іншими суб'єктами конкуренції на даному ринку, конкурентну позицію.

Базою для оцінки конкурентних переваг виступають цілі підприємства і завдання, які необхідно вирішувати для їх досягнення. Вони повинні відповідати реальним умовам зовнішнього середовища і бути якісно виконані. Структурні і функціональні зміни, які здійснюються на підприємстві для адаптації до зовнішніх викликів, повинні приводити основні компетенції в відповідність зі складними умовами зовнішнього середовища підприємства. Виявлення таких змін і роботу з управління змінами зазвичай називають розвитком на основі конкурентних переваг. Процес розвитку дозволяє формувати потенціал підприємства, який розуміється як сукупність ресурсів, які підприємство використовує для вирішення поставлених цілей і завдань. І конкурентні переваги, і потенціал спрямовані на досягнення результатів у процесі діяльності та сталого розвитку підприємства.

Сучасні погляди науковців в рамках ресурсного підходу до формування конкурентних переваг характеризуються зміщенням акцентів на сферу нематеріальних ресурсів. Більш того, ресурси по своїй суті створюють можливості, а можливості є джерелом конкурентної переваги. Формуванню стійких конкурентних переваг сприяють саме існуючі можливості, а отже, підприємство може отримати конкурентну перевагу від своєї здатності застосовувати можливості. Можливості в даному контексті слід розглядати як інформаційні, нематеріальні процеси, які є специфічними для підприємства та розвиваються з часом через складні взаємодії між ресурсами підприємства. На відміну від матеріальних ресурсів, кількість яких зменшується в процесі використання, нематеріальні ресурси, навпаки, в процесі використання мають тенденцію до примноження [12]. Базові знання дозволяють підприємству вижити на ринку в короткостроковій перспективі. Передові знання надають

можливість підприємству активно діяти, але на рівні конкурентів, тобто підтримувати свої конкурентні позиції на одному рівні. Інноваційні знання надають підприємству конкурентні переваги над його суперниками. Підприємство з інноваційними знаннями здатне впроваджувати інноваційні продукти чи послуги, що своєю чергою допомагає стати лідером на ринку.

На рис. 1 подано взаємозв'язок категорій організаційних знань та стратегії підприємства. Слід відмітити, що саме інноваційні знання формують сприятливе середовище для створення конкурентних переваг.



Джерело: систематизовано автором на основі [11, 12].

Рис. 1. Взаємозв'язок категорій організаційних знань та стратегії підприємства

Крім організаційного навчання, до нематеріальних ресурсів, які можуть стати базою для формування конкурентних переваг науковці також відносять організаційну культуру підприємства, яка створюється завдяки існуванню організаційних цінностей [3, 4]. Проблема, пов'язана з цінностями підприємства стає все більш популярною. Крім того, поширення набуває погляд, заснований на існуванні позитивного впливу корпоративної соціальної відповідальності, яка розглядається як джерело можливостей, інновацій та конкурентних переваг підприємства. Як зазначають дослідники, корпоративна соціальна відповідальність дозволяє створювати конкурентні переваги та отримувати надприбутки. Репутаційний капітал та соціальний капітал сьогодні розглядається як головний нематеріальний ресурс з великим потенціалом для формування стійких конкурентних переваг підприємства.

Розгляд сутності поняття «конкурентна перевага» на основі ринкового та ресурсного підходів не є вичерпним в сьогоdnішніх умовах глобалізації економічних процесів. Враховуючи посилення уваги до зовнішнього оточення (бізнес-середовища), яке формується на основі взаємодії підприємства з бізнес-партнерами, при розумінні поняття «конкурентна перевага», актуальності набуває партнерський підхід, прихильники якого сходяться в думці, що формування конкурентних переваг відбувається не тільки на базі ресурсів та можливостей підприємства. В процесі взаємодії з бізнес-партнерами відбувається обмін ресурсами, як матеріальними, так і нематеріальними. Більш того, науковці зазначають, що партнерський обмін створює додаткові можливості для підприємства, які не може досягнути, а, навпаки, досягаються лише за допомогою спільних ідіосинкратичних внесків партнерів по альянсу.

М. Еберс [13] пропонує розглядати партнерську взаємодію у бізнес-середовищі на двох рівнях: мікрорівні та макрорівні. Мікрорівень включає потоки ресурсів та інформаційні потоки. Макрорівень включає інституціональні, політичні, економічні, соціальні,

технологічні, екологічні та правові фактори. Більш того, аналіз бізнес-середовища пропонується здійснювати на трьох рівнях: ринковий рівень, рівень підприємства та рівень взаємодії. Аналіз на ринковому рівні та на рівні підприємства є принципово міжорганізаційним, оскільки спрямований на оцінювання підприємства з точки зору партнерів та зовнішнього ринкового середовища. Отже, на ринковому рівні підприємство розглядається в контексті ринкового середовища, тоді як на рівні підприємства аналізуються ресурси, сильні сторони та можливості, але лише в контексті своїх партнерів. Для аналізу на рівні взаємодії, пропонується застосовувати таке поняття, як бізнес-домовленість [13, 14]. Під бізнес-домовленістю розуміється офіційний або неофіційний комерційний договір між різними діловими партнерами для купівлі, продажу, співпраці чи пов'язана з ними ділова діяльність. Ці заходи можуть включати обмін діловою інформацією, купівлю чи продаж товарів, отримання або надання послуг, участь у альянсах, тощо. Аналіз рівня взаємодії відноситься до аналізу різних бізнес-домовленостей конкретного підприємства. Такий підхід є важливим для аналізу при структуруванні та розумінні специфіки ділових відносин.

Таким чином, проведений літературний огляд існуючих на сьогодні підходів до формування конкурентних переваг підприємства дозволив виокремити три домінуючих напрямки: ринковий підхід, ресурсний підхід та партнерський підхід. Слід зазначити, що кожний з розглянутих підходів до формування конкурентної переваги на наш погляд слід диференціювати з точки зору трьох головних характеристик: Джерело формування конкурентної переваги, бар'єри для імітації конкурентної переваги та стратегічні цілі підприємства.

Взаємозв'язок підходу до формування конкурентної переваги та стратегічних цілей підприємства представлено в табл. 1.

Таблиця 1

Взаємозв'язок підходу до формування конкурентної переваги та стратегічних цілей підприємства

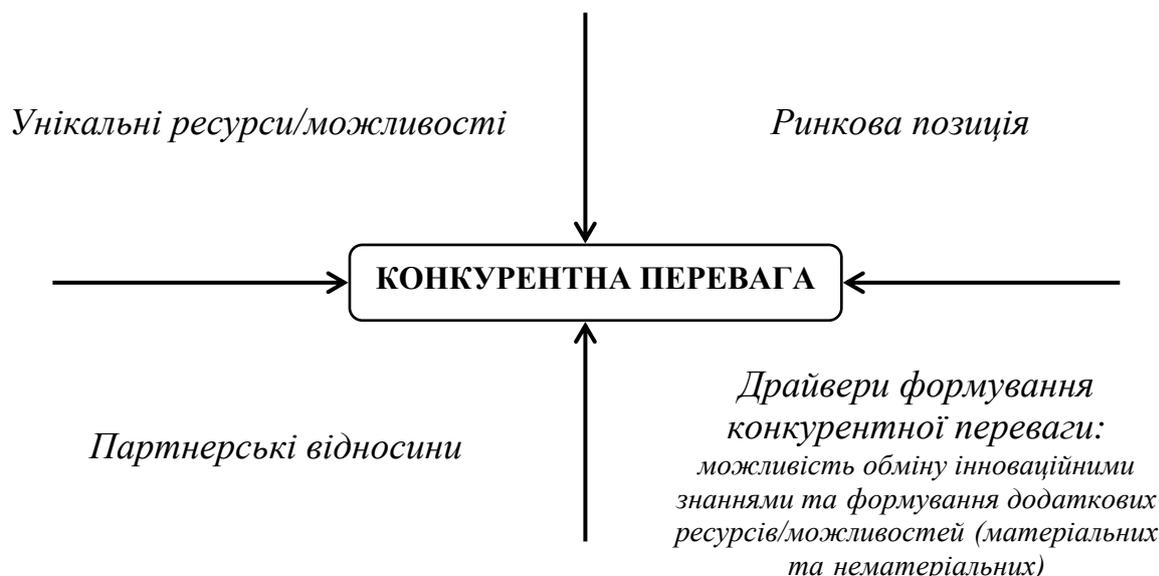
Назва підходу	Джерело формування конкурентної переваги	Бар'єри для імітації конкурентної переваги	Стратегічні цілі
Ринковий підхід	Позиція підприємства на ринку	Ринкові бар'єри (бар'єри для входу в галузь, диференціація продукції, кількість конкурентів та рівень попиту)	Посилення ринкових позицій
Ресурсний підхід	Унікальні ресурси, можливості та інноваційні знання підприємства	Бар'єри на рівні підприємства для імітації унікальних ресурсів. неоднозначність Бар'єри, пов'язані з неоднозначністю зв'язків, як сукупності компетентнісних характеристик працівників	Формування унікальної ресурсної бази
Партнерський підхід	Спільні знання та додаткові ресурси партнерських об'єднань	Бар'єри, пов'язані з імітацією партнерської взаємодії та дефіцитом потенційних партнерів	Пошук стратегічних партнерів

Джерело: запропоновано автором.

У той час як стратегія підприємства, заснована на ринковому підході передбачає, що основним джерелом отримання прибутку є позиція підприємства на ринку, ресурсний підхід припускає, що джерелом високої віддачі стають унікальні ресурси, можливості та знання підприємства, партнерський підхід наводить на думку, що джерелом конкурентних переваг стають спільні знання та додаткові ресурси, отримані завдяки партнерській взаємодії.

Ретроспективний аналіз сутності поняття «конкурентна перевага» дозволив сформулювати власне розуміння цієї категорії з наголосом на доцільності її розгляду в площині

трьох проєкцій – ринкової позиції, унікальності ресурсів/можливостей та партнерської взаємодії з акцентом на існуванні драйверів формування конкурентної переваги, які є потужними стимулами для партнерської взаємодії у бізнес-середовищі. В якості драйверів нами запропоновано розглядати: можливість обміну інноваційними знаннями та формування додаткових ресурсів/можливостей (матеріальних та нематеріальних). Розуміння поняття конкурентна перевага на основі джерел та драйверів формування представлено на рис. 2.



Джерело: авторська розробка.

Рис. 2. Розуміння поняття конкурентна перевага на основі джерел та драйверів формування

Висновки. Таким чином, беручи до уваги проведений аналіз базових постулатів сучасних підходів (ринкового, ресурсного, партнерського) до розуміння сутності формування конкурентних переваг підприємства, а також ґрунтуючись на узагальнені морфологічного представлення у структурному розрізі під конкурентною перевагою пропонуємо розуміти здатність підприємства швидко реагувати на потреби ринку шляхом ефективного використання унікальних ресурсів/можливостей (власних та отриманих від партнерської взаємодії у бізнес-середовищі) з метою найефективнішого задоволення потреб споживачів. На наш погляд, таке визначення на відміну від наявних дозволяє врахувати всі аспекти конкурентного середовища: наявність певних ресурсів, ринкову позицію та процес взаємодії у бізнес-середовищі, що розширює рамки розуміння його сутності до нового формату. По-перше, такий підхід висвітлює динамізм економічного розвитку через необхідність швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища; по-друге, підкреслює формат доцільності формування стратегічних партнерських відносин, що створює сприятливі умови для обміну інноваційними знаннями та формування додаткових ресурсів/можливостей (матеріальних та нематеріальних); по-третє, постулює мету та значення конкурентної переваги у досягненні стратегічних цілей.

References

1. Bain, J. (1968). *Industrial Organization*. John Wiley and Sons, New York.
2. Porter, M. (1998). *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance* (with new

Література

1. Bain J. *Industrial Organization* / J. Bain. – New York: John Wiley and Sons, 1968.
2. Porter M. *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior*

- introduction). New York: Free Press, New York.
3. Furrer, O., Thomas, H. & Goussevskaia, A. (2008). The structure and evolution of the strategic management field: a content analysis of 26 years of strategic management research. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 10, No. 1, Pp. 1–23.
4. Obłój, K. (2014). *Strategia organizacji*. Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
5. Amit, R., Schoemaker, P.J.H. (1993). Strategic assets and organizational rents. *Strategic Management Journal*, Vol. 14, No. 1, Pp. 33–46.
6. Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, Pp. 99–120.
7. Градов, А.П. (2014). Стратегія і тактика виявлення і розшення системних проблемних ситуацій в економіці [Strategy and tactics for identifying and resolving systemic problem situations in the economy]. *Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки* [Scientific and technical statements of SPbSPU. Economic Sciences], No. 3 (197), P. 17–27 [in Russian].
8. Huang, K.-F., Dyerson, R., Wu, L.-Y., Harindranath, G. (2015). From Temporary Competitive Advantage to Sustainable Competitive Advantage. *British Journal of Management*, Vol. 26, Pp. 617–636. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/1467-8551.12104>.
9. Flint, G.F. (2000). What is the meaning of competitive advantage? *Advances in Competitiveness Research*, Vol. 8, No. 1, Pp. 121–129.
10. Powell, T.C. (2001). Competitive advantage: logical and philosophical considerations. *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No. 9, Pp. 875–888. DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/smj.173>.
11. King, A.W., Zeithaml, C.P. (2001). Competencies and Firm Performance: Examining The Causal Ambiguity Paradox. *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No. 1, Pp. 75–99. DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/smj.173>.
- Performance (with new introduction) / M. Porter. New York: Free Press, 1998.
3. Furrer O. The structure and evolution of the strategic management field: a content analysis of 26 years of strategic management research / O. Furrer, H. Thomas & A. Goussevskaia // *International Journal of Management Reviews*. – 2008. – Vol. 10, No. 1. – Pp. 1–23.
4. Obłój K. *Strategia organizacji* / K. Obłój. – Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2014.
5. Amit R. Strategic assets and organizational rents / R. Amit, P.J.H. Schoemaker // *Strategic Management Journal*. – 1993. – Vol. 14, No. 1. – Pp. 33–46.
6. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage / J. Barney // *Journal of Management*. – 1991. – Vol. 17, No. 1. – Pp. 99–120.
7. Градов А. П. Стратегия и тактика выявления и разрешения системных проблемных ситуаций в экономике / А. П. Градов // *Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки*. – 2014. – № 3 (197). – С. 17–27.
8. Huang K.-F. From Temporary Competitive Advantage to Sustainable Competitive Advantage / K.-F. Huang, R. Dyerson, L.-Y. Wu, G. Harindranath // *British Journal of Management*. – 2015. – Vol. 26. – Pp. 617–636. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/1467-8551.12104>.
9. Flint G. F. What is the meaning of competitive advantage? / G. F. Flint // *Advances in Competitiveness Research*. – 2000. – Vol. 8, No. 1. – Pp. 121–129.
10. Powell T. C. Competitive advantage: logical and philosophical considerations / T. C. Powell // *Strategic Management Journal*. – 2001. – Vol. 22, No. 9. – Pp. 875–888. DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/smj.173>.
11. King A. W. Competencies and Firm Performance: Examining The Causal Ambiguity Paradox / A. W. King, C. P. Zeithaml // *Strategic Management*

[http://dx.doi.org/10.1002/1097-0266\(200101\)22:1<75::AIDSMJ145>3.0.CO;2-I](http://dx.doi.org/10.1002/1097-0266(200101)22:1<75::AIDSMJ145>3.0.CO;2-I)

12. Evans, C. (2003). *Managing for Knowledge: HR's Strategic Role*, Butterworth-Heinemann. Amsterdam.

13. Ebers, M. (1997). *The Formation of Inter-Organizational Networks*. Oxford University Press, Oxford.

14. Wang, H.L. (2004). A framework to support and understand strategic decision-making in businessto-business electronic commerce. In: *The International Workshop on Business and Information (BAI2004)*, Taipei.

Journal. – 2001. – Vol. 22, No. 1. – Pp. 75–99. DOI: [http://dx.doi.org/10.1002/1097-0266\(200101\)22:1<75::AIDSMJ145>3.0.CO;2-I](http://dx.doi.org/10.1002/1097-0266(200101)22:1<75::AIDSMJ145>3.0.CO;2-I).

12. Evans C. *Managing for Knowledge: HR's Strategic Role* / C. Evans. – Amsterdam: Butterworth-Heinemann, 2003.

13. Ebers M. *The Formation of Inter-Organizational Networks* / M. Ebers. – Oxford: Oxford University Press, 1997.

14. Wang H. L. A framework to support and understand strategic decision-making in businessto-business electronic commerce / H. L. Wang // *The International Workshop on Business and Information (BAI2004)*. – Taipei, 2004.

УДК 621:[005.591.6:001.895]

DOI: 10.30857/2413-0117.2020.3.11

Ярослав В. Секірож

Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків, Україна

**АРХІТЕКТОНІКА ТА СТРУКТУРУВАННЯ СИСТЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

За результатами дослідження визначено, що фундаментальні основи формування системи інноваційного забезпечення стійкого розвитку машинобудівних підприємств на нинішньому етапі розвитку світової економіки зазнають докорінних структурних змін. Домінуючий вплив на трансформацію фінансових відносин на мікрорівні здійснюють важелі нової «інформаційно-інноваційної» економіки, процеси глобалізації та економіки знань. Кожна складова системи інноваційного забезпечення стійкого розвитку машинобудівних підприємств являє собою певним чином організовану сукупність структурних елементів (архітектоніку), що разом складають ціле, властивості якого не можна звести до властивостей окремих елементів, в якій реалізуються функції управління. Машинобудівні підприємства мають впроваджувати в свою діяльність систему інноваційного забезпечення стійкого розвитку, яка створюється з однією метою – гарантувати ефективність діяльності, стійкість розвитку та збереження функціональності підприємств у часі. Частково це досягається через диференціацію основних функцій і відповідальність менеджера за рівнями управління. Перехід на новий рівень ієрархії характеризується змінами в обсягах завдань, комплексності реалізованих функцій, ступенем відповідальності, частково – стратегічними рішеннями, що приймаються, а також доступом до інноваційної інформації. Архітектоніка та структурування системи інноваційного забезпечення стійкого розвитку машинобудівних підприємств як логічне поєднання рівнів управління (ієрархія) та функціональних сфер (система управління) має бути організована в такий спосіб, щоб забезпечити ефективне досягнення стратегічних цілей підприємства. У цьому разі управління розглядається як набір окремих функцій, від належної реалізації яких залежить досягнення управлінської ефективності стійкого розвитку. Подолання часто наявної багатовекторності при прийнятті управлінських рішень супроводжується реорганізацією управління підприємствами на основі ефективного розміщення радикально модифікуючої функції в системі формування інноваційного забезпечення стійкого розвитку машинобудівних підприємств.

Ключові слова: *структурування системи; машинобудівні підприємства; інноваційне забезпечення; стійкий розвиток; управління.*

Ярослав В. Секірож

Украинская инженерно-педагогическая академия, г. Харьков, Украина

**АРХИТЕКТОНИКА И СТРУКТУРИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ
ИННОВАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ
МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

В результате исследования установлено, что фундаментальные основы формирования системы инновационного обеспечения устойчивого развития машиностроительных предприятий на нынешнем этапе развития мировой экономики претерпевают существенные структурные изменения. Доминирующее влияние на трансформацию финансовых отношений на микроуровне оказывают рычаги новой «информационно-инновационной» экономики, процессы глобализации и экономики знаний. Каждая составляющая системы инновационного обеспечения устойчивого развития машиностроительных предприятий представляет собой определённым образом

организованную совокупность структурных элементов (архитектонику), которые вместе составляют целое, свойства которого нельзя свести к свойствам отдельных элементов, в которой реализуются функции управления. Машиностроительные предприятия должны внедрять в свою деятельность систему инновационного обеспечения устойчивого развития, которая создаётся с одной целью – гарантировать эффективность деятельности, устойчивость развития и сохранения функциональности предприятий во времени. Частично это достигается путём дифференциации основных функций и ответственности менеджера по уровням управления. Переход на новый уровень иерархии характеризуется изменениями в объёмах задач, комплексности выполняемых функций, степенью ответственности, частично – принимаемыми стратегическими решениями, а также доступом к инновационной информации. Архитектоника и структурирование системы инновационного обеспечения устойчивого развития машиностроительных предприятий как логическое сочетание уровней управления (иерархия) и функциональных сфер (система управления) должна быть организована таким образом, чтобы обеспечить эффективное достижение целей предприятия. В этом случае управление рассматривается как набор отдельных функций, от надлежащей реализации которых зависит достижение стратегических целей устойчивого развития. Преодоление часто встречающейся многовекторности при принятии управленческих решений сопровождается реорганизацией управления предприятиями на основе эффективного размещения радикально модифицирующей функции в системе формирования инновационного обеспечения устойчивого развития машиностроительных предприятий.

Ключевые слова: структурирование системы; машиностроительные предприятия; инновационное обеспечение; устойчивое развитие; управление.

Yaroslav V. Sekirozh

Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy, Kharkiv, Ukraine

ARCHITECTONICS AND STRUCTURING OF THE INNOVATIVE SUPPORT FRAMEWORK TO ENSURE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF MACHINE-BUILDING ENTERPRISES

The research findings have identified that in the context of modern global realia, the fundamental principles of building innovative support framework for sustainable development of machine-building enterprises are undergoing drastic structural changes. Among the key drivers boosting the transformation of financial relations at the microlevel are the new imperatives of information and innovation economy as well as the processes of globalization and knowledge economy. Each component of the innovative support framework to ensure sustainable development of machine-building enterprises is viewed as a specifically organized set of structural elements (architectonics) together making a whole. It is argued that the characteristics of the system cannot be reduced to the properties of its individual elements in which management functions are embedded. It has been verified that machine-building enterprises should actively implement an innovative support framework to ensure their sustainable development, which is created with an ultimate goal – to attain the performance efficiency, maintain sustainable development and keep the enterprise functional capacity over time. This is partially achieved by differentiation of the main managers' functions and responsibilities at different management levels. The transition to a new hierarchy level translates into changes in the scope of tasks, the complexity of the functions performed, the degree of responsibility, strategic decisions made, and access to innovative information. The architectonics and structuring of the innovative support framework to ensure sustainable development of machine-building enterprises as a logical combination of management levels (the hierarchy) and the functional areas (management system) should be organized in such a

way as to attain the enterprise goals most effectively. From this perspective, management is seen as a set of individual functions, proper implementation of which contributes to gaining sustainable development management effectiveness. It has been emphasized that overcoming the challenges of multivector dimensions in making managerial decisions is often accompanied by radical reorganization of enterprise management through effective application of a management modifying function in the system of building innovative support for ensuring sustainable development of machine-building enterprises.

Keywords: *system structuring; machine-building enterprises; innovative support; sustainable development; management.*

Постановка проблеми. Фундаментальні основи формування системи інноваційного забезпечення стійкого розвитку машинобудівних підприємств на нинішньому етапі розвитку світової економіки зазнають докорінних структурних змін. Домінуючий вплив на трансформацію фінансових відносин на мікрорівні надають важелі нової «інформаційно-інноваційної» економіки, процеси глобалізації та економіки знань. Як відомо, рівень фінансових ризиків на сучасному етапі розвитку економічних відносин є значно вищим, ніж раніше, тому спостерігається значне зростання кількості фінансово-неспроможних машинобудівних підприємств. На відміну від традиційної («старої») економіки, за нової економічної реальності основні акценти ставляться на інноваційні моделі розвитку, що передбачає широке впровадження у фінансово-господарській діяльності інноваційних наукових досягнень. Саме в напрямку врахуванням домінантних особливостей нової економіки і має здійснюватися реформування всієї системи управління інноваційним забезпеченням стійкого розвитку машинобудівних підприємств. Їх адаптація до викликів нової економіки означає активізацію інноваційних процесів на всіх ділянках фінансово-господарської діяльності та етапах розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями побудови системи стійкого розвитку підприємств під впливом інноваційних факторів займалися зарубіжні та вітчизняні вчені-економісти, зокрема, В. Дикань [1, 2], О. Борисова [3], О. Вікарчук [4], П. Воронжак [5], А. Гриньов [6], О. Гук [7], В. Прохорова [11] та інші. Проте, вирішення актуальних проблем формування архітекtonіки та структурування системи інноваційного забезпечення стійкого розвитку машинобудівних підприємств є актуальним і вимагає подальшого науково-практичного дослідження.

Мета дослідження. полягають у формуванні архітекtonіки та структурування системи інноваційного забезпечення стійкого розвитку машинобудівних підприємств.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Система управління інноваційним забезпеченням стійкого розвитку машинобудівних підприємств становить особливий інтерес для їх керівників, а її вивчення й удосконалювання – їх тактичне й стратегічне завдання. Визначена система є домінантною складовою загальної системи управління машинобудівними підприємствами, а потреба в реноваційному управлінні, тобто в необхідності прийняття виваженого управлінського рішення, нагально виникає тільки при виникненні проблем. Оскільки причини виникнення проблем можуть бути різними. Беручи загалом, їх можна поділити на декілька груп (табл. 1): зовнішні, які практично неможливо врахувати; внутрішні, що безпосередньо залежать від форм, методів та організації роботи на машинобудівних підприємствах. Результатом одночасного впливу всіх чинників є настання банкрутства.

Неузгодженість між стійкими станами системи визначає необхідність вироблення управлінського рішення чи керуючого впливу з метою приведення фактичного стану до

бажаного (принцип дії зворотного зв'язку) (рис. 1) та формування архітекtonіки системи інноваційного забезпечення стійкого розвитку машинобудівних підприємств.

Таблиця 1

Зовнішні та внутрішні чинники впливу на формування структури інноваційне забезпечення стійкого розвитку машинобудівних підприємств

Зовнішні	Внутрішні
політичні	брак стратегічного інноваційного плану стійкого розвитку
фінансово-економічні	низький професіоналізм управлінських кадрів
науково-технічні	недосконалість механізму ціноутворення
зовнішньоекономічні	збільшення дебіторської заборгованості
соціальні	утримання зайвих робочих місць
міжнародна конкуренція	технологічна неузгодженість процесу виробництва
банкрутство боржника	брак довготермінового інвестування

Джерело: сформовано автором.



Джерело: розроблено автором.

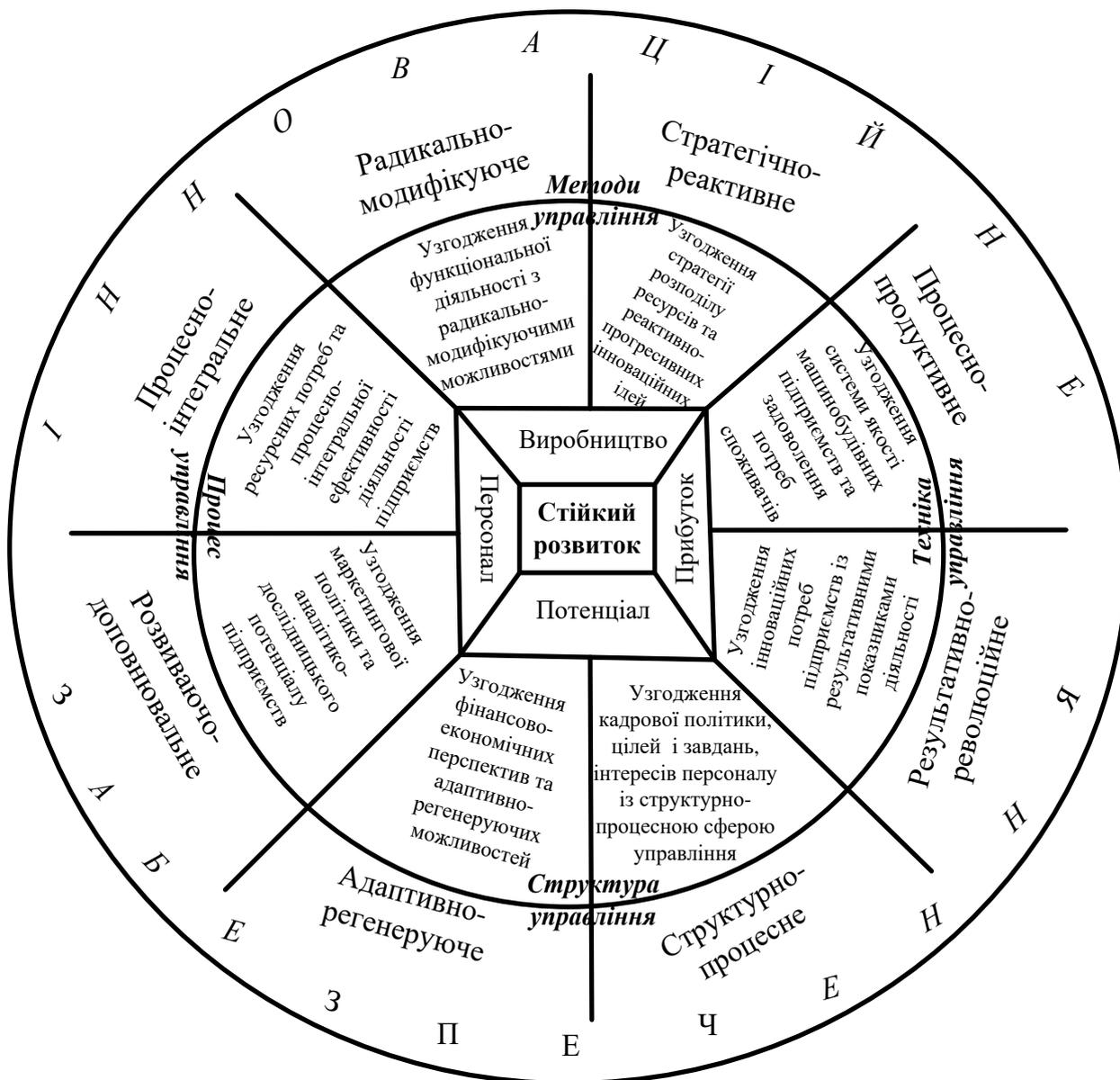
Рис. 1. Взаємозв'язок інноваційного забезпечення та стійкого розвитку машинобудівних підприємств

Таким чином, кожна складова система інноваційного забезпечення стійкого розвитку машинобудівних підприємств являє собою певним чином організовану сукупність структурних елементів (архітекtonіку) (рис. 2), що разом складають ціле, властивості якого не можна звести до властивостей окремих елементів, в якій реалізуються функції управління. На формування архітекtonіки системи інноваційного забезпечення стійкого розвитку машинобудівних підприємств впливає процесно-інтегральне, радикально-модифікуюче, стратегічно-реактивне, адаптивно-регенеруюче, процесно-продуктивне, розвиваючо-доповнювальне, структурно-процесне, результативно-революційне інноваційне забезпечення з урахуванням впливу методів, техніки, структури та процесу управління стійким розвитком.

Ігнорування машинобудівними підприємствами потреби в інноваційних заходах може привести до неконтрольованого розвитку фінансово-економічної кризи, банкрутства та ліквідації підприємства. Теоретичним підґрунтям до формування архітекtonіки системи інноваційного забезпечення стійкого розвитку машинобудівних підприємств можуть бути адаптовані до інноваційних норм забезпечення висновки, гіпотези та концепції загальної теорії управління підприємствами, яка включає три основні напрямки: класичний, неокласичний та неоінституційний.

Приймаючи управлінські рішення в рамках формування інноваційного забезпечення стійкого розвитку підприємств слід використовувати як екзогенний спосіб дослідження,

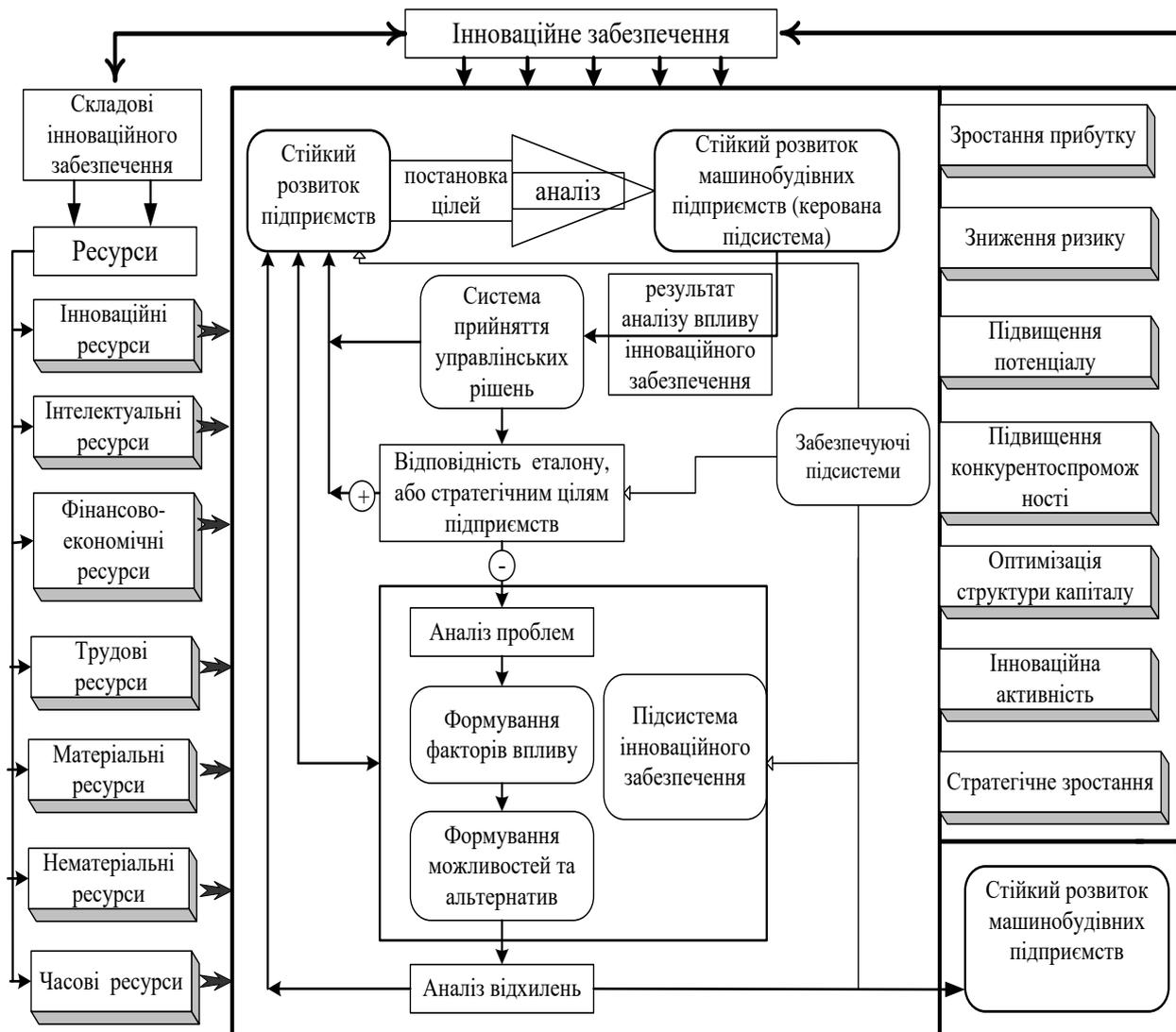
характерний для класичної та неокласичної теорій, так і ендогенний, властивий концепціям неінституційної теорії. Для машинобудівних підприємств, що перебувають у кризі, особливо актуальним є використання принципу синхронності прийняття інноваційно-управлінських рішень щодо формування та використання фінансово-економічних ресурсів, який відстоюється неінституційною теорією, а також дотримання правил фінансування та певних співвідношень при формуванні окремих позицій активів та пасивів (класична теорія) для підвищення стійкого розвитку. Ураховуючи наявність багатьох обмежень щодо фінансово-економічної діяльності машинобудівних підприємств, які перебувають у кризовому стані, інструменти оцінки окремих активів та підприємств у цілому, передбачені моделями неокласичної теорії.



Джерело: розроблено автором.

Рис. 2. Архітектура системи інноваційного забезпечення стійкого розвитку машинобудівних підприємств

Синтез класичного та неінституційного підходів створює фундамент для побудови повноцінної системи інноваційного забезпечення стійкого розвитку на машинобудівних підприємствах, ядром якої є контроль та координація процесу, методів, техніки та структури управління стійким розвитком. Система інноваційного забезпечення стійкого розвитку машинобудівних підприємств представлена на рис. 3.



Джерело: розроблено автором.

Рис. 3. Система інноваційного забезпечення стійкого розвитку машинобудівних підприємств

Найпростіша модель системи інноваційного забезпечення стійкого розвитку машинобудівних підприємств містить два основних елемента: суб'єкт і об'єкт управління. За допомогою засобів управління вони здійснюють керуючий вплив один на одного використовуючи канали зв'язку (прямого та зворотного), сприймають вплив зовнішнього середовища, забезпечуючи тим самим функціонування (працездатність) системи. Стійкість управління як властивість системи інноваційного забезпечення стійкого розвитку машинобудівних підприємств зберігати свій первісний стан спокою чи руху в умовах зовнішніх впливів є одним з домінантних чинників для будь-якої системи, у тому числі й для систем управління стійким розвитком. Для досягнення цільових значень окремих параметрів

керуваної підсистеми, суб'єкти системи інноваційного забезпечення стійкого розвитку здійснюють вплив на об'єкт управління через застосування відповідного механізму. Керуючий вплив визначається як вплив суб'єкта управління на об'єкт управління з метою зміни (збереження) його стану (в нашому випадку це недопущення кризи та зниження стійкого розвитку). Зворотній зв'язок відображає, головним чином, реакцію об'єкта управління на керуючий вплив його суб'єкта.

На рис. 3. представлено інше бачення зворотного зв'язку через підсистеми доведення поведінки (стану) об'єкта управління до суб'єкта. Основу даного процесу складають підсистеми планування та прийняття рішень, обліку та контролю. Другорядну роль відведено підсистемі опрацювання рішень, а також підсистемі забезпечуючого характеру.

Забезпечуюча підсистема включає до себе: нормативно-методичну документацію; правила; норми; стандарти; ресурсне забезпечення процесу інноваційного забезпечення стійкого розвитку машинобудівних підприємств; інформаційне забезпечення, яке впливає на ефективність прийняття управлінських; правове забезпечення.

Підсистема обліку та опрацювання інформації може цілком не входити до системи інноваційного забезпечення стійкого розвитку машинобудівних підприємств, а бути частиною зовнішнього середовища (підприємства). Важливу роль відіграє визначення параметрів, які отримуємо на вході та виході системи інноваційного забезпечення стійкого розвитку машинобудівних підприємств. Тому враховуючи особливості даної системи на вході було визначено наступні види ресурсів: інформаційні ресурси; інтелектуальні ресурси, це не лише працівники, а, перш за все, їх здібності до аналізу, їх досвід та професіоналізм; фінансові ресурси, а саме об'єкт управління.

На виході буде отримано результат функціонування системи: підвищення ліквідності активів; оптимізація структури капіталу; оптимізація прибутку; поліпшення системи обліку та контролю витрат підприємства; зниження фінансового ризику; збільшення рівня ефективності підприємства за рахунок прийняття виважених рішень та ін.

Криза розвитку машинобудівних підприємств не завжди супроводжується кризою самого підприємства, вона може носити короткочасний характер, з чим і покликана боротися система інноваційного забезпечення стійкого розвитку. Елементи системи доцільно впроваджувати як на підприємствах, що функціонують успішно, так і на тих, які опинилися у кризі. У першому випадку основне завдання системи полягає в недопущенні (профілактиці) кризи розвитку, а в другому у її подоланні. Таким чином, головна мета даної системи – постійний контроль за фінансовими індикаторами для своєчасного виявлення кризи розвитку на підприємствах та недопущення її переходу у стратегічну фазу. Таким чином, систему управління, в рамках котрої існує багато самостійних функцій, відповідність яких встановленим цілям діяльності гарантує інноваційне забезпечення, слід розглядати тільки цілісно. Дослідження проблематики формування архітектури та структурування системи інноваційного забезпечення стійкого розвитку машинобудівних підприємств в контексті організаційного управління відбувалося в першу чергу завдяки тому, що функція планування є однією з основних функцій та, як і будь-яка інша функція управління, вона має бути належним чином організована та виконана. Оскільки на підприємствах ідентифіковано низький рівень організації планування, що негативно впливає на якість проведення контролю та регулювання за відхиленнями інноваційного забезпечення стійкого розвитку. Така складна система потребує наявності внутрішнього механізму координації, що забезпечується адаптивністю як функцією інтегрованого управління стійким розвитком машинобудівних підприємств. З метою підвищення функціональності інноваційного забезпечення та підвищення прозорості результатів діяльності підприємств й створення необхідних умов для наступних етапів – якісного та кількісного аналізу системи управління і визначення

конкретних місць відповідальності, за якими створюється загальний результат стійкого розвитку, на підприємствах вирішено підійти до організації основних функцій, починаючи з найвищих рівнів управління. Саме такий підхід дозволяє максимально зблизити стратегічний та тактичні рівні управління як такі, що орієнтовані на єдині для всіх машинобудівних підприємств цілі діяльності.

Висновок. Машинобудівні підприємства повинні впроваджувати в свою діяльність систему інноваційного забезпечення стійкого розвитку, яка створюється з однією метою – гарантувати ефективність діяльності, стійкість розвитку та збереження функціональності підприємств у часі. Частково це досягається шляхом диференціації основних функцій і відповідальності менеджера за рівнями управління. Перехід на новий рівень ієрархії відзначається змінами в обсягах завдань, комплексності виконуваних функцій, ступенем відповідальності, частково стратегічних рішень, що приймаються, та доступом до інноваційної інформації. Архітектура та структурування системи інноваційного забезпечення стійкого розвитку машинобудівних підприємств як логічне поєднання рівнів управління (ієрархія) та функціональних сфер (система управління) має бути організована таким чином, щоб забезпечити ефективне досягнення цілей підприємства. В такому випадку управління розглядається як набір окремих функцій, від належної реалізації яких, залежить досягнення стратегічних цілей стійкого розвитку. Подолання часто наявної багатовекторності при прийнятті управлінських рішень супроводжується реорганізацією управління підприємствами на основі ефективного розміщення радикально-модифікуючої функції в системі формування інноваційного забезпечення стійкого розвитку машинобудівних підприємств.

References

Література

1. Dykan, V.L., Zaiets, H.P. (2018). Upravlinskyi menedzhment u kontseptsii staloho rozvytku orhanizatsii [Management in the concept of sustainable development of the organization]. Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti [Bulletin of Transport and Industry Economics], No. 62 [in Ukrainian].
 2. Dykan, V.L. (2015). Kompleksnyi pidkhid do upravlinnia stiikym rozvytkom pidpriemstv mashynobuduvannia [An integrated approach to the management of sustainable development of mechanical engineering enterprises]. Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti [Bulletin of Transport Economics and Industry], No. 49, P. 11–18 [in Ukrainian].
 3. Borysova, O.O. (2017). Innovative development of the economic security of enterprises restaurant business. Abstract of Ph.D. dissertation, Economic Security of enterprises. University of Economy and Law "KROK", Kyiv, Ukraine.
 4. Vikarchuk, O.I. (2009). Innovative potential: the basis of development of enterprise development strategy. Visnyk KhNPI, Vol. 8, P. 136–143.
 5. Voronzhak, P.V. (2016). Organizational and economic tools of the strategy of innovative
1. Дикань В. Л. Управлінський менеджмент у концепції сталого розвитку організації / В. Л. Дикань, Г. П. Заєць // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2018. – № 62.
 2. Дикань В. Л. Комплексний підхід до управління стійким розвитком підприємств машинобудування / В. Л. Дикань // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2015. – № 49. – С. 11–18.
 3. Borysova O. O. Innovative development of the economic security of enterprises restaurant business: Abstract of Ph.D. dissertation, Economic Security of enterprises / O. O. Borysova; University of Economy and Law "KROK". – Kyiv, 2017.
 4. Vikarchuk O. I. Innovative potential: the basis of development of enterprise development strategy / O. I. Vikarchuk // Visnyk KhNPI. – 2009. – Vol. 8. – P. 136–143.
 5. Voronzhak P. V. Organizational and economic tools of the strategy of innovative

- development of the industrial enterprise. Abstract of Ph.D. dissertation, Economics and management of enterprises (by areas of economic activity). Odessa National Polytechnic University, Odesa, Ukraine.
6. Hrynov, A.V. (2003). Estimation of the innovative potential of the enterprise. *Problemy nauky*, Vol. 12, P. 12–17.
7. Huk, O.V., Dejneka, O.S., Lieksin, R.I. (2016). Innovative potential as a tool for providing innovation development of the enterprise. *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*, Vol. 14, P. 348–351.
8. Hurochkina, V.V. (2015). Innovative potential of enterprises: essence and system of protection. *Ekonomika: realii chasu*, Vol. 5, No. 21, P. 51–57.
9. Ivanilova, O.A. (2011). Methodological approaches to increasing the efficiency of production on an innovative basis. *Efektivna ekonomika*, Vol. 8. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=667>.
10. Levchenko, Yu.H. (2012). The essence and components of the innovative potential of the enterprise. *Naukovi pratsi NUKhT*, Vol. 43, P. 57–61.
11. Prokhorova, V.V., Sviderskyi, P.V. (2011). Adaptive potential of innovative development of enterprises in the context of knowledge economy. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti* [Bulletin of Transport and Industry Economics], No. 36, P. 318–322 [in Ukrainian].
12. Sydorhuk I. P. (2014). Essence, structure and features of estimation of industrial enterprise' innovation potential. *Ekonomika i rehion*, Vol. 2, No. 45, P. 97–101.
13. Piletska, S.T., Miahkykh, I.M. (2017). Innovatsiina spryiniatlyvist pidpriemstv do rozvytku v umovakh zmyniuvanoho zovnishnoho seredovyshcha [Innovative susceptibility of enterprises to development in a changing environment]. *Visnyk KNUTD* [Bulletin of KNUTD], No. 6 (117), P. 121–128 [in Ukrainian].
- development of the industrial enterprise: Abstract of Ph.D. dissertation, Economics and management of enterprises (by areas of economic activity) / P. V. Voronzhak; Odessa National Polytechnic University. – Odesa, 2016.
6. Hrynov A. V. Estimation of the innovative potential of the enterprise / A. V. Hrynov // *Problemy nauky*. – 2003. – Vol. 12. – P. 12–17.
7. Huk O. V. Innovative potential as a tool for providing innovation development of the enterprise / O. V. Huk, O. S. Dejneka, R. I. Lieksin // *Hlobalni ta natsional'ni problemy ekonomiky*. – 2016. – Vol. 14. – P. 348–351.
8. Hurochkina V. V. Innovative potential of enterprises: essence and system of protection / V. V. Hurochkina // *Ekonomika: realii chasu*. – 2015. – Vol. 5, No. 21. – P. 51–57.
9. Ivanilova O. A. Methodological approaches to increasing the efficiency of production on an innovative basis / O. A. Ivanilova // *Efektivna ekonomika*. – 2011. – Vol. 8. – Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=667>.
10. Levchenko Yu. H. The essence and components of the innovative potential of the enterprise / Yu. H. Levchenko // *Naukovi pratsi NUKhT*. – 2012. – Vol. 43. – P. 57–61.
11. Прохорова В. В. Адаптивний потенціал інноваційного розвитку підприємств в контексті економіки знань / В. В. Прохорова, П. В. Свідерський // *Вісник економіки транспорту і промисловості*. – 2011. – № 36. – С. 318–322.
12. Sydorhuk I. P. Essence, structure and features of estimation of industrial enterprise' innovation potential / I. P. Sydorhuk // *Ekonomika i rehion*. – 2014. – Vol. 2, No. 45. – P. 97–101.
13. Пілецька С. Т. Інноваційна сприйнятливість підприємств до розвитку в умовах змінюваного зовнішнього середовища / С. Т. Пілецька, І. М. Мягких // *Вісник КНУТД*. – 2017. – № 6 (117). – С. 121–128.

ЗАПРОШУЄМО ДО СПІВРОБІТНИЦТВА

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

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

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

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

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

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

01011, м. Київ, вул. Немировича-Данченка, 2, корп. 1 к. 331а
тел./факс: +38 (044) 256-84-27

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

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

ПРАВИЛА ПОДАННЯ РУКОПИСІВ СТАТЕЙ

Для публікації автори подають в редакцію журналу:

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

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

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

Алгоритм оформлення авторських даних такий:

Алгоритм оформлення авторських даних:

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

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

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

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

7. **Заява** на друк.

Вимоги до структури та оформлення матеріалів:

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

– анотація трьома мовами (укр., рос., англ.); ключові слова – теж трьома мовами, 5-6 позицій (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. №1, кім. 1-0331а, (044) 256-84-27

Статті приймаються на поштову скриньку: econ-vistnyk@knuvd.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) – Економічні науки.

ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ



Грищенко Іван Михайлович

доктор економічних наук, професор, академік Національної академії педагогічних наук України, лауреат Державної премії України в галузі науки та техніки, Заслужений працівник освіти України, ректор Київського національного університету технологій та дизайну, Україна

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

Scopus Author ID: 36175765200

ResearcherID: R-7440-2016

E-mail: gryshchenko.i@knuutd.edu.ua

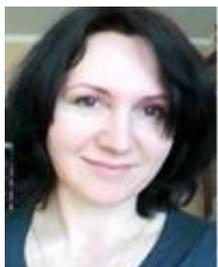


Білозубенко Володимир Станіславович

доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри міжнародних економічних відносин, регіональних студій та туризму, Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро, Україна

<https://orcid.org/0000-0003-1269-7207>

E-mail: bilozubenko@umsf.dp.ua



Гончаренко Ірина Миколаївна

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

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

Researcher ID: Q-6115-2016

E-mail: ig75dv@gmail.com



Денисенко Микола Павлович

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

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

Scopus Author ID: 36080249900

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



Єршова Олена Олександрівна

аспірант кафедри економіки та маркетингу, Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка, Україна

E-mail: juna2005@ukr.net



Залуцька Христіна 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



Кизимчук Олена Павлівна

доктор технічних наук, професор, директор Офісу міжнародного співробітництва та євроінтеграції Київського національного університету технологій та дизайну, Україна

<https://orcid.org/0000-0002-8874-8931>

Scopus Author ID: 36140680600

E-mail: kuzymchuk.o@knutd.edu.ua



Ковальчук Альона Миколаївна

старший викладач кафедри економіки повітряного транспорту, Національний авіаційний університет, м. Київ, Україна

<http://orcid.org/0000-0002-9059-8303>

E-mail: alenam9697@gmail.com



Колодненко Наталія Володимирівна

завідувач навчального відділу, старший викладач кафедри маркетингу та логістики, Сумський національний аграрний університет, Україна

<https://orcid.org/0000-0002-6361-5155>

E-mail: kolodnenko78n@ukr.net



Крейдич Ірина Миколаївна

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри теоретичної та прикладної економіки, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», м. Київ, Україна

<https://orcid.org/0000-0002-4594-2160>

Researcher ID: K-4095-2018

E-mail: kreidichin@ukr.net



Небаба Наталія Олександрівна

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародних економічних відносин, регіональних студій та туризму, Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро, Україна

<https://orcid.org/0000-0003-1264-106X>

E-mail: nebaba@umsf.dp.ua



Ніфатова Олена Михайлівна

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

<https://orcid.org/0000-0001-9325-6176>

Scopus Author ID: 57194712734

ResearcherID: Q-1893-2016

E-mail: helen_bykhova@live.ru



Разінькова Міла Юрїївна

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародних економічних відносин, регіональних студій та туризму, Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро, Україна

<https://orcid.org/0000-0002-1590-7428>

E-mail: razinkova@umsf.dp.ua



Секірож Ярослав Васильович

асистент кафедри економіки та менеджменту, Українська інженерно-педагогічна академія, м.

<http://orcid.org/0000-0003-0857-9590>

E-mail: sekirozh.yaroslav@ukr.net



Товмасян Ваган Робертович

кандидат економічних наук, докторант, ПВНЗ «Європейський університет», м. Київ, Україна

<https://orcid.org/0000-0002-1802-8939>

E-mail: kreidichin@ukr.net



Шевченко Олег Олександрович

кандидат економічних наук, директор Навчально-наукового інституту інтернаціоналізації вищої освіти та науки Київського національного університету технологій та дизайну, Україна

<https://orcid.org/0000-0003-0431-7307>

Scopus Author ID: 57200147511

E-mail: oshevchenko1@knuvd.edu.ua



Шмалій Наталія Анатоліївна

аспірант кафедри економіки підприємства Київського національного університету імені Тараса Шевченка, Україна

<https://orcid.org/0000-0002-8963-1487>

E-mail: shmaliyna@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 30.06.2020. Формат 60×84 1/8.
Ум. друк. арк. 8,36. Облік. вид. арк. 6,55. Наклад 100 пр. Зам. 1540.

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

Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації
Серія КВ № 19330-9130ПР

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру видавців, виготівників і
розповсюджувачів видавничої продукції ДК № 993 від 24.07.2002.

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 30.06.2020. Format 60×84 1/8.
Conditional sheet 8.36. Calculated sheet 6.55. Circulation 100 copies. Order N 1540.

KNUTD Instant Printing Department.
Nemirovich-Danchenko Street, 2, Kyiv, 01011, Ukraine.

Certificate KB № 19330-9130ПР
Certificate ДК № 993, 24.07.2002.



СЕРТИФІКАЦІЙНИЙ ЦЕНТР
«СТАНДАРТ»

СЕРТИФІКАТ

відповідності системи управління якістю

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

що здійснює
Київський національний університет технологій та дизайну (КНУТД)

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

згідно з чинними нормативними документами,
відповідає вимогам стандарту

ДСТУ ISO 9001:2015

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

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

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

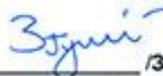


80045
ISO/IEC 17021

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



Директор ТОВ «СЦ «СТАНДАРТ»


/З.Д. Гуліна/

ІСТОРІЯ УСПІХУ ТА СВІТОВОГО ВИЗНАННЯ КИЇВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

CEOWORLD MAGAZINE

РЕЙТИНГ ШКІЛ МОДИ ТА ДИЗАЙНУ, 2020

Цим засвідчує те, що
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

вул. Немировича-Данченко, 2, Київ 01011, Україна

посів 62-ге місце серед найкращих світових шкіл
моди та дизайну за результатами дослідження CEOWORLD Magazine у 2020 році

Щорічний рейтинг "Топ-100 найкращих шкіл моди та дизайну у світі"
не тільки засвідчує високий статус університету, а також визнає його
вагомий внесок у освітню співдружність


CEO AND PRESIDENT
Dr. Anarenda Bhushan Chiraj


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

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

Date: February 21, 2020

2020

62 місце

2019

66 місце

2018

75 місце

2017

77 місце

2016

88 місце